

# Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

**EUSKADI  BASQUE COUNTRY**

2014ko martxo

**Sarrera**

<b>1. Planaren aurkezpen orokorra: premisak eta prozesua</b>	5
<b>2. Lan-metodologia</b>	9
Ekintzak	10
Partaidetza-eskema eta lantaldeak	13
<b>3. Erreferentzia-esparrua</b>	14
<b>Lehen zatia: analisi estrategikoa</b>	
<b>4. Oinarrizko faktoreak: turismo-eskaintza</b>	20
Ostatu-eskaintza	21
Ostatu-eskaintza (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)	37
Okupazio-maila	42
Okupazio-maila (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)	46
Turismo-industriaren mugaketa	49
(Oinarrizko faktoreen bilakaera: turismo eskaria / Turisten motibazioa eta jokabidea: MARKETING-PLANARI erreferentzia)	56
<b>5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala</b>	57
Kontzeptuzko hurbilketa	58
Jarduna: emaitza ekonomikoak eta sozialak	61
Turismo-espazioaren antolakuntza eta lehiakortasun-baldintzatzaileak	63
Turismo-gobernantza	65
Turismo-industriako pertsonak eta horien prestakuntza	67
Iraunkortasuna	69
Kalitatea	71
Enpresa-garapena eta berrikuntza	73
Eskariari sostengua emateko politikak	76

<b>6. 2020rako joerak</b>	77
<b>Bigarren zatia: Adierazpen estrategikoa</b>	
<b>7. Ikuskera estrategikoa eta adierazpenaren eskema orokorra</b>	83
<b>8. Helburu orokorrak</b>	86
<b>9. Estrategiak</b>	88
<b>10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak</b>	90
1. estrategia: Berrikuntza	91
2. estrategia: Produktua - Merkatua	96
3. estrategia: Marka eta komunikazioa	102
4. estrategia: Enpresa-sendotzea	108
5. estrategia: Turismo-gobernantza	113
<b>11. 1., 4. eta 5. ildoen arduradunak eta aldiak</b>	118
<b>Itxiera: Planaren kudeaketa</b>	
<b>12. Plan Estrategikoaren Kudeaketa</b>	133
Ziklo estrategikoa	134
Kudeaketa-planak	135
Aginte-koadro estrategikoa	136
Beste kudeaketa-mekanismo batzuk	139
<b>Eranskinak</b>	
1. eranskina: erakunde parte-hartzaileen zerrenda	141
2. eranskina: informazio-iturriak	144
3. eranskina: taula eta grafikoen zerrenda	147

# SARRERA

# **PLANAREN AURKEZPEN OROKORRA: PREMISAK ETA PROZESUA**

# 1. Planaren aurkezpen orokorra: premisak eta prozesua

Agiri honek jasotzen ditu Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020 ontzera eraman duen gogoeta estrategikoaren emaitzak. Prozesu hori 2013an gauzatu zen, premisa hauetatik abiatuta:

- Begirada **2020 hodeiertzean** jarrita duen Plan bat. Horrek bi ondorio ditu, hasiera batean:
  - Batetik, epe luzerako estrategia-diseinuaren osagaiak epe ertain edo laburrekoekin konbinatu beharra. Hori agerian geldituko da Estrategia hainbat faktore aintzat hartuta adierazteko orduan, hala nola, 2020rako Ikuskera eta datozen urteetan abiaraztea pentsatzen den beste osagai batzuk (ekintza-ildoak, programak edo ekimenak).
  - Bestetik, sail eta erakunde publiko zein pribatuen arteko akordioak lortu behar izatea, sektorearen eta Euskal Herriaren onurarako epe luzerako helburu estrategikoari eutsiko zaiola bermatzeko.
- Euskal Herriaren **lehiakortasun-estrategiarekin** eta hura nazioartean proiektatzen duen **markarekin koherentzia** gordeko duen Plan bat (*Basque Country*).
- Herriko turismo-eragile publiko zein pribatuen **gehienezko atxikimendua** izango duen Plan bat, erantzukizun partekatuan, adostasunean eta elkarlanean oinarrituta eraginkortasun handiagoa lortzeko oinarri gisara.
- Eragile bakoitzak dagokion eginkizunak bere gain hartuta, horien **ezaguerak, esperientzia, eskumenak** eta **gaitasunak** ahal bezain errentagarrien bilakatzeko gai izango den Plan bat.
- **Anbizio handikoa baina errealista eta gauzagarria** izango den Plan bat, aldeko apustuak zein ukoak egiteko bidea emango duena, eta kudeaketa-tresna erabilgarri gisa sortua.
- **Lau urteko eta urteko planetan** (kudeaketa-planak) **zati daitekeen** Plan bat, unean uneko errealitatera, eskakizunetara eta baldintzetara doitu ahal izateko, horien eraginaren eta lortutako emaitzen arabera.

# 1. Planaren aurkezpen orokorra: premisak eta prozesua

Gainera, aurkezpen honetan adierazi behar da Euskal Turismoaren 2020rako Plan Estrategikoarekin **paraleloan** prestatu dela **Marketin Plana\***. Hala, bada, garrantzitsua izan da bi proiektuen irismena mugarriztatzea eta horien lantalde arduradunak lankidetzan aritzea, prozesuan bikoiztasunik ez gainjartzerik sor ez dadin eta emaitzak, berriz, koherenteak eta trinkoak izan daitezen.

- Plan Estrategikoak modu zabalean eta, batez ere, epe luzerako ikuskerarekin hartzen du aintzat turismoaren sektorea, zeharkakoa baita; izan ere, lurraldearen inplikazio handia eskatzeaz eta horretan eragin handia izateaz gainera, eragile pribatu zein publiko askok parte hartzen dute, eta konexio ugari sortzen dira horien artean. Epe luzerako begirada horrekin eta 2020 hodeiertza aintzat hartuta proposatzen ditu Plan Estrategiko berriak Euskadiko turismoaren **Ikuskera**, **helburu estrategiko** handiak, **estrategiak**, **ekintza-ildoak** eta helburu horiek guztiak lortzeko **ekimen estrategikoak**.
- Marketin Planak epe luzeko ikuspuntua eta epe laburreko ekintzen zehaztapena konbinatzen ditu; azken horiek arlo bereziagoei lotzen zaizkie, Euskadi merkatuetan turismo-helmuga gisa kokatzeko eta sustatzeko helburuarekin. Horretarako, Marketin Planak hainbat estrategia zehazten ditu: **kokapen-** eta desberdintze-estrategiak, **produktu-**, **merkatu-** eta **marka-** estrategiak, eta **sustapen-** eta **merkaturatze-**estrategiak, bai eta denboran zehar egin beharreko inbertsioaren itzulera handieneko taktikak ere.

Agiria funtsezko bi zatitan egituratuta dago: **Analisi Estrategikoa** eta **Adierazpen Estrategikoa**. Aurkezpen honen ondoren beste bi kapitulu daude, ordea, lan-metodologia eta erreferentzia-esparrua azaltzen dutenak. Azken hori osatzen dute, batetik, Gobernu Planak, eta bestetik, Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren 2013-2016 Ekintza Planak. Hortik abiatuta, Analiak kapitulu zabal bat eskaintzen die oinarritzako faktoreei, hala nola, turismo-eskaintzari eta, zehazki, ostatu-eskaintzari, bai eta turismo-industriaren ezaugarri nagusiak azaltzeari ere. Hemen aipatzen da lehen aldiz Marketin Plana, agiri horrek zehazki jasotzen baititu turismo-eskaintzari eta azken urteetan Euskadi bisitatu duten turisten motibazio eta jokabideei buruzko oinarritzako faktoreak.

\* Agiri osoan zehar hainbat aldiz aipatzen da Marketin Plana informazioen eta proposatutako ildoen iturri gisara, edo gaiari buruzko informazioa garatzen duen agiri gisara.

# 1. Planaren aurkezpen orokorra: premisak eta prozesua

2. zatian hainbat kapitulutan garatzen dira **Adierazpen Estrategikoaren** edukiak: ikuskera, helburu orokorrak, estrategiak, adierazleak eta helmugak, ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak. Horrela, jasota gelditu dira gogoeta-prozesuan zehar hartutako erabaki estrategikoak.

Horrez guztiaz gainera, itxiera-kapitulu bat ere badu, Planaren **kudeaketa-sistema bat abiarazteko jarraibideak** aipatzen dituena, estrategia-zikloaren ideiarekin eta horri aurre egiteko beharrezko mekanismoen inguruan (urteko kudeaketa-planak, aginte-koadro estrategikoa eta kudeaketa-foroak).

Azkenik, bost eranskin jaso dira: Plan Estrategikoa prestatzeko prozesuan aintzat hartutako metodologiari buruzkoa (erakunde parte-hartzaileen eta informazio-iturrien zerrendak), taula eta grafikoaren zerrenda eta analisiaren zein adierazpenaren fasean jorratu diren garrantzi estrategiko handiko gai batzuei buruzko bi aurre-gogoeta (eskumen-banaketa eta Euskadiko Lurraldekako Turismo Kudeaketarako Eredua).



# LAN-METODOLOGIA

## 2. Lan-metodologia: Ekintzak

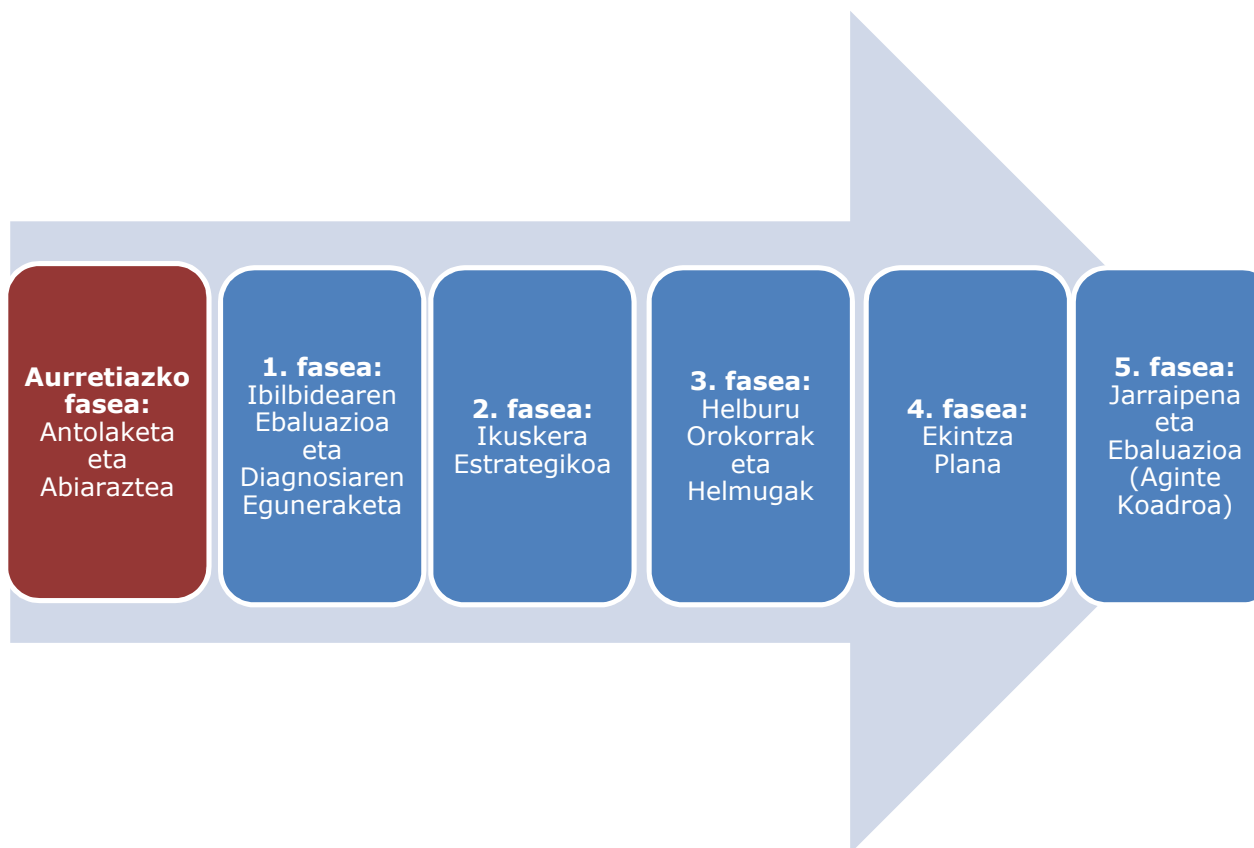
Metodologia eta lan-plana pentsatzeko orduan aintzat hartu dira, alde batetik, gorago aipatutako ezaugarriak (egungo legegintzaldiaz harago doana, Euskal Herriko lehiakortasun-estrategiarekin koherentzia gordetzen duena, anbizio handikoa baina errealista eta gauzagarria, etab.) dituen Plan batean lan egiteko beharrezakoa; bestetik, duela ia hamar urte abiarazi zen turismo-lehiakortasun arloko **lan-ibilbide** bat egotea; eta, azkenik, turismo-politika berri bat diseinatzeko orduan kontuan izan beharreko osagarri garrantzitsuenen inguruan ikasitakoa. Hona hemen azken horiek, grafiko batean jasota.



## 2. Lan-metodologia: Ekintzak

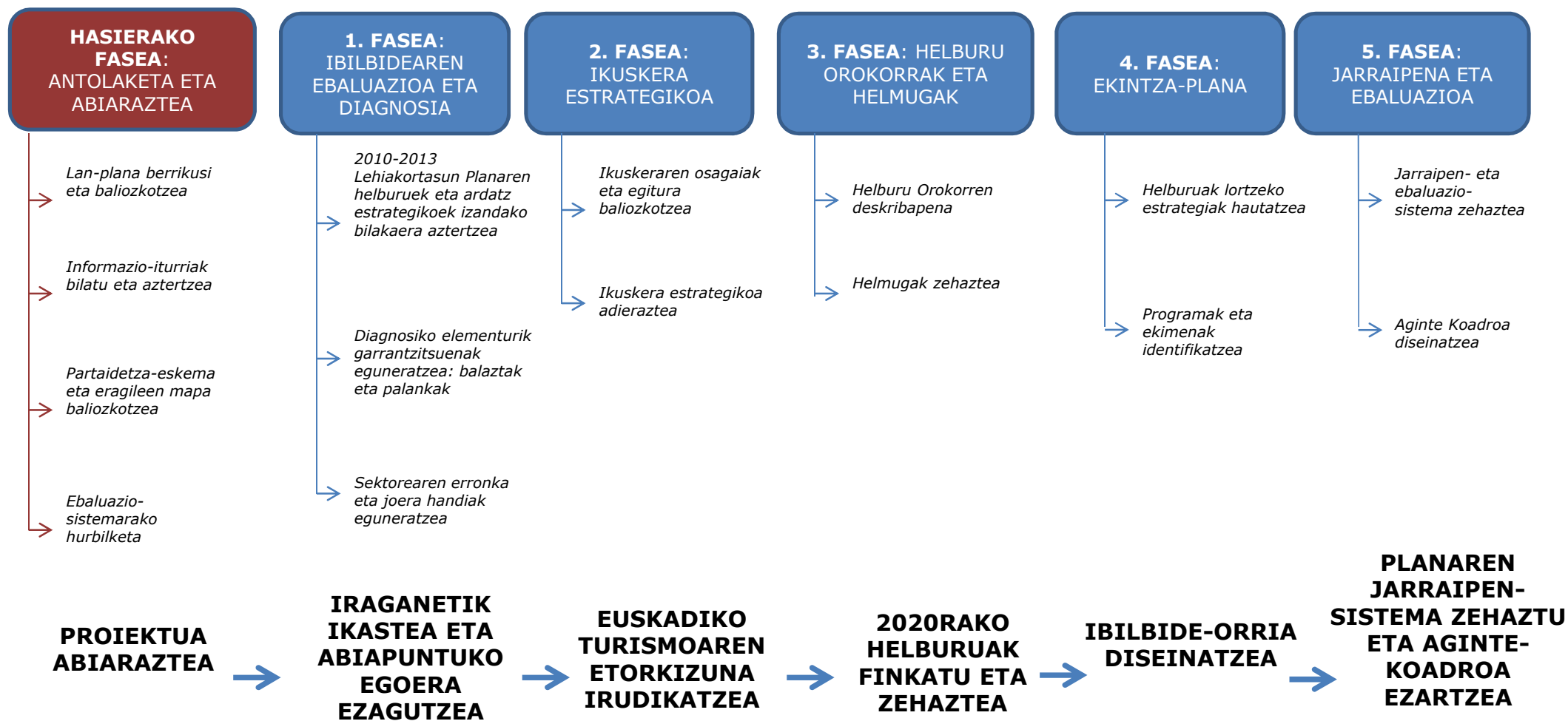
Horrekin guztiarekin, eta aintzat hartuta 2013ko irailean sortu zela Turismoaren Mahaia 2020 izeneko zuzendaritza-taldea (ikusi xehetasunak aurrerago), eraginkortasunez jardutea bilatu da, partaidetza-bideak arinduz eta bilera-dinamika bizi bati eutsiz, analisia eta erabaki estrategikoak behar bezala gauza daitezten.

Lana egituratzeko hasierako antolakuntza- eta irteera-fase bat hartu da oinarritzat; hurrengo bost faseetan, berriz, paraleloki garatu den Marketin Planetik eratorritako informazioa erantsi da.



## 2. Lan-metodologia: Ekintzak

Fase guztietan helburu orokorrak eta ekintzak zehaztu dira lehenik, grafiko honetan ikus daitezkeenak.



## 2. Lan-metodologia: Partaidetza-eskema eta lantaldeak

Prozesuan eragile garrantzitsu batzuk hautatu eta horiek Estrategia zehazteko lanean parte hartzera gonbidatu ditugu, azken emaitza hobetzen laguntzeko baldintza eta ekarpen gisara: ikuspuntu-aberastasuna, iritzi-trukea, kontrastea, konpromisoak eta akordioak lortzea, besteak beste. Baldintza hori bereziki beharrezkoa da kasu honetan, Plana kudeatu eta gauzatzeko unean lankidetzak duen garrantziari erreparatuz gero. Horrela, proposatutako parte-hartze eskemarekin honako helburu hauek lortzen saiatu gara:

- Informazioa eta komunikazioa.
- Iritzi- eta ikuspuntu-trukea, ideia-sorkuntza eta eztabaida estrategikoa.
- Planari zilegitasun soziala ematea.
- Atxikpenak eta akordioak sortzea.

Foroak eta parte-hartze mekanismoak	Parte-hartzaileak	Eginkizunak	Partaidetza-mugarriak	Bideak
<b>Euskal Turismoaren Mahaia 2020 - Planaren Zuzendaritza Taldea</b>	Eusko Jaurlaritzako Merkataritza eta Turismo sailburuordea, Eusko Jaurlaritzako Turismo zuzendaria, Basquetour-eko zuzendari orokorra, Gura Market_IN (marketin-diagnosia eta -estrategiak) eta LKS (lehiakortasun-diagnosia eta -estrategiak) enpresetako aholkulariak.	Jarraibideak ematea, agiriak baliozkotzea, prozesuaren mugarriak eta aurrerapenak ezartzea eta erabakiak hartzea.	Prozesu osoa. Bileren maiztasuna: hamabostero.	Prozesu osoan aktibo jardun duen lan-taldea.
<b>Gaikako Mahaiak</b>	Turismoko Zuzendaritzako eta Basquetoureko ordezkariak osatutako lantaldeak.	Planen estrategia espezifikoei buruzko proposamenak garatzea. 4 mahai: i) Lehiakortasuna; ii) Ezaguerak eta Berrikuntza, iii) Antolamendua eta turismo-gobernantza; eta iv) Marketina.	Diagnosia eta adierazpen estrategikoaren hasierako fasea	<i>Ad hoc</i> bilerak
<b>Adituen taldea</b>	Turismoari buruzko ezagutza sakonak dituzten pertsonak; EAEkoa zein EAETik kanpokoa.	Adituen ezaguera-ekarpena lanaren lehen zirriborrorako.	Joera eta erronka handien analisia, Ikuskeraren adierazpena eta helburu orokorrak ezartzea.	Bana-banako elkarrizketak.
<b>Informatzaile adituak</b>	EAEko 160 eragile, gaia ongi ezagutzen dutenak, Planaren hasierako ondorioak aztertzeke.	Aditu-ezagutzak ematen dituzte hainbat espezializazio-erlotik.	Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020 agiria aztertzea.	Lan-zirriborria aztertzea.

I. eranskinean jasota dago adituen eta informatzaileen taldeak osatu dituzten pertsona eta erakundeen zerrenda.

# ERREFERENTZIA-ESPARRUA

### 3. Erreferentzia-esparrua

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa egiten hasteko orduan horren erreferentzia-esparrua osatzen duten bi agiri aipatu behar dira, horietan azaltzen baitira prozesu honetan zehar aintzat hartu beharreko jarraibideak. Batetik, **2012-2016 Gobernu Plana, herrialde mailako hiru konpromisori aurre egiteko** eta, bestetik, **Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren 2013-2016 Ekintza Plana**.

Hona Gobernu Programako hiru konpromisoetan lehena: *Enplegua eta pertsonak*. Izenburu horren pean hamalau gai nagusi biltzen dira, helburu eta ekimenetan sailkatuz. Seigarren gaian, *Industria turistikoa, garapen bidean dagoen sektorea* izenekoan, testuingurua zehazten da eta ezaugarri eta helburu hauek aipatzen dira:

- Turismoaren garrantzia ekonomia-jarduera eta enplegua dinamizatzeko faktore gisara eta nazioartekotzearen eta lurraldearen irekieraren sustatzaile gisara. Turismoa sustatzea, beraz, **Euskadi kanpoan ezagutarazteko estrategia globalaren zati** bat da.
- Mailaz maila turismoa sektore dinamiko gisara sendotzea EAEn, horren pisu erlatiboak gora egin baitu gure egitura ekonomikoan. **Turismoaren mailakako hazkuntza eta lurralde-oreka** Eusko Jaurlaritzaren helburu bilakatu dira.
- Gobernuaren konpromisoetako bat turismoa modu harmoniatsuan haztea da, merkatu ezberdinen aukerak baliatuz, eta **kalitatezko turismo-helmuga bat eskaintzea, lehiakorra, berritzailea eta profesionala**.
- Turistei kalitatezko esperientzia gogoangarriak ematen dizkieten eragile publiko zein pribatuen arteko **koordinazio eta lankidetzak egokiak** beharrezkoak dira.
- Krisi-egoeran, ahal bezain beste baliatu behar da turismo-sektoreak **aberastasuna eta enplegua sortzeko duen gaitasuna**.
- Turismoa eredu iraunkorragoetara bideratzea, ingurumena zein kultura-dibertsitatea errespetatuz eta horiekin harmonian. **Turismoa landa-eremuetara** eramatea ingurune hori zaintzeko eta hor bizi direnen iraupena ziurtatzeko modu bezala.
- **Nazioarteko aliantzak eta lankidetzak-estrategiak** eraikitzeko beharra sektore garrantzitsuetan zein lehentasunezko sektore hasi-berrietan, gure industria-politikaren barruan.
- **Hiri-helmugetan osagai bereizgarriak** bilatzearen garrantzia. Hiri-turismoak garrantzia handia du EAEn, eta geroz eta zailagoa da lehiakideengandik desberdintzea.

### 3. Erreferentzia-esparrua

- Euskadi marka hedatzea eta horren ahalmen handia ikusaraztea; ahalmen hori **erakargarritasun kulturaletan** datza, beste inon horiez gozatzea ezinezkoa baita.
- Euskadiren kokapena sustatu eta sendotzea **herrialde-markaren estrategia** baliatuz
- Euskadiren **multiproduktu** izaera bultzatzea, batez besteko egonaldia eta okupazio-maila hobetzen dituzten produktu berrien bidez.
- Eskaintza egokitzea eta sektorea nazioarteko turismo zirkuituetan integratzea, turismoko azpiegiturak berrituz, profesionalen prestakuntza hobetuz eta gure natura- zein ingurumen-baliabideen iraunkortasuna zainduz.
- **Teknologia berriak erabiltzen hasteko** pizgarriak ematea, horrek bisitariaren eta helmugaren arteko harreman-eredu berrien bilakaera errazten eta komunikazio-bideak zabaltzen baititu.
- **Garapen turistikoaren integralaren eredu** bat bultzatzea, lurralde-plangintzan oinarrituta, ingurumena errespetatzen duen kudeaketa baten bidez.

Ondoren hainbat ekimen aurkezten ditu, sei helbururen inguruan. Taula honetan laburbildu ditugu:

#### 2013-2016 Gobernu Programaren turismo-arloko helburuak

1. **Administrazio turistikoa berrantolatzea.**
2. **"Euskadi" marka turistikoa.**
3. **Turismo-sektoreari laguntzea.**
4. **Turismo-jarduera eraginkorki kudeatzea.**
5. **Turismo-produktuak merkaturatzea.**
6. **Sektoreko prestakuntza hobetzea.**

Iturria: 2012-2016 Gobernu Programa, hiru herrialde-konpromisori aurre egiteko.



### 3. Erreferentzia-esparrua

Gobernu Programaz gainera, **Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren 2013-2016 Ekintza Planak** ere mugatzen du Plan Estrategikoa garatuko den erreferentzia-esparrua.

Ekintza Plan horren garapen xehatuan, Merkataritza eta Turismo Sailburuordetzaren lehentasunezko ardaztat jotzen da Euskadiko turismo-ereduari buruzko gogoeta; hain zuzen ere, helburu horrekin aurreikusitako ekintzetako bat da Plan Estrategikoa. Turismo-ereduari buruzko gogoeta esparruaren planteamendu berri bat proposatzeko prozesu gisa ulertzen da, hortik abiatuta Euskadiko hurrengo urteetarako turismo-politikak zehaztu eta gauzatu ahal izateko.

*Sailak "bertako turismo-eredu" baten alde egin du. Eredu hori "turistak bere apartekotasunagatik erakartzeko gai den nortasun berezi eta paregabe batean oinarritzen da, eta produktu jakin batzuen inguruan antolatzen da, euskal turismo-eskaintza bideratu eta egituratuko duten produktuak, hain zuzen, erreferentziazko turismo-helmuga gisa sendotzera bidean. Gainera, eredu hori tresna indartsua izango da gure lurraldearen nazioartekotze- eta irekiera-prozesua bultzatzeko, eta funtsezko osagaia lehendakaritza buru duen Euskadi-Basque Country herrialde-markaren estrategian".*

Euskadi erreferentziazko turismo-helmuga bezala sendotzea da, hortaz, lehenengo helburua. Horretarako, Euskadiko turismoak etorkizunean izango duen ereduari buruzko gogoeta egiteaz gainera, Sailburuordetzak beste bi ekintza-ardatz proposatzen ditu: marketin estrategikoa bultzatzea, eta ezagueraren kudeaketa eta merkatu-adimena hobetzea.

Bigarren helburua, berriz, gure turismo-industria sendotu eta tinkatzea da. Lau ardatzez osatzen da: i) kalitatean, irisgarritasunean eta iraunkortasunean oinarritutako kudeaketa turistikoko programak garatu eta zabaltzea; ii) prestakuntza eta profesionalizazioa sendotzea; iii) sektorea modernizatzeari eta berritzeari bultzada ematea –Ekintzailatza, Berrikuntza eta Informatikaren Gizarteko Zuzendaritzarekin lankidetzan–; eta iv) eragile turistikoen arteko lankidetzaren hobetzea.

Azkenik, erakunde- eta kudeaketa-esparrua hobetzea ere proposatzen du Sailburuordetzak, bi ardatz hauen inguruan: i) Eragile Turistikoen Mapa antolatzea eta ii) sektorea antolatzeko arau-esparrua onartzea.

#### Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren 2013-2016 Ekintza Planeko Turismo-arloko helburu, ardatz eta ekintzen laburpena

##### 2013-2016 Ekintza Planaren **helburu orokorrak**

- Krisia gainditzea
- Enpresen lehiakortasuna indartzea
- EAEko eredu sozio-ekonomikoa bultzatzea

##### **Helburu espezifikoak:**

###### **Euskadi turismo-helmuga gisa sendotzeko lanean aurrera egitea**

###### **Ardatz 1:** Euskadiko etorkizuneko turismo-eremua:

- Lurraldeko eredia
- Plan Estrategikoa
- Helmugaren Gidaritza Plana

###### **Ardatz 2:** Marketing estrategikoa indartzea:

- Euskadi marka
- Marketin Plana
- Sustapenari sostengua ematea
- Baliabideen inbentarioa

###### **Ardatz 3:** Merkatuaren ezaguera eta adimena hobeto kudeatzea:

- Turismo-ezaguera eskuratu eta kudeatzea
- Behatokia sendotzea

###### **Turismo-industria indartzea**

###### **Ardatz 1:** Turismo-kalitatea, irisgarritasuna eta iraunkortasuna hedatzea:

- Kalitatearen kudeaketa
- Irisgarritasun-eredia
- Iraunkortasunaren kultura
- Ikuskapen-kanpainak

###### **Ardatz 2:** Prestakuntza eta profesionalizazioa

- Beharriaren diagnostika
- Programa espezializatuak diseinatzea
- Irudia hobetzea

###### **Ardatz 3:** Modernizazioa/Berrikuntza:

- MET berria
- IKTen erabilera sustatzea
- Merkaturatzea
- Goranzko berrikuntza
- Turismo-enpresa berritzaileak

###### **Ardatz 4:** Turismo-eragileen arteko lankidetzak:

- Sareko lana eta aliantzak
- Enpresa-arteko lankidetzak sustatzea

###### **Erakunde- eta kudeaketa-esparruak optimizatzea**

###### **Ardatz 1:** Turismo Eragileen Mapa antolatu eta arrazionalizatzea

- Eskumenen mapa birdiseinatzea

###### **Ardatz 2:** Sektorea arautzeko araudi-esparrua onartzea

- Euskal Turismoa antolatzeko 6/1994 Legeari buruzko dekretu erregulatzaileak

Iturria: guk egina, Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren 2013-2016 Ekintza Planean oinarrituta.

# LEHEN ZATIA: ANALISI ESTRATEGIKOA

# **OINARRIZKO FAKTOREEN BILAKAERA: TURISMO- ESKAINZA**

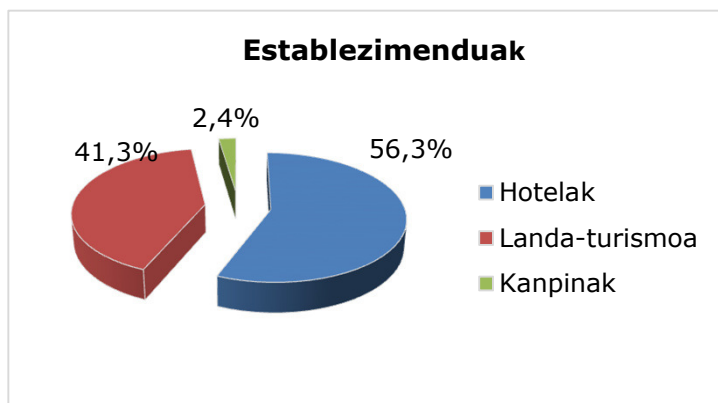
## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

2012. urteko datuen arabera, EAEn 970 turismo-ostatu daude; horrek esan nahi du % 17ko igoera izan dela 2009ko datuekin alderatuz gero.

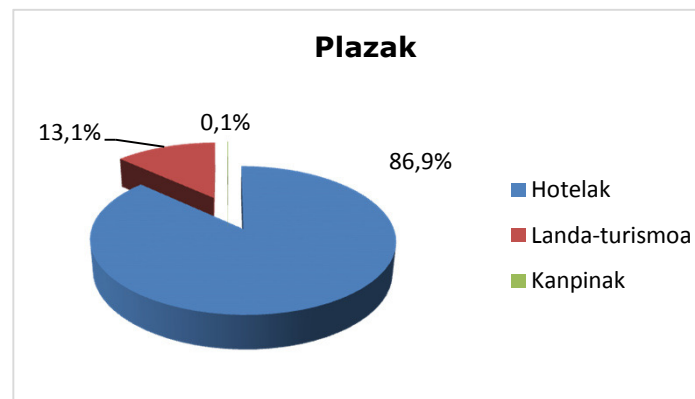
Ostatu-moten araberako banaketan, % 56,3 hotelak dira (% 53 2009an), % 41,3 landa-ostatuak (% 44 2009an) eta gainerako % 2,4 kanpinak.

970 ostatu horietan 11.536.150 plaza daude, hots, 2009an baino % 11,67 gehiago. Eskaintza horretatik ia % 87 hotelei dagokie, eta gainerakoa landa-ostatuei (% 13,1).

**1. grafikoa: turismo-ostatu  
kopurua motaren arabera.  
EAE, 2012.**



**2. grafikoa: plaza-kopurua  
motaren arabera. EAE,  
2012.**



Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

- **Turismo-ostatu eta -plazak % 17 eta % 11 hazi dira, hurrenez hurren, 2009tik 2012ra**

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

**1. taula: Turismo-ostatuaren kopuruaren bilakaera motaren arabera. EAE, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
Hotelak	307	349	390	437	546	109	24,9
Landa-ostatuak	205	249	323	370	401	31	8,4
Kanpinak	23	22	21	22	23	1	4,5
<b>Guztira</b>	<b>535</b>	<b>620</b>	<b>734</b>	<b>829</b>	<b>970</b>	<b>141</b>	<b>17,0</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta. \* Kanpinei buruzko datuak 2010ekoak dira.

**2. taula: Turismo-plazaren kopuruaren bilakaera motaren arabera. EAE, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
Hotelak	5.687.350	6.706.809	7.981.360	8.985.474	10.019.331	1.033.857	11,5
Landa-ostatuak	661.344	833.318	1.201.757	1.344.887	1.508.115	163.228	12,1
Kanpinak	8.414	8.360	8.120	8.720	8.704*	-16	-0,2
<b>Guztira</b>	<b>6.357.108</b>	<b>7.548.487</b>	<b>9.191.237</b>	<b>10.339.08</b>	<b>11.536.150</b>	<b>1.197.069</b>	<b>11,6</b>

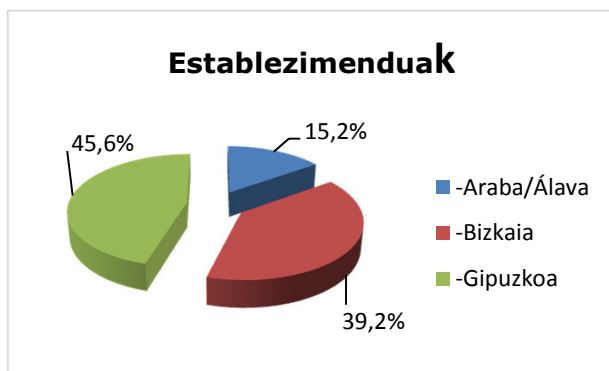
Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta. \* Kanpinei buruzko datuak 2010ekoak dira.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

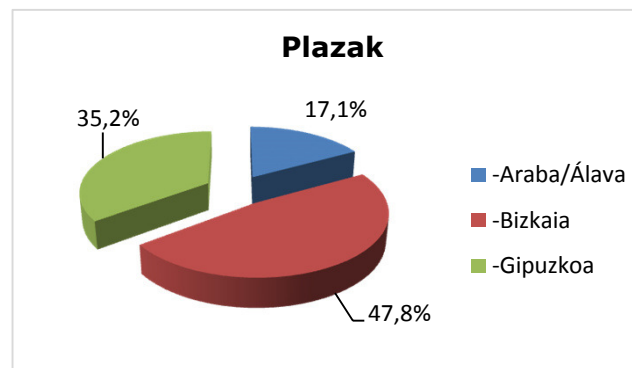
### Hotel-establezimenduak

Euskadin **546 hotel** daude, 10 milioi plazatik gorako eskaintzarekin. 2009-2012 aldian hotel-kopurua nabarmen igo da, % 25 ia, eta eskuragarri dagoen plaza-kopuruak, berriz, ia milioi bat gehiago dira orain. Lurraldeka, Gipuzkoan dago hotel gehien (guztizkoaren % 45,6), baina Bizkaiak biltzen du plazen gehiengoa (EAEko guztizkoaren % 47,8).

**3. grafikoa: Hotel-kopurua lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.**



**4. grafikoa: Plaza-kopurua lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.**



Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

2009-2012 aldian hiru lurralde historikoetan igo da nabarmenki hotel-eskaintza. Badira, hala ere, desberdintasun batzuk, lurraldeon jokaerari dagokionez. Bizkaiak, adibidez, plaza sortu-berrien % 53,6 biltzen du, baina Gipuzkoak hotel-establezimendu berrien % 57,8.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

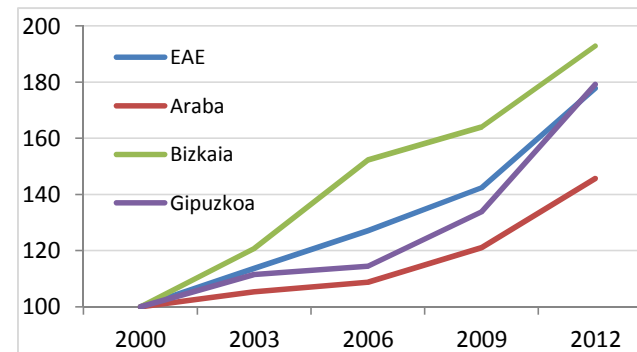
**3. taula: Hotel- eta plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn, 2000-2012.**

	EAE		ARABA		BIZKAIA		GIPUZKOA	
	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak
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
<b>Kuota</b>	<b>% 100</b>	<b>% 100</b>	<b>% 15,2</b>	<b>% 17,1</b>	<b>% 39,2</b>	<b>% 47,8</b>	<b>% 45,6</b>	<b>% 35,2</b>
<b>Ald. abs. 09-12</b>	<b>109</b>	<b>1.033.857</b>	<b>14</b>	<b>303.798</b>	<b>32</b>	<b>553.816</b>	<b>63</b>	<b>176.243</b>
<b>Ald. % 09-12</b>	<b>24,9</b>	<b>11,5</b>	<b>20,3</b>	<b>21,6</b>	<b>17,6</b>	<b>13,1</b>	<b>33,9</b>	<b>5,3</b>
<b>Ekarp. Hazk. 09-12</b>	<b>% 100</b>	<b>% 100</b>	<b>% 12,8</b>	<b>% 29,4</b>	<b>% 29,4</b>	<b>% 53,6</b>	<b>% 57,8</b>	<b>% 17,0</b>

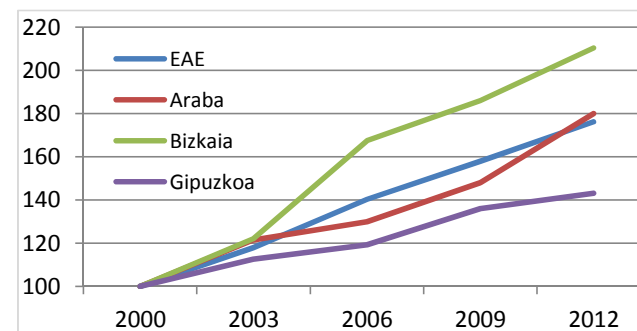
Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

Eremuen araberako analisitik ondoriozta daiteke, nagusiki, hiriburuetan daudela hotel-establezimendu eta -plaza gehien. Zehazki, 2012an EAEko hiru hiriburuak biltzen zuten establezimendu guztien % 41,4 eta EAEn eskainitako hotel-plaza guztien % 56,3.

**5. grafikoa: Hotel-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn, 2000-2012. (2000=100)**



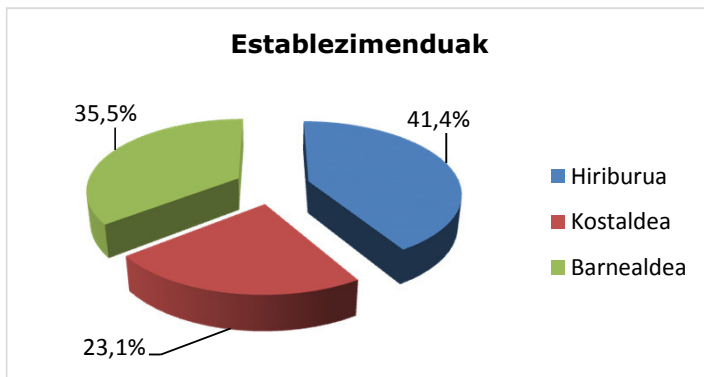
**6. grafikoa: Plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn, 2000-2012. (2000=100)**



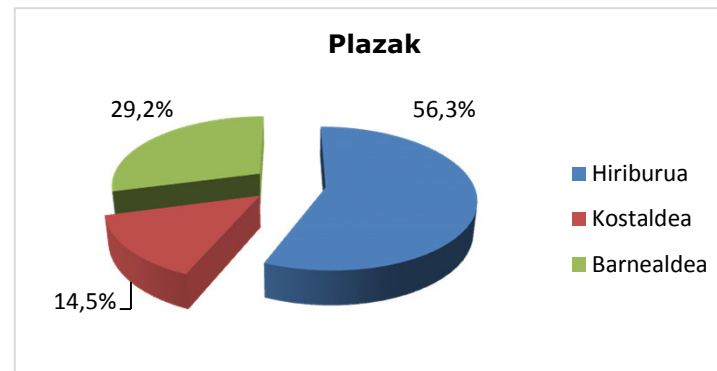


## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

**7. grafikoa: Hotel-kopurua eremuaren arabera. EAE, 2012**



**8. grafikoa: Plaza kopurua eremuaren arabera. EAE, 2012**



Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

2009-2012 aldian asko igo da hotel-establezimenduen kopurua kostaldean eta hiriburuetan (% 55,6 eta % 45,8, hurrenez hurren).

**4. taula: Hotel-establezimenduen kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
EAE	307	349	390	437	546	109	24,9
Hiriburua	122	130	141	155	226	71	45,8
Kostaldea	61	70	80	81	126	45	55,6
Barnealdea	124	149	169	201	194	-7	-3,5

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

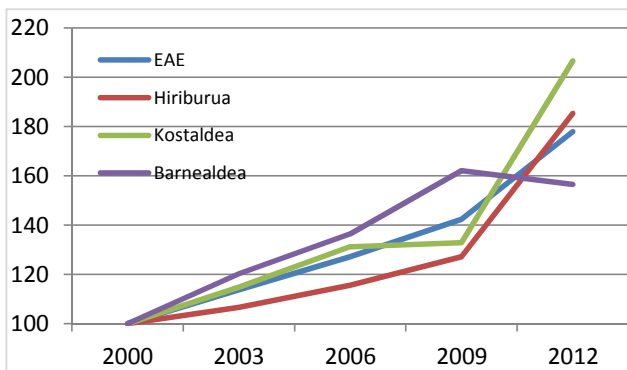
**5. taula: Hotel-plazaren kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
EAE	5.687.350	6.706.809	7.981.360	8.985.474	10.019.331	1.033.857	11,5
Hiriburua	3.534.634	4.052.263	4.540.721	4.955.165	5.642.274	687.109	13,9
Kostaldea	706.458	753.292	963.576	1.031.998	1.454.955	422.957	41,0
Barnealdea	1.446.258	1.901.254	2.477.063	2.998.311	2.922.102	-76.209	-2,5

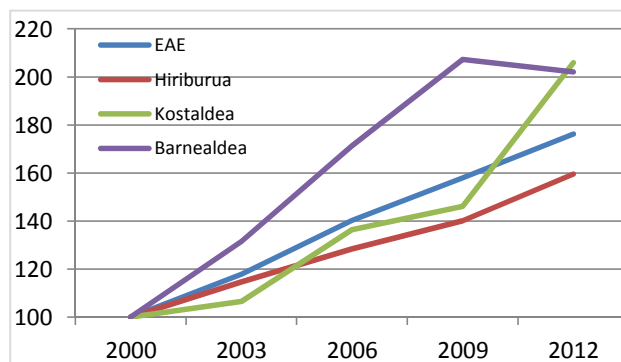
Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

**9. grafikoa: Hotel-kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE 2000-2012. (2000=100)**



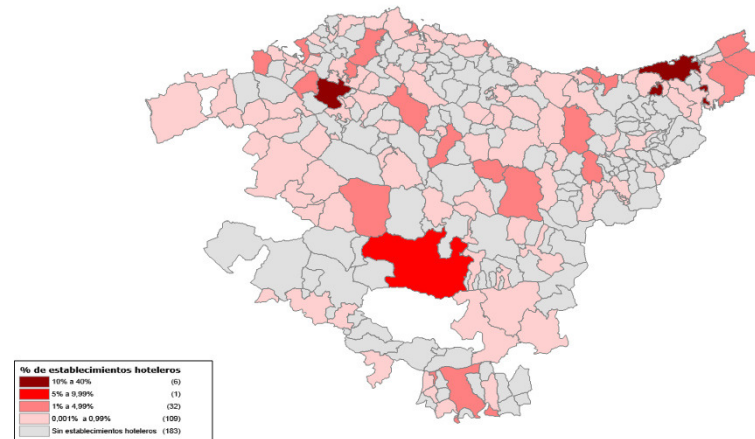
**10. grafikoa: Plaza-kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE 2000-2012. (2000=100)**



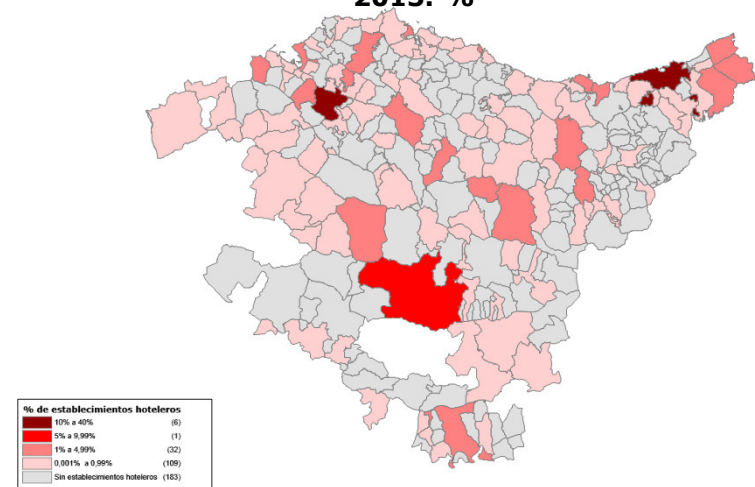
Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

Hotel-establezimenduen eta -plazen udalen araberrako banaketari dagokionez, **euskal udalen % 44an daude hotel establezimenduak**. Bilbon eta Donostian biltzen dira EAE osoko hotel-establezimendu eta -plazen ehunekorik handienak (% 10 baino gehiago bakoitzak). Gasteiz da hurrengoa zerrenda horretan, eta gainerako udalek ez dute EAEko hotel-establezimendu zein -plazen % 3 baino gehiago biltzen. Hiriburuen atzetik Hondarribia, Irun eta Guardia, Zarautz, Oñati eta Getxok biltzen dute eskaintza gehiena.

**11. grafikoa: Hotel-establezimenduen banaketa udalen arabera. 2013. %**



**12. grafikoa: Hotel-plazen banaketa udalen arabera. 2013. %**



Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

Hotel-establezimenduen kategoriaren arabera araberako analisiari erreparatuz, ondoriozta daiteke 2012an EAEko establezimenduen ia % 47 pentsioak zirela. 4 eta 5 izarreko establezimenduak, berriz, guztizkoaren % 11 baino ez ziren.

**6. taula: Hotel-establezimendu eta -plazak kategoriaren arabera. EAE 2011-2012.**

	2011		2012		2012%	
	Kop.	Plazak	Kop.	Plazak	Kop.	Plazak
-Bost izar	7	1.611	7	1.545	% 1,3	% 5,6
-Lau izar	51	9.673	52	9.581	% 9,5	% 35,0
-Hiru izar	58	5.454	61	5.398	% 11,2	% 19,7
-Bi izar	86	3.002	87	3.177	% 15,9	% 11,6
- Izar bar	82	2.770	84	2.810	% 15,4	% 10,3
-Pentsioak	245	4.758	255	4.863	% 46,7	% 17,8
<b>Guztira</b>	<b>529</b>	<b>27.269</b>	<b>546</b>	<b>27.375</b>	<b>% 100,0</b>	<b>% 100,0</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

Plazei dagokienez, 4 izarreko hoteletan daude gehien; zehazki, hotel-plazen % 35 biltzen dira 4 izarreko hoteletan.

Lurralde historikoen arabera aztertuz gero, nabarmentzekoa da Bizkaian daudela hiru izar eta gehiagoko hotel-establezimendu guztien ia % 46 eta eguneko plazen % 52 baino gehiago.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

**7. taula: Hotel-establezimenduak eta -plazak kategoriaren arabera. Lurralde historikoen arabera eta EAEko guztizkoa, 2012.**

Establezime nduak	-Hiru izar eta gehiago		-Izar bat edo bi eta pentsioak		Guztira	
	Kop.	%	Kop.	%	Kop.	%
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
<b>EAE</b>	<b>120</b>	<b>% 100,0</b>	<b>426</b>	<b>% 100,0</b>	<b>546</b>	<b>% 100,0</b>
Eguneko plazak	-Hiru izar eta gehiago		-Izar bat edo bi eta pentsioak		Guztira	
	Kop.	%	Kop.	%	Kop.	%
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
<b>EAE</b>	<b>16.524</b>	<b>% 100,0</b>	<b>10.850</b>	<b>% 100,0</b>	<b>27.375</b>	<b>% 100,0</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

Establezimenduen eta plazen banaketari buruzko analisi xeheago batean, kategoriari eta geografia-eremuari erreparatuta, azpimarratzekoa da Bilbok biltzen duela hiru izar eta gehiagoko establezimenduen guztizko eskaintzaren % 20. Donostia (% 15,7) eta Gipuzkoako kostaldea (% 13) dira hurrengoak zerrenda horretan. Gainera, Donostian dago kategoria txikiagoko establezimenduen % 20,5.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

**8. taula: Hotel-establezimenduak kategoriaren eta eremuaren arabera, 2012.**

	-Hiru izar eta gehiago		-Izar bat edo bi eta pentsioak		Guztira	
	Kop.	%	Kop.	%	Kop.	%
--Gasteiz	12	% 10,4	25	% 6,2	44	% 8,1
--Arabako Errioxa	3	% 2,6	12	% 3,0	16	% 2,9
--Arabako gainerako udalak	3	% 2,6	20	% 4,9	23	% 4,2
--Bilbo	23	% 20,0	47	% 11,6	70	% 12,8
--Bilboko metropolialdea	10	% 8,7	20	% 4,9	30	% 5,5
--Bizkaiko kostaldea	14	% 12,2	53	% 13,1	67	% 12,3
--Bizkaiko barnealdea	4	% 3,5	39	% 9,6	47	% 8,6
--Donostia	18	% 15,7	94	% 23,2	112	% 20,5
--Donostiako metropolialdea	3	% 2,6	15	% 3,7	23	% 4,2
--Gipuzkoako kostaldea	15	% 13,0	44	% 10,9	59	% 10,8
--Gipuzkoako barnealdea	10	% 8,7	36	% 8,9	55	% 10,1
<b>Guztira</b>	<b>115</b>	<b>% 100,0</b>	<b>405</b>	<b>% 100,0</b>	<b>546</b>	<b>% 100,0</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

Plazen banaketari dagokionez ere Bilbok du hiru izar eta gehiagoko plaza-kopuru handiena, EAEko guztizko eskaintzaren % 35,5 biltzen baitu; Donostian, berriz, plazen % 18,2 dago, Bilboko en erdia ia.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

**9. taula: Eguneko hotel-plazak kategoriaren eta eremuaren arabera, 2012.**

	-Hiru izar eta gehiago		-Izar bat edo bi eta pentsioak		Guztira	
	Kop.	%	Kop.	%	Kop.	%
--Gasteiz	2.112	% 12,8	1.172	% 10,8	3.285	% 12,0
--Arabako Errioxa	355	% 2,1	301	% 2,8	655	% 2,4
--Arabako gainerako udalak	286	% 1,7	445	% 4,1	731	% 2,7
--Bilbo	5.869	% 35,5	1.511	% 13,9	7.381	% 27,0
--Bilboko metropolialdea	1.369	% 8,3	899	% 8,3	2.268	% 8,3
--Bizkaiko kostaldea	765	% 4,6	1.070	% 9,9	1.834	% 6,7
--Bizkaiko barnealdea	642	% 3,9	958	% 8,8	1.599	% 5,8
--Donostia	3.014	% 18,2	1.735	% 16,0	4.750	% 17,4
--Donostiako metropolialdea	276	% 1,7	604	% 5,6	881	% 3,2
--Gipuzkoako kostaldea	1.123	% 6,8	1.019	% 9,4	2.142	% 7,8
--Gipuzkoako barnealdea	712	% 4,3	1.139	% 10,5	1.851	% 6,8
<b>Guztira</b>	<b>16.523</b>	<b>% 100,0</b>	<b>10.853</b>	<b>% 100,0</b>	<b>27.377</b>	<b>% 100,0</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

- **Plazen ehunekorik handiena lau izarreko hoteletan dago (% 35), eta hiru izarrekoetan ondoren (% 19).**
- **Hiru izar eta gehiagoko plazen % 66 hiru hiriburuetan biltzen dira.**

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

### Landa-turismoko ostatuak

2012an, landa-turismoko 401 establezimendu zeuden guztira, 1,5 milioi plaza baino gehiagorekin. 2009tik, kopuru horiek % 8,4 igo dira establezimendu-kopuruari dagokionez eta % 12,1 plaza-kopuruari dagokionez.

**10. taula: Landa-turismoko establezimendu- eta plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoen arabera eta EAEn, 2000-2012.**

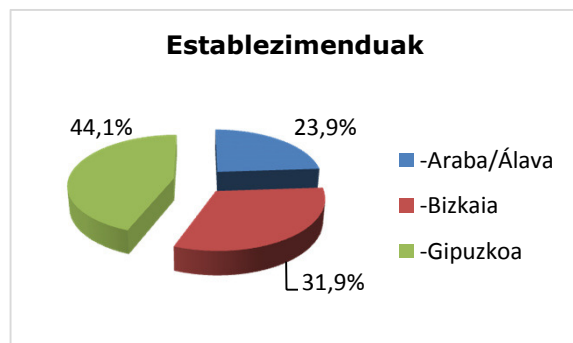
	EAE		ARABA		BIZKAIA		GIPUZKOA	
	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak
2000	205	661.344	40	116.739	65	201.941	100	342.664
2002	235	756.663	51	140.029	76	243.415	108	373.219
2004	275	898.440	58	190.102	88	277.013	129	431.325
2006	323	1.201.757	69	222.390	107	401.613	147	577.754
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
<b>Kuota</b>	<b>% 100</b>	<b>% 100</b>	<b>% 23,9</b>	<b>% 21,9</b>	<b>% 31,9</b>	<b>% 30,7</b>	<b>% 44,1</b>	<b>% 47,4</b>
<b>Ald. abs. 09-12</b>	<b>31</b>	<b>163.228</b>	<b>15</b>	<b>64.027</b>	<b>4</b>	<b>15.711</b>	<b>12</b>	<b>83.490</b>
<b>Ald. % 09-12</b>	<b>8,4</b>	<b>12,1</b>	<b>18,5</b>	<b>24,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>7,3</b>	<b>13,2</b>
<b>Ekarp. Hazk. 09-12</b>	<b>% 100</b>	<b>% 100</b>	<b>% 48,4</b>	<b>% 39,2</b>	<b>% 12,9</b>	<b>% 9,6</b>	<b>% 38,7</b>	<b>% 51,1</b>

Lurraldeen arabera, Gipuzkoan daude establezimendu eta plaza gehienak (% 44,1 eta % 47,4, hurrenez hurren). Gainera, lurralde horrek izan du bilakaerarik onena 2009-2012 aldian, plaza berrien ia erdia Gipuzkoan sortu baitira. Aldi horretan sortutako 31 establezimendutik 15, berriz, Araban sortu dira. Horren ondorioz, Arabak izan du hazkunde erlatiborik handiena, Bizkaiaren kaltean.

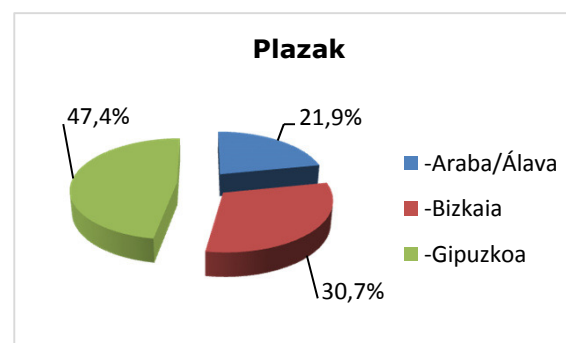
Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

**13. grafikoa: Landa-turismoko establezimendu-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.**

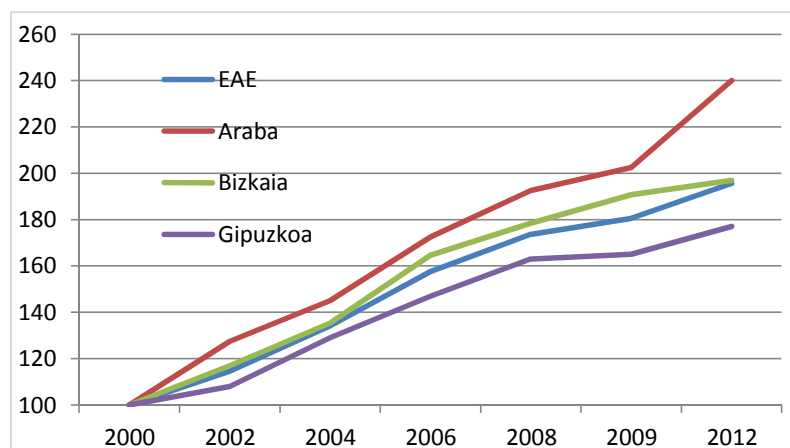


**14. grafikoa: Landa-turismoko plaza-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.**

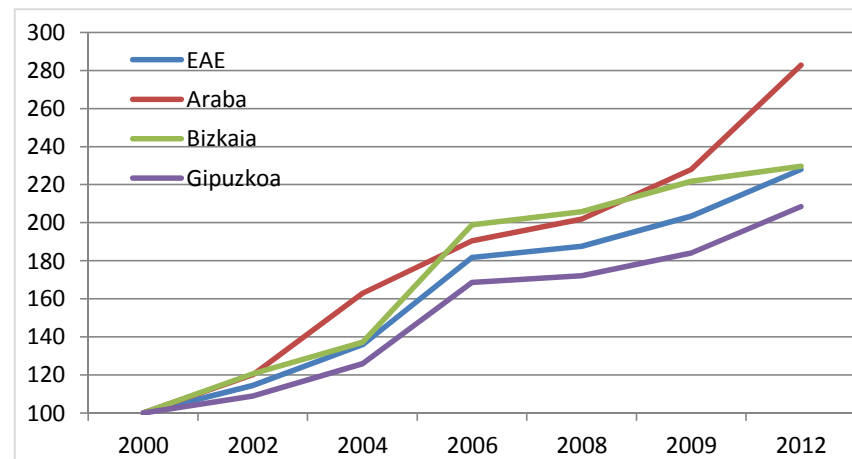


Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

**15. grafikoa: Landa-turismoko establezimendu-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera. EAE, 2000-2012. (2000=100)**



**16. grafikoa: Landa-turismoko plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera. EAE, 2000-2012. (2000=100)**



Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

- **Landa-turismoko ostatu-kopuruan hazkunde ez oso handia izan da aldi honetan.**



## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

Landa-turismoko eskaintzak sektoreen (nekazal turismoko establezimenduak eta landetxeak) eta udalen arabera duen banaketari erreparatuta, baieztatu daiteke Gipuzkoako barnealdeko eta kostaldeko udaletan dagoela establezimendu eta plaza gehien. Zehazki, Aian dago nekazal turismoko establezimendu-kopururik handiena, eta Donostia, Deba, Hondarribia, Usurbil eta Oiartzun doaz hurrengo zerrenda horretan. Landetxei dagokienez egoera antzekoa da, baina ugariagoak dira Alrbako udaletan eta Bizkaiko barnealdean.

**11. taula: Nekazal turismoko establezimenduak segmentuka EAEn, 2013.**

	Establezimendu-kop.	Establezimendu %	Plazak (eguneko)	Plazak (%)
Bizkaiko kostaldea	8	% 3,8	87	% 3,8
Gipuzkoako kostaldea	35	% 16,7	418	% 18,3
<b>Kostaldea guztira</b>	<b>43</b>	<b>% 20,6</b>	<b>505</b>	<b>% 22,1</b>
Arabako barnealdea	29	% 15,8	272	% 13,4
Bizkaiko barnealdea	44	% 21,1	483	% 21,1
Gipuzkoako barnealdea	76	% 36,4	856	% 37,5
<b>Barnealdea guztira</b>	<b>149</b>	<b>% 73,2</b>	<b>1.611</b>	<b>% 72,0</b>
<b>Hiriburuak</b>	<b>13</b>	<b>% 6,2</b>	<b>135</b>	<b>% 5,9</b>

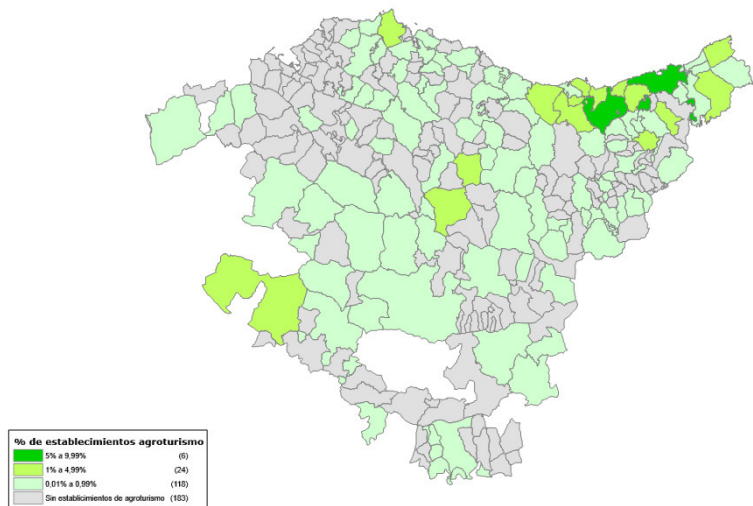
**12. taula: Landetxeak segmentuka EAEn, 2013.**

	Establezimendu kop.	Establezimendu %	Plazak (eguneko)	Plazak (%)
Bizkaiko kostaldea	10	% 4,9	114	% 6,0
Gipuzkoako kostaldea	22	% 10,8	190	% 9,9
<b>Kostaldea guztira</b>	<b>32</b>	<b>% 15,7</b>	<b>304</b>	<b>% 15,9</b>
Arabako barnealdea	54	% 26,5	497	% 26,0
Bizkaiko barnealdea	58	% 28,4	580	% 30,3
Gipuzkoako barnealdea	48	% 23,5	452	% 23,6
<b>Barnealdea guztira</b>	<b>160</b>	<b>% 78,4</b>	<b>1.529</b>	<b>% 80,0</b>
<b>Hiriburuak</b>	<b>12</b>	<b>% 5,9</b>	<b>79</b>	<b>% 4,1</b>

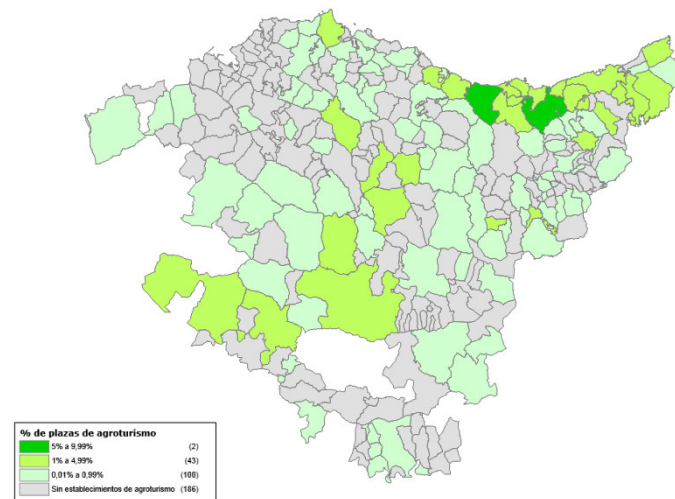
Iturria: Eusko Jaurlaritzaren datuak (EJ) eta Euzko Jaurlaritzaren datuak (EJ).

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

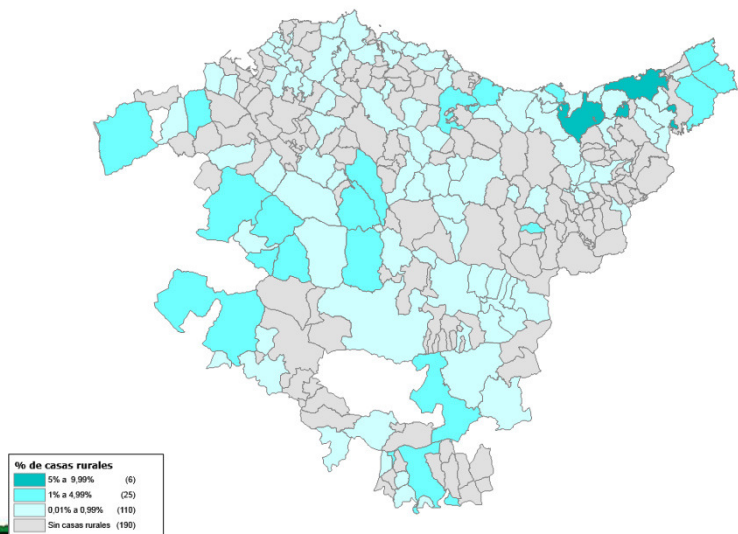
**17. grafikoa: Nekazal turismoko establezimenduen banaketa. 2013. %**



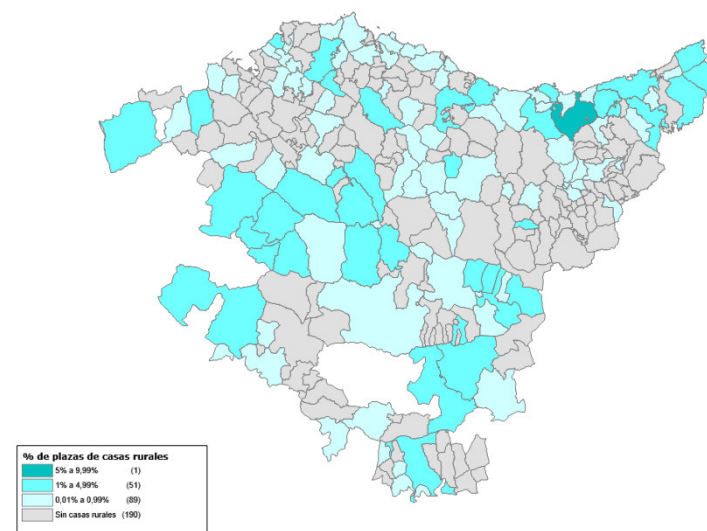
**18. grafikoa: Nekazal-turismoko plazzen banaketa udalen arabera. 2013. %**



**19. grafikoa: Landetxeen banaketa udalen arabera. 2013. %**



**20. grafikoa: Landetxeetako plazzen banaketa udalen arabera. 2013. %**



## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza

### Kanpinak

2010eko datuen arabera, 23 kanpin daude EAEn guztira, eta 8.704 plaza. Kopuru horiek az dira ia ezer aldatu azken hamar urteetan.

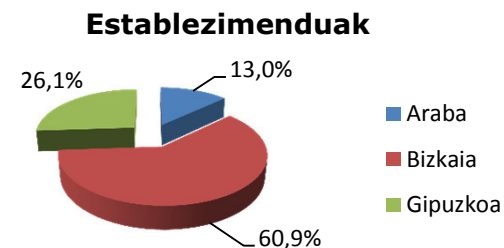
Lurraldeka, Bizkaian daude kanpinen eta eskaintako plazzen % 61 eta % 62, hurrenez hurren.

**13. taula: Kanpin- eta plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn, 2000-2012.**

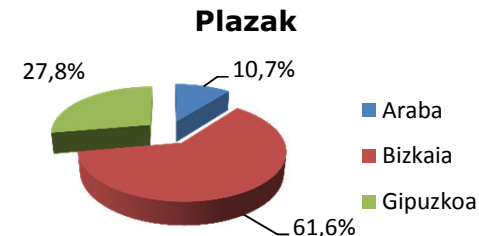
	EAE		ARABA		BIZKAIA		GIPUZKOA	
	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak	Est. kop.	Plazak
2000	23	8.414	2	494	14	5.377	7	2.543
2002	23	8.528	2	494	14	5.377	7	2.657
2004	22	8.360	2	494	13	5.209	7	2.657
2006	21	8.120	2	494	13	5.209	6	2.417
2008	22	8.720	2	494	14	5.809	6	2.417
2009	22	8.720	2	494	14	5.809	6	2.417
2010	23	8.704	3	928	14	5.359	6	2.417
<b>Kuota</b>	<b>% 100</b>	<b>% 100</b>	<b>% 13</b>	<b>% 11</b>	<b>% 61</b>	<b>% 62</b>	<b>% 26</b>	<b>% 28</b>
<b>Ald. abs. 00-10</b>	<b>0</b>	<b>290</b>	<b>1</b>	<b>434</b>	<b>0</b>	<b>-18</b>	<b>-1</b>	<b>-126</b>
<b>Ald. % 00-10</b>	<b>0,0</b>	<b>3,4</b>	<b>50,0</b>	<b>87,9</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>-14,3</b>	<b>-5,0</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

**21. grafikoa: Kanpin-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.**

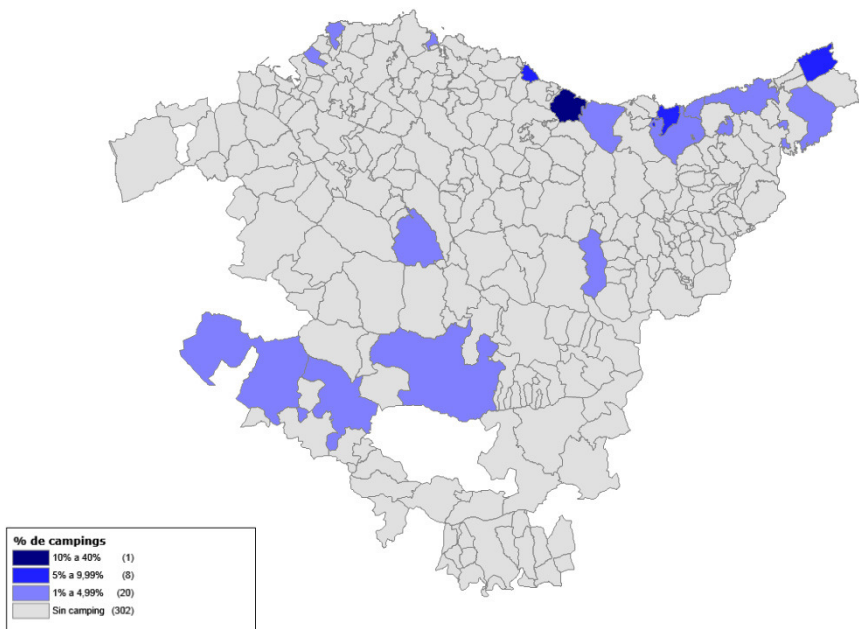


**22. grafikoa: Kanpinen plaza-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.**



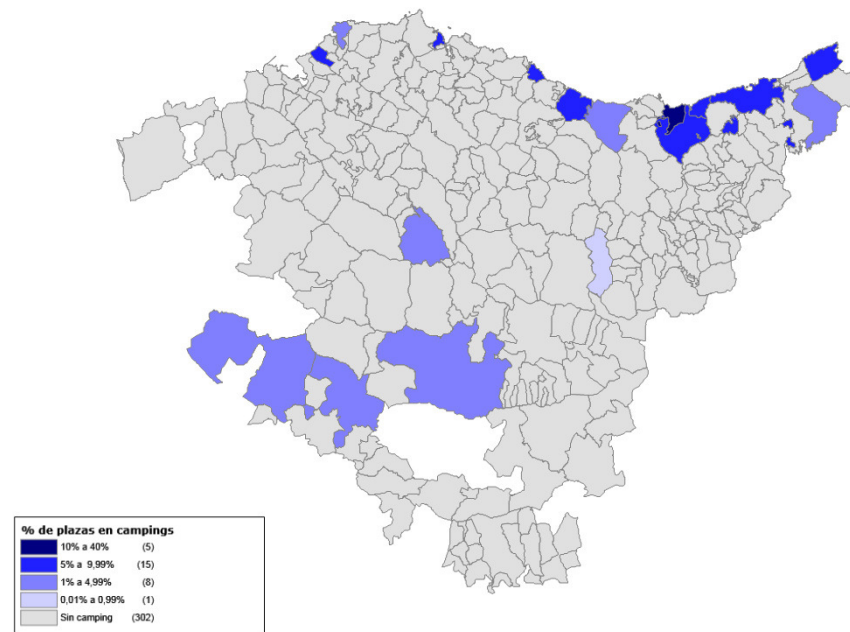
- ***Bilakaera urria izan da kanpinen eta plazzen kopuruan aldi honetan.***

**23. grafikoa: Kanpinen banaketa udalen arabera. 2013. %**



Iturria: guk egina, Basquetouren datuetan oinarrituta.

**24. grafikoa: Kanpineko plazen banaketa udalen arabera. 2013. %**



Iturria: guk egina, Basquetouren datuetan oinarrituta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

### Hotel-establezimenduak eta -plazak

EINeko datuen arabera, 2012an 504 hotel-establezimendu zeuden EAEn, 26.400 plaza eta zenbaitekin. Inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta, Galiziak bakarrik gainditzen du EAEko plaza-eskaintza, eta Asturiaseko hotel-establezimenduen kopurua gurea baino zertxobait urriagoa da.

Alderaketan, nabarmentzekoa da 2009-2012 aldian EAEn izandako hotel-eskaintzaren hazkundera. Zehazki, % 17,4ko igoera izan da establezimenduei dagokienez eta % 12koa plazei dagokienez. Inguruko autonomia-erkidego baten ere ez da hain bilakaera onik gertatu aldi honetan establezimendu-kopuruari erreparatuta (aitzitik, Asturias, Kantabria eta Errioxan establezimendu-kopuruak behera egin du), eta Nafarroan soilik gertatu dira antzeko hazkunderak plaza-kopuruan.

**14. taula: Hotel-establezimenduen kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>14.870</b>	<b>13.680</b>	<b>14.056</b>	<b>14.810</b>	<b>14.995</b>	<b>% 0,8</b>	<b>% 1,3</b>	<b>125</b>	<b>185</b>
Asturias	602	611	647	622	573	%-4,7	%-7,8	-28	-48
Kantabria	387	363	377	372	356	%-8,1	%-4,3	-31	-16
Galizia	1.449	1.503	1.450	1.532	1.548	% 6,9	% 1,0	99	16
Nafarroa	144	231	243	272	288	% 99,9	% 5,8	144	16
<b>EAE</b>	<b>392</b>	<b>356</b>	<b>384</b>	<b>429</b>	<b>504</b>	<b>% 28,4</b>	<b>% 17,4</b>	<b>112</b>	<b>75</b>
Errioxa	113	111	105	137	133	% 18,6	%-2,8	21	-4

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel-okupazioaren inkesta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

**15. taula: Hotel-plazen kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>1.033.011</b>	<b>1.122.052</b>	<b>1.263.779</b>	<b>1.362.877</b>	<b>1.432.582</b>	<b>% 38,7</b>	<b>% 5,1</b>	<b>399.571</b>	<b>69.705</b>
Asturias	16.923	20.398	23.144	23.553	24.486	% 44,7	% 4,0	7.563	934
Kantabria	13.485	15.079	16.767	16.978	16.582	% 23,0	%-2,3	3.097	-396
Galizia	45.407	53.396	57.134	62.357	63.155	% 39,1	% 1,3	17.748	798
Nafarroa	7.139	8.484	9.698	10.882	12.421	% 74,0	% 14,1	5.283	1.540
<b>EAE</b>	<b>16.552</b>	<b>18.339</b>	<b>21.090</b>	<b>23.574</b>	<b>26.409</b>	<b>% 59,6</b>	<b>% 12,0</b>	<b>9.857</b>	<b>2.835</b>
Errioxa	4.502	5.172	5.468	5.974	6.004	% 33,4	0,5	1.502	29

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel okupazioaren inkesta.

- ***Gainerako autonomia-erkidegoekin alderatuta, EAEn establezimendu-kopuruan izandako hazkundera oso datu ona da.***

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

### Landa-turismoko establezimenduak eta plazak

Landa-turismoko establezimenduei zein plazei dagokienez, berriz, inguruko autonomia-erkidego guztiek dute EAEn baino eskaintza handiagoa, Errioxak izan ezik. Zehazki, EINen datuetan oinarrituta, 2012an 387 establezimendu zeuden EAEn, 4.069 plazarekin; Galizian, Kantabrian eta Asturiasen, berriz, kopuru hori askoz handiagoa da.

Hala eta guztiz ere, 2009-2012 aldian bilakaera garrantzitsua gertatu da EAEn establezimendu- zein plaza-kopuruari dagokionez (% 20,6ko hazkundera establezimenduetan eta % 21,4koa plazetan). Nafarroak soilik gaintzen ditu hazkunde erlatibo horiek.

**16. taula: Landa-turismoko establezimendu-kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera, 2001-2012.**

	2001	2003	2006	2009	2012	Ald. % 01-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 01-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>5.497</b>	<b>6.974</b>	<b>10.830</b>	<b>13.887</b>	<b>15.395</b>	<b>% 180,1</b>	<b>% 10,9</b>	<b>9.898</b>	<b>1.508</b>
Asturias	451	565	958	1.318	1.350	% 199,2	% 2,4	899	32
Kantabria	190	241	326	385	400	% 110,2	% 3,8	209	15
Galizia	282	395	478	534	536	% 89,8	% 0,4	253	2
Nafarroa	408	415	457	555	698	% 71,1	% 25,7	290	143
<b>EAE</b>	<b>195</b>	<b>208</b>	<b>252</b>	<b>321</b>	<b>387</b>	<b>% 99,0</b>	<b>% 20,6</b>	<b>193</b>	<b>66</b>
Errioxa	57	65	76	95	110	% 94,4	% 16,3	54	15

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel okupazioaren inkesta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostatu-eskaintza (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

**17. taula: Landa-turismoko plaza-kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera, 2001-2012.**

	2001	2003	2006	2009	2012	Ald. % 01-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 01-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia<sup>3</sup></b>	<b>42.925</b>	<b>59.884</b>	<b>95.906</b>	<b>126.234</b>	<b>142.468</b>	<b>% 231,9</b>	<b>% 12,9</b>	<b>99.543</b>	<b>16.235</b>
Asturias	2.576	3.430	7.237	11.543	12.304	% 377,6	% 6,6	9.728	761
Kantabria	2.623	4.001	5.530	6.640	7.017	% 167,5	% 5,7	4.394	377
Galizia	3.108	4.631	5.673	6.519	6.678	% 114,8	% 2,4	3.570	159
Nafarroa	2.507	2.697	3.072	3.894	5.036	% 100,9	% 29,3	2.529	1.142
<b>EAE</b>	<b>1.752</b>	<b>2.064</b>	<b>2.609</b>	<b>3.352</b>	<b>4.069</b>	<b>% 132,3</b>	<b>% 21,4</b>	<b>2.317</b>	<b>717</b>
Errioxa	440	549	715	908	1.043	% 137,2	% 14,9	603	135

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel okupazioaren inkesta.

- ***Establezimendu- eta plaza-kopuruaren hazkunde erlatiboa 2009-2012 aldian gainerako autonomia-erkidegoetakoa baino altuagoa izan da, Nafarroakoa salbu.***



## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Ostato-eskaintza (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

### Kanpin-establezimenduak eta -plazak

Azkenik, kanpinen atalean, aipatzekoa da EAE oso atzetik dagoela Asturias, Kantabria edo Galiziaren aldean. Autonomia-erkidego horietan plaza-eskaintza 13.000tik gorakoa da; EAEn, berriz, 8.500 daude. Nabarmendu behar da, hala ere, onerako bilakaera arin bat gertatu dela EAEn 2009-2012 aldian establezimendu-mota honetan; Nafarroako bilakaera, aldiz, oso ona izan da.

**18. taula: Kanpin-kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>782</b>	<b>713</b>	<b>717</b>	<b>740</b>	<b>750</b>	<b>%-4,0</b>	<b>% 1,3</b>	<b>-31</b>	<b>10</b>
Asturias	30	28	26	25	25	%-18,1	% 0,1	-5	0
Kantabria	26	26	25	26	26	% 1,7	% 2,6	0	0
Galizia	45	39	42	46	48	% 7,2	% 3,5	3	2
Nafarroa	15	14	15	16	18	% 17,0	% 15,1	3	2
<b>EAE</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>% 0,7</b>	<b>% 1,3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Errioxa	8	7	7	8	8	%-1,7	%-0,3	0	0

**19. taula: Kanpin-plazen kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>453.398</b>	<b>475.361</b>	<b>482.163</b>	<b>482.967</b>	<b>487.702</b>	<b>% 7,6</b>	<b>% 1,0</b>	<b>34.304</b>	<b>4.735</b>
Asturias	13.079	13.793	12.763	12.566	13.475	% 3,0	% 7,2	396	908
Kantabria	16.120	18.037	18.460	18.777	18.865	% 17,0	0,5	2.745	88
Galizia	12.623	14.796	15.167	16.254	16.537	% 31,0	% 1,7	3.914	283
Nafarroa	5.730	7.589	8.438	9.147	10.227	% 78,5	% 11,8	4.497	1.080
<b>EAE</b>	<b>9.005</b>	<b>8.969</b>	<b>8.569</b>	<b>7.953</b>	<b>8.530</b>	<b>%-5,3</b>	<b>% 7,2</b>	<b>-475</b>	<b>577</b>
Errioxa	6.195	6.055	6.062	6.126	6.304	% 1,8	% 2,9	109	178

- Hazkunde ez oso handia izan da 2012an erreferentzia bezala hartutako autonomia-erkidego guztietan eta EAEko hazkunde batez bestekoaren barruan kokatzen da.**

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel-okupazioaren inkesta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Okupazio-maila

### **Hotel-establezimenduak**

EAEko hotel-establezimenduetako okupazio-maila % 46,1koa izan zen 2012an. 2009-2012 aldian joera-aldaketa bat izan da mota honetako establezimenduen okupazio-mailan, izan ere, 2009an % 41,66an zegoen.

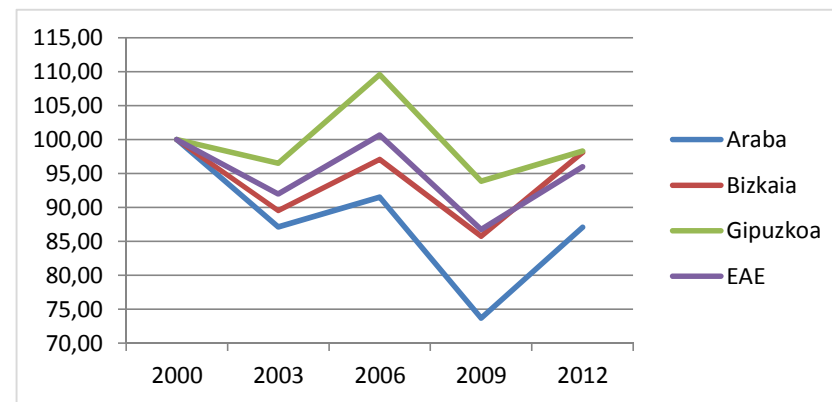
Lurralde historikoei erreparatuta, Araban dago okupazio-mailarik baxuena (% 42), baina lurralde horretan izan da hazkunde erlatiborik handiena 2009-2012 aldian. Gipuzkoa eta Bizkaiko okupazio-mailak antzekoak dira, nahiz eta, Bizkaian, hazkunde erlatiboa handiagoa izan den.

**20. taula: Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera. EAE 2000-2012**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. 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
<b>EAE</b>	<b>48,03</b>	<b>44,18</b>	<b>48,34</b>	<b>41,66</b>	<b>46,1</b>	<b>%-4,0</b>	<b>% 10,7</b>	<b>-1,9</b>	<b>4,4</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

**25. grafikoa: Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera. EAE 2000-2012**



- **4,4 puntu hazi da hotel-establezimenduetako okupazio-maila aldi honetan.**

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Okupazio-maila

Eremuen arabera eginez gero, hiriburuek zuten 2012an okupazio-mailarik altuena: % 51,6. Datu hori 2006ko maila historikoetatik gertu dago. Barnealdean, ordea, 2012ko okupazio-maila % 34,5koa izan zen, 2009koa baino zerbait baxuagoa, baina nabarmen aldentzen da EAEko batez bestekotik.

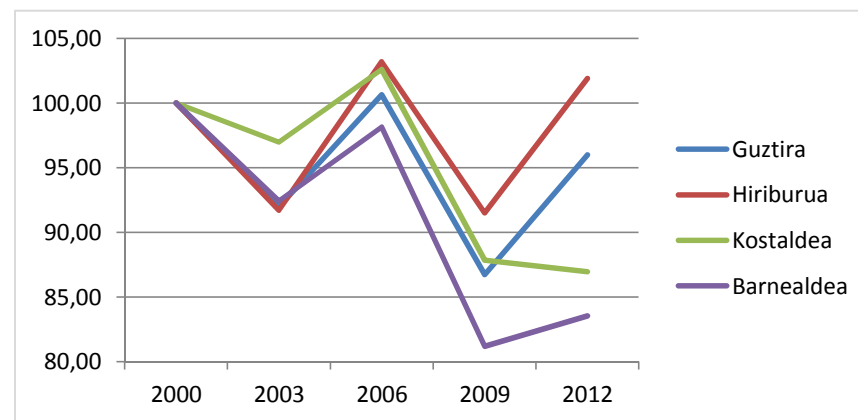
**21. taula: Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera eremuaren arabera. EAE, 2000-2012.**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
Hiriburua	50,64	46,44	52,26	46,34	51,6	% 1,8	% 11,3	0,9	5,2
Kostaldea	48,71	47,24	49,98	42,79	42,4	%-13,1	%-1,0	-6,4	0,0
Barnealdea	41,30	38,17	40,53	33,53	34,5	%-16,4	% 3,0	-6,8	1,0
<b>EAE</b>	<b>48,03</b>	<b>44,18</b>	<b>48,34</b>	<b>41,66</b>	<b>46,1</b>	<b>%-4,0</b>	<b>% 10,7</b>	<b>-1,9</b>	<b>4,4</b>

**22. taula: Okupazio-maila 2012**

	Okupazio-maila 2012
--Donostia	55,2
--Bilbo	53,1
--Gipuzkoako kostaldea	50,0
--Gasteiz	46,4
--Bilboko metropolialdea	42,4
-- Arabako Errioxa	40,2
--Bizkaiko kostaldea	34,7
--Bizkaiko barnealdea	33,7
--Donostiako metropolialdea	33,6
--Gipuzkoako barnealdea	33,6
--Arabako gainerako udalak	23,7

**26. grafikoa: Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera eremuaren arabera. EAE, 2000-2012.**



Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

- **2009-2012 aldian, bilakaera ona izan du hotel-establezimenduetako okupazio-mailak hiriburuetan, on samarra barnealdean eta beheranzkoa kostaldean.**

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Okupazio-maila

Azkenik, okupazio-maila aztertzeko hotel-establezimenduaren kategoriari erreparatuz gero, 2012an lau izarreko hotelek izan zuten okupazio-mailarik altuena: % 51,7. Era berean, bost izarreko hotelek zein hiru izarrekoek ere okupazio-maila onak izan dituzte (% 46,6 eta % 47,9, hurrenez hurren), batez besteko okupazio-mailatik (% 46,1) gorakoak, hain zuzen ere.

Aurkako muturrean daude pentsioak eta izar bateko edo biko hotelak, % 40 inguruko okupazio-mailarekin, hots, batez bestekoaren oso azpitik.

**23. taula: Hotel-establezimenduetako okupazio-maila kategoriaren arabera. EAE 2011-2012**

	2011	2012
-Bost izar	45,6	46,6
-Lau izar	51,7	51,7
-Hiru izar	47,2	47,9
-Bi izar	39,7	40,7
- Izar bar	38,8	37,9
-Pentsioak	41,2	41,4
<b>Guztira</b>	<b>46,0</b>	<b>46,1</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

- ***Azken urteotan, okupazio-maila handiena hiru izar edo gehiagoko hoteletakoa da.***

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Okupazio-maila

### Landa-turismoko establezimenduak eta plazak

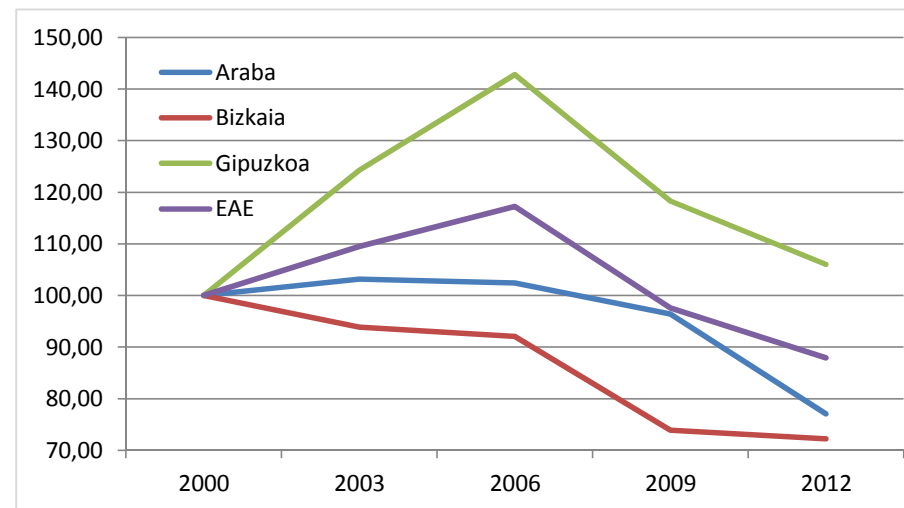
Landa-turismoko establezimenduei dagokienez, 2012ko batez besteko okupazio-maila % 21,7koa izan zen. Joan den hamarkadako mailarik baxuena da hori; izan ere, beheranzko joera nabaria izan da 2006tik hona. Lurraldeka, Araban gertatu da beherakadarik handiena, % 16ko okupazio-mailarekin.

**24. taula: Landa-turismoko establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera. EAE 2000-2012**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. 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
<b>EAE</b>	<b>24,69</b>	<b>27,03</b>	<b>28,95</b>	<b>24,10</b>	<b>21,7</b>	<b>%-12,1</b>	<b>%-9,9</b>	<b>-3,0</b>	<b>-2,4</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan (ETHI) oinarrituta.

**27. grafikoa: Landa-turismoko establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera. EAE 2000-2012**



- **2012an iritsi zen hamarkada honetako okupazio-mailarik baxuena EAEko landa-turismoko establezimenduetan.**

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Okupazio-maila (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

### Hotel-establezimenduak

EINeko datuen arabera, 2012an EAEko hotel-establezimenduetako okupazio-maila % 47,32koa zen, hau da, 2009ko zifra baino 3,1 puntu altuagoa.

Erreferentziazat hartutako gainerako autonomia-erkidegoen aldean, EAEk du okupazio-mailarik altuena, Galizia, Asturias eta Kantabriakoak baino askoz zifra altuagoekin, adibidez. Gainera, datu garrantzitsua da 2009-2012 aldian gure joera goranzkoa izan den bitartean, gainerako autonomia-erkidego guztietan nabarmen jaitsi direla okupazio-mailak, salbuespenik gabe.

**25. taula: Hotel-establezimenduen okupazio-maila autonomia-erkidegoen arabera (2000-2012)**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>58,86</b>	<b>54,47</b>	<b>56,38</b>	<b>49,52</b>	<b>52,05</b>	<b>%-11,6</b>	<b>% 5,1</b>	<b>-6,8</b>	<b>2,5</b>
Asturias	37,34	32,74	38,27	33,23	30,99	%-17,0	%-6,7	-6,4	-2,2
Kantabria	43,18	39,81	44,85	40,64	36,82	%-14,7	%-9,4	-6,4	-3,8
Galizia	34,82	32,93	36,79	32,37	28,47	%-18,2	%-12,1	-6,4	-3,9
Nafarroa	40,11	35,40	40,50	33,75	32,57	%-18,8	%-3,5	-7,5	-1,2
<b>EAE</b>	<b>46,32</b>	<b>44,82</b>	<b>50,55</b>	<b>44,18</b>	<b>47,32</b>	<b>% 2,2</b>	<b>% 7,1</b>	<b>1,0</b>	<b>3,1</b>
Errioxa	45,24	43,28	46,89	40,58	39,71	%-12,2	%-2,1	-5,5	-0,9

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel okupazioaren inkesta.

- ***Hotel-establezimenduen okupazio-maila, 2012an, nabarmen altuagoa zen erreferentziazat hartutako autonomia-erkidegoen aldean***

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Okupazio-maila (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

### Landa-turismoko establezimenduak eta plazak

Landa-turismoko establezimenduen kasuan, 2012an EAEko okupazio-mailak altuagoak izan ziren aztertutako autonomia-erkidego guztietakoak baino, berriro ere. Zehazki, EINek % 19,81ean ezartzen du EAEko okupazio-maila 2012an. Zifra hori 2009ko datuen (% 25,17) oso azpitik dago, baina aztertutako autonomia-erkidegoek baino beherakada erlatibo baxuagoarekin.

**26. taula: Landa-turismoko establezimenduen okupazio-maila autonomia-erkidegoen arabera (2000-2012)**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>23,08</b>	<b>20,23</b>	<b>20,94</b>	<b>16,92</b>	<b>14,28</b>	<b>%-38,1</b>	<b>%-15,6</b>	<b>-8,8</b>	<b>-2,6</b>
Asturias	23,99	21,46	22,84	15,96	12,83	%-46,5	%-19,6	-11,2	-3,1
Kantabria	27,14	21,92	23,76	21,93	17,01	%-37,3	%-22,4	-10,1	-4,9
Galizia	19,63	16,36	16,68	15,21	10,96	%-44,2	%-28,0	-8,7	-4,3
Nafarroa	25,45	26,71	25,68	21,64	16,72	%-34,3	%-22,8	-8,7	-4,9
<b>EAE</b>	<b>26,12</b>	<b>27,29</b>	<b>31,45</b>	<b>25,17</b>	<b>19,81</b>	<b>%-24,2</b>	<b>%-21,3</b>	<b>-6,3</b>	<b>-5,4</b>
Errioxa	21,03	17,87	23,00	21,60	17,62	%-16,2	%-18,4	-3,4	-4,0

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel okupazioaren inkesta.

- ***Landa-turismoko establezimenduetako okupazio-maila hobea da EAEn aztertutako beste autonomia-erkidegoetan baino.***

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Okupazio-maila (inguruko beste autonomia-erkidego batzuekin alderatuta)

### Kanpinak

Kanpinak aintzat hartuz gero, Errioxak askogatik gainditzen du EAEko okupazio-maila (% 37,38). Nafarroa eta Kantabriakoa, berriz, gurearen antzekoak dira. Gainerako autonomia-erkidegoetan okupazio-mailak euskal kanpinetakoak baino baxuagoak dira, baina, landa-turismoko establezimenduekin gertatzen den bezala, inguruko autonomia-erkidego horietako eskaintza EAEkoa baino askoz ugariagoa da.

**27. taula: Kanpinetako okupazio-maila autonomia-erkidegoen arabera (2000-2012)**

	2000	2003	2006	2009	2012	Ald. % 00-12	Ald. % 09-12	Ald. abs. 00-12	Ald. abs. 09-12
<b>Espainia</b>	<b>29,16</b>	<b>34,66</b>	<b>37,79</b>	<b>36,50</b>	<b>35,18</b>	<b>% 20,7</b>	<b>%-3,6</b>	<b>6,0</b>	<b>-1,3</b>
Asturias	19,07	29,08	30,94	27,60	25,79	% 35,3	%-6,6	6,7	-1,8
Kantabria	27,61	38,10	39,88	38,33	37,96	% 37,5	%-1,0	10,3	-0,4
Galizia	21,85	16,75	23,64	21,41	19,88	%-9,0	%-7,2	-2,0	-1,5
Nafarroa	10,44	28,65	32,55	31,19	37,39	% 258,2	% 19,9	27,0	6,2
<b>EAE</b>	<b>22,43</b>	<b>29,03</b>	<b>35,74</b>	<b>38,40</b>	<b>37,38</b>	<b>% 66,7</b>	<b>%-2,6</b>	<b>15,0</b>	<b>-1,0</b>
Errioxa	53,98	57,92	58,90	64,64	63,43	% 17,5	%-1,9	9,4	-1,2

Iturria: guk egina, EINen datuetan oinarrituta. Hotel-okupazioaren inkesta.

- ***EAEko kanpinetako okupazio-maila tartekoa da erreferentziatzat hartutako autonomia-erkidegoekin alderatuta***



## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Turismo-industriaren mugaketa

Turismoarekin lotu ohi diren jarduera ekonomikoak mugatzeko nazioarteko hainbat erakunderen gomendioei men egin zaie, hala nola, Munduko Turismo Erakundeak (MTE) eta Nazio Batuen Estatistika Batzordeak emandakoei. Horrela, erreferentziazko agirietan bildutako metodologia-gomendioei jarraitzen diete Turismo Ikasketen Institutuak (TII) zein Eustatek turismo-sektorearekin uztartutako jardueren zerrenda zehazteko unean\*.

2009. urtetik aurrera metodologia-aldaketa handi bat gertatu zen: turismoarekin uztartutzat jotako jarduera-adarrak 2009ko Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazional (JESN) berriarekin bat etorrita hasi ziren aztertzen. Hori dela eta, hurrengo eguneraketetan, aurreko urteetako estatistika-segiden trazabilitatea galdu zen.

Horrela, TIIk "zehaztasuna"ren irizpideari men egin dio turismo-jarduerak mugatzeko orduan, jarduera batzuk gehiegi balioestea eta beste batzuk gutxiestea ahal bezain gutxien gerta dadin saiatuz. Horregatik 2009an ITTk ere aldatu zen, EINek bezala, Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionala, JESN93-tik JESN09-ra. Sailkapen hori erabiltzen baita, adibidez, sektoreak BPGri egiten dion ekarpena kalkulatzeko datu-azterketan. Aldaketa horrek ondorio garrantzitsu bat du, hots, turistikotzat jotako jardueren mugaketa eta zehaztapena hobetzea.

Horrela, turismoarekin lotuta daude jarduera-adar hauei dagozkien jarduerak (JESN 2009):

\* "Turismoaren Kontu Satelitea: Erreferentzia Metodologikoak" (TKSEM, 2. eranskina), Nazio Batuen Estatistika Batzordeak 2000ko martxoan onartua, eta "Espainiako Turismoaren Kontu Satelitea: Metodologia eta Lehen Kalkuluak" (ETKS), 2002ko maiatzekoa, EINek argitaratua.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Turismo-industriaren mugaketa

- 491 Bidaiarien hirien arteko garraioa trenez;
- 493 Bidaiariak garraiatzeko lurreko beste garraio batzuk;
- 501 Bidaiarien itsas garraioa;
- 503 Bidaiarien garraioa barruko bide nabigarrietatik;
- 511 Bidaiarien aireko garraioa;
- 522 Garraioarekin uztartutako jarduerak;
- 55 eta 56 Ostalaritza;
- 771 Ibilgailu motordunen alokairua;
- 773 Beste makineria, ekipo eta ondasun ukigarrien alokairua;
- 791 Bidaia-agentzien eta bidaia-agentzia handizkarien jarduerak;
- 799 Beste erreserba-zerbitzu batzuk eta horiekin uztartutako jarduerak;
- 900 Sormen-, arte- eta ekitaldi-jarduerak;
- 910 Liburutegi, agiritegi eta museoko jarduerak eta beste kultur jarduera batzuk;
- 931 Kirol-jarduerak;
- 932 Aisialdiko eta entretenitzeko jarduerak.

Hau da, "turistiko" gisa sailkatu dira turistikotzat jotako jardueraren bat biltzen duten jarduera-adarrak. Garrantzitsua da aipatzea hurbilketa hori gutxiespen bat dela turismoak sortzen dituen enpresa-kopuruari eta enpleguari dagokionez, izan ere, ez ditu aintzat hartzen hein batean turismoaren sektoreko jarduerari ekarpena egin diezaioketen beste jarduera ekonomiko batzuk; era berean, gehiegizko balioespena ere bada, aipatutako adar horiek ez baitiote soilik turismo-eskaintzari erantzuten.

Jarduera horiek guztiak turismo-adar hauetan bildu dira:

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Turismo-industriaren mugaketa

1. Ostalaritza, ostatu-zerbitzuak eta jan-edanetako zerbitzuak biltzen dituen.
2. Bidaiarien garraioa.
3. Beste turismo-jarduera batzuk.

"Beste turismo-jarduera batzuk" multzoaren barruan, berriz, jarduera hauek sartzen dira:

- Bidaia-agentziak;
- Ibilgailuen eta beste jarduera batzuen alokairua (garraioarekin uztartutako jarduerak barne hartzen ditu);
- Sormen-, arte- eta ikuskizun-jarduerak;
- Kultura- eta kirol-jarduerak (museoak barne); eta
- Aisialdiko jarduerak.

Agiri hau egiteko unean Eustat euskal turismoaren kontu sateliteak eguneratzen ari da, metodologia berri honen arabera. Emaidza 2014ko lehen seihilekoan argitaratuko dela aurreikusita dago.

Nolanahi ere, EAEko turismo-industriari atxikitako enpresa- eta enplegu-bolumenaren lehen hurbilketa gisara, eta metodologia berria erreferentziatzen hartuta, esan daiteke euskal turismoak 22.600 enpresa eta 86.000 enplegu mugitzen dituela. \*

\*Aurreko metodologiaren arabera, 2009an 32.500 turismo-establezimendu zeuden, gutxi gorabehera, EAEn. Metodologia berriarekin, aldiz, 24.000 turismo-establezimendu zeuden EAEn 2009an, hau da, 8.500 gutxiago.

86.000 enplegu horiek ezin daitezke zuzenean lotu turismo-jarduerekin, kontu sateliteak enplegu horren ehuneko bat soilik zenbatzen baitu jarduera turistiko hutsetan, dagokion jarduera-adarraren arabera.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Turismo-industriaren mugaketa

**28. taula: Industria turistikoko establezimendu-kopurua EAEn lurralde historikoen arabera, 2009-2012. (JESN 09).**

	2009	2010	2011	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
Araba	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
<b>EAE</b>	<b>23.975</b>	<b>23.322</b>	<b>22.962</b>	<b>22.633</b>	<b>-1.342</b>	<b>-5,6</b>

**29. taula: Enpleguak turismo-industriako establezimenduetan lurralde historikoaren arabera EAEn, 2009-2012. (JESN 09).**

	2009	2010	2011	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
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
<b>EAE</b>	<b>86.639</b>	<b>87.836</b>	<b>87.546</b>	<b>85.247</b>	<b>-1.392</b>	<b>-1,6</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan oinarrituta.

Emaitzak ikusita, ondorioztatu daiteke Bizkaiak biltzen duela jardueraren % 53 inguru bai establezimendu-kopuruari eta bai sortutako enpleguari dagokionez, Gipuzkoaren (% 33) eta Arabaren (% 14) aurretik.

Ostera, 2009-2012 aldian turismoarekin lotutako jarduerak 1.350 establezimendu (%-5,6) eta ia 1.400 enplegu (%-1,6) galdu dituzte.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Turismo-industriaren mugaketa

Jarduera-motari dagokionez, ostalaritzarekin lotutakoak (ostatu-zerbitzuak eta jan-edanen zerbitzuak, nagusiki) dira garrantzitsuenak establezimendu- eta enplegu-kopuruei erreparatuta.

**30. taula: Industria turistikoko establezimendu-kopurua EAEn jardueren arabera, 2008-2012. (JESN 09).**

	2008	2009	2010	2011	2012	Ald. abs. 08-12	Ald. % 08-12
Ostalaritza	15.176	15.167	14.738	14.556	14.421	-755	-5,0
Bidaiarien garraioa	2.561	2.568	2.588	2.560	2.622	61	2,4
Beste turismo-jarduera batzuk	6.134	6.240	5.996	5.846	5.590	-544	-8,9
<b>Turismo-industria guztira</b>	<b>23.871</b>	<b>23.975</b>	<b>23.322</b>	<b>22.962</b>	<b>22.633</b>	<b>-1.238</b>	<b>-5,2</b>
<b>GUZTIRA EAE</b>	<b>203.911</b>	<b>202.093</b>	<b>191.057</b>	<b>185.454</b>	<b>184.471</b>	<b>-19.440</b>	<b>-9,5</b>

**31. taula: Enplegua turismo-industriako establezimenduetan jardueraren arabera. EAE, 2009-2012. (JESN 09).**

	2009	2010	2011	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
Ostalaritza	49.401	51.301	51.435	49.905	504	1,0
Bidaiarien garraioa	20.837	20.477	19.646	19.733	-1.104	-5,3
Beste turismo-jarduera batzuk	16.401	16.058	16.465	15.609	-792	-4,8
<b>Turismo-industria guztira</b>	<b>86.639</b>	<b>87.836</b>	<b>87.546</b>	<b>85.247</b>	<b>-1.392</b>	<b>-1,6</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan oinarrituta.

Jarraian azaltzen dira turistikotzat jotako jarduerekin lotutako establezimendu- eta enplegu-motei eta horien kopuruaren bilakaerari buruzko datuak.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Turismo-industriaren mugaketa

**32. taula: Turismo-industriako establezimendu-kopurua EAEn jardueraren arabera 2009-2012. (JESN 09).**

EJSN	Jarduera	2009	2010	2011	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09- 12
491	Bidaiariaren hirien arteko garraioa trenez	40	41	37	61	21	52,5
493	Bidaiariak garraiatzeko lurreko beste garraio batzuk	2.488	2.515	2.493	2.533	45	1,8
501	Bidaiariaren itsas garraioa	13	11	11	9	-4	-30,8
503	Bidaiariaren garraioa barruko bide nabigagarrietatik	9	10	8	8	-1	-11,1
511	Bidaiariaren aireko garraioa	18	11	11	11	-7	-38,9
522	Garraioarekin uztartutako jarduerak	1.263	1.224	1.159	1.129	-134	-10,6
551	Hotelak eta antzeko ostatuak	453	459	461	467	14	3,1
552	Turismo-ostatuak eta egonaldi laburrerako beste ostatu batzuk	396	367	357	471	75	18,9
553	Kanpinak eta karabanentzako aparkalekuak	22	24	23	23	1	4,5
559	Beste ostatu batzuk	118	118	120	165	47	39,8
561	Jatetxeak eta janari-postuak	3.879	3.811	4.047	3.884	5	0,1
562	Aldez aurretik prestatutako janariaren hornidura ekitaldietarako eta beste jaki-zerbitzu batzuk	173	179	160	172	-1	-0,6
563	Edari-establezimenduak	10.126	9.780	9.388	9.239	-887	-8,8
771	Ibilgailu motordunen alokairua	130	132	132	133	3	2,3
773	Beste makineria, ekipo eta ondasun ukigarrien alokairua	722	684	652	606	-116	-16,1
791	Bidaia-agentzien eta bidaia-agentzia handizkarien jarduerak	736	697	657	636	-100	-13,6
799	Beste erreserba zerbitzu batzuk eta horiekin uztartutako jarduerak	151	147	139	129	-22	-14,6
900	Sormen-, arte- eta ikuskizun-jarduerak	1.462	1.413	1.340	1.280	-182	-12,4
910	Liburutegi, agiritegi eta museoko jarduerak eta beste kultur jardura batzuk	345	336	336	320	-25	-7,2
931	Kirol-jarduerak	873	860	903	839	-34	-3,9
932	Aisialdiko eta entretenitzeko jarduerak	558	503	528	518	-40	-7,2
	<b>Turismo-industria guztira</b>	<b>23.975</b>	<b>23.322</b>	<b>22.962</b>	<b>22.633</b>	<b>-1.342</b>	<b>-5,6</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan oinarrituta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Turismo-eskaintza: Turismo-industriaren mugaketa

**33. taula: Enplegua EAEko industria turistikoko establezimenduetan jardueren arabera, 2009-2012. (JESN 09).**

EJSN	Jarduera	2009	2010	2011	2012	Ald. abs. 09-12	Ald. % 09-12
491	Bidaia-irien hirien arteko garraioa trenez	761	1.225	1.155	1.188	427	56,1
493	Bidaia-irak garraiatzeko lurreko beste garraio batzuk	8.609	8.172	8.053	8.302	-307	-3,6
501	Bidaia-irien itsas garraioa	74	34	32	29	-45	-60,8
503	Bidaia-irien garraioa barruko bide nabigagarrietatik	19	30	28	28	9	47,4
511	Bidaia-irien aireko garraioa	421	407	380	329	-92	-21,9
522	Garraioarekin uztartutako jarduerak	10.953	10.609	9.998	9.857	-1.096	-10,0
551	Hotelak eta antzeko ostatuak	4.637	4.582	4.592	4.960	323	7,0
552	Turismo-ostatuak eta egonaldi laburrerako beste ostatu batzuk	805	722	695	895	90	11,2
553	Kanpinak eta karabanentzako aparkalekuak	78	77	80	76	-2	-2,6
559	Beste ostatu batzuk	729	715	674	662	-67	-9,2
561	Jatetxeak eta janari-postuak	19.801	19.394	19.947	19.235	-566	-2,9
562	Aldez aurretik prestatutako janarien hornidura ekitaldietarako eta beste jaki-zerbitzu batzuk	3.851	7.011	7.008	5.748	1.897	49,3
563	Edari-establezimenduak	19.500	18.800	18.439	18.329	-1.171	-6,0
771	Ibilgailu motordunen alokairua	339	335	325	339	0	0,0
773	Beste makineria, ekipo eta ondasun ukigarrien alokairua	2.512	2.408	2.380	2.237	-275	-10,9
791	Bidaia-agentzien eta bidaia-agentzia handizkarien jarduerak	2.455	2.029	1.987	1.752	-703	-28,6
799	Beste erreserba zerbitzu batzuk eta horiekin uztartutako jarduerak	259	314	322	293	34	13,1
900	Sormen-, arte- eta ikuskizun-jarduerak	2.388	2.386	2.289	2.201	-187	-7,8
910	Liburutegi, agiritegi eta museoko jarduerak eta beste kultur jarduera batzuk	1.532	1.514	1.648	1.632	100	6,5
931	Kirol-jarduerak	4.773	5.040	5.366	5.138	365	7,6
932	Aisialdiko eta entretenitzeko jarduerak	2.143	2.032	2.148	2.017	-126	-5,9
	<b>Turismo-industria guztira</b>	<b>86.639</b>	<b>87.836</b>	<b>87.546</b>	<b>85.247</b>	<b>-1.392</b>	<b>-1,6</b>

Iturria: guk egina, Eustaten datuetan oinarrituta.

## 4. Oinarrizko faktoreak - Eskari turistikoa eta turisten motibazioak eta jokaerak

Oharra: Atal honetako edukiak zehatzago azaldu dira "Marketin-planaren diagnostika" agirian, epigrafe hauen pean:

- Bisitarien sarrerak
- Turistak turismo-ostatuako establezimendu publikoetan
- Gaualdiak
- Batez besteko egonaldia eta sasoia
- Profila eta jatorria
- Txangolariak
- Bidaiaren motibazio nagusia
- Erabilitako garraiobidea
- Bidaiaren prestaketa
- Bidaiaren balioespena
- Gastua



# **EUSKADIREN LEHIAKORTASUNA TURISMO-HELMUGA BEZALA**

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Kontzeptuzko hurbilketa

Hainbat hurbilketa egin dira turismo-helmugen lehiakortasuna kontzeptualizatu, aztertu eta neurtzeko. Definizio orokorra bilatzekotan, horrela adieraziko genuke: "helmuga baten gaitasuna balio erantsidun produktuak sortu eta integratzeko, produktu horiek tokiko baliabideei eusteko eta helmuga jakin bati bere lehiakideen aurrean merkatu-kokapena gordetzeko bidea ematen dioten heinean" (Hassan, 2000). Azalpen horren barruan daude helmuga baten lehiakortasuna taxutzen duten oinarrizko kontzeptuak.

Aztertutako erreferentzien arteko lehena Munduko Foroaren Turismo Lehiakortasun Indizea da, herrialde batek turismo-helmuga gisara duen erakargarritasuna ez ezik, turismoaren sektorean inbertsioak egiteko edo negozioak garatzeko duen erakargarritasuna ere aintzat hartzen duena. Kasu honetan indizeak hiru azpi-indize ditu; horiei, aldi berean, lau edo bost ardatz dagozkie:

- Esparru arautzailea (politikak, ingurumen-iraunkortasuna, sektorearentzako lehentasuna...)
- Negozio- eta azpiegitura-giroa (garraioak, turismo-azpiegiturak, teknologia-azpiegiturak...)
- Baliabideak (giza, kultur eta natur baliabideak)

Turismo-lehiakortasunaren irismena aztertzeko aintzat har daiteke, erreferentzia gisara, eta bestelako ikuspuntu batetik, ***Europar Batasuneko turismoaren lehiakortasunari buruzko ikerlana*** izeneko txostena, 2009koa. Txosten hori industriaren zati jakin batean oinarritzen da nagusiki, hala nola, ostatueta eta turismo- eta bidai-eragileen industrian. Agiriaren ondorioetan 2010-2020 aldirako ibilbide-orri bat jasotzen da, "turismo-industria sendotzeko, hazkunde dinamiko eta iraunkorreko sektore bilaka dadin, bezeroei kalitate goreneko esperientzia bat emateko helburua izango duena, prezio-kalitate harreman orekatu batekin".

Ikerlan horretan bost ekintza-eremu zehazten dira:

- Turismo-eskariari sostengua ematea. Markari, kalitate-kontzeptuari edo bidaiatzeko erraztasunari buruzko ekintzak jasotzen ditu, besteak beste.
- Berrikuntza eta enpresa-espirtua sustatzea. Berrikuntza, industriaren irudia, ikastetxeekin lankidetzan aritzea, informazioa eta datu-eskuragarritasuna.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Kontzeptuzko hurbilketa

- Baliabideak modu eragingarriagoan konbinatzea. Balio-kateak, sareko lana, irisgarritasuna.
- Garapen turistikoa iraunkorra bermatzea. Gizarte- eta ingurumen-iraunkortasunaren, gizarte-elkarrizketaren edo garraiobideen gaiak jorratzen ditu, besteak beste.
- Industriari "oxigenoa" ematea. Beste batzuen artean, finantzazio-eskuragarritasuna hobetzeko eta administrazio-kargak murrizteko ekintzak proposatzen dira.

Eta, azkenik, aipatu behar da 2009an Excelturek *Espainiako autonomia-erkidegoei buruzko turismo-lehiakortasunaren monitorea (MoniTUR)* abiarazi zuela. Egitasmo horrek tresna bat proposatzen du, ikuspuntu orokor batetik autonomia-erkidegoen kokapen turistikoa lehiakorra hazteko modua ematen duena eta, aldi berean, erreferentzia interesgarria dena helmuga baten lehiakortasuna aztertzean hainbat alderdi aintzat hartzeko.

MoniTUR tresna turismo-lehiakortasunaren zazpi zutabeen inguruan eraikita dago:

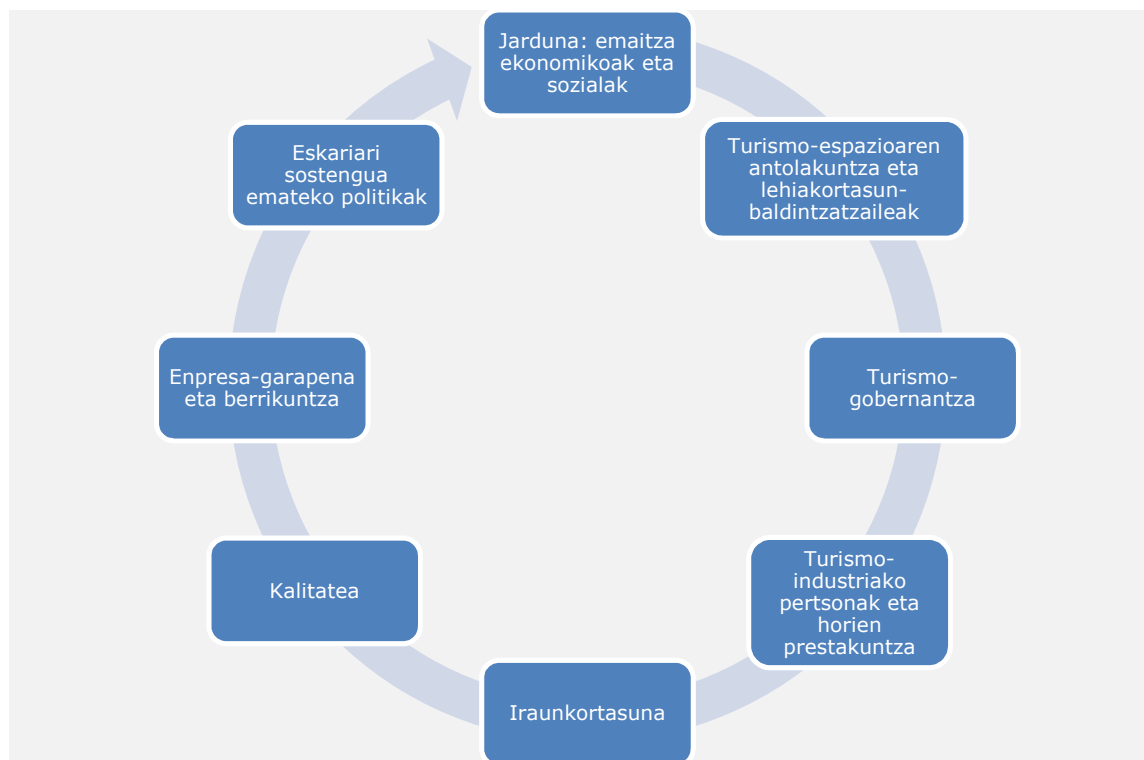
- Marketin-ikuspuntu estrategikoa eta merkataritza-sostengua.
- Irisgarritasuna eta konektibitatea garraioen bitartez.
- Turismo-espazioaren antolakuntza eta lehiakortasun-baldintzatzaileak.
- Turismo-produktuen dibertsifikazioa eta egituraketa.
- Giza baliabideen talentua erakartzea, eta horien prestakuntza eta eraginkortasuna bultzatzea.
- Lehentasun politikoa eta turismo-gobernantza.
- Jarduna: emaitza ekonomikoak eta sozialak.

Zutabe horiek lehiakortasunerako erabakigarriak diren hainbat arlotan banatzen dira; arlo horiek, aldi berean, MoniTURen egitura osatzen duten azken adierazleak dira.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Kontzeptuzko hurbilketa

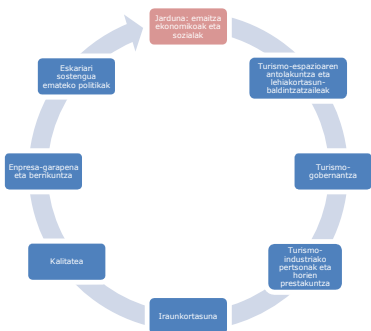
Azken finean, erreferentzia ezberdinak aintzat hartuta, batetik, eta ikusita, bestetik, turismo-helmuga bat ez duela mugatzen soilik perimetro geografiko eta natural batek, baizik eta tokiko eragile eta baliabideen artean sortzen diren harremanek eta horiek merkatuari ematen dioten balioak; ondoriozta daiteke helmuga baten lehiakortasuna neurtzeko ikuspuntu sistemiko bat baliatu behar dela, hainbat faktore kontuan hartzen dituena.

Hain zuzen ere ikuspuntu honekin garatu da analisi hau eta, horrez guztiaz gainera, EAEren ibilbide estrategikoa eta aurreko aldietako plan estrategikoen ikuspuntuak ere aintzat hartu ditu. Hala, bada, zortzi gai hauek jorratzen dira Lehiakortasuna izeneko atal honen barruan:



EAEren turismo-lehiakortasuna zehazten duten faktoreak

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Jarduna: emaitza ekonomikoak eta sozialak



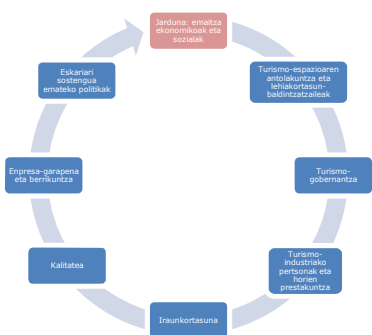
Hau nabarmendu daiteke Euskal Turismo Industriaren Lehiakortasunerako 2010-2013 Planaren aginte-koadro estrategikoak jasotzen dituen adierazle batzuei dagokienez:

- Euskal turismoak 22.600 enpresa eta 86.000 enplegu elikatzen ditu.
- Turismoak euskal ekonomiari egiten dion ekarpenari (turismo-gastua milioi eurotan) buruzko azken datua 2008koa da: 3.596 milioi euro.
- 2010-2012 aldian 1.000 proiektutik gora onartu dira, turismoaren arloan euskal enpresa-sarearen lehiakortasuna hobetzera zuzenduak.

Excelturek argitaratutako (Turismoaren Bikaintasunerako Aliantza) 2010eko MoniTUReko datuei erreparatuta (horien irismena aurrerago azaldu dugu), EAE **bigarren helmugarik onena** da estatuko autonomia-erkidego guztien artean, turismo-lehiakortasunari lotutako zutabeen **lehiakortasun-kokapen erlatiboaren** adierazle sintetikoa aintzat hartuz gero. Oro har, EAE ongi kokatuta dago lehiakortasunari eragiten dioten arloetan, eta txostenak lehen tokian jartzen du autonomia-erkidego guztien artean alderdi hauetan: ikuskera estrategikoa, emaitza ekonomikoen jarraipena eta berrikuntzaren aldeko apustua, giza baliabideen hornidura, prestakuntza-sistemaren kalitatea eta etengabeko prestakuntzari ematen zaion sostengua.

Beste ikuspuntu batetik, aurreko Lehiakortasun Planak aipatutako erronken artean zegoen turismoaren gizarte-aitorpena lortzea, jarduera onuragarri bezala, aberastasuna eta enplegua sortzen baititu. Plan hartan bi helburu ezarri ziren, jakin ahal izateko, batetik, herritarrek zer iritzi duten turismoak ekonomiaren garapenerako eta enplegurako duen garrantziri buruz; eta, bestetik, turismoa osagai onuragarritzat ikusten duten beren eguneroko bizitzarako.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Jarduna: emaitza ekonomikoak eta sozialak



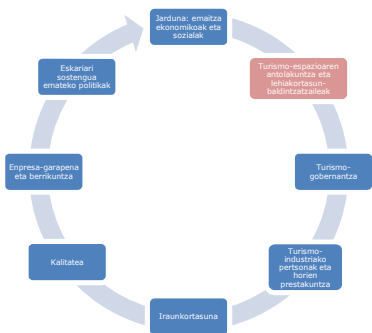
Aldi horretan neurketa bat egin da soilik (2011n); neurketa horren arabera, euskaldunen % 77k uste du turismoa oso garrantzitsua dela ekonomiaren garapenerako, eta % 79k turismoa beren eguneroko bizitzarako osagai onuragarritzat jotzen du.

Neurketa zehatz hori egin aurretik, 2009an ikerlan bat egin zen jakiteko euskal biztanleek zer osagai hobetuko luketen EAEKo turismoaren sektorean. Emandako zerrenda batean, prezioak ziren gehien hobe zitekeen elementua. Ikerlan hartan bertan garrantzia nabarmena ematen zitzaion turismo-ziurtagiriei ere. Izan ere, elkarrizketatutako pertsonen erdiak baino gehiagok ikusita zuten ordurako kalitate turistikoaren ziurtagiri bat.

Laburbilduz, erronka garrantzitsua da oraindik orain gizarteak turismoa aberastasuna eta enplegua sortzen dituen jardura onuragarritzat jotzea. Nolanahi ere, ez dago neurketa-sistema bat aurrerapenen berri edukitzeko eta jakiteko hartutako neurriek nola lagundu duen herritarrak arlo honekiko sentiberatzen.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala

### - Turismo-espazioaren antolakuntza eta lehiakortasunezko baldintzatzaileak



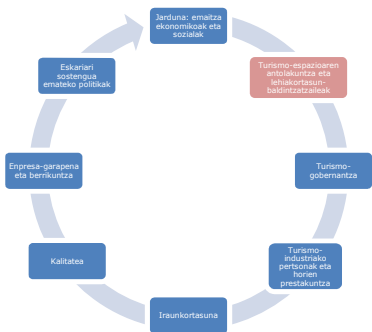
EAEk potentzial handia du turismo-helmuga gisara, **eremu txiki samarreen baliabide** eta erakargarri turistiko ezberdin **ugari** biltzen baititu eta, oro har, **kalitatezko azpiegiturekin**.

- EAEren garraio- eta komunikazio-azpiegitura garatuak helmugaren irisgarritasuna areagotzen du (aireportuak, portuak, errepideak, telekomunikazioak, etab.); hala eta guztiz ere, errepide eta autobideetako seinaleak eta barne-komunikazioa garatzeke daude oraindik, mugatu egiten baitituzte, nolabait, herrialde barrutiko ibilbide turistikoak eta turisten mugikortasuna lurraldean sakabanatutako turismo-intereseko tokien artean.
- EAE bizi-kalitate oneko eskualdea da, kalitatezko zerbitzu publikoen sare zabal bat garatu duena eta, horrek, eragin zuzena du bidaiariei harrera emateko gaitasunean eta horien esperientzian (segurtasunaren, osasunaren eta erosotasunaren arloetan, esate baterako).
- Baliabide erakargarrien askotarikotasuna eta potentzial turistikoa azpimarragarriak dira herrialde osoan, hiru lurraldeetan eta udaletan (baliabide kulturalak, ondare materiala zein ez-materiala, natura, paisaia, gastronomia, etab.).
- Kongresuak, azokak eta kultura-ekintzak egiteko azpiegitura indartsuak ditugu, herrialde osoan sakabanatuak.

Hala eta guztiz ere, faktore horiek ez dira nahikoa beren kabuz turistei bidaiaren bizipen paregabea eta kalitatezkoa emateko. Baliabideak landu eta **beste hainbat alderdirekin bateratu** behar dira: **kalitate goreneko zerbitzuak**, **bidaiarian oinarritutako ikuspuntu** bat; motibatutako **personak**, trebezia eta prestakuntza egokiak dituztenak; **gure herrialdearen** funtsezko balioak erakutsi eta munduko beste helmuga batzuetatik behar bezala desberdintzen duen **irudi argi** bat; eta, azkenik, turismo-ekosistema konplexuaren funtzionamendua bermatuko duten **arau-esparrua** eta **turismo-kudeaketarako eredu** bat.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala

### - Turismo-espazioaren antolakuntza eta lehiakortasunezko baldintzatzaileak



Arauk garatzeko hainbat proiektu gauzatu dira (bidaia-agentziei eta turismo aktiboari buruzkoak, azken hori bukatu gabe dagoen arren), Turismoa antolatzeko Legearen esparruan. Turismo-jardueraren bilakaerari eta sektorearen lehiakortasun-beharrei erantzute aldera, egungo testuinguruan, euskal Legeak muga batzuk ditu turismo-subjektu eta -enpresen jarduerak mugarriztatzeari eta administrazioek turismo-arloan duten parte-hartzeari dagokienez.

Hori guztia aintzat hartuta, ondoriozta daiteke:

- Lehiakortasunaren ikuspuntutik, eta kontuan izanda erakunde-sare aberats eta konplexua, eskumeneren banaketa edota aurrekontuetan izandako murrizketak, turismoaren zeharkakotasunak **erakunde- eta sail-arteko lankidetzarako esparru berriak** eskatzen ditu gure herrialdeko administrazioen barruan.
- Oinarrizko irizpideak dira horiek erakunde-arteko lankidetzan aurrera egiteko, komunikazioa sendotzeko eta lehentasunak ezartzeko.
- Horrenbestez, **turismoaren arau-esparrua osoki garatu** beharra dago.



## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Turismo-gobernantza



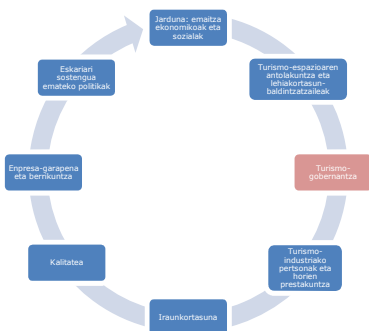
Turismoaren industria oso konplexua da, **oso zatikatutako balio-kate**arekin (hainbat azpi-sektoreko enpresak, arlo publiko zein pribatukoak, neurri oso ezberdinetakoak...); horrek sare-lana eta lankidetzak eskatzen ditu maila eta esparru guztietan eskuragarri dauden baliabideak erabili eta konbinatzeko, eta balio-kateak egituratzeko.

Azken urteotan, herri eta eskualdeetako **turismo-lankidetzako erakundeetan oinarritutako lurraldeko turismo-kudeaketa eredu** bat ezarri da. 2012an turismo-lankidetzako 23 erakunde zenbatu ziren arren, gaur egun badaude oraindik halakotzat jo gabeko kudeaketa-egiturarik ez duten lurralde-eremuak. Udalerrri batzuk turismo-lankidetzako erakundeen ekintza-eremutik kanpo daude, halakotzat jo gabeko beste egitura batzuetan sartuta baitaude; hala ere, bokazioa eta jarduteko gaitasuna dute lurraldearen turismo-dinamizazioa deritzon jardueran, eta badute helmugaren balio-katea sendotzeko ahalmena.

Dauden turismo-arloko egiturek **heterogeneotasun-maila altua** dute, besteak beste, dinamismoari, helmugako eragileak biltzeko gaitasunari, ekimen pribatua inplikatzeko ahalmenari, baliabide-mailari eta iraunkortasun ekonomikoari dagokienez, Merkataritza eta Turismo sailburuordetzatik edo beste sail edo erakunde batuetatik jaso dituzten laguntzak gorabehera.

Eredua ezartzeko lan gogorra egin behar izan du Basquetourek prestakuntza-ekintzen bidez, bai eta turismo-lankidetzako erakundeekin eta hiru hiriburuekin antolatutako informazio-bileren bidez ere; gainera, ereduaren protokoloak ezartzeko eta sistematizatzeko ahaleginak ere egin behar izan ditu turismo-lankidetzako erakunde guztiei sostengua emateko turismoa kudeatzeko erakunde gisa gauzatu behar dituzten prozesu guztietan, lurraldeko kudeaketa-eredua behar bezala garatze aldera, bai ikuspuntu dokumentaletik eta bai eredu ezartzeari dagokionez.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Turismo-gobernantza



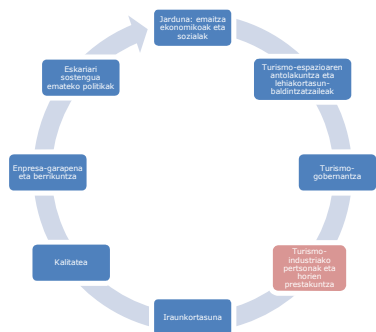
Azken helburu gisara, erduan protokoloak ezartzeko eta sistematizatzeko egin diren ahaleginak arlo publikoaren eta pribatuaren arteko inplikazio- eta lankidetzaren esparru formalizatu bat eskaini nahi izan dute, profesionalizazioaren eta elkarre-egituraketaren geroz eta maila altuagoekin batera erakunde-mendekotasuna murrizteko baldintza egokiak sortzeko eta, horrela, sektoreak geroz eta modu autonomoago eta eraginkorragoan garatzeko turismo-kudeaketa. Gaur egun, ordea, sektore pribatuaren partaidetza ekonomikoa baxua da, eta ereduaren finantza-sostengua Eusko Jaurlaritzako Merkataritza eta Turismo Sailburuordetzaren esku dago.

Hala ere, hainbat formula eta mekanismo aurreikusi dira eragile publiko eta pribatuaren arteko komunikazioa eta koordinazioa hobetze aldera eta **elkar-lankidetzaren eraginkorra** lortze aldera. Azken urteotan partaidetza pribatu eta publikodun produktu-klubak sustatzearen alde lan egin da. Horri esker, enpresa-arteko eta arlo publiko zein pribatuko lankidetzaren esparru bat sortu da, eta sektorearekiko erreferentzia/solaskide bat ezarri ahal izan du Eusko Jaurlaritzatik eta BASQUETOUREk segmentu eta produktu estrategikoetarako.

Horrela, 2012an Surfingaren Produktu Kluba eta Euskadi Gastronomika Produktu Kluba sortu ziren. Lehenengora 40 enpresa baino gehiago atxiki dira dagoeneko, eta Euskadi Gastronomikari dagokionez, 16 helmugek eskatu zuten marka horretarako atxikimendua; guztira, ia 800 eragile ditu.

Horregatik guztiagatik, beharrezkoa da **lurraldeko turismo-kudeaketarako eredu berri** bat sortzea, iraunkorragoa, Jaurlaritzaren erakunde-ekintzekiko mendekotasun gutxiago izango duena, gainerako erakundearen eta sektore pribatuaren inplikazio gehiagorekin eta, aldi berean, estrategia berriarekin bat etorriko dena. Erakundearen, arlo pribatuaren eta publikoaren eta enpresen artean orain arte izandako lankidetzaren ez da nahikoa izan eta, horrenbestez, formulak doitu behar dira aurrerantzean eraginkorra izatera iritsi dadin.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Turismo-industriako pertsonak eta horien prestakuntza

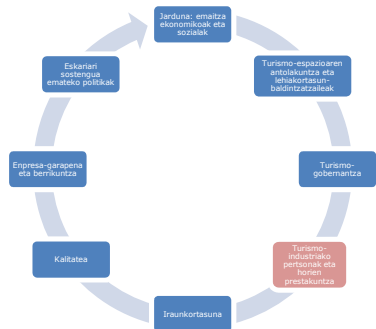


Turismoak enplegu zuzena zein zeharkakoa sortzen du. Oinarrizko faktoreei buruzko kapituluaz azaldu bezala, 85.000 enplegu baino gehiago daude turismo-industriarekin lotuta EAEn. Turismo-industriaren barruan jardura ugari eta askotarikoak daude, baina enpleguaren gehiengoa, hots, guztizkoaren % 57, ostalaritza-jardurekin lotuta dago (ostatu-zerbitzuak eta jan-edanetakoak, nagusiki).

EAEn **hainbat erakundetako eragileek dihardute enpleguak kualifikatzen eta prestakuntza ematen**, eta asko dira, era berean, ezaguerak eta prestakuntza sortzera bideratutako azpiegitura eta baliabideak: ostalaritza-eskolak, gastronomia-zientzien fakultatea, unibertsitate-tituluak, lanbide-heziketako ikastetxeak, etab. Berriki taxutu da EAeko Turismo Prestakuntzaren Mapa, eskaintza osoa eta horren antolaketa jasotzen dituen, baita sektorea prestakuntzaren bidez profesionalizatzeko dauden beharrezan eta aukeren lehen diagnosi bat ere.

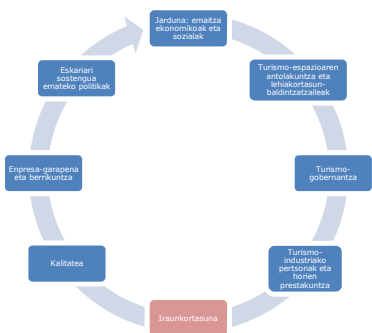
Orobat, **Turismoko Prestakuntza Mahaia** sortu da, arlo publikoaren zein pribatuaren partaidetzarekin. Mahai hori Eusko Jaurlaritzako sailek, unibertsitateek eta ikerketa-zentroek, ostalaritza-eskolek eta turismoko prestakuntza-zentroek osatzen dute, eta parte hartu ahal izan du, dagoeneko, Ostalaritza eta Turismo Familiako Lanbide Heziketako Topaketetan, Lanbide Heziketako III. Planaren barruan. Turismo-administrazioak prestakuntza-arloan duen laguntzaile-eginkizunaz haraindi, Basquetourek zuzenean kudeatu zituen 2011n eta 2012an Anfritrioiak Proiektuaren ezarketa-lanak. Egitasmo hori turistek hautematen duten kalitatea eta bisitatzen dituzten tokiei buruz espero dutena hobetzera bideratuta dago. Bi trebakuntza-programa hauek osatzen dute: Xehetasunaren Kultura (Giza Kapitala) eta Helmuga Xehetasunez (Helmugak Edertzea). Programa horiek sustatzeko Xehetasunaren Kultura programarekin lotutako hainbat eragileren laguntza behar izan du Basquetourek, hala nola, mankomunitateak, landa-garapenerako elkarteak, koadrilak, udal-zerbitzuak eta elkarteak. Modu horretan toki (helmuga) gehiagotara iritsi ahal izan da, eta turismo arloko enpresaburu- zein enpresa-kopuru oso altu batera.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Turismo-industriako pertsonak eta horien prestakuntza



Bultzada eman behar zaio kualifikazio profesionalaren arautzean eta aitortzean hasitako lanari, sailen arteko lankidetzatik abiatuta. Alde batetik, sektorearen beharretan erantzuneko programak prestatzeko eta horietara lotutako pertsonen duten balioa aitortzeko; eta, bestetik, enpleguaren kalitatea eta enplegu horiek ekonomiari egiteko dioten ekarpena hobetzeko, kualifikatutako lanpostuen bidez.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Iraunkortasuna

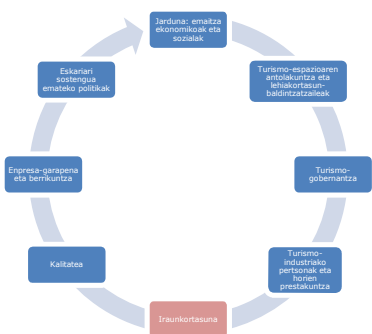


Munduko Turismo Erakundearen arabera, **turismo-eredu iraunkorrak** guztiz hartu behar ditu aintzat egungo eta etorkizuneko eragin ekonomikoak, sozialak eta ingurumenaren gainekoak bisitarien, industriaren, inguruaren eta komunitate hartzaileen beharrezkoak asetzeko.

Horrekin lotuta, 2012an itxi zen Europako ERNEST (European Research Network in Sustainable Tourism) proiektua. 2008ko irailean abiarazi zen, Basquetouren parte-hartzearekin, turismo iraunkorreko eskualdeetako ikerketa- (eta berrikuntza-) programen artean koordinazioa landu eta sendotzeko helburu nagusiarekin. Bestek beste, honako gai hauek jorratu zituen: garraioa, energiak, ingurumena, gastronomia (eta nekazaritza), gizarte- eta ekonomia-zientziak, giza zientziak, eta osasuna. Gainera, azken urteotan Basquetour hainbat erakunderekin harremanetan jarri da: Estatu Idazkaritzako Iraunkortasun Arloa, Europako turismo iraunkorreko sareak, Eusko Jaurlaritzako Ingurumen Saila, ITR (Instituto de Turismo Responsable, BIOSPHERE ziurtagiria ematen duena), etab. Gaur egun I hoberekin ari da lanean, EAEko turismo-sektorearentzat argigarriak izan daitezkeen kasuak aztertzen.

Bestalde, helmugako eragile publiko zein pribatu ugarik abiarazi dituzte iraukortasunarekin lotutako ekimenak, hala nola: euskal kostaldeko hondartzetan ISO 14001 araua aplikatu eta ziurtagiria eskuratzea; aurrerapenak egitea Turismo Iraunkorrari buruzko Europako Gutunarekin lotuta foru-aldundien eskumeneko parke eta natur gunetan; eta zenbait hotel eta ostatuk Energiaren Euskal Erakundearen energia-eraginkortasunaren ziurtagiria lortu izana (2012an 39 turismo-enpresek -22 jatetxe, nekazal turismoko 3 establezimendu eta 14 hotel- jaso zituzten EEEren energia-eraginkortasuna ezartzeko laguntzak). Gainera, Eusko Jaurlaritzako Merkataritza eta Turismo Sailburuordetzaren laguntzei dagokienez (Turismo Enpresak Modernizatzeko Programa, eta CCGA), zenbait enpresek diru-laguntzak jasotzen dituzte baliabideak modu arduratsuan baliatzeagatik eta garapen iraunkorra sustatzeagatik.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Iraunkortasuna

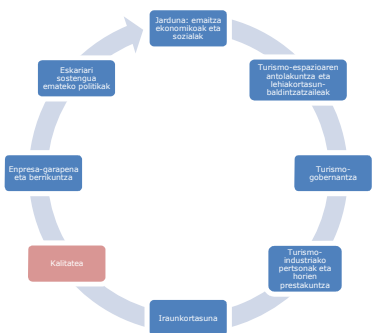


Gogoan izan beharko da **plangintzaren logikari garapen iraunkorraren oinarriko printzipioak aplikatu** beharko zaizkiola eta, horretarako, gure helmuguen iraukortasuna kontrolatu eta ezagueran oinarrituta kudeatu beharko direla: *ingurumen-baliabideen erabilera optimizatu, prozesu ekologikoekiko begirunez eta baliabide naturalak zaintzen lagunduz; (...) eta ziurtatu ekonomia-jarduerak bideragarriak direla epe luzera, bai eta onurak banatuko dituztela ere, enpleguaren bitartez, batik bat* (Munduko Turismo Erakundea).

Aipamen berezia merezi du irisgarritasunak, iraukortasunaren berezko osagai bezala. Izan ere, Europar Batasunak guztientzako turismoa Europa osoan sustatzea proposatzen du, iraukortasunaren erronkaren barruko neurri gisara. Kalitatearekin ere badu harremana: enpresa-kudeaketan irisgarritasun-irizpideak sartzeak on egiten dio turismo-erabiltzaileei emandako zerbitzuaren azken kalitateari. Hala, bada, turismo-eskaintzaren kalitatea hobetzeko estrategiaren baitan, turismoaren sektorean irisgarritasun unibertsala sustatzearen alde egin da eta horregatik garatu zen, hain zuzen ere, EAEko Turismo Irisgarritasunaren Eredua, hainbat ekintzaren sostenguarekin (laguntza-ildoak, hitzarmenak, etab.). Horrez gainera, lan-mahaiak antolatu dira hainbat sail eta erakunderekin Turismo Irisgarritasunaren Eredua zeharkako bilakatu eta bultzatzeko.

2012an egindako irisgarritasun-diagnostikoetan, 668 establezimendu jo ziren erabilgarritzat (laranja) edo irisgarritzat (berdea) dibertsitate funtzional batentzako, gutxienez. Azken urteetan aurrerapen handia egin da, eta turismoarekin lotutako hainbat azpisektore eta jardueretarako eredua garatu da. Aurrerapen horiek, hala ere, eskuragarri zeuden baliabideen mende egon dira; horrela, Eusko Jaurlaritzak eskumen zuzenak dituen baliabideetan zeuden aurrekontu-eskuragarritasunen arabera jardun behar izan du. Horren ondorioz, baztertuta gelditu dira beste baliabide batzuk, turismo-kontsumoaren barruko balio-katea garatzen laguntzeagatik turismo-eduki garrantzitsua duten arren, Merkataritza eta Turismo Sailburuordetzaren eskumenekoak ez izateagatik. Nolanahi ere, diru-laguntzak emateko aginduen bidez (Euskadiren Turismo Lehiakortasunerako laguntzak eta Turismo Enpresak Modernizatzeko Programa) jaso dute enpresek irisgarritasunarekin lotutako hobekuntzak egiteko sostengua. Turismo-irisgarritasunaren eredua garatzea ez zaio soilik diagnostikoari lotzen, baizik eta neurriak ezartzeari.

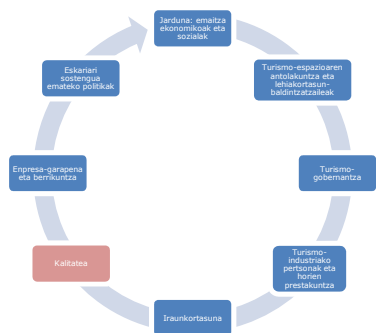
## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Kalitatea



Azken urteotan ahalegin handiak egin dira sektore heterogeneo baten beharrezanetara doitutako **Kalitatearen Kudeaketa Sistemak ezarri, hedatu eta sendotzeko**. Horretarako, hainbat sentiberatze-ekintza antolatu dira, helmugei, elkartei, establezimenduei eta profesionali zuzenduta, programak azpi-sektore ezberdinen beharrezanetara doitzeko eta sostengu-egiturak sendotzeko –eskualdeko turismo-kooperazioko erakundeak eta elkarteak, nagusiki-. Ahalegin horiek hiru programatan gauzatu dira: Jardunbide Egokien DESTINOS Programa, Kalitate Turistikoaren Q SEKTOREAK Programa, eta EFQM Bikaintasun Eredua. 2013ko urtarrilean, 25 helmugak parte hartu zuten DESTINOS Programan (SICTEDen eskutik). 2012an, 266 erakunderi eman zitzaizkien Kalitate Turistikoko Q ziurtagiria. Kopuru hori 2011koa baino pixka bat urriagoa da; beste modu batean esanda, enpresen % 5ek ez zuen ziurtagiria berritu. Azkenik, 55 enpresek lortu zuten SEKTOREAK Programaren ziurtagiria 2012an.

Eusko Jaurlaritzako Merkataritza eta Turismo Sailburuordetzak kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzea saritu (kalitate turistikoarekiko konpromisoaren diplomak emanez) eta sustatu du laguntzen bidez. Turismoaren sektorean ingurumena eta kalitatea kudeatzeko sistema ziurtagarriak ezartzeko laguntza-programaren (CTAC) 2012ko deialdian 64.147 euroko laguntza eman zitzaizkien, guztira, 23 enpresari. Era berean saritu da, Turismo Enpresak Modernizatzeko laguntza-programen bidez eta turismoaren sektorean ingurumena eta kalitatea kudeatzeko sistema ziurtagarriak ezartzeko laguntza-programen bidez, (CTAC - Kalitate Turistikoa eta IRisgarritasuna Programaren barruan) honako ziurtagiri hauek lortzea: ingurumen-kudeaketako ziurtagiria/egiaztapena (EMAS, Europar Batasuneko Etiketa Ekologikoa, Ekoscan eta ISO 14001); Euskalit Fundazioak administratutako EFQM errekonozimenduak; edo Basquetourek abian jarritako jardunbide egokien programetako bat gainditzea. Horri guztiari esker, **Jardunbide Egokien programan (SICTED) ziurtagiriak lortu dituzten establezimendu-kopuru handieneko autonomia-erkidego gisara gailendu da EAE**, eta bigarren postuan dago, Andaluziaren atzetik, lortutako Q ziurtagiriei dagokienez. Turismoaren azpi-sektoreetara moldatutako jardunbide egokien hogeita hamar eskuliburu prestatu dira.

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Kalitatea

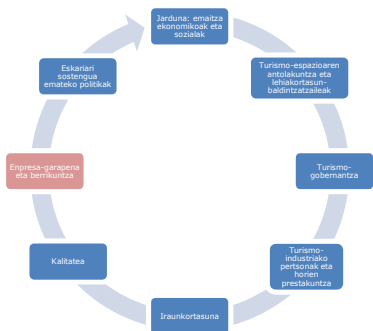


Horrenbestez, EAEn sektore honen **kalitate-arloan egindako lanak baditu ibilbidea eta errekonozimendua**. Hala ere, ziurtagirikiko interesak behera egin du azken aldian eta eragileak hasi dira kalitate-programak berrikusteko beharizana dagoela nabaritzen, **hautemandako kalitateari lehentasuna** emanez, betiere. Gai horrekin lotuta, aurreko aldirako Euskal Turismoaren Lehiakortasunerako Planak ezarritako helburuetako bat *-Euskadi aitortutako turismo-marka gisa kokatzea bere berezitasun eta bereizgarrietatik-* bi adierazleren bidez monitorizatu zen 2010ean eta 2011n: Euskadi kalitatezko turismo-helmuga gisara identifikatzea eta turistek helmugarekin izan duten asebetetze-maila. 2011,. lehen adierazleak % 99ko balioespena lortu zuen, eta bigarrenak 8,5 puntukoa 1etik 10erako eskalan. Hala eta guztiz ere, segida hain laburra izateak (bi neurketa) ez du adierazle-mota horietan ondorio adierazgarririk ateratzeko modurik ematen.

Beste ildo bati jarraiki, kalitatearen kudeaketa-sistemak **nazioarteko aitortpena duten estandarretara** bideratu nahi dira, Europako turismo-produktuengan jarritako konfiantza hobetzen laguntzeko eta kalitatea neurtzeko sistemak gehiago bateratzeko.



## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Enpresa-garapena eta berrikuntza



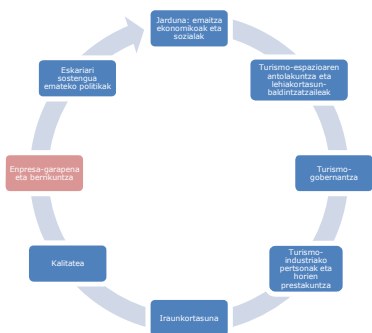
Turismo-jardueraren mugaketari buruzko atalean azaldu bezala, sektore honetako enpresa-sarea ETEek eta autonomoek (neurri ertaineko enpresak, 4 pertsonatik beherakoak) osatzen dute eta elkarren arteko lankidetzaz-maila urria da. Horrek, zoritxarrez, sektorearen erronka nagusietako batzuei aurre egiteko aukerak mugatzen ditu (produktuaren garapenari, merkatu berrietara jotzeari, merkaturatzeari, berrikuntzari, etab.). Baina euskal turismo-industriako enpresek lehiakorrek izan nahi badute gogoan hartu behar dute berrikuntza ez dela aukera estrategiko bat, oinarritzko beharizan bat baizik.

Gizartearen globalizazio- eta informatizazio-garai honetan, **enpresa-espirtua eta berrikuntza berebiziko ezaugarriak dira negozioetan**. Horrela, turismoaren sektorerako aplikaturiko I+G+Bn diharduten **eragileen sare garrantzitsu** bat osatu da. Horretarako, lehen mailako azpiegitura bat dugu eskura, TourGUNE IKZ izenekoa, ikerketa-jardura garrantzitsua eta unibertsitatean zein zientziaren eta teknologiaren euskal sarean sektorerako lotutako ezaguera-hornitzaileak dituen. Sektorearen transferentzia-maila oso urria da, ordea. Basquetourek lankidetzadynamika ezarri du TourGUNE IKZrekin, teknologia-zentroekin (Tecnalia eta Vicomtech, nagusiki) eta SPRI taldearekin.

Gainera, Basquetourek azken urteetan abiarazitako ekintza-ildoen helburu nagusietako bat sistemako eragileak berrikuntzarekin sentiberatzea izan da, produktuaren etengabeko berrikuntza bultzatuz eta turismoaren industriak IKTak erabil ditzan sustatuz, turismo-industrian IKTei buruzko Jardunbide Egokien Programaren bidez (2012an 122 enpresek hartu zuten parte Programa horretan, horien % 40 ostatu-zerbitzuekin lotuta zeuden).

Bada gaintu gabeko irakasgai bat, ostera: **sektorerako transferentzia**. Gainera, enpresen lehiakortasuna hobetu nahi bada, ikuspuntu global batetik egin behar zaio aurre berrikuntzari (produktuei, negozio-ereduei, prozesuei eta teknologiei dagokienez, besteak beste).

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Enpresa-garapena eta berrikuntza



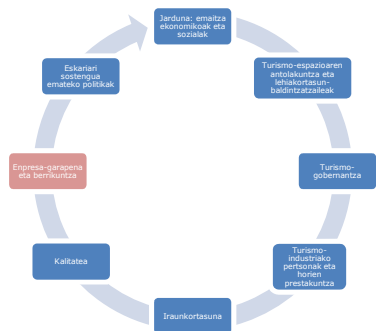
Negozio-ereduak berritzeko bidea erraztuko duten testuinguruak sortu behar dira, turismo-enpresentzat, bidaiarientzat zein gizartearentzat balioa sortzeko modu gisara. Sektore guztietako negozio-ereduen aldaketa-abiadurak ez du aurrekaririk, baina turismoaren sektorea ezin da atzean gelditu.

Ez hori bakarrik; turismo-helmugek zein -enpresek ingurune globalizatu batean dihardute, eta eskariak mugiarazitako gizarte batean, etengabe hazten den lehiakortasunarekin eta geroz eta esperientzia eta eskakizun handiagoak dituzten kontsumitzaileekin. Gauzak horrela, lehiakortasuna sostengatzeko tresna gisara sortu da merkatu-zaintza.

2011n hasi zen Behatokiaren diseinua lantzen, Basquetouren gidaritzapean eta TourGUNE IKZren laguntzarekin. Behatokiaren jardura nagusiak **ikerkuntza, azterlanak eta dibulgazioa** dira. Arlo honetan aipatzekoa da, lehenbizi, Ibiltur Ekimena, galdetegi baten bidez aisialdian edo lana dela medio Euskadi bisitatzen duten turistek jasotzen dituenak, eta horien profilari buruzko informazioa ematen duena. Tresna hori dagoeneko hobetu eta osatu bada ere, ez da behar adina ustiatu. Izan ere, ekimen bizia da, eta nahieran zabal eta molda daiteke. 2012an **lau merkatutan** (Frantzia, Erresuma Batua, Alemania eta Italia) **informazioa biltzeko ekimen** bat sustatu zen **omnibus azterlan** baten bidez.

Hainbat eragilerekin lan egin dugu informazioa apurka-apurka hobetzeko, hala nola: Eustatekin, bi urterik behin kontu satelliteak edukitzeko; portuekin eta Aenarekin, datu-erazketa automatizatuzko; Itourbaskekin, turismo-bulegoetan hilerok jasotako informazioa edukitzeko.

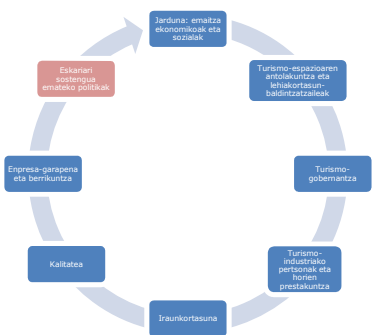
## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Enpresa-garapena eta berrikuntza



Behatokiari esker eman dira zaintza-sistema lehiakor batera bidean aurrera egiteko lehen pausoak; zaintza-sistema horren bidez ezagueran oinarrituko da enpresa eta helmugen kudeaketa. Gainera, etorkizuneko mugimenduak aurreikusteko balioko duen informazioa (kanpokoak zein barrukoak) eman beharko du, erabaki estrategikoak eta berrikuntzarekin lotutako hartzeko oinarri gisara. Horretarako funtsezkoa izango da:

- Zaintza-guneak zehaztea
- Gune horiekin lotutako informazioa biltzeko iturriak eta bideak zehaztea
- Informazioaren analisi-mekanika eta informazio hori interesdun eragileei helarazteko sistema ezartzea
- Informazioak eta analisia erabaki-prozesuetan aintzat hartzea

## 5. Euskadiren lehiakortasuna turismo-helmuga bezala – Eskariari sostengua emateko politikak



Analisi estrategikoaren barruan aipamen berezia merezi dute eskariari sostengua emateko politikek\*. Politika horiek marketin-estrategiaren barruan garatzen dira. Izan ere, helmugako estrategia orokorrak eta marketin-estrategiak erritmo berean egin behar dute aurrera, eta une oro gorde behar dute ikuspuntu-koherentzia bai adierazpideari eta bai ezarketari dagokionez ere.

Plan Estrategikoaren estrategia orokorrak modu zabalean eta, nagusiki, epe luzerako begiradarekin hartzen du aintzat sektorea, eragile publiko zein pribatuek parte hartzen baitute, eta zeharkako konexio ugari sortzen baitira. Turismoaren sektorea EAErentzat aberastasun- eta enplegu-sortzaile iraunkorra izatea bermatuko duen ekintza-esparru bat sortzea da, hain zuzen, Planaren helburua. Marketin-estrategiak, berriz, epe luzeko ikuspuntua eta epe laburreko ekintzen zehaztapena konbinatzen ditu, eta arlo bereziagoi lotuta, merkatuetan Euskadi turismo-helmuga gisa sustatzeko helburuarekin. Horretarako, Marketin Planak segmentazio-, kokapen- eta desberdintze-estrategiak garatu behar ditu, baita produktu-, merkatu-, marka-, iragarpen- eta merkaturatze-estrategiak ere.

Euskadiko Turismoaren 2010-2013 Marketin Plana egituratzeko orduan, 7 sektore A eta B kategoriatan sailkatu ziren, eta 3 motatako turistek zuzendutako 22 produktu-kategoria bereizi ziren, hautatutako metropolialdeetan. Horretan oinarrituta garatu da Marketin Estrategia. Etorkizunean, kokapen- eta desberdintze-estrategiak zehaztu beharko dira, eskariari sostengua emateko politikak horiekin uztartzeko.

Iragartzearen arloan, guztiz zilegitzen da aurreko ataletan aipatutakoa, hots, **eragileen arteko lankidetz**a eraginkorra lortzeak zer nolako garrantzia duen.

Nabarmentzekoa da, baita ere, **inbertsio garrantzitsua** egin dela helmugaren **Atari ofizial bat abiarazteko**.

\*Atal honi buruzko oharra: Garapena "Marketin-planaren diagnostika" agirian (1.2. EAEko turismoaren aldagai garrantzitsuenen analisia)

# 2020RAKO JOERAK

## 6. 2020rako joerak

Ingurura begiratzeak ematen du gogoeta estrategikorako lehen *inputa*. Nazioarteko erakundeen analisietan eta sektoreko erakundeen azterlanetan ikus daitezkeen joerak aintzat hartu dira, Plana prestatzeko prozesuan kontsultatu ahal izan diren arloko adituen iritziekin alderatuta. Bada, hortik abiatuta, ondoriozta daiteke datozen urteetan turismo-jarduerak hazten jarraituko duela eta industriak bere jokabide-ereduak berriitu beharko dituela honako joera hauek nagusi izango diren testuinguru bati erantzuteko:

1. Munduko Turismo Erakundeak, bere *Tourism Towards 2030* txostenean, **datozen urteetan nazioarteko turisten etorrerak urtean % 3,4 inguru haziko direla** aurreikusten du, eta 2020ean 1.400 milioira iritsiko direla.

- Europak eutsiko dio nazioarteko eskualde turista-emailerik handiena izateari, Pazifikoko Asiaren eta Amerikaren aurretik. Aurreikusten da, orobat, garatze bidean dauden ekonomiak dituzten herrialdeetarako etorrerak (Pazifikoko Asia, Amerika, Afrika eta Ekialde Hurbila) Europako herrialdeetarako etorrerak gaindituzko dituztela 2015ean eta, hortik aurrera, hazkunde-erritmo biziagoa izango dutela.
- Herrialdeka, iturri beraren arabera, Alemania nabarmentzen da herrialde emaile bezala, atzetik Japonia, Estatu Batuak, Txina, Erresuma Batua eta Frantzia dituela, hurrenkera horretan.
- Munduko Turismo Erakundearen aurreikuspenek diote hazteko joerak 2030era arte eutsiko diola eta, urte horretarako, nazioarteko turisten etorrerak mundu osoan 1.800 milioira iritsiko direla.

	1995	2010	2011	2012	2020 (aurreikuspena)	2030
Nazioarteko etorrerak guztira	807	949	995	1.035	1400	1800
Ekonomia aurreratuak	459	506	530	551		
Garatze bideko ekonomiak	348	443	465	484		

**2. Nazioarteko turismotiko sarrerak** % 4 hazi ziren egiazki 2012an; datu hori bat dator nazioarteko turisten etorrerak izandako hazkundearekin. Horrek berresten du zuzeneko harremana dagoela, mundu mailan, bi adierazle horien artean, eta datozen urteetan harreman horrek indarrean jarraituko duela aurreikusten da.

- Gastua gehien areagotzeko joera bidaiari txinatarrei dagokie, hainbat faktore lagungarri dituztela, hala nola, errenta eskuragarrien gorakada, kanpora bidaiatzeko murrizketek behera egin izana eta yena suspertzea. Errusiak ere gorakada nabarmenak izan ditu. Tradizioz merkatu emaileak izan diren beste herrialde batzuen gastuak (Estatu Batuak, Erresuma Batua, Alemania) ere gora ari dira, baina neurri txikiagoan. Lehen hamar postuetan dauden merkatuen artean, Frantziak eta Italiak soilik izan dute beherazko joera azken aldian.
- IHG Taldearen eta The Futures Company aholkulari-taldearen arabera, Asiako herrialdeen turismo-gastuak nabarmen egingo du gora, 2020an munduko gastu osoaren heren batera iritsi arte.

3. World Travel & Tourism Council erakundearen hitzetan, berriz, datozen hamar urteetan hazten jarraituko dute turismoak ekonomian duen eragina neurtzeko munduko adierazle nagusi guztiek:

- BPGri egindako ekarpenak urtean % 4,4.
- Zuzeneko edo zeharkako enplegu-sorkuntzak % 2tik % 2,4ra urtean.
- Inbertsioak % 5,3 urtean.
- Nazioarteko turistek sortutako gastuak % 4,2 urtean.

4. Garraio intermodala bultzatzeak trenbidea biziberrituko du Europa osorako garraio integratzaile bezala; horrek, errepide-sistemen bilakaerarekin batera, **pertsonen mugikortasuna** bultzatuko du. Irisgarritasun orokorra hobetzeak lekualdatze-denborak murriztuko ditu eta, horrekin, egonaldi laburragoak egin ahalko dira. Beste modu batean esanda, iraupen gutxiagoko bidaia gehiago egingo dira.

**5. Bezero-mota berriak** sortzen ari dira, eta geroz eta zabalagoa den eskari-sorta; turismo-industriak horiei guztiei erantzun beharko die. Alde batean, bere bidaiari ia inorekin harremanik ez duen bidaiari independentea eta, bestean, hiper-pertsonalizatutako tratua eta eragile asko eskatzen dituen bidaiaria. Ohiko segmentazio-irizpideak gainditu beharko dira, *multiturista* izeneko bidaiaria sortuko baita; mota horretako turisten jokabideak asterik aste aldatzen dira, baita egunetik egunera edo bidai bakarrean ere.



"Ni" ikuspuntuak indarra hartuko du. Kontsumitzaileek neurrira egindako konponbideak bilatzen dituzte, beren izaerarekin bat datozenak. Gizartea ezin da helmuga-talde homogeenotan zatitu; aitzitik, merkatu-zoko ezberdinez osatzen da, geroz eta gehiago. Ikuspuntu soziodemografikotik, 2020an Europako biztanleriaren % 20 inguruok 65 urtetik gora izango du. Biztanle-talde horrek erosteko ahalmen handi samarra izango du, eta aisialdirako denbora gehiago, bidaiatu ahal izateko. Biztanleriaren zahartzearekin batera, gora egingo dute European pertsona batez edo biz osatutako familiek.

6. Hiriguneetako biztanleria-ehunekoa hazi egingo da. Aurreikuspenen arabera, 2020an, Europako biztanleriaren % 80 biziko da hirietan. Biztanleriaren batez besteko adina apurka-apurka igoko da eta, 2030an, biztanleriaren % 34k 55 urte baino gehiago izango ditu, egun % 28 badira ere. Hori guztia erronka handia izango da turismo-helmugen kudeatzaileentzat, garraio- eta komunikazio-azpiegiturak hobeto kudeatu beharko baitituzte.

7. Turisten **erosketa- eta kontsumo-ohituren** aldaketa handien ondorioz, turistak dira sektorearentzako berrikuntza-iturri nagusia, eta negozio-eredu asko berrasmatu beharko dira.

**8. Lehiakortasuna ere areagotuko da, egun ia ezezagunak diren helmuga berrien ondorioz;** hiri berriak eta, bereziki, Asiakoak (Txina eta India).

9. Turismoaren sektoreak **ingurumen-arloko neurri gehiago** hartu beharko ditu. Ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren ikuspuntuetatik iraunkortasunaren eskariak gora egingo du, eta hori ere monitorizatu beharko da. Baliabideen erabilera eraginkorra ere giltzarri izango da lehiakortasunerako.

**10. Garapen teknologikoek** baldintzatuko dute turismoaren merkaturatzea eta turismo-produktuen konfigurazioa. Izan ere, turistek aurrerapen teknologikoak erabiltzeko aukera eskatuko dute, beren bidaia kudeatzeko eta zerbitzuetara jotzeko orduan.

- o Sare sozialen erabilera esponentzialki hazi da azken urteotan informazio-iturri bezala, eta hala jarraituko du, guztiz orokortu arte.



## 6. 2020rako joerak

- Mugikorrek indarra hartuko du. Zerbitzuak norberaren mugikorretik edo tabletetik kudeatuko dira.
- Horrela, zerbitzu gehiago integratu ahalko dira eta erabiltzaileak berak kudeatzeko aukera sortuko da.
- Establezimenduetako kudeatzaileek turisten mugimenduen berri izan ahalko dute, eta beren eskaintza haien interesen arabera moldatu.

11. Garapen teknologikoen turismo-helmugen etorkizuna ere markatuko dute, **turismo-helmuga adimendun** bilatzeko erronka berriari aurre egin beharko baitiote; aurrerantzean, lurraldearen oinarri sendoak eta abangoardiako teknologia-azpiegitura dituzten espazio berritzaileak izan beharko dute. Modu horretan bat egingo dute iraunkortasunaren, ezagueraren eta berrikuntza teknologikoen kontzeptuek, bisitaria helmugaren erdigune bilakatuta.

Eta horrekin guztiarekin aurre egin beharko zaio mundu berri baten errealitateari, non eta turismo-garapena berrikuntzan oinarrituko den.

GARAPEN TURISTIKOAREN FASEAK		
Faktoreetan oinarrituta	Inbertsioan oinarrituta	Berrikuntzan oinarrituta
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oinordetzan jasotako baliabide naturalak eta kulturalak, utsiapenaren ardatz</li> <li>✓ Azpiegitura ahulak</li> <li>✓ Kontsumitzaileengana zuzenean jotzeko biderik ez izatea</li> <li>✓ Gobernua baliabideen eta horien atributuen jabe eta sustatzaile</li> <li>✓ Ez dago turismo-enpresen sarerik</li> <li>✓ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lokalizatutako enpresa-sarea</li> <li>✓ Kokapen estrategikoa bilatzen da</li> <li>✓ Administrazioak inbertsio indartsuak egiten ditu, eta sustapen-planak garatzen ditu</li> <li>✓ Nork bere teknologia sortzeko tokiko gaitasuna garatzen hastea</li> <li>✓ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Balio berdingabeko helmuga <b>adimenez egituratutako lurraldean</b></li> <li>✓ Sektorearen produktibitate eta eraginkortasun handiak</li> <li>✓ Zerbitzu aurreratuak</li> <li>✓ Irismen globaleko estrategia paregabeak</li> <li>✓ ...</li> </ul>

Garapen turistikoaren faseak Iturria: TourGUNE IKZ

# **BIGARREN ZATIA: Adierazpen estrategikoa**

# **IKUSKERA ESTRATEGIKOA ETA ADIERAZPEN ESTRATEGIKOAREN ESKEMA OROKORRA**

## 7. Ikuskera estrategikoa eta adierazpen estrategikoaren eskema orokorra

Ikuskera da euskal turismo-industriaren eta Euskadiren, turismo-helmuga bezala, etorkizuneko garapen-ereduaren adierazpena, epe luzeagorako ikuspuntutik.

Ikuskera adierazpen orokor bat da, EAEko turismo-eragile publiko eta pribatuen epe luzeko oinarrizko xedeak jaso behar dituen. Ikuskerak norabide bat markatzen du; xedeak eta helburuak, berriz, zehatzagoak dira. Bere izaera orokorragatik eta xede nagusietara bideratuta egoteagatik, Ikuskerak eta horren osagaietako batzuek estrategia-aldi bat baino gehiago iraun dezakete.

### **TURISMOAREN IKUSKERA 2020KO EUSKADIN**

**"Euskadi helmuga berdingabea da bidaiarientzat. Euskadiren eskaintza beste inon aurkitu ezin diren bizitzeko modu, estilo, toki eta bizipen errepika ezinez elikatzen da.**

**Euskadik bere lurralde eta herrien berezitasuna islatzen du herri bezala duen osotasun berdingabearen osagarri bezala eta, horren ondorioz, helmuga egituratu eta adimentsua osatzen du.**

**Industria gisara, eragile publiko zein probatuen helburua enplegua eta aberastasuna sortzea da, eta Euskadiko beste sektore batzuen jarduera ekonomikoa bultzatzen laguntzea".**

Ikuskeratik abiatuta zehazten ditu Plan Estrategikoak Helburuak, Estrategiak, Ekintza Ildoak eta Ekimenak. Horiek biltzen dituen adierazpen-eskemaren eduki nagusiak beheko grafikoan laburbilduta daude.

# 7. Ikuskera estrategikoa eta adierazpenaren eskema orokorra

## TURISMOAREN IKUSKERA 2020KO EUSKADIN

"Euskadi helmuga berdingabea da bidaiarientzat. Euskadiren eskaintza beste inon aurkitu ezin diren bizitzeko modu, estilo, toki eta bizipen errepika ezinez elikatzen da.

Euskadik bere lurralde eta herrien berezitasuna islatzen du herri bezala duen osotasun berdingabearen osagarri bezala eta, horren ondorioz, helmuga egituratu eta adimentsua osatzen du.

Industria gisara, eragile publiko zein probatuen helburua enplegua eta aberastasuna sortzea da, eta Euskadiko beste sektore batzuen jarduera ekonomikoa bultzatzen laguntzea".

### BARNE-GARAPENERAKO HELBURUAK

Euskadiko helmugak eta turismo-industria monitorizatzeko, kudeatzeko eta jarraipena egin ahal izateko **informazioa** edukitzea

Euskadira datozen bidaiarien nahiak aseko dituen **eskaintza** izatea

Euskadin **turismo kudeaketarako eredu iraunkorra** izatera iristea

### KOKAPEN-HELBURUAK

Euskadi **helmuga paregabe eta desberdin** gisa kokatzea lehentasunezko merkatuetan

Euskadi - Basque Country marka turistikoaren **entzutea** areagotzea

Bidaiariek **nabaritutako kalitate-maila** altuak lortzea

### HAZKUNTZA-HELBURUAK

Euskadira datozen **bidaiari-kopurua** areagotzea

Euskadira datozen bidaiarien **batez besteko gastua** areagotzea

Euskadiko **turismo-enpresen lehiakortasuna** areagotzea

Turismoak EAEn **abertasuna sortzeari** egiten dion ekarpena handitzea

## ESTRATEGIAK

E2. Produktua-merkatua estrategia

E3. Marka- eta komunikazio-estrategia

E4. Enpresak indartzeko estrategia

E5. Turismo-gobernantza

E1. BERRIKUNTZAREN ESTRATEGIA

## EKINTZA-ILDO NAGUSIAK

**E1** 25 ekimenetan banatuta

- Ezagueran eta sektorerako transferentzian oinarritutako turismo-kudeaketa
- Kultura berritzailea
- Iraunkortasunera bideratutako berrikuntza
- Helmugaren ezberdintasuna indartzera bideratutako berrikuntza

**E2** 28 ekimenetan banatuta

- Baliabide eta bizipenetan lehtasunak ezartzea
- Produktua garatzea
- Negozio-turismoa
- Merkatu-zokoak
- Konexioak hobetzea
- Ipar Euskal Herriarekin lankidetzan jardutea

**E3** 30 ekimenetan banatuta

- Bidaiariekiko komunikazioa
- Hedabideekiko komunikazioa
- Prestakuntza
- Komunikazio-tresnak

**E4** 21 ekimenetan banatuta

- Bidaiarientzako orientabideak
- Prestakuntza-proposamena
- Enpresen arteko lankidetzak

**E5** 24 ekimenetan banatuta

- Administrazio- eta eskumen-esparrua
- Lurraldeko Turismo Kudeaketarako Eredua
- Erakunde-arteko lankidetzak

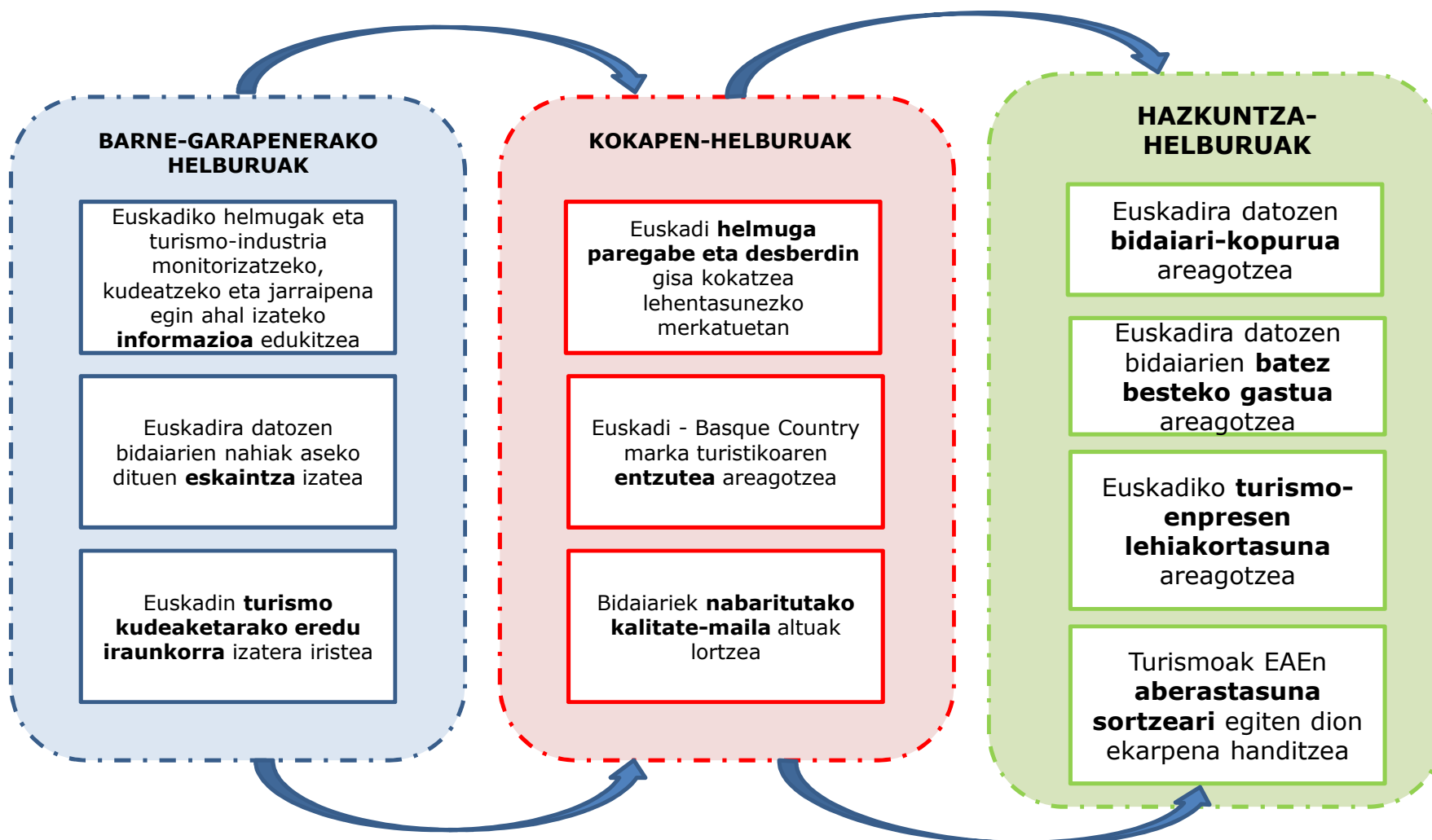
## EKIMEN ESTRATEGIKOETAKO GAI NAGUSIAK (Guztira: 128)

- Estatistika eta diseinu berriak
- Enpresen lehiakortasunaren ebaluazioa
- Datu-bilketa automatikoa
- Berrikuntza-gida
- XXI. mendeko informazio-bulegoa
- Helmugaren monitorizazioa
- Baliabideak zehaztea
- Euskadi Gastronomika eta Euskadi Kultural egituratzea
- Lankidetzak-hitzarmenak MICErekin
- DMC agentziekin lankidetzan jardutea
- Merkatu-zokoak erakartzea
- Merkatu-zokoetan tokia hartzea
- Aireportuekin lankidetzan jardutea
- Ipar Euskal Herriko bidaiariak atzematea
- Alemania, Erresuma Batua eta Frantziarekiko harremanak
- Blogger eta espezialisten zerrenda
- Itourbaskeko langileen prestakuntza
- Gure app-ak egituratzea
- Establezimenduak modernizatzea
- Prestakuntza-katalogoa
- Merkataritza eta ostalaritza baliabide turistikoekin uztartzea
- Turismoaren Euskal Legea
- Lege berriarekin bat datorren araudia
- Lurraldeko Turismo Kudeaketarako Eredua
- Euskal Turismoaren Mahaia 2020
- Lankidetzak: Garraioak, Nekazaritza, Lurralde Politika, Kultura, Kanpo Harremanak...

# HELBURU OROKORRAK

## 8. Helburu orokorrak

Ikuskera horretara bidean aurrera egiteko, **10 helburu orokor** proposatu dira, hiru kategoriaren barruan: barne-garapena, kokapena eta hazkuntza. Helburuek markatzen dute Plan Estrategikoak berak zehaztutako ekintzen norabidea, bai eta aukera berriei edo inguruaren aldaketei erantzuteko sortu liratekeen etorkizuneko ekintzena ere.



# ESTRATEGIAK



helburu horiek lortzeko estrategia hauek garatu beharko dira:

<b>ESTRATEGIAK</b>	<b>E1. BERRIKUNTZAREN ESTRATEGIA</b>
E2. Produktua-merkatua estrategia	
E3. Marka- eta komunikazio-estrategia	
E4. Enpresak indartzeko estrategia	
E5. Turismo-gobernantza	

# **EKINTZA-ILDOAK ETA EKIMEN ESTRATEGIKOAK**

## E1 Berrikuntzaren estrategia

Euskadiko turismo-industriaren berrikuntza garatzeak berebiziko garrantzia hartuko du datozen urteetan, hainbat arrazoi direla medio: merkatuak eta profilak geroz eta supersegmentatuago eta superespezializatuago egotea; *multiturista* izenekoak ugaritzea; balio-proposamen berdingabe eta desberdinak izateko beharra; bezero eta bidaiarien segmentu ezberdinekiko harremanak areagotzeko eta leial bilakatzeko beharra; eta, azkenik, harreman- eta komunikazio-kanalak dibertsifikatzeko eta zabaltzeko beharra. Berrikuntzak helmugako kudeatzaileen eta gure turismo-industriaren eskura egon behar du, hortaz. Ikerkuntzan eta ezagueran oinarrituta egon behar du, baina baita ikaskuntzan eta esperientzian ere.

2020rako Turismoaren Plan Estrategikoan berrikuntzaren eta teknologia berriaren aldeko apustua egin da ez bakarrik helmugaren kudeaketari eta sustapenari dagokionez, baizik eta turismo-enpresen lehiakortasunerako faktore gisara ere bai. Bi ikuspuntu horiek aintzat hartuta, funtsezkoa da ezagueraren informazio- eta kudeaketa-sistema bat eratzea (zaintza-sistema lehiakor bat), helmugaren zein enpresen kudeaketa hobetzen lagunduko duena. Hain zuzen ere, duela bi urte hasi ziren Euskadiko Turismo Behatokiaren prestaketa-lanak, baina hasierako fasean dago oraindik. Behatokia adimen lehiakorreko sistema gisara garatu eta finkatu nahi bada, helmugak eta turismoa monitorizatuz erabakiak hartzeko informazio garrantzitsua eman dezan, orduan nahitaezkoa izango da ikuspuntu integral bat edukitzea. Horretarako, berriz, funtsezko arlo hauei buruzko datuak, informazioa eta ezaguerak eman beharko ditu: baliabideak, bidaiariak, helmugak, merkatuak eta produktuak.

Orobat, eta aintzat hartuta, batetik, zer zailtasun sortzen diren teknologia berriei aplikatutako ikerkuntza gure enpresen errealitatera ekartzean –nagusiki mikro-ETEak baitira–; baina, bestetik, tresna berriek zer ahalmen duten turistek esperientzia zabaltzeko eta hobetzeko, berrikuntzaren arloan diharduten eragileen lana koordinatu behar da, ikerkuntzarekin lotutako ekintzak garatu eta **ezaguerak turismoaren industriara transferitzeko**. Laburbilduz, helmuga lehiakorrago bat lortzea da helburua, Euskadi helmuga berdingabea eta berritzailea dela nabarrituko duten turistekin, horien nahiak osoki aseko dituen eta industria lehiakorragoa duena (errentagarriagoa, modernoagoa, iraunkoragoa).

## E1 Berrikuntzaren estrategia

Berrikuntzari sostengua ematen dioten programen artean, Europako Batzordearen 2020 Hodeiertza esparru-programak –gizartearen eta zerbitzuen ikuspuntutik teknologia-berrikuntzara bideratuta dagoena– ez du turismo-industriarako lan-ildo berezirik aintzat hartzen, baina baditu sektorearekin lotutako aukerak, batez ere teknologia berrien proiektuak finantzatzeko (Open Data eta Big Data, adibidez), baita beste gai batzuekin lotutakoak ere, hala nola, hizkuntza-teknologiak, osasuna eta mugikortasuna, energia garbi eta seguruak, garraio iraunkorra, gizarte inklusibo eta berritzaileak, baliabide historikoak eta segurtasuna. Izan ere, turismoaren berrikuntza sustatze aldera, zilegi da beste sektore batzuetan ere aurrerapenak eta berrikuntza teknologikoak erabiltzea.

Aurreko horren guztiaren ondorioz, Berrikuntza zeharkako estrategia gisara formulatu behar da, Plan Estrategikoaren arlo guztietan egon behar duena; hau da, bai gainerako estrategiekin lotuta eta bai Plan honen helburu orokorrak betetzeko lagungarri bezala.

E1

## Berrikuntzaren estrategia

Premisa horien arabera, ildo estrategiko hauek ezartzea proposatzen da:

E1.1 **Ezagueran eta sektorera ezaguerak zein berrikuntzak transferitzean oinarritutako turismo-kudeaketa** bultzatzea

E1.2 **Kultura berritzailea adimen lehiakorrera eta datu zein aplikazioen ustiapenera bideratzea**, helmuga bisitatzen duen turistak hobeto ezagutzeko.

E1.3 Berrikuntza sustatzea eta **iraunkortasuna hobetzera zuzendutako teknologia berriak** ezartzea

E1.4 **Helmuga desberdintzera eta horren entzutea areagotzera** bideratutako berrikuntza

# 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Berrikuntzaren Estrategia

E1

ESTRATEGIA: BERRIKUNTZA	
Ekintza-ildoak	Ekimenak
<p>E1.1 Ezagueran eta sektorera ezaguerak zein berrikuntzak transferitzean oinarritutako turismo-kudeaketa bultzatzea</p>	<p>1.1.1 Euskadik parte hartzea turismo-arloan bikaintasuna duten ikerketa-sare eta -mekanismoetan, gure helmugaren ikuspuntua eta transferentziaren helburua begi bistatik galdu gabe. (emaitzetara bideratutako parte-hartzea).</p> <p>1.1.2 Bermatzea ezagueraren egiturak beren artean lerrotatzen direla, bai eta Euskadiko turismoaren sektorearekin ere, eta sektorerako transferentzia bultzatzea gero sektore osora ireki ahalko diren proiektu pilotuen bidez.</p> <p>1.1.3 Euskadiko Turismo Behatokia birdiseinatzea eta Turismoaren Adimen Lehiakorreko Sistema baten eskakizunetara moldatzea, helburu hauek lortzeko: 1) administrazioek eta turismo-kudeaketa eragileek ezagueran oinarrituta diseinatzea eta kudeatzea helmugako estrategia; eta 2) turismo-enpresen kudeaketa adimentsua eta profesionala izatea. Horrek esan nahi du:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hainbat iturritik (MTE, Eurostat, Eustat, EIN, ITT, Exceltur) eratorritako estatistika-informazioa berrikusi eta moldatzea, jarraipen-beharrizanen eta helmugaren martxari buruzko ebaluazioaren arabera, eta 2020 hodeiertzean jarritako helburuen arabera.</li> <li>• Estatistika berriak sartzeta eta dauden batzuk birdiseinatzea (adibidez, ostatu mota berrietako gualdiak zenbatzea eta okupazio-maila).</li> <li>• Dagoen informazioa ustiatzea (adibidez, Lurraldeko Kudeaketa Ereduarekin bat datozen informazioaren banakapenak, informazioaren trazabilitatea eduki ahal izateko, eta maiztasun egokiarekin).</li> <li>• Turismo-enpresen eta helmugaren lehiakortasuna ebaluatzeako informazioa prestatzea (errentagarritasun- eta berrikuntza-mailak, teknologien ezarpena, etab.)</li> <li>• Datuak biltzeko tresna edo sistema automatiko edo erdi-automatikoak diseinatu eta abian jartzea (Gastua eta mugikortasuna neurtzeko sistemak eta eskariaren aldagarritasuna aurreikusteko ereduak).</li> </ul> <p>1.1.4 Turismoari buruzko ezaguerak (merkatuak, produktuak, joerak, etab.) proaktiboki zabalitzea industriako eragile garrantzitsuenen artean</p>
<p>E1.2 Kultura berritzailea adimen lehiakorrera eta datu zein aplikazioen ustiapenera bideratzea, helmuga bisitatzen duen turista hobetu ezagutzeko.</p>	<p>1.2.1 Berrikuntza barneratzea turismo-helmuga eta -enpresen kudeaketako giltzarri gisara. Nola:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sektoreko erreferentziatzeko enpresen artean jardunbide egokien eta arrakasta-kasuen berri emateko programa bat garatu eta abiaraziz.</li> <li>• Berrikuntza-gisa diseinatu eta garatuz.</li> <li>• Negozio-ereduetan berrikuntza aplikatzeko mintegiak turismo-helmuga edota -produktu baten balio-kateko enpresa eta elkarteekin.</li> </ul> <p>1.2.2 Enpresek tresna eta konponbide berritzaileak ezartzea sustatuko duten laguntza-programak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktu eta negozio berritzaile berriak sortzea</li> <li>• Turismo-enpresak beren bezeroekin harremanetan jartzen dituzten teknologia berrietan oinarritutako tresnak sortu eta ezartzea.</li> <li>• Turismo-negozioen eraginkortasuna hobetzen duten IKT tresnak garatu eta baliatzea</li> </ul>



E1

ESTRATEGIA: BERRIKUNTZA	
Ekintza-ildoak	Ekimenak
E1.3 Berrikuntza sustatzea eta <b>iraunkortasuna hobetzerazuzendutako teknologia berriak</b> ezartzea	<p>1.3.1 Euskadi Turismo Helmuga Helmuga Adimentsu bilakatzeko lanetan aurrera egitea –</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiektu pilotu bat hastea: ekintza teknologikoen ibilbide-orria, turismo-baliabideetan, informazio-puntuetan eta hornikuntza turistikoetan WIFI sareak jartzea, konponbide berritzaileak ematea baliabideen (ura, energia) erabilera eraginkorrari, turismo-zerbitzuak mugimenduan eskaintzeko bidea ematen duten mugikorretarako aplikazioak garatu eta erabiltzea, etab.</li> </ul> <p>1.3.2 Helmugaren iraunkortasuna monitorizatzeko modua ematen duen tresna bat garatu eta ezartzea</p> <p>1.3.3 Itourbask Turismo Bulegoen Sarea beharrian eta joera berrietara doitzea. XXI. mendeko turismo-informaziorako bulegoa ezartzea, bidaiarientzako zerbitzu integrala ematen duen espazio gisara.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperientzia pilotu bat proposatu eta abiaraztea</li> </ul>
E1.4 <b>Helmuga desberdintzera eta horren entzutea areagotzera</b> bideratutako berrikuntza	<p>1.4.1 Ekimen berritzaileak sustatzea Euskadi helmugak segmentu hartzaileetan ikusgarritasun nabarmena izan dezan. (kanal digitaletan, foroetan eta blogetan kokatzea, besteak beste).</p> <p>1.4.2 Turismo Atari berritzaile bat sustatzea, nazioartean erreferentzia izango dena (hainbat profiletara moldatua, proposamenak eman eta jasotzeko gai dena, interaktiboa, hautakorra eta Euskadi bisitatzearekin lotutako atari guztietan agertuko dena).</p> <p>1.4.3 Ekintza berritzaileen programa bat sustatu eta gauzatzea Euskadi turismo-helmuga bisitatzera dei dezaketenen artean (iragarleen profil berriak aintzat hartzea – ekimen bereziak <i>blogger</i> eta <i>trendsetterentzat</i>).</p> <p>1.4.4 Helmuga monitorizatzea. Honako hauek baliatuz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• helmugaren webgunea (Euskadiko Turismo Atari Ofiziala, beste erakunde, elkarte eta erreferentziatzko turismo-baliabide batzuen turismo-webguneak).</li> <li>• Erreferentziatzko beste turismo-webgune handi batzuk (TripAdvisor, Lastminute, Rumbo, Atrapalo, E-dreams, Minube, etab.)</li> <li>• Sare sozialak (Facebook, twitter, Youtube, etab.)</li> <li>• Erreferentziatzko <i>app</i>-ak.</li> </ul>

E2

## Produktua-merkatua estrategia

Helmuga batek funtsezko hiru estrategia orokor hauetako bat hautatu beharko du beti: desberdintzea, kostua edo espezializazioa. Hiru estrategia horiek proposatu zituen Michael Porter-ek bi dimentsio estrategiko aintzat hartuta: helmuga-merkatuaren irismena eta lehiakortasun-abantailaren iturria. Eskema horren arabera, Euskadik **desberdintzearen estrategia** hautatu beharko du, bidaiariei desberdintasunaren balioa eskaintzeko duen gaitasunean oinarrituta.

Ezberdintasunaren balioa **euskal kulturaren berezitasunean** datza; horretan oinarritzen da kokapenaren estrategia, eta horrek bideratzen du gainerako estrategien garapena, produktua-merkatua estrategia barne. Euskal berezitasunak bi zutabe nagusi ditu. 1.- Basque Style (Bizitzeko moduko gastronomia, gure kultura –Izaera eta nortasuna–) 2.- Helmugen askotarikotasuna (erraz zeharkatzen den helmuga, produktu ugariak, abangoardiako hiriak eta natura minutu gutxira dituen).

Ikuskerak helmuga berdingabe batez hitz egiten du; helmuga horren eskaintza bizitzeko modu batean, estilo batean oinarritzen da eta, hori, aintzat hartzekoa da produktuak diseinatzeko unean.

Horrela, gure ingurunean zein kanpoko merkatuan egindako elkarrizketetan jasotako adituen iritziak kontuan izanda, eta kontuan izanda, orobat, lortutako emaitzak eta Ibilturen eskutik lotutako turistaren motibazioei eta jokaerei buruzko informazioa, uste dugu produktuen eta eragin nahi ditugun sentazioen helburuek ildo hauei jarraitu behar dietela.

Produktuak beharrezkoak dira helmuga bat bidaiarientzat erakargarria izan dadin, baina ez dira, egiazki, bisitarien gehiengo etortzera bultzatzen duen arrazoi nagusia. Nolanahi ere, produktuak garrantzitsuak dira bidaiariaren bizipena ahal bezain asegarriena izan dadin eta, horrenbestez, produktu-eskaintza egituratu bat izan behar dugu.

Bidaiaria Euskadin dagoenean, gure turismo-produktuak kontsumitu ditzan saiatu behar gara, kontsumoa ez ezik egonaldia ere areagotze aldera.

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartua. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.



**E2****Produktua-merkatua estrategia**

Sarritan ezinezkoa izango da bidaiariaren egonaldia luzatzea, baina sentiarazi diezaiokegu gauzatu ezin izan dituen gauza batzuk gelditu zaizkiola, horrela, berriro etortzeko arrazoi gehiago eduki dezan.

Produktuen eskaintza antolatu eta soildu behar dugu, merkatu-parametroen arabera egituratuz.

Esan behar da, baita ere, merkatu-analisia bi ikuspuntutatik egin dugula:

- Bidaiariaren profila
- Jatorri geografikoa (merkatuak)

Hartzailearen profila irizpide hauen arabera da: gizarte-maila, adina, motibazio-alderdiak eta bizipen-alderdiak. Gure kokapenari eta zehaztutako hartzailearen profilari erreparatuta, esperientziak berrikusi behar direla ondorioztatu da, bidaiariaren arabera lehentasunak berrezarri eta norabide batera edo bestera joz.

Merkatuak/xede-herrialdeak definitzean, berriz, hiru parametro ezarri dira merkatu horien artean lehentasunak erabakitzeko eta argi edukitzeko zein diren garrantzitsuenak guretzat:

- Gure profilera doitzen diren.
- Konektibitatea.
- Euskadiri buruzko ezaguerak eta etortzeko ohitura.

Argi bereizitako bi merkatu daude: estatukoa eta nazioartekoa. Azken horren aldeko apustua da nagusia.

Merkaturatzearekin lotutako alderdietan, argi dago gure lana sektorean bidea irekitzea eta erraztasunak ematea dela, bisita-kopurua igotzeko.

Hori guztia aintzat hartuta, honako ildo estrategiko eta ekimen hauek zehaztu dira:

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

E2

## Produktua-merkatua estrategia

Premisa horien arabera, ildo estrategiko hauek ezartzea proposatzen da:

E2.1 Argudio turistikoen multzoa zehaztea.

E2.2 Baliabideak eta bizipenak zehaztutako kokapenera moldatzea.

E2.3 Gure komunikazio-tresnak zehaztutako kokapenera moldatzea.

E2.4 Baliabide eta bizipen nagusiak zehaztu eta lehentasunak ezartzea.

E2.5 Moldaketa-mailak ezartzea gure baliabide eta bizipenen eta zehaztutako hartzailerak eta merkatuen artean.

E2.6 Produktua garatzea

E2.7 Euskadiren tokia indartzea negozio-turismorako helmuga garrantzitsu bezala.

E2.8 Leialtasunaren estrategia

E2.9 Sustapen- edo ikerketa-estrategia zehatzak merkatu-zoko jakinetan.

E2.10 Merkaturatzeari sostengua emateko estrategiak sektore pribatuari.

E2.11 Harremanak ezartzea nazioarteko agentzia emaileekin.

E2.12 Bidaiarienezako konexioak hobetzea nazioarteko merkatuetan.

E2.13 Euskadi bidaiariaren erabakimenarekin lotutako "gune beroetan" kokatzea.

E2.14 Kanpoko ordezkartzeekin lankidetzan aritzea.

E2.15 Euskadiko bizipenak eta produktuak saltzea.

E2.16 Ipar Euskal Herriarekin lankidetzan jardutea jarioak sortzeko.

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

## 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Produktua-merkatua estrategia

E2

<b>ESTRATEGIA: PRODUKTUA-MERKATUA</b>	
<b>Ekintza-ildoak</b>	<b>Ekimenak</b>
E2.1 Argudio turistikoaren multzoa zehaztea.	Argudio turistikoaren zerrenda egitea zehaztutako kokapenean oinarrituta.
E2.2 Baliabideak eta bizipenak zehaztutako kokapenera moldatzea.	Produktu-kategoria nagusiak zehaztutako kokapenaren ardatzetara doitzea.
E2.3 Gure komunikazio-tresnak zehaztutako kokapenera moldatzea.	Euskadi Turismo webgunea moldatzea.
	Katalogoak, argitalpenak eta <i>merchandisinga</i> moldatzea.
	Azoketako standak marka- eta kokapen-politikara doitzea.
E2.4 Baliabide eta bizipen nagusiak zehaztu eta lehentasunak ezartzea.	Bisitatzen gaituen bidaiari batek gal ezin dituen Euskadiko baliabide eta bizipenak zehaztea. Euskadiren baliabide eta produktu nagusien zerrenda egitea. Bidaiarien iritzia
	Aurreko lehentasunen arabera, produktu-kategoria bakoitzean bisitatu behar diren baliabide eta bizipenak zein diren zehaztea (galdu ezin direnez gainera).
E2.5 Moldaketa-mailak ezartzea gure baliabide eta bizipenen eta zehaztutako hartzaile eta merkatuen artean.	Produktu-kategorietako lehentasunak ( <i>top</i> baliabideak eta bizipenak barne) zehaztutako hartzaile eta profiletara doitzea.
E2.6 Produktua garatzea	Euskadi Gastronomika eta Euskadi Kultural egituratu eta garatzea, bidaiariei gure kokapenean zehaztutako mezu garrantzitsuenak helarazteko gai izan daitezen.
	Bigarren mailako produktua. Rola eta eginkizuna zehaztea

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

## 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Produktua-merkatua estrategia

E2

<b>ESTRATEGIA: PRODUKTUA-MERKATUA</b>	
<b>Ekintza-ildoak</b>	<b>Ekimenak</b>
E2.7 Euskadiren tokia indartzea negozio-turismorako helmuga garrantzitsu bezala.	<p>Erakunde bakoitzak MICEren garapenean duen rola berrikustea. Euskadi marka hirienekin bateratzea.</p> <p>Mekanismo jariakorrak ezartzea Basquetourek negozio-bidaiariak sortzea edota erakartzea errazteko lana egin dezan.</p> <p>Hainbat administraziorekin batera eta Convention Bureau izeneko ekitaldian lankidetzan aritzeko aukerak aztertzea, MICE sektorean. Lan egin dezakegun alderdietan gutxienezkoen akordioak ezartzea.</p> <p>Garatzen diren sustapen-ekintzak DMC agentziekin elkarbanatu eta adostea.</p> <p>Gure <i>targetetan</i> eta lehentasunezko produktuetan edo merkatu-zokoetan espezializatutako agentzia garrantzitsuenen zerrenda bat egitea.</p>
E2.8 Leialtasunaren estrategia	Sistema bat ezartzea leialtasun-ekintzak gauzatu ahal izateko datuak sortu, antolatu eta garatzeko, aisialdiko turismoari zein negozio-turismoari dagokienez.
E2.9 Sustapen- edo ikerketa-estrategia zehatzak merkatu-zoko jakinetan.	<p>Kolektibo jakinetara zuzendutako eskaintza antolatzeko aukerak hautematea, hala nola, familia turismoa, seniorra eta LGTB kolektiboa.</p> <p>Euskadiren eskaintza interesgarri aurki dezaketen merkatu-zoko zehatzak erakartzea. Erlijio-turismoa (Donejakue Bidea, Inaziotar Bidea...), surfa.</p> <p>Euskadi zoko hauetan kokatzeko aukera aztertzea: turismo iraunkorra, guztientzako turismoa, osasun-turismoa...</p>
E2.10 Merkaturatzeari sostengua emateko strategiak sektore pribatuari.	Gure helmugaren merkaturatzea bultzatzea espezializatutako euskal profesionali bidaiarientzako zerbitzuak ematen lagunduz. Aisialdia eta MICE
E2.11 Harremanak ezartzea nazioarteko agentzia emaileekin.	<p>Nazioarteko agentzia emaile nagusien zerrenda bat egitea, gure <i>targetean</i> edota garrantzitsuentzat jotako produktu-kategoria eta zokoetan espezializatuta dauden heinean.</p> <p>Aurkezpenak, lan-jardunaldiak eta <i>fam tripak</i> antolatzea aukeratutako eragileekin edota eragileentzat.</p> <p>Agentzia horiek beren aukeren artean Euskadi eta Euskadiren eskaintza jarri dezaten beharrezkoak diren merkataritza-kanalak zehaztea (sektore pribatuarekin lankidetzan).</p> <p>Basquetour eta eragile horien arteko harreman sistematikoak eta harreman-mailak ezartzea.</p>

## 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Produktua-merkatua estrategia

E2

<b>ESTRATEGIA: PRODUKTUA-MERKATUA</b>	
<b>Ekintza-ildoak</b>	<b>Ekimenak</b>
E2.12 Bidaiarientzako konexioak hobetzea nazioarteko merkatuetan.	Lankidetzaren eremua sortzea Aenarekin eta euskal aireportuak sustatzeko elkarteekin merkatuetako interesak aire-linea ezberdinen zerbitzu-proposamenetara moldatzeko. Beste garraio bide batzuekin lan egitea Euskadin daudenean, baita gure helmugara iristeko erabiltzen dituztenekin ere.
E2.13 Euskadi bidaiariaren erabakimenarekin lotutako "gune beroetan" kokatzea.	Aintzat hartuta EAera etortzen diren bidaiari gehienek bidaia beren kontura antolatzen dutela, helmuga bat edo bestea erabakitzeko baliatzen dituzten gune beroetan egoteko ahaleginak egin behar ditugu.
E2.14 Kanpoko ordezkariarekin lankidetzan aritzea.	Eusko Jaurlaritzak kanpoan dituen ordezkariarekin lan egiten duten pertsonak prestatzea sustapenerako eta merkataritza-garapenerako lana egin dezaten. Lehentasunezko herrialdeetan Basquetourantzat lan egingo duten langileak izatea.
E2.15 Euskadiko bizipenak eta produktuak saltzea	Egungo funtzionamendu-egiturari eustea beste bi urtez. Ondoren, sektore pribatutik garatzea.
E2.16 Ipar Euskal Herrialdearekin lankidetzan jardutea jarioak sortzeko	Ipar Euskal Herriarekiko harremanak sakontzea lankidetzan aritzeko dinamikak sortze aldera; horrekin, bidaiari gehiago erakartzea eta bi helmugetako batean dauden bidaiariak mugitu daitezela bultzatu nahi da.

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

E3

### Marka- eta komunikazio-estrategia

Helmuga batek funtsezko hiru estrategia orokor hauetako bat hautatu beharko du beti: desberdintzea, kostua edo espezializazioa. Hiru estrategia horiek proposatu zituen Michael Porter-ek bi dimentsio estrategiko aintzat hartuta: helmuga-merkatuaren irismena eta lehiakortasun-abantailaren iturria. Eskema horren arabera, Euskadik **desberdintzeko estrategia** hautatu beharko du, bidaiariei desberdintasunaren balioa eskaintzeko duen gaitasunean oinarrituta.

Ezberdintasunaren balioa **euskal kulturaren berezitasunean** datza; horretan oinarritzen da kokapenaren estrategia, eta horrek bideratzen du gainerako estrategien garapena, markaren eta komunikazioaren estrategia barne.

Gobernu Programan jasotako asmoa da, Turismoaren Industriari dagokionez, Euskadi helmuga bultzatu eta sendotzea **marka/herrialde-estrategiaren** bidez.

Uste dugu markari eta kokapenari dagokionez, euskal turismo-sarearen eta talde politikoen artean funtsezko arloei buruzko adostasun zabal bat lortzen saiatu behar dugula, Euskadiko turismoarentzat hain garrantzitsuak diren bi arlo horietan epe luzerako egonkortasuna bilatze aldera.

Euskadi markaren aldeko apustua egingo dugu estatuko merkatuan, eta Basque Country markaren aldekoa nazioarteko merkatuetan. Bidaiarietara zuzendutako kanpaina eta ekintzetan marka hori bidaiarion hizkuntzetara moldatuko da, Frantzian, Alemanian eta Italian, bereziki.

Herrialde-markaz gainera, beste baliabide eta helmuga batzuen markak ere bultzatu eta sustatu behar ditugu. Marka horiek balorazio-txandan ezarritako irizpideen arabera zehaztuko dira.

Komunikazioari dagokionez, hiru aldi izan behar ditugu kontuan: bidaiaria iritsi aurretiko edo helmuga erabaki aurretikoa, helmugan dagoeneko, eta helmugatik joan ondorengoa. (bidaiarien % 30 itzuli egiten da, eta % 52k lagun edo senideen bidez jasotzen du helmugari buruzko informazioa).

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

E3

## Marka- eta komunikazio-estrategia

Mekanismoak egituratu behar ditugu sustapen- eta komunikazio-lana hobeto adostuta, koordinatuta eta partekatuta egon dadin euskal turismo-sareko eragileen artean, bai eta sektore pribatuarekin ere.

Gure baliabideak hobeto aprobetxatu nahi baditugu bezero oso jakinen profiletara zuzendu behar ditugu gure ekintzak, gure *targetera* eta Euskadiko lehentasunezko produktuetara hobeto moldatzen direnak bilatuz eta horiei lehentasuna emanez eta, beti ere, marketin- eta komunikazio-ekintza zein - ekimenetan berrikuntzaren alde eginez.

Nazioarteko merkatuak aukeratu ditugu Euskadiren hazkuntza dakarten palanka gisara; horrenbestez, gure ekintzak merkatu horietara zuzenduko dira nagusiki.

Hori guztia aintzat hartuta, honako ildo estrategiko eta ekimen hauek zehaztu dira marken eta komunikazioaren kudeaketari dagokionez:

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

E3

### Marka- eta komunikazio-estrategia

Premisa horien arabera, ildo estrategiko hauek ezartzea proposatzen da:

E3.1 Herrialde-marka erabiltzeko irizpide orokorrak zehaztea.

E3.2 Bidaiarira zuzendutako marka-egitura bat ezartzea.

E3.3 Lurralde historikoekin eta hiriburuekin koordinatzea sustapen- eta komunikazio-ekintzetan.

E3.4 Nazioarteko bidaiaria erakartzeko komunikazio-ekintzak

E3.5 Estatuko bidaiaria erakartzeko komunikazio-ekintzak

E3.6 Espezializatutako prentsara, *bloggeretara*, gidetara, etab. zuzendutako komunikazio-ekintzak.

E3.7 Sare sozialak bultzatzea gure entzutea hobetzeko eta sarean Euskadiri buruzko iritziak sortzeko.

E3.8 *Storytelling*

E3.9 Ikus-entzunezko edukia berrikustea

E3.10 Euskal gizartera zuzendutako komunikazioa turismoaren onurak ezagutarazteko

E3.11 MICE sektorerara moldatutako komunikazioa

E3.12 Prestakuntza

E3.13 Komunikazio-tresnak

E3.14 Euskadi Turismo webgunea

E3.15 Euskadiren iragarleak

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020



## 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Marka- eta komunikazio-estrategia

E3

<b>ESTRATEGIA: MARKA ETA KOMUNIKAZIOA</b>	
<b>Ekintza-ildoak</b>	<b>Ekimenak</b>
E3.1 Herrialde-marka baliatzeko irizpide orokorrak zehaztea.	Markaren erabilera-protokoloak zehaztea, herrialdeka. Adostasun orokorra bilatzea, ahal dela legebiltzarrak onartu ondoren, haren erabilerari egonkortasuna emateko.
	Markaren Erakunde Nortasunaren Eskuliburua sortzea.
	"Markaren zaindaria" figura sortzea. Pertsona hori gure markari koherentzia emateaz eta aplikazio ezberdinetan estilo bateratua gordetzeaz arduratuko da.
E3.2 Bidaiarira zuzendutako marken egitura bat ezartzea.	Turismoa erakartzeko gaitasuna duten markei eta herrialdearen marka garatzen laguntzen dutenei lehentasuna ematea. Dagoeneko sortuta dauden marken tipografia eta sinboloak bere horretan uztea. Bidaiarien iritziari lehentasuna ematea.
E3.3 Lurralde historikoekin eta hiriburuekin koordinatzea sustapen- eta komunikazio-ekintzetan.	Mekanismoak ezartzea sustapen- eta komunikazio-ekintzetan modu koordinatuan jardutea bermatzeko.
E3.4 Nazioarteko bidaiaria erakartzeko komunikazio-ekintzak	Bidaiarietara zuzendutako komunikazio-ekintzak nazioarteko merkatuetan eta, lehentasunez, Alemanian, Erresuma Batuan eta Frantzian. Ekintza horiek bi eskakizun hauek betetzen dituzten hedabideetan egingo dira: 1.- Zehaztutako <i>targetera</i> moldatzea. 2.- Gure kokapen-ardatzetara moldatzea; Basque Style izenekoa osatzen dutenetara bereziki, hau da, kulturarekin eta enogastronomiarekin lotutako bitarteko edo espazioak. Aurre-testak kanpainetan.
	Mikromarketing ekintzak bitartekaritza-kanal informaletan, hala nola, gure eskaintza turistikoa interesgarria iruditzen zaien elkarte, erakunde edo taldeetan.
	Gure <i>targetera</i> eta zehaztutako eskaintzara moldatzen diren azoka interesgarrietara joatea.
	Gure lehentasunezko merkatuetako jai-egun bereziak aztertzea, horiek baliatuz eta horien neurriera komunikazio- eta merkataritza-ekintzak egiteko. Hileko eskaintza bereziak egitea.
E3.5 Estatuko bidaiaria erakartzeko komunikazio-ekintzak	Bigarren bisitaldiko turismoa sustatzeko ekintza zehatzak egitea.
	Hiriburuei eta lurralde historikoei sostengua ematea Basquetouekin adostuta estatuko merkatuan egiten dituzten ekintzetan.

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

## 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Marka- eta komunikazio-estrategia

E3

ESTRATEGIA: MARKA ETA KOMUNIKAZIOA	
Ekintza-ildoak	Ekimenak
E3.6 Espezializatutako prentsara, <i>blogger</i> etara, gidetara, etab. zuzendutako komunikazio-ekintzak.	Nazioarteko <i>blogger</i> eta espezializatutako hedabide nagusien zerrenda bat egitea, gure <i>targetean</i> edota garrantzitsuentzat jotako produktu-kategoria eta zokoetan espezializatuta dauden heinean.
	Aurkezpenak, lan-jardunaldiak eta <i>press/blog trip</i> ak antolatzea aukeratutako eragileekin edota eragileentzat.
	Lan-ildoak ezartzea gida espezializatueta gure presentzia hobetzeko. Zerrenda egin eta ekintzak abiaraztea.
	Basquetour eta eragile horien arteko harreman sistematikoak eta harreman-mailak ezartzea.
E3.7 Sare sozialak bultzatzea gure entzutea hobetzeko eta sarean Euskadiri buruzko iritziak sortzeko.	Ekintzak eta kanpainak antolatzea sare sozialetan helburu hauekin: 1.- Euskadiren ospea eta tokia hobetzea gure bidaiari-profilean. 2.- Bidaiariak, Euskadin dagoela, sare sozialak erabil ditzan bultzatzea, unean bertan bizitzen ari dena bere gizarte-zirkulueta ezagutaraz dezan. Euskadi lehiaketak/zozketak sarean.
E3.8 <i>Storytelling</i>	Euskadiri eta bertako baliabide eta produktuei buruz hitz egiten duten ipuin eta narrazioak idaztea, bizipena ahaztezinagoa eta errealagoa bilakatzeko. Daukagunari balioa eman behar diogu. Gizartearen parte-hartzea.
E3.9 Ikus-entzunezko edukia berrikustea	Ikus-entzunezko edukiaren garrantzia aintzat hartuta, daukagun edukiak berrikustea proposatzen da, jakiteko zein neurritan moldatzen diren gure kokapenera. Zehaztuko diren <i>top</i> baliabide eta bizipenek bideo bat izango dute. Gure argazki-bankua egituratu eta osatzea.
E3.10 Euskal gizartera zuzendutako komunikazioa turismoaren onurak ezagutarazteko	Lankidetzak-ekintzak gauzatzea lurralde historikoekin eta hiriburuekin, euskal biztanleei jakinarazteko turismoa balioa ematen duen industria dela.
E3.11 MICE sektorerara moldatutako komunikazioa	Aisialdi-turismoari buruzko informazioa lan-turismora moldatzea.

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

## 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Marka- eta komunikazio-estrategia

E3

ESTRATEGIA: MARKA ETA KOMUNIKAZIOA	
Ekintza-ildoak	Ekimenak
E3.12 Prestakuntza	Itourbaskeko langileei sustatu beharreko produktu eta markei buruzko prestakuntza ematea. Turismoko argudio-multzoa. Bidaiariekin harremanetan dauden langileei prestakuntza ematea. Turismoko euskal sareko langileei prestakuntza ematea kokapenari eta zehaztuko den argumentu-multzoari buruz.
E3.13 Komunikazio-tresnak	App-ak sortzea eta WiFia jartzea turismo-bulegoetan. Bisitariaren jatorrira moldatutako webgunea, eta informazioa ezberdina ematea bidaiarien arreta erakartzeko orduan eta helmuqan daudenean.
	Katalogo ezberdinak sortzea turistak erakartzeko faserako eta Euskadin daudenean emateko. Basquetouren landutako <i>briefingak</i> .
	Bisitatu edota gauzatu beharreko <i>topen</i> planoak/mapak egitea.
E3.14 Euskadi Turismo webgunea	Komunikazio-ekintzak webgunea bisitatzera zuzenduta egongo dira, bai sare sozialenak eta kanpaina berezietakoak. Horrek esan nahi du gure webgunea prest egongo dela jasotzen dituen bisitetarako, eta horietara moldatuko dela (bisitaren jatorrira, mugikorretik egindako bisitetara, etab.)
E3.15 Euskadiren iragarleak	Gure helmuga iragartzeko hiru lan-ildo proposatzen dira: 1.- Oporretan edo lanagatik atzerrira doazen euskaldunenekin (egonaldi laburrak); 2.- Atzerrian bizi diren euskaldunekin; 3.- Beren jatorrizko herrialdera itzultzen diren bidaiariekin.

Estrategia honi buruzko oharra: "Marketin Planeko Estrategia eta Ekintza Plana" agiritik hartuta. Azken horretan xeheago garatzen da gaia.

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020

E4

### Enpresak indartzeko estrategia

Euskal turismo lehiakor bat lortu nahi bada, eta turismoak Euskadi aberasten eta enplegua sortzen laguntzea, nahitaezkoa da turismo-erloko enpresak indartzea. Izan ere, lehiakortasuna ezin da orokorrean aintzat hartu turismo-sektoreari dagokionez; aitzitik, sektorea lehiakorra izango da sektoreko enpresak lehiakorren diren heinean. Horretarako, bidaiariengan sortutako **kalitate- eta zerbitzu-itzaropenei erantzun** behar diote eta horrek, aldi berean, isla izan behar du **enpresen errentagarritasun-mailetan**.

Azken urteotan Euskadiko turismo-enpresek aukera izan dute sektorearen berezitasunetara moldatutako kalitate-kudeaketako sistemak eskuratzeko, zenbaitetan, aitorpen edo ziurtagiriak lortzeko bidea ematen duten ereduak eskuratzeko ere. Horrela, aitortutako kudeaketa-maila lortu dute turismo-establezimendu askok, eta geroz eta indartsuagoa den helmuga-kontzientzia sortu da. Orain, sektorearen lehiakortasunean aurrera egiteko, enpresa-garapeneko estrategia bat behar da, turismo-enpresak ekonomia-eragile aktibo eta arduratsutzat joko dituen. Estrategia horren ondorioz, lortutako emaitzak hainbat arlotan hartu dituzten estrategien fruitu izango dira, hala nola: bezeroarenganako orientazioa, kalitatea eta prestakuntza, balio-kateko kokapena edo negozio-ereduen berrikuntza. Esan liteke, hortaz, ikuspuntu berri baten beharra sortu dela. Ikuspuntu berri horretan batera jorratuko dira arlo hauen inguruko sentiberatze-, prestakuntza eta ezarpen-ekintzak: kalitatea, errentagarritasuna, profesionalizazioa, bezeroarenganako orientazioa, merkatu berrietara irekitzea, teknologiak ezartzea, irisgarritasuna edo ingurumen-kudeaketa. Hori guztia, gainera, establezimenduen autonomia eta ekimen gehiago izango duten esparru batean.

Era berean, **helmugaren balio-kateak indartzeko** lan egin beharko da, errentagarritasuna, hazkuntza eta enpresa-jarduera berrien sorrera bultzatuko duten eta turismo-eskaintza lehiakor bat garatzen lagunduko duten **negozio-eredu berrien** bidez.

Enpresen lehiakortasuna indartzeko alderdi garrantzitsuenetako bat **lankidetzaren bultzatzea** izango da, bai horien artean eta bai turismo-sistemako gainerako eragileekin ere. Euskal turismo-enpresak txikiak direnez gero, lankidetzaren indartzeari esker helburu estrategiko handiagoei aurre egin ahalko diete, sinergiak baliatuz eta eskuragarri dituzten baliabideak optimizatuz.

E4

## Enpresak indartzeko estrategia

Bestalde, ezagun da turismoak zer interes duen Euskadirentzat, eta Euskadik, helmuga gisara, zer potentzial dituen. Ezagun da, orobat, turismoak zer ekarpen egiten dion aberastasun- eta enplegu-sorkuntzari (beste sektore batzuetara ere iristeraino), bizi-kalitatearen hobekuntzari eta iraunkortasunari. Hala eta guztiz ere, turismoaren industria ikuspuntu sozioekonomikotik errentagarria izan dadin, diru-sarrerak eta etekinak sortzeko ahalmena egokiak izan behar dira. Horrek lehiakortasunaren ikuskera integrala eskatzen du, eta bidaiarienganako orientazio argia, lankidetzeta, berrikuntza eta inbertsio sistematikoa.

Hori guztia aintzat hartuta, honako ekintza-ildo hauek proposatu dira:

E4

## Enpresak indartzeko estrategia

Premisa horien arabera, ildo estrategiko eta ekimen hauek ezartzea proposatzen da:

E4.1 **Bezeroarenganako orientazioa** (bidaiarienganakoa) turismo-enpresetan.

E4.2 **Nazioarteko errekonozimenduetan oinarritutako kudeaketa-sistemak** ezar daitezzen sustatzea, eta horiek **istema integral** bilakatzea (kalitatea, irisgarritasuna/ingurumen-kudeaketa) eta sektore osora zabaltzea

E4.3 Turismo-sektoreko enpresen **garapenarekin eta lehiakortasunarekin konprometitutako prestakuntza-proposamena** garatzea.

E4.4 **Ekintzaitza eta** turismo-arloko **barne-ekintzaitza** sustatzea.

E4.5 **Enpresen arteko lankidetz**a sustatzea sinergiak baliatzeko eta talde-lanaren potentziala garatzeko

# 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Enpresak indartzeko estrategia

E4

ESTRATEGIA: ENPRESAK INDARTZEA	
Ekintza-ildoak	Ekimenak
E4.1 Bezeroarenganako orientazioa (bidaiarienganakoa) turismo-enpresetan	<p>4.1.1. Establezimenduak modernizatzearen alde egitea turismo-eskaintza lehiakorragoa sortzeko, helmugako turismo-establezimenduen kategoria igotzea kalitatezko turismo-helmuga baten kokapenaren eta bidaiarien profilen arabera, eta iraunkortasunean enfasia jartzea turismo-azpiegiturak irisgarritasunaren eta aprobetxamenduaren ikuspuntutik moldatuz, batetik, eta eraikita dagoen ondareari balioa emanez, bestetik.</p> <p>4.1.2. Arreta eta zerbitzuak hobetzea Euskadiko turismo-establezimenduetan eta helmugetan.</p> <p>4.1.3. Produktu-klubetan merkatuko ezaguera espezifikoak garatzeko sistemak ezar daitezzen bultzatzea.</p> <p>4.1.4. Erreferentziazko erakundeak bilatu eta halakotzat aitortzea, bezeroarenganako orientazioaren arloa hobetu nahi duten beste erakunde batzuentzat gidari edo eredu izan daitezzen.</p>
E4.2 Nazioarteko errekonozimenduetan oinarritutako kudeaketa-sistemak ezar daitezzen sustatzea, eta horiek sistema integral bilakatzea (kalitatea, irisgarritasuna/ingurumen-kudeaketa) eta sektore osora zabaltzea	<p>4.2.1. Sektorearen kudeaketa- eta profesionalizazio-kultura zabaltzea Kalitate Programak egungo testuingurura moldatuz eta azpi-sektore espezifikoetara mugatuz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismoko Kalitate Programak birdiseinatzea, nabaritako kalitatean eta bezeroak jasotako zerbitzuan eta arretan oinarrituta.</li> </ul> <p>4.2.2. Euskadiko turismo-irisgarritasunaren eredia kalitate turistikoaren kontzeptu zabal batera moldatzea, eredu hori turismo-sektore eta jarduera berrietara doituz (turismo aktiboa, aterpetxeak, bilera-turismoa, etab.), Basquetourek kudeatutako kalitate-programetan eredu hori sartuz eta ezartzeko ahaleginak eginez.</p> <p>4.2.3. Iraunkortasunaren kultura turismo-sektorean zabaltzea, ingurumen-kudeaketa ezartzearen alde aitortzearen alde lan eginez eta enpresetako kudeaketa-sistemetan integratuz.</p> <p>4.2.4. Nazioarteko errekonozimenduetan oinarritutako kudeaketa-sistemak ezar daitezela bultzatzea.</p>

E4

## ESTRATEGIA: ENPRESAK INDARTZEA

Ekintza-ildoak	Ekimenak
<p>E4.3 Turismo-sektoreko enpresen garapenarekin eta lehiakortasunarekin konprometitutako prestakuntza-proposamena garatzea.</p>	<p>4.3.1. Turismoaren sektoreko prestakuntza-beharrizan garrantzitsuenen diagnosis hobetzea, sektoreko prestakuntza-ildoak orientatzeko bidea emango duen gogoeta- eta eztabaida-gune bat egituratuz eta, horretarako, zerikusia duten eragile guztien partaidetza lortuz (Hezkuntza eta Enplegu sailak, Lanbide, etab.).</p> <p>4.3.2. Prestakuntza-katalogo bat diseinatu, plazaratu eta eguneratzea, Gobernuko beste sail batzuekin, beste administrazio batzuekin eta sektore pribatuarekin batera, bidaiariei balio gehien ematen dieten enpresa-eginkizunak garatzera bideratuta (bezeroekiko harremanak, merkatuaren ezagutza, merkaturatzea), eta formatu eta mekanismo berritzaileak erabiltzea sektoreko eragileek prestakuntza jaso dezaten errazteko.</p> <p>4.3.3. Turismoko lanbide batzuetan (ostalaritza, ostatuak, etab.) aitorpen ofiziala duten prestakuntza-programa espezializatuak.</p> <p>4.3.4. Hizkuntza-prestakuntza bultzatzea, sektorearen berezitasunetara zuzendutako formatu eta metodologia berritzaile eta erakargarrien bidez (ordutegi finkorik gabe, lanpostuko prestakuntza eta mugikorren erabilera, besteak beste).</p>
<p>E4.4 Ekintzaitza eta turismo-arloko barne-ekintzaitza sustatzea</p>	<p>4.4.1. Euskal gizartea sentiberatzea turismoak negozio berriak eta enplegua sortzeko duen ahalmenari dagokionez</p> <p>4.4.2. Turismo-ekintzaitza bultzatzea, batetik, sentiberatze-ekintzen bidez, ikastetxeetan, sustapen-unitateetan, enpresa-elkarteetan, etab.; eta, bestetik, sektorearen eta helmugaren garapenari mesede egiten dioten ekintzaitza-proiektuetara laguntza tekniko eta finantzatzeko sostengua bideratuz.</p> <p>4.4.3. Erreferentziako ekintzaileak bilatu eta halakotzat aitortzea, ekintzaile bilaka daitezkeen pertsona edo elkarteentzat gidariak edo ereduak izan daitezten.</p> <p>4.4.4. Barne-ekintzaitza sustatzera bideratutako sistemak abiaraztea.</p> <p>4.4.5. Enpresa-transmisioko prozesuei sostengua ematea, turismo-enpresen jarraitasunaren mesedetan, beste erakunde eta sail batzuekin lankidetzan.</p> <p>4.4.6. Zehaztutako turismo-estrategiarekin eta iraunkortasun-printzipioekin (ekonomiari, gizarteari eta ingurumenari dagokionez) bat datozen inbertsioak erakartzea helmugara, Jaurilaritzako beste arlo batzuekin eta beste erakunde batzuekin (udalak) lankidetzan.</p>
<p>E4.5 Enpresen arteko lankidetzaren sinergiak baliatzeko eta talde-lanaren potentziala garatzeko.</p>	<p>4.5.1. Merkataritza eta ostalaritza baliabide turistikoekin uztartzea – Merkataritzako eta ostalaritzako establezimenduen mapa egitea, baliabide turistikoekin maparekin alderatuta hutsuneak bilatzea eta dagozkion ekintzak ezartzea.</p> <p>4.5.2. Lankidetzako dinamika sistematikoa ezartzea sektore osagarrietako plataforma edo sareekin (merkataritza, IKTak, lehen sektorea eta nekazaritzako elikagaien sektorea, kultura-industriak) alderdi hauek aztertzeke: turismoari aplikatu dakizkiokeen abangoardiako teknologiak, nazioartekotzearen ahalmena, berrikuntzarako eta jarduerak dibertsifikatzeko aukerak eta lankidetzaren proiektuak sustatzea.</p> <p>4.5.3. Lan-dinamikak gauzatzea turismoaren balio-kateko enpresa eta erakundeekin Euskadiko turismo-enpresen sarea indartzen duten aukerak bilatzeko (merkatu, zerbitzu edo produktu berriak).</p>



**E5**

### **Turismo-gobernantza**

Plan Estrategiko honetan helmugaren **kudeaketa-eredu berri** baten alde egin da. Eredu eraginkorragoa eta iraunkorragoa, maila ezberdinetako erakundeak (tokikoak, probintziakoak eta erkidegokoak) lerrokatzea errazten duena, baita erakunde publikoak eta pribatuak ere; horrela, ekintzak eta lankidetzak adosturik, produktuen eta horietara atxikitako bizipenen eskaintza hobeto egituratu eta merkatuan kokatzeko modua ez ezik, behar adinako antolamenduz kudeatu ahalko dira helmugaren balio-kateko beste kate-begi batzuk, eta jarduna koherentziaz eta koordinazioz gauzatu da, turismo-lehiakortasunerako funtsezkoak diren faktoreetan gainjartzerik eta bikoiztasunik gertatu gabe gabe.

Eredu horretan administrazio publikoek eta batez ere Eusko Jaurlaritzak dute gidaritza aktibo eta konprometitua, Merkataritza eta Turismo Sailburuordetzaren eta Basquetouren bitartez. Lan horretan, sailen eta erakundeen arteko lankidetzak eguneroko lantzat eta euskal gizartearekiko konpromisotzat hartu behar da, bakoitzaren administrazio-eskumenen begirunez, beti ere, baina enpresa-sareak geroz eta zer esan handiagoa eduki behar du. Beste modu batean esanda, administrazio publikoek jardun behar dute, ez bairik gabe, helmugaren lehiakortasun turistikoa sendotzeko gidari gisara, baina emaitzak lortzea enpresa-sektorearen jarreraren eta erantzuteko gaitasunaren mende dago hein handi batean.

Laburbilduz, eredu berri honek **harremanetan, ulermenean eta erronka kolektiboen kudeaketan oinarritutako esparru bat** sortu nahi du, **erakunde-artekoa eta sektore pribatua eta publikoa biltzen dituena**, 2020ko hodeiertzean Euskadik turismo-helmuga gisara izan beharreko etorkizuneko ikuskeraren eta strategiaren inguruan.

Kudeaketa-eredu hori aplikatuko zaie –egoera bakoitzak ezar dezakeen berezitasunekin– marketinaren ikuspuntutik helmuga egituratzen duten sei azpi-eskualde geografikoei; Gidaritza Plan batekin, beti ere, horrek ezarriko baitu mota guztietako ahaleginak eta baliabideak behar bezala erabiltzeko ibilbide-orria. Helmuga bakoitzaren berezitasunak kontuan izan ahalko dira, kudeaketa oraingoa baino errazagoa izango da, lankidetzak sustatuko da, eta turismoaren arlo guztietan erabiltzen diren baliabideak optimizatuko dira.

**E5**

## **Turismo-gobernantza**

Eskumen-banaketari jarraiki, Eusko Jaurlaritzari dagokio turismoa antolatzea; bistan denez, antolakuntza hori oso garrantzitsua da turismo-enpresen lehiakortasunari mesede egingo dion esparru bat finkatzeko. Turismo-jardueraren bilakaera azkarra ikusta, eta ikusita beharrezkoa dela turismo-arloko subjektu eta enpresen jarduera berriro mugarriztatzea, bai eta administrazioena ere, baliteke gaur egun indarrean den arlo honetako araua, Turismoaren Euskal Legea, aski ez izatea datozen urteetan jarduera honek izango duen garapenerako.

Azkenik, turismo-enpresen lehiakortasunean lagunduko duen antolamenduaz gainera, aztertu beharko da zer neurri hartu behar den Euskadirentzat, helmuga gisa, eta enpresen lehiakortasunerako oso garrantzitsuak eta baldintzatzaileak diren zenbait osagai hobetzeko (irisgarritasuna, segurtasuna, konektibitatea, zerbitzu osagarriak, etab.). Esan bezala, prozesu horretan funtsezko lan-ildoetako bat izango da bakoitzari esleitutako eskumenak garatzeko orduan erakundeen artean koordinazioz eta lankidetzan jardutea.

Hori guztia aintzat hartuta, ildo estrategiko eta ekimen hauek proposatzen ditugu:

E5

## Turismo-gobernantza

E5.1 **Administrazio- eta eskumen-esparru** berri bat sortzea, turismo-industriaren lehiakortasunari mesede egingo diona.

E5.2 **Lurraldeko turismo-kudeaketa eredu**a taxutzea eta Euskadiko turismo-kudeaketako egiturak arrazionalizatzea.

E5.3 **Arlo publiko eta pribatuen arteko lankidetz**a sustatzea

E5.4 Erakunde-arteko lankidetz

E5.5 **Euskadiz kanpoko** eragile turistikoekin eragin-trukean jardutea eta **proaktiboki parte hartzea** ordezkartza turistikoko erakundeetan.

# 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Turismo-gobernantzaren estrategia

E5

ESTRATEGIA: TURISMO-GOBERNANTZA	
Ekintza-ildoak	Ekimenak
E5.1 Administrazio- eta eskumen-esparru berri bat sortzea, turismo-industriaren lehiakortasunari mesede egingo diona.	<p>5.1.1. Turismoaren Euskal Legea aldatzea, sektorearen lehiakortasuna eta erakundeen arteko koordinazioa erraztuko duen testuinguru bat sortzeko.</p> <p>5.1.2. Lege berriarekin bat datorren araudia eguneratu eta garatzea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dekretu berriak sortzea etxebizitza turistikoari, gida profesionali eta turismo aktiboari buruz, esaterako.</li> <li>- Dauden dekretuak aldatzea: hotelei eta prozedura turistikoari buruzkoak, besteak beste.</li> </ul> <p>5.1.3. Apurka-apurka programak eta laguntzak administrazio- eta eskumen-esparru berrira moldatzea.</p>
E5.2 Lurraldeko turismo-kudeaketa eredia taxutzea eta Euskadiko turismo-kudeaketako egiturak arrazionalizatzea.	<p>5.2.1. Euskadiko lurraldeko turismo-kudeaketa eredia osatzea 6 egitura hauetan oinarrituta: 3 hiriburuak, barnealdea, kostaldea eta Arabako Errioxa</p> <p>5.2.2. Gidaritza Planak garatu eta ezartzea</p> <p>5.2.3. Euskal Turismoaren Mahaia 2020 sortu eta abian jartzea, sektorearekiko gogoeta- eta eztabaida-espazio egonkor gisara, asmo hauekin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- turismo-estrategiaren garapeneko erakunde eta enpresa nagusien arteko informazioaren eta komunikazioaren jariora eta sistematika sendotzea.</li> <li>- jardueren koordinazioa hobetzea eta lankidetzeta-maila altuagoak bultzatzea Euskadi Basque Country helmugako eragileen artean.</li> </ul>
E5.3 Arlo publiko eta pribatuaren arteko lankidetzeta sustatzea	<p>5.3.1. Arlo publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzeta biziagotzea sektorearen lehiakortasuna sendotzeko, finantzazio pribatuaren maila altuagoak bultzatuz eta Euskadiko turismoaren kudeaketa- eta sustapen-tresna ezberdinak profesionalizatuz.</p> <p>5.3.2. Produktu-klubak hedatzea, arlo publiko eta pribatuaren arteko lankidetzarako formula gisara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauden produktu-klubak eta etorkizuneko funtzionamendu-eredua Plan honen helburuetara doitzea, lehentasuna sektore pribatua egituratzean, helmuga ontzean eta produktua sortzean jarrita.</li> <li>• Produktu-klub berriak sortzea marketin-plan berriaren eta produktuen sailkapenaren zein lehentasun-hurrenkeraren arabera.</li> </ul> <p>5.3.3. Sektorearen zein helmugaren mesedetan baliabideak/finantzazioa lortzeko iturriak bilatzea arlo publikoaren eta pribatuaren lankidetzatik abiatuta (adibidez: turismo-tasaren bideragarritasuna aztertu eta diagnostia egitea).</p>



# 10. Ekintza-ildoak eta ekimen estrategikoak: Turismo-gobernantzaren estrategia

E5

**ESTRATEGIA: TURISMO-GOBERNANTZA**

<b>Ekintza-ildoak</b>	<b>Ekimenak</b>
<p>E5.4 Erakunde-arteko lankidetzak Euskadin.</p>	<p>5.4.1. Foru-aldundiekin eta hiriburuekin koordinatzea sektore turistikoa garatzeko euskal estrategia, eta lurralde historiko bakoitzean eragileen arteko koordinazioa bultzatzea, kudeaketa eraginkorragoa lortze aldera.</p> <p>5.4.2. Eusko Jaurlaritzako Garraioen Saila eta foru-aldundietako sail eskumendunak inplikatzeko helmugaren irisgarritasuna eta konektibitatea bermatzeko lanean, lehiakortasunaren giltzarri diren heinean.</p> <p>5.4.3. Seinaleak hobetzeko eta ingelesez emandako informazioa normalizatzeko estrategia bat gauzatzea inplikaturako erakunde guztien artean.</p> <p>5.4.4. Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetzarekin batera zuzentzea landa-turismoaren estrategia diseinatzeko prozesua, eta foru-aldundiekin batera koordinatzea estrategia horren ezarketa.</p> <p>Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetzarekin batera lan egitea Euskadi Gastronomika garatzeko.</p> <p>5.4.5. Merkataritza eta ostalaritza baliabide turistikoei uztartzea (ikus 4.5.1. ekimena).</p> <p>5.4.6. Ingurumen eta Lurralde Politikako Sailarekin eta foru-aldundiekin batera lan egitea helmugaren zein turismo-jardueraren ingurumen-iraunkortasuna bultzatzeko (ikus 4.2.3 ekimena)</p> <p>5.4.7. Hezkuntzako eta Enpleguko sailekin batera diseinatu eta garatzea lanbide-prestakuntza aitortzeko beharrezko arau eta ekintza-planak, sektorea profesionalizatzeko eta horren izen ona areagotzeko. (ikus 4.3.3. ekimena).</p> <p>5.4.8. Kultura Ondareko eta Kultura Sustatzeko zuzendaritzekin koordinatzea kultura-turismoaren eta Donejakue Bidearen produktuaren garapena.</p> <p>5.4.9. Jaurlaritzaren Kanpo Harremanetako arloarekin, SPRIekin eta Euskal Etxeekin batera lan egitea Euskadiren irudirik onena kanpoan proiektatzeko eta kanpo-ekintzako sare guztiekin EUSKADI BASQUE COUNTRY turismo-helmuga gisara mundu osoan ezagutarazteko</p> <p>5.4.10. Lankidetzan jardutea Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetzarekin, Ingurumen eta Lurralde Politikako Sailarekin, Kultura Sailarekin, Portuen Zuzendaritzarekin, foru-aldundiekin eta zeresana duten gainerako erakundeekin (Itsasertz Mugartea, esaterako), Euskal Kostaldeko turismo-estrategia bultzatzeko.</p>
<p>E5.5 Euskadiz kanpoko eragile turistikoei eragin-trukean jardutea eta proaktiboki parte hartzea ordezkaritza turistikoko erakundeetan.</p>	<p>5.5.1. Euskadi nazioarteko turismo-eremuan egon dadin sustatzea, ordezkaritza turistikoko erakundeetan parte hartuz (Turismoaren Europako Batzordea, Turismoaren Munduko Erakundea, Turismo Iraunkorraren Munduko Kontseilua - GSTC-, Guztientzako Turismoaren Europako Sarea -ENAT-).</p> <p>5.5.2. Turismo-erakundeekin lankidetzan jardutea (Industria, Energia eta Turismo Ministerioa, Turespaña, Exceltur - Espainiaren Bikaintasun Turistikorako Aliantza, Ikerketa Turistikoen Institutua -ITT-, Espainiako Kalitate Turistikorako Institutua -EKTi-, Segittur eta Espainiako Atzerriko Turismo Bulego Nazionalak)</p>



# **1., 4. ETA 5. ESTRATEGIEI DAGOZKIEN EKIMENEN ARDURADUNAK ETA ALDIAK**

E1

ESTRATEGIA: BERRIKUNTZA							
Ildoa	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20	
E1.1 Ezagueran oinarritutako turismo-kudeaketa bultzatzea	1.1.1. Euskadik parte hartzea turismo-arloko bikaintasun ikertzailea duten sare eta mekanismoetan, gure helmugaren ikuspuntua eta transferentziaren helburua begi bistatik galdu gabe. (emaitzetara bideratutako parte-hartzea).	Turismo Zuzendaritza + Basquetour	[Barra]				
	1.1.2. Bermatzea ezagueraren egiturak beren artean lerrotatzen direla, bai eta Euskadiko turismoaren sektorearekin ere, eta sektorerako transferentzia bultzatzea gero sektore osora ireki ahalko diren proiektu pilotuen bidez.	Turismo Zuzendaritza + Basquetour	[Barra]				
	1.1.3. Euskadiko Turismo Behatokia birdiseinatzea eta Turismoaren Adimen Lehiakorreko Sistema baten eskakizunetara moldatzea, helburu hauek lortzeko: 1) administrazioek eta turismo-kudeaketako eragileek ezagueran oinarrituta diseinatzea eta kudeatzea helmugako estrategia; eta 2) turismo-enpresen kudeaketa adimentsua eta profesionala izatea. Horrek esan nahi du: <ul style="list-style-type: none"> <li>Hainbat iturritik (MTE, Eurostat, Eustat, EIN, ITT, Exceltur) eratorritako estatistika-informazioa berrikusi eta moldatzea, jarraipen-beharrizanen eta helmugaren martxari buruzko ebaluazioaren arabera, eta 2020 hodeiartean jarritako helburuen arabera.</li> <li>Estatistika berriak sartzeko eta dauden batzuk birdiseinatzea (adibidez, ostatu mota berrietako gaualdiak zenbatzea eta okupazio-maila).</li> <li>Dagoen informazioa ustiatzea (adibidez, Lurraldeko Kudeaketa Ereduarekin bat datozen informazioaren banakapenak, informazioaren trazabilitatea eduki ahal izateko, eta maiztasun egokiarekin).</li> <li>Turismo-enpresen eta helmugaren lehiakortasuna ebaluatzeneko informazioa prestatzea (errentagarritasun- eta berrikuntza-mailak, teknologien ezarpena, etab.)</li> <li>Datuak biltzeko tresna edo sistema automatiko edo erdi-automatikoak diseinatu eta abian jartzea (Gastua eta mugikortasuna neurtzeko sistemak eta eskariaren aldagarritasuna aurreikusteko ereduak).</li> </ul>	Basquetour	[Barra]	[Barra]	[Barra]	[Barra]	
	1.1.4. Turismoari buruzko ezaguerak (merkatuak, produktuak, joerak, etab.) proaktiboki zabaltzea industriako eragile garrantzitsuen artean	Basquetour	[Barra]				



E1

**ESTRATEGIA: BERRIKUNTZA**

Euskara 21-en	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
<p>E1.2 Turismo-negozioen errentagarritasuna eta eraginkortasun operatiboa hobetuzera bideratutako berrikuntza bultzatzea</p>	<p>1.2.1. Berrikuntza barneratzea turismo-helmuga eta -enpresen kudeaketako giltzarri gisara. Nola:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sektoreko erreferentziatzko enpresen artean jardunbide egokien eta arrakasta-kasuen berri emateko programa bat garatu eta abiaraziz.</li> <li>Berrikuntza-gida diseinatu eta garatuz.</li> <li>Negozio-ereduetan berrikuntza aplikatzeko mintegiak antolatuz turismo-helmuga edota -produktu baten balio-kateko enpresa eta elkarteekin.</li> </ul>	<p>Basquetour + Turismo Zuzendaritza</p>				
	<p>1.2.2. Enpresek tresna eta konponbide berritzaileak ezartzea sustatuko duten laguntza-programak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produktu eta negozio berritzaile berriak sortzea</li> <li>✓ Turismo-enpresak beren bezeroekin harreman jartzen dituzten teknologia berrietan oinarritutako tresnak sortu eta ezartzea.</li> <li>✓ Turismo-negozioen eraginkortasuna hobetzen duten IKT tresnak garatu eta baliatzea</li> </ul>	<p>Turismo Zuzendaritza</p>				



E1

ESTRATEGIA: BERRIKUNTZA						
Euskar a 21- en	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
E1.3 Berrikuntza sustatzea eta iraunkortasuna hobetuzera zuzendutako teknologia berriak eta tresnak ezartzea	1.3.1. Euskadi Turismo Helmuga Adimentsu bilakatzeko lanetan aurrera egitea – <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiektu pilotu bat hasia: ekintza teknologikoen ibilbide-orria sortzea, baliabideak (ura, energia) eraginkorki erabiltzeko konponbide berritzaileak ematea, turismo-zerbitzuak mugimenduan eskaintzeko bidea ematen duten mugikorretarako aplikazioak garatu eta erabiltzea, etab.</li> </ul>	Turismo Zuzendaritza + Basquetour	[Barra horria 14-16]			
	1.3.2. Helmugaren iraunkortasuna monitorizatzeko modua ematen duen tresna bat garatu eta ezartzea	Basquetour	[Barra horria 14-16]			
	1.3.3. Itourbask Turismo Bulegoen Sarea beharizan eta joera berrietara doitzea. XXI. mendeko turismo-bulegoa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperientzia pilotu bat proposatu eta abiaraztea</li> </ul>	Turismo Zuzendaritza	[Barra horria 14-16]			

E1

ESTRATEGIA: BERRIKUNTZA						
Euskar a 21- en	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
E1.4 Helmuga desberdintzera eta horren entzutea areagotzera bideratutako berrikuntza	1.4.1. Ekimen berritzaileak sustatzea Euskadi helmugak segmentu hartzaileetan ikusgarritasun nabarmena izan dezan. (kanal digitaletan, foroetan eta blogetan kokatzea, besteak beste).	Turismo Zuzendaritza + Basquetour	[Barra horria]			
	1.4.2. Turismo Atari berritzaile bat sustatzea, nazioartean erreferentzia izango dena (hainbat profiletara moldatua, proposamenak emateko eta jasotzeko gai dena, interaktiboa, hautakorra eta Euskadi bisitatzearekin lotutako atari guztietan agertuko dena).	Turismo Zuzendaritza + Basquetour	[Barra horria]			
	1.4.3. Ekintza berritzaileen programa bat sustatu eta gauzatzea Euskadi turismo-helmuga bisitatzera dei dezaketenen artean (iragarleen profil berriak aintzat hartzea – ekimen bereziak <i>blogger</i> eta <i>trendsetter</i> entzat)	Basquetour	[Barra horria]			
	1.4.4. Helmuga monitorizatzea. Honako hauek baliatuz: <ul style="list-style-type: none"> <li>• helmugaren webgunea (Euskadiko Turismo Atari Ofiziala eta beste erakunde, elkarte eta erreferentziako turismo-baliabideen turismo-webguneak).</li> <li>• Erreferentziako beste turismo-webgune handi batzuk (TripAdvisor, Lastminute, Rumbo, Atrapalo, E-dreams, Minube, etab.)</li> <li>• Sare sozialak (Facebook, twitter, Youtube, etab.)</li> <li>• Erreferentziako <i>app</i>-ak.</li> </ul>	Turismo Zuzendaritza + Basquetour	[Barra horria]			





E4

ESTRATEGIA: ENPRESAK INDARTZEA						
Ildoa	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
E4.1 Bezeroarenganako orientazioa (bidaiarienganako) turismo-enpreetan	4.1.1. Establezimenduak modernizatzearen alde egitea turismo-eskaintza lehiakorragoa sortzeko, helmugako turismo-establezimenduen kategoria igotzea kalitatezko turismo-helmuga baten kokapenaren eta bidaiarien profilen arabera, eta iraunkortasunean enfasia jartzea turismo-azpiegiturak irisgarritasunaren eta aprobetxamenduaren ikuspuntutik moldatuz, batetik, eta eraikita dagoen ondareari balioa emanez, bestetik.	Turismo Zuzendaritza	[Barra horria]			
	4.1.2. Arreta eta zerbitzuak hobetzea Euskadiko turismo-establezimenduetan eta helmugetan.	Basquetour	[Barra horria]			
	4.1.3. Produktu-klubetan merkatuko ezaguera espezifikoaren garapenerako sistemak ezar daitezkeen bultzatzea.	Basquetour	[Barra horria]			
	4.1.4. Erreferentziako erakundeak bilatu eta halakotzat aitortzea, bezeroarenganako orientazioaren arloa hobetu nahi duten beste erakunde batzuentzat gidariak edo ereduak izan daitezkeen.	Basquetour	[Barra horria]			

E4

ESTRATEGIA: ENPRESAK INDARTZEA							
<b>Euskar a 21- en</b>	<b>Ekimenak</b>	<b>Arduraduna</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17-20</b>	
E4.2 Nazioarteko errekonozimenduetan oinarritutako kudeaketa-sistemak ezar daitezen sustatzea, eta horiek sistema integral bilakatzea (kalitatea, irisgarritasuna/ingurumen-kudeaketa) eta sektore osora zabaltzea	4.2.1. Sektorearen kudeaketa- eta profesionalizazio-kultura zabaltzea Kalitate Programak egungo testuingurura moldatuz eta azpi-sektore espezifikoetara mugatuz. • Turismoko Kalitate Programak birdiseinatzea, nabaritako kalitatean eta bezeroak jasotako zerbitzuan eta arretan oinarrituta.	Basquetour	[Barra hori]				
	4.2.2. Euskadiko turismo-irisgarritasunaren eredia kalitate turistikoaren kontzeptu zabal batera moldatzea, eredu hori turismo-sektore eta jarduera berrietara doituz (turismo aktiboa, aterpetxeak, bilera-turismoa, etab.), Basquetourek kudeatutako kalitate-programetan eredu hori sartuz eta ezartzeko ahaleginak eginez.	Basquetour		[Barra hori]			
	4.2.3. Iraunkortasunaren kultura turismo-sektorean zabaltzea, ingurumen-kudeaketa ezartzearen eta aitortzearen alde lan eginez eta enpresetako kudeaketa-sistemetan integratuz.	Basquetour		[Barra hori]			
	4.2.4. Nazioarteko errekonozimenduetan oinarritutako kudeaketa-sistemak ezar daitezela bultzatzea.	Basquetour		[Barra hori]			

E4

ESTRATEGIA: ENPRESAK INDARTZEA						
<b>Euskar a 21- en</b>	<b>Ekimenak</b>	<b>Arduraduna</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17-20</b>
E4.3 Turismo-sektoreko enpresen garapenarekin eta lehiakortasunarekin konprometitutako prestakuntza-proposamena garatzea.	4.3.1. Turismoaren sektoreko prestakuntza-beharrizan garrantzitsuenen diagnostia hobetzea, sektoreko prestakuntza-ildoak orientatzeko bidea emango duen gogoeta- eta eztabaida-gune bat egituratuz eta, horretarako, zerikusia duten eragile guztien partaidetza lortuz (Hezkuntza eta Enplegu sailak, Lanbide, etab.).	Turismo Zuzendaritza + Basquetour				
	4.3.2. Prestakuntza-katalogo bat diseinatu, plazaratu eta eguneratzea, Gobernuko beste sail batzuekin, beste administrazio batzuekin eta sektore pribatuarekin batera, bidaiariei balio gehien ematen dieten enpresa-eginkizunak garatzera bideratuta (bezeroekiko harremanak, merkatuaren ezagutza, merkaturatzea), eta formatu eta mekanismo berritzaileak erabiltzea sektoreko eragileek prestakuntza jaso dezaten errazteko.	Basquetour				
	4.3.3. Turismoko lanbide batzuetan (ostalaritza, ostatuak, etab.) aitorpen ofiziala duten prestakuntza-programa espezializatuak.	Turismo Zuzendaritza				
	4.3.4. Hizkuntza-prestakuntza bultzatzea, sektorearen berezitasunetara zuzendutako formatu eta metodologia berritzaile eta erakargarrien bidez (ordutegi finkorik gabe, lanpostuko prestakuntza eta mugikorren erabilera, besteak beste).	Basquetour				

E4

ESTRATEGIA: ENPRESAK INDARTZEA						
Euskar a 21- en	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
E4.4 Inbertsioa sustatzea eta ekintzailletza eta turismo-aroko barne-ekintzailletza bultzatzea	4.4.1. Euskal gizartea sentiberatzea turismoak negozio berriak eta enplegua sortzeko duen ahalmenari dagokionez	Turismo Zuzendaritza		■		
	4.4.2. Turismo-ekintzailletza bultzatzea, batetik, sentiberatze-ekintzen bidez, ikastetxeetan, sustapen-unitateetan, enpresa-elkarteetan, etab.; eta, bestetik, sektorearen eta helmugaren garapenari mesede egiten dioten ekintzailletza-proiektuetara laguntza teknikoa eta finantzatzeko sostengua bideratuz.	Turismo Zuzendaritza	■			
	4.4.3. Erreferentziazko ekintzaileak bilatu eta halakotzat aitortzea, ekintzaile bilaka daitezkeen pertsonentzat edo elkarteentzat gidariak edo ereduak izan daitezten.	Turismo Zuzendaritza		■		
	4.4.4. Barne-ekintzailletza sustatzera bideratutako sistemak abiaraztea.	Turismo Zuzendaritza	■			
	4.4.5. Enpresa-transmisioko prozesuei sostengua ematea, turismo-enpresen jarraitasunaren mesedetan, beste erakunde eta sail batzuekin lankidetzan.	Turismo Zuzendaritza	■			
	4.4.6. Zehaztutako turismo-estrategiarekin eta iraunkortasun-printzipioekin (ekonomiari, gizarteari eta ingurumenari dagokionez) bat datozen inbertsioak erakartzea helmugara, Jaurlaritzako beste arlo batzuekin eta beste erakunde batzuekin (udalak) lankidetzan.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza	■			

E4

ESTRATEGIA: ENPRESAK INDARTZEA						
<b>Euskar a 21- en</b>	<b>Ekimenak</b>	<b>Arduraduna</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17-20</b>
E4.5 Enpresen arteko lankidetzaren sinergiak sustatzea eta talde-lanaren potentziala garatzeko.	4.5.1. Merkataritza eta ostalaritza baliabide turistikoekin uztartzea – Merkataritzako eta ostalaritzako establezimenduen mapa egitea, baliabide turistikoaren maparekin alderatuta hutsuneak bilatzea eta dagozkion ekintzak ezartzea.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza				
	4.5.2. Lankidetzaren dinamika sistematikoa ezartzea sektore osagarrietako plataforma edo sareekin (merkataritza, IKTak, lehen sektorea eta nekazaritzako elikagaien sektorea, kultura-industriak) alderdi hauek aztertzeko: turismoari aplikatu dakizkiokeen abangoardiako teknologiak, nazioartekotzearen ahalmena, berrikuntzarako eta jarduerak dibertsifikatzeko aukerak, eta lankidetzaren proiektuak sustatzea.	Basquetour				
	4.5.3. Lan-dinamikak gauzatzeko turismoaren balio-kateko enpresa eta erakundeekin Euskadiko turismo-enpresen sarea indartzen duten aukerak (merkatu, zerbitzu edo produktu berriak) bilatzeko.	Basquetour + Turismo Zuzendaritza				

E5

ESTRATEGIA: TURISMO-GOBERNANTZA						
Euskar a 21- en	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
E5.1 Administrazio- eta eskumen-esparru berri bat sortzea, turismo-industriaren lehiakortasunari mesede egingo diona.	5.1.1. Turismoaren Euskal Legea aldatzea, sektorearen lehiakortasuna eta erakundeen arteko koordinazioa erraztuko duen testuinguru bat sortzeko.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza	[Barra]			
	5.1.2. Lege berriarekin bat datorren araudia eguneratu eta garatzea: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dekretu berriak sortzea etxebizitza turistikoari, gida profesionali eta turismo aktiboari buruz, esaterako.</li> <li>- Dauden dekretuak aldatzea: hotelei eta prozedura turistikoari buruzkoak, besteak beste.</li> </ul>	Turismo Zuzendaritza		[Barra]		
	5.1.3. Apurka-apurka programak eta laguntzak administrazio- eta eskumen-esparru berrira moldatzea.	Turismo Zuzendaritza	[Barra]			



E5

ESTRATEGIA: TURISMO-GOBERNANTZA						
Ildoa	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
E5.2 Lurraldeko turismo-kudeaketako eredu taxutzea eta Euskadiko turismo-kudeaketako egiturak arrazionalizatzea.	5.2.1. Euskadiko lurraldeko turismo-kudeaketako eredu osatzea 6 egitura hauetan oinarrituta: 3 hiriburuak, barnealdea, kostaldea eta Arabako Errioxa	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza	[Barra horia]			
	5.2.2. Gidaritza Planak garatu eta ezartzea	Basquetour	[Barra horia]			
	5.2.3. Euskal Turismoaren Mahaia 2020 sortu eta abian jartzea, sektorearekiko gogoeta- eta eztabaida-espazio egonkor gisara, asmo hauekin: <ul style="list-style-type: none"> <li>– turismo-estrategiaren garapeneko erakunde eta enpresa nagusien arteko informazioaren eta komunikazioaren jariora eta sistematika sendotzea.</li> <li>– jardueren koordinazioa hobetzea eta lankidetzaren maila altuagoak bultzatzea Euskadi Basque Country helmugako eragileen artean.</li> </ul>	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza	[Barra horia]			

E5

ESTRATEGIA: TURISMO-GOBERNANTZA						
Euskar a 21- en	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20
E5.3 Arlo publiko eta pribatuaren arteko lankidetzaren sustatzea	5.3.1. Arlo publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzaren biziagotzea sektorearen lehiakortasuna sendotzeko, finantzazio pribatuaren maila altuagoak bultzatuz eta Euskadiko turismoaren kudeaketa- eta sustapen-tresna ezberdinak profesionalizatuz.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza		■		
	5.3.2. Produktu-klubak hedatzea, arlo publiko eta pribatuaren arteko lankidetzarako formula gisara: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauden produktu-klubaren eta etorkizuneko funtzionamendu-eredua Plan honen helburuetara doitzea.</li> <li>• Produktu-klub berriak sortzea marketin-plan berriaren eta produktuen sailkapenaren zein lehentasun-hurrenkeraren arabera.</li> </ul>	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza	■			
	5.3.3. Sektorearen zein helmugaren mesedetan baliabideak/finantzazioa lortzeko iturriak bilatzea arlo publikoaren eta pribatuaren lankidetzatik abiatuta (adibidez: turismo-tasaren bideragarritasuna aztertu eta diagnostika egitea).	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza		■		

ESTRATEGIA: TURISMO-GOBERNANTZA

E5

E5.4 Erakunde-arteko lankidetzak Euskadin

Ildoa	Ekimenak	Arduraduna	14	15	16	17-20	
	5.4.1. Foru-aldundiekin eta hiriburuekin koordinatzea sektore turistikoa garatzeko euskal estrategia, eta lurralde historiko bakoitzean eragilean arteko koordinazioa bultzatzea, kudeaketa eraginkorragoa lortze aldera.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.2. Eusko Jaurlaritzako Garraioen Saila eta foru-aldundietako sail eskumendunak inplikatzeko helmugaren irisgarritasuna eta konektibitatea bermatzeko lanean, lehiakortasunaren giltzarri diren heinean.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.3. Seinaleak hobetzeko eta ingelesez emandako informazioa normalizatzeko estrategia bat gauzatzea inplikaturako erakunde guztien artean.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.4. Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetzarekin batera zuzentzea landa-turismoaren estrategia diseinatzeko prozesua, eta foru-aldundiekin batera koordinatzea estrategia horren ezarketa. Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetzarekin batera lan egitea Euskadi Gastronomika garatzeko.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.5. Merkataritza eta ostalaritza baliabide turistikoei uztartzea (ikus 4.5.1. ekimena).						
	5.4.6. Ingurumen eta Lurralde Politikako Sailarekin eta foru-aldundiekin batera lan egitea helmugaren zein turismo-jardueraren ingurumen-iraunkortasuna bultzatzeko (ikus 4.2.3 ekimena)	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.7. Hezkuntzako eta Enplegu sailekin batera diseinatu eta garatzea lanbide-prestakuntza aitortzeko beharrezko arau eta ekintza-planak, sektorea profesionalizatzeko eta horren izen ona areagotzeko. (ikus 4.3.3. ekimena).	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.8. Kultura Ondareko eta Kultura Sustatzeko zuzendaritzekin koordinatzea kultura-turismoa garatzeko.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.9. Jaurlaritzaren Kanpo Harremanetako arloarekin batera lan egitea Euskadiren irudirik onena kanpoan proiektatzeko eta kanpo-ekintzako sare guztiekin EUSKADI BASQUE COUNTRY turismo-helmuga gisara mundu osoan ezagutarazteko	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					
	5.4.10. Lankidetzan jardutea Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetzarekin, Ingurumen eta Lurralde Politikako Sailarekin, Kultura Sailarekin, Portuen Zuzendaritzarekin, foru-aldundiekin eta zerbitzuaren gainerako erakundeekin (Itsasertz Mugartea, Eusko Jaurlaritzaren Eusko Kostaldeko turismo-estrategia bultzatzeko.	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza					



E5

ESTRATEGIA: TURISMO-GOBERNANTZA						
<b>Euskar a 21- en</b>	<b>Ekimenak</b>	<b>Arduraduna</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17-20</b>
E5.5 Euskadiz kanpoko eragile turistikoekin eragin-trukean jardutea eta proaktiboki parte hartzea ordezkaritza turistikoko erakundeetan.	5.5.1. Euskadi nazioarteko turismo-eremuan egon dadin sustatzea, ordezkaritza turistikoko erakundeetan parte hartuz (Turismoaren Europako Batzordea, Turismoaren Munduko Erakundea, Turismo Iraunkorraren Munduko Kontseilua -GSTC-, Guztientzako Turismoaren Europako Sarea -ENAT-).	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza				
	5.5.2. Turismo-erakundeekin lankidetzan jardutea (Industria, Energia eta Turismo Ministerioa, Turespaña, Exceltur - Espainiaren Bikaintasun Turistikorako Aliantza, Ikerketen Turistikoen Institutua -ITT-, Espainiako Kalitate Turistikorako Institutua -EKTI-, Segiturr eta Espainiako Atzerriko Turismo Bulego Nazionalak)	Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza				

# PLAN ESTRATEGIKOAREN KUDEAKETA

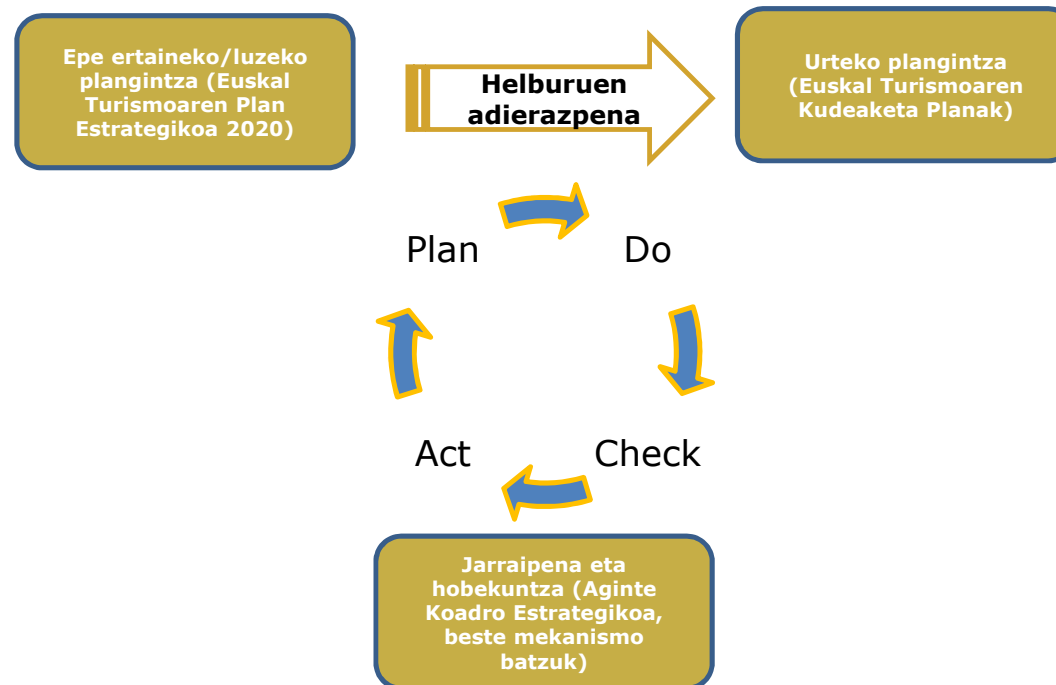
### Ziklo estrategikoa

Plan Estrategikoan jasotzen dira euskal Turismo Estrategiaren funtsezko ildoak. Estrategia zehazteko, nahitaezkoak izan dira gogoeta, alderaketa eta partaidetza, lehen kapituluetan aipatu bezala. Plan batean jasotzean, berriz, estrategia horren **jarraipena, berrikuspena eta kontrola** egin ahal izateko tresnak zehaztu behar dira.

Horregatik jorratu beharko da Euskal Turismoaren 2020 Plan Estrategikoaren **ziklo estrategikoa**, kapitulu honetan aurkezten diren hainbat mekanismo ezartzean datzana.

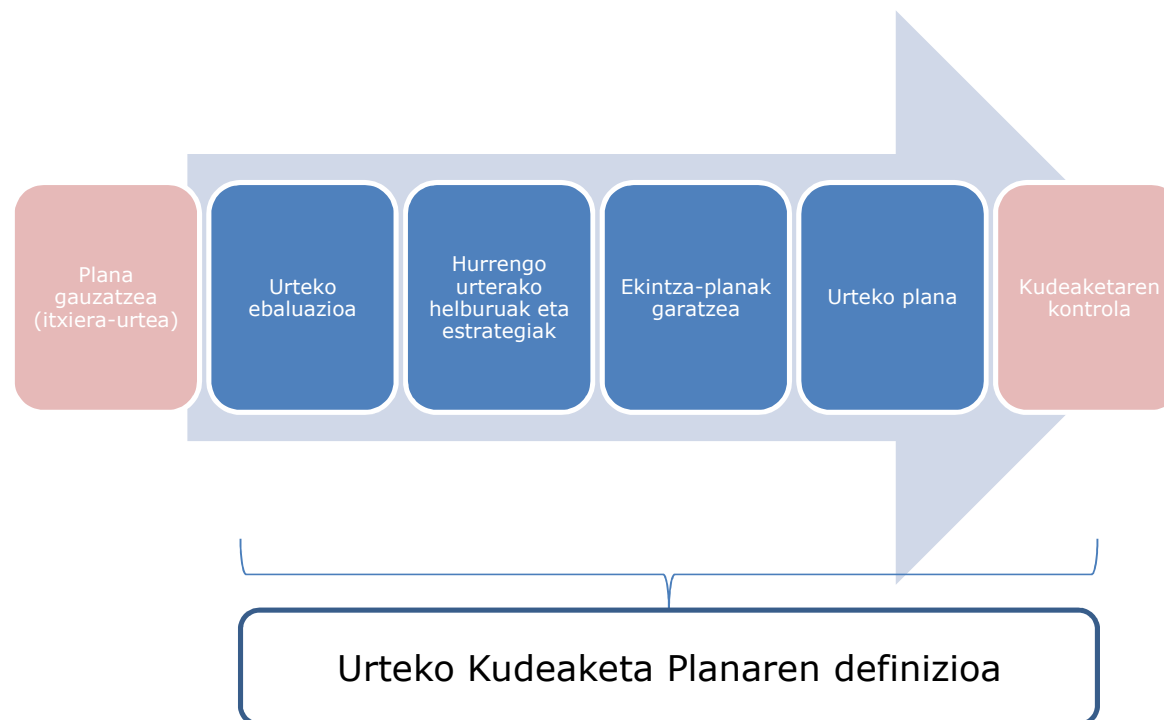
Planaren kudeatzaile nagusia Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza izango da. Horretarako, Turismo Zuzendaritzaren eta Basquetouren laguntza izango du eta honako mekanismo hauek abiarazteaz arduratuko da ziklo estrategikoa kudeatzeko:

- Urteko kudeaketa-planak
- Aginte-koadro estrategikoa
- Kudeaketa-foroak (Euskal Turismoaren Mahaia 2020 eta Gaikako Mahaiak)



### Kudeaketa Planak

Kudeaketa Planak **tresna** bat izan behar du, **turismoaren arloko helburuak eta ikuskera lortzeko urtean zehar garatu behar diren oinarrizko alderdiak jasotzen dituena**. Kudeaketa Plana urtero egingo da, Plan Estrategikoan jasotako ekintza-ildoak eta ekimenak gauzatzeko. Proposamenaren arabera, prozesu arin bat antolatuko da urtero, Turismo Zuzendaritzara eta Basquetourera atxikitako pertsonen partaidetzarekin, ixten den urtea aztertzeko eta datorrenerako helburu eta estrategiak proposatzeko, baita urteko Kudeaketa Planari erantsiko zaizkion ekintza-planak ere. Ekintza-plan horiek **Plan Estrategikoan esleitutako ekimenetatik** eratorriko dira (ikus 1., 4. eta 5. ildoen arduradunak eta aldiak atala), edo **lan-talde bakoitzaren ekimenetatik**, egindako ebaluazioen arabera.



### Aginte Koadro Estrategikoa

Euskal Turismoaren Plan Estrategikoko Aginte Koadroa kudeaketa-tresna gisara pentsatu da, estrategia hobeto ulertzeko eta jarraipena egiteko balioko baitu. Plan Estrategikoan zehaztutako helburuak bete diren edo ez erabakitzeko, berriz, **Helmugak** proposatu dira; azken horiek **zehaztasuna ematen dute eta Aginte Koadro Estrategiko honetako adierazleekin lotuta daude**. Hona hemen Aginte Koadroa osatzen duten adierazleak, hurrengo orrietan zehatzago azalduko direnak:

<b>HAZKUNTZA-HELBURUEN ADIERAZLEAK</b>
• Turisten sarrerak guztira
• Turista atzerritarren sarrerak
• Batez besteko gastua bidaiari bakoitzeko
• Fakturazioa
• Enplegua
• Ekarpena euskal BPGari (zenbateko absolutuetan)
• Erosketetan gastatzen duten bidaiarien ehunekoa
<b>KOKAPEN-HELBURUEN ADIERAZLEAK</b>
• Euskadi helmuga paregabe eta desberdindutzat jotzen duten bidaiarien %
• Euskadi helmuga paregabe eta desberdindutzat jotzen duten iritzi-emaleen %
• Euskadi - Basque Country markaren entzute-indizea
• Bidaiariek turismo-azpiegitura eta -baliabideei buruz webgune handietan emandako iritzia
<b>BARNE-GARAPENEN HELBURUEN ADIERAZLEAK</b>
• Finantzazio pribatuaren % erakunde kudeatzaileetan
• Euskadiko atari garrantzitsuetan helmugako webguneak estalitako <i>online</i> trafikoaren %
• <i>Monitoringa</i> helmugako sare sozialetan eta turismo-industriako hainbat osagaitan
• Bidaiarien gogobetetasun-maila



HELBURUAK	Neurketa-adierazleak	Iturria	Abiapuntua	2016 Aurreikuspena	2020 Aurreikuspena
<b>HAZKUNTZA-HELBURUAK</b>					
<b>Euskadira datozen bidaiari-kopurua areagotzea</b>	Turisten sarrerak guztira	Eustat	2,6 M	3 M	4 M
	Turista atzerritarren sarrerak	Eustat	0,99 M	1,4 M	2 M
<b>Euskadira datozen bidaiarien batez besteko gastua areagotzea</b>	Batez besteko gastua bidaiari bakoitzeko	Ibiltur	85,05	100,00	120,00
<b>Euskadiko turismo-enpresen lehiakortasuna areagotzea</b>	Fakturazioa	Turismo Zuzendaritza (geuk egina hainbat iturritan oinarrituta)	2014tik aurrera	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
	Enplegua	Turismoaren kontu satelitea*	2014tik aurrera	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
<b>Turismoak EAEn aberastasuna sortzeari egiten dion ekarpena handitzea</b>	Ekarpena euskal BPGari (turismo-gastua milioi eurotan)	Turismoaren kontu satelitea*	2008ko azken datua: 3.596 M €	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
	Erosketetan gastatzen duten bidaiarien ehunekoa	Ibiltur	% 55	% 65	% 70

\*2009. urtetik aurrera metodologia-aldaketa handi bat gertatu zen: turismoarekin lotutakotzat jotako jarduera-adarrak 2009ko Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazional (JESN) berriarekin bat etorrita baliatu ziren. Hori dela eta, hurrengo eguneraketetan, aurreko urteetako estatistika-segiden trazabilitatea galdu zen.

Horrela, TIIk "zehaztasuna"ren irizpideari men egin dio turismo-jarduerak mugatzeko orduan, jarduera batzuk gehiegi balioetsi eta beste batzuk gutxiestea ahal bezain gutxien gerta dadin saiatuz. Horregatik 2009an ITTen ere aldatu zen, EINen bezala, Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionala, JESN93-tik JESN09-ra. Sailkapen hori erabiltzen da, adibidez, sektoreak BPGari egiten dion ekarpena kalkulatzeko datu-azterketan. Aldaketa horrek ondorio garrantzitsu bat du, hots, turistikotzat jotako jardueren mugaketa eta zehaztapena hobetzea.

**Aurreikusten da Eustatek 2014an plazaratuko duela metodologia horrekin egindako turismoaren kontu satelitea.** Datu horretatik abiatuta finkatuko dira 2016rako eta 2020rako helmugak.

HELBURUAK	Neurketa-adierazleak	Iturria	Abiapuntua	2016 Aurreikuspena	2020 Aurreikuspena
<b>KOKAPEN-HELBURUAK**</b>					
<b>Euskadi helmuga paregabe eta desberdindu gisa kokatzea</b>	Euskadi helmuga paregabe eta desberdindutzat jotzen duten bidaiarien ehuneko**	Basquetour	2014tik aurrera	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
	Euskadi helmuga paregabe eta desberdindutzat jotzen duten iritzi-emaielen %**	Basquetour	2014tik aurrera	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
<b>Euskadi marka turistikoaren entzutea areagotzea lehentasunezko merkatuetan</b>	Euskadi - Basque Country markaren entzute-indizea**	Basquetour	2014tik aurrera	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
<b>Euskadira datozen bidaiarien nahiak asetzen dituen eskaintza izatea</b>	Bidaiarietako turismo-azpiegitura eta -baliabideei buruz webgune handietan emandako iritzia**	Basquetour	2014tik aurrera	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
<b>BARNE-GARAPENeko HELBURUAK</b>					
<b>Euskadik turismo kudeaketarako eredu iraunkorra izatera iristea</b>	Finantzazio pribatuaren % erakunde kudeatzaileetan***	Basquetour	--	% 25,00	% 50,00
<b>Euskadiko helmugak eta turismo-industria monitorizatzeko, kudeatzeko eta jarraipena egin ahal izateko informazioa edukitzea</b>	Euskadiko atari garrantzitsuenetan helmugako webguneak estalitako online trafikoaren %***	Basquetour	--	% 80,00	% 80,00
	Monitoringa helmugako sare sozialetan eta turismo-industriako hainbat osagaitan**	Basquetour	2014tik aurrera	2014tik aurrera finkatu	2014tik aurrera finkatu
<b>Bidaiarietako nabaritutako kalitate-maila altuak lortzea</b>	Bidaiarien gogobetetasun-maila	Ibiltur	4,55	4,55	4,55

\*\* Entzutea eta irudia aztertzeko metodologia bat ezartzearen mende egongo da lau kokapen-helburuei buruzko adierazlearen eta barne-garapenaren adierazlearen baten neurketa; metodologia horrek beste kasu batzuetan baliatutako bitartekoak (inkestak edota *ad hoc* ikerketak) hartuko ditu aintzat, baina ez sistematikoki, baita erreferentziatzeko webguneen eta sare sozialen jarraipena ere.

\*\*\* Lehen aldiz neurtuko dira.

### **Beste kudeaketa-mekanismo batzuk**

Plan estrategikoak 5.2.3 ekimenean aurreikusten du **Euskal Turismoaren Mahaia 2020** abiaraztea, sektorearekiko etengabeko gogoeta- eta eztabaida-gune bezala. Euskal turismo-estrategiaren kudeaketarako giltzarri diren erakundeek eta enpresek parte hartuko dute Mahai horretan, eta bere jarduera zeharkakoa izango da, Planean jasotako estrategia, ekintza-ildo eta ekimen guztiekin lotutako alderdiak jorratuko baititu.

Horrez gainera, **Gaikako Mahaiak** abiaraziko dira ekimen jakin batzuk garatzeko eta, horrela, kudeaketa-foro espezifikoak eratuko dira ekimenei esleitutako ekintza-proposamenei buruz eztabaidatzeko.

Azkenik, 5.4 ekintza-ildoak. *Erakunde-arteko lankidetzak Euskadin* ekintza-ildoak proposatzen dituen ekimenetan, **Eusko Jaurlaritzako beste sailburuordetza batzuekiko eta beste erakunde batzuekiko lankidetzak** beharrezkoa izango da hainbat gai estrategikori aurre egiteko. Azken horiek gorago zehaztutako jarraibideen arabera abiaraziko dira.

# ERANSKINAK

# **1. ERANSKINA: ERAKUNDE PARTE-HARTZAILEEN ZERRENDA**

Prozesuaren lehen faseetan elkarrizketak eta lan-bilerak antolatu ziren beheko erakunde hauen ordezkariekin; horrela, **lehen lan-zirriborro**aren prestakuntza parte hartu dute.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bermeoko Udala</li> <li>• Bidasoa Turismo</li> <li>• Debagoiena</li> <li>• Durangoko Udala</li> <li>• Enkarter</li> <li>• Getxoko Udala</li> <li>• Goitur</li> <li>• Iraurgi Berritzen</li> <li>• Lea Artibai</li> <li>• Oarsoaldea</li> <li>• Ardoaren Ibilbidea</li> <li>• Santurtziko Udala</li> <li>• Tolosaldea Garatzen</li> <li>• Uggasa</li> <li>• Uribe Kosta</li> <li>• Urola Kosta</li> <li>• Urremendi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicomtech</li> <li>• TourGUNE IKZ</li> <li>• Eusko Jaurlaritzako Landa Garapenerako Zuzendaritza</li> <li>• Bizkaiko Foru Aldundia</li> <li>• Gipuzkoako Foru Aldundia</li> <li>• Arabako Foru Aldundia</li> <li>• Lanbide</li> <li>• Eusko Jaurlaritzako Prestakuntza eta Ikaskuntza Zuzendaritza</li> <li>• Euskalit</li> <li>• Guggenheim</li> <li>• Nekatur</li> <li>• Bilboko udala</li> <li>• Donostiako Udala</li> <li>• Gasteizko Udala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bit Travel /Hartzailea</li> <li>• URV Catalunya</li> <li>• Minube</li> <li>• STI</li> <li>• Espainiako Bidaia Agentzien Elkartea</li> <li>• Go Basquing</li> <li>• Atrapalo</li> <li>• Smartbox</li> <li>• ESIC</li> <li>• Trip Advisor</li> </ul>
--	---	---

Zirriborro hau hainbat erakunde eta pertsonari eman zitzaion, **alderatzeko**; horietako batzuek prozesuaren lehen faseetan parte hartu zuten, beste batzuek, berriz, ez zuten inolako parte-hartzerik izan ordura arte. Alderaketa-lanean jardun zuten erakundeak agertzen dira beheko taulan.

- Arabako Foru Aldundia
- Bizkaiko Foru Aldundia
- Gipuzkoako Foru Aldundia
- Bilboko Udala
- Donostiako Udala
- Gasteizko Udala
- Arabako Merkataritza Ganbera
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- Gipuzkoako Merkataritza Ganbera
- Euskalduna jauregia
- Euskalduna Jauregia
- Bilboko Alondegia
- Kursaal
- Ficoba
- Artium Museoa
- Santa Maria Katedrala Fundazioa
- Añanako Gatz Harana Fundazioa
- Arabako Errioxako Ardoaren Ibilbidea
- San Telmo Museoa
- Cristobal Balentziaga museoa
- Donostiako Aquarium Museoa
- Guggenheim Museoa
- Bilboko Arte Ederren Museoa
- Bilboko Itsasadarra Itsas Museoa
- BizkaiKOA
- Bizkaiko Zubia
- TourGUNE IKZ
- Tecnalia
- Vicomtech
- Geogarapen
- Adapta

- SEA Hostelería
- Bizkaiko Ostalaritza Enpresaburuen Elkarte
- Gipuzkoako Ostalaritza Enpresaburuen Elkarte
- Euskadiko Turismo Gidari Profesionalen Elkarte
- Gernikako Batzarretxea
- Zinemaldia
- Euskadiko Jazz Jaialdiak
- Nekatur
- Xarma
- Bidea - EAEko eta Nafarroako Bidaia Agentzien Federazioa
- Destino Bilbao Hotel Elkarte
- ASPAGI - Gipuzkoako Ostalaritza Enpresaburuen Elkarte
- ASOARTE - Euskadiko Turismo Agentzia Hartzaileen Elkarte
- Aktiba
- Kongresu Antolatzaile Profesionalen Euskal Elkarte
- Bizkaia Euskal Kostaldea Elkarte
- Basque Culinary Center
- Gamarra Ostalaritza Eskola
- Artxanda Ostalaritza Eskola
- Leioako Ostalaritza Eskola
- Galdakaoko Ostalaritza Eskola
- CEBANK - Gipuzkoako Ostalaritza Goi Eskola
- Aitor Elizegi
- Alberto Ortiz de Zárate
- Andoni Luis Aduriz
- BilbaoDendak
- SShops Donostia-San Sebastián
- Gasteiz On

- Viajes El Corte Inglés
- Eroski Bidaiak
- Viajes Equinoccio
- Viajes Azul Marino
- Euskal Herriko Unibertsitatea - Ekonomia Aplikatua
- Deustuko Unibertsitatea - Aisiazko Ikaskuntzen Institutua
- Deustuko Unibertsitatea - Turismo Saila
- Mondragon Unibertsitatea
- Hobetuz
- Abba Hotela
- Aranzazu Hotela
- Carlton Hotela
- Ercilla hotela
- Silken Hotelak
- Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritza
- Eusko Jaurlaritzako Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetza
- Eusko Jaurlaritzako Teknologia, Berrikuntza eta Lehiakortasun Sailburuordetza
- Industria Sailburuordetza
- Administrazio eta Lurralde Plangintzaren Sailburuordetza
- Ingurumen Sailburuordetza
- Garraio Sailburuordetza
- Enplegu eta Lan Sailburuordetza
- Kultura, Gazteria eta Kirol Sailburuordetza
- Lanbide Heziketako Sailburuordetza
- Unibertsitate eta Ikerketa Sailburuordetza
- Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusia

- AIARALDEA - Aiaratur
- GORBEIALDEA - Zuiako Kuadrilla
- ARABAKO MENDIALDEA - Kanpezu-Arabako Mendialdea Kuadrilla
- ARABAKO ERRIOXA - Arabako Errioxako Ardoaren Ibilbidea Elkarte
- ARABAKO HARANAK - Añanako Kuadrilla
- GASTEIZ - Kongresu eta Turismo Zerbitzua
- ARABAKO LAUTADA - Aguraingo Kuadrilla
- BILBO - Bilbao Turismo
- BUSTURIALDEA - Urremendi
- ENKARTERRIAK - Enkartur Enkarterrietako Turismo Elkarte
- GORBEIALDEA - Gorbeialdea Landa Garapen Elkarte
- LEA ARTIBAI - Lea Artibai Garapen Agentzia
- URIBE - Jata Ondo Landa Garapenerako Elkarte
- BIDASOA - Bidasoa Aktiba
- DEBABARRENA - Debegesa
- DONOSTIA - Donostia Turismo
- DONOSTIALDEA - Behemendi
- GOIERRI - Goitur
- OARSOALDEA
- UROLA GARAIA - Urola Garaiko Garapen Agentzia (Uggasa)
- UROLA KOSTA
- Aena - Bilboko Aireportua
- VIA - Vitoria International Airport Promotion Agency
- BILBAO AIR
- ORTZIBIA - Hondarribiko Aireportua Sustatzeko Sozietatea

## **2. ERANSKINA: AGIRIZKO INFORMAZIO-ITURRIAK**



- 2012-2016 Gobernu Programa. *1000 eguneko programa, hiru herrialde-konpromisori aurre egiteko*. Eusko Jaurlaritza, X. legegintzaldia. 2013ko martxoa
- *Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren 2013-2016 aldirako Ekintza Plana*. Eusko Jaurlaritza. 2013
- *Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren ekimenen jarraipena. 1.6 Turismo-industria, garapen bidean dagoen sektorea*.
- *MoniTur 2010. Monitor de competitividad relativa de las Comunidades Autónomas españolas*. 2011ko uztaila.
- *Europar Batasuneko turismoaren lehiakortasunari buruzko ikerlana*, 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*
- 6/19994 Legea, martxoaren 16koa, turismoa antolatzen duena.
- *Euskal Kostaldearen Turismo Gida-Plana*. 2010eko azaroa.
- Kataluniako Idescat-en informazio-sistema.
- *Euskal Turismoaren 2010-2013ko Lehiakortasun eta Berrikuntza Plana*, Eusko Jaurlaritzako Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza. 2010eko iraila.
- *EAEko Turismoari buruzko epe luzerako Plan Estrategikoaren prestaketa-txostena: antolamendu-eremua, lurralde-garapena eta lehiakortasuna*.
- Munduko Ekonomiaren XIII. Bileran. *Delimitación de la empresa turística desde diferentes enfoques de análisis de la economía del turismo*. Huelvako Unibertsitatea. 2013
- *Tokiko lehiakortasunaren adierazleak eta analisisa Euskal Autonomia Erkidegoan*. Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzua, 2007.
- *Pla de Marqueting Turístic de Catalunya 2013-2015*. Agència Catalana de Turisme. 2013ko maiatza.

- *Nazioarteko Turismoaren Ikuspegia 2030*, Turismoaren Munduko Erakundea. 2013ko edizioa.
- TourGUNE IKZren Plan Estrategikoa 2013-2016.
- TourGUNE IKZren Programa Zientifikoa 2013-2016.
- Plan de Marketing Turístico de Euskadi, 2010-2013
- Hor Dago! Euskadiko Turismo Marketinaren Plana. Euskadiko Marketin Turistikoa 2009-2012.
  
- Basquetour, Eustat, EIN – Informazio estatistikoa (agiri osoan zehar zehaztu da, taula eta grafikoen oinean)

# **3. ERANSKINA: TURISMO- ESKAINTZARI BURUZKO ANALISIKO TAULA ETA GRAFIKOEN ZERRENDA**

## TAULEN ZERRENDA

1. taula	Turismo-ostatuaren kopuruaren bilakaera motaren arabera. EAE 2000-2012	22. or.
2. taula	Turismo-plazaren kopuruaren bilakaera motaren arabera. EAE 2000-2012	22. or.
3. taula	Hotel- eta plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn. 2000-2012	24. or.
4. taula	Hotel-establezimenduen kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE 2000-2012	25. or.
5. taula	Hotel-plazaren kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE 2000-2012	25. or.
6. taula	Hotel-establezimenduak eta -plazak kategoriaren arabera. EAE 2011-2012	27. or.
7. taula	Hotel-establezimenduak eta -planak kategoriaren eta lurraldeen arabera eta EAEn. 2012	28. or.
8. taula	Hotel-establezimenduak kategoriaren eta eremuaren arabera. 2012	29. or.
9. taula	Eguneko hotel-plazak kategoriaren eta eremuaren arabera. 2012	30. or.
10. taula	Landa-turismoko establezimenduen eta plazaren kopuruaren bilakaera. 2000-2012	31. or.
11. taula	Nekazal turismoko establezimenduak segmentuka EAEn, 2013.	33. or.
12. taula	Landetxeak segmentuka EAEn, 2013.	33. or.
13. taula	Kanpin- eta plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn, 2000-2012.	35. or.
14. taula	Hotel-establezimenduen kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera.	37. or.
15. taula	Hotel-plazaren kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera.	38. or.
16. taula	Landa-turismoko establezimendu-kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera.	39. or.
17. taula	Landa-turismoko plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera.	40. or.
18. taula	Kanpin-kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera.	41. or.
19. taula	Kanpin-plazaren kopuruaren bilakaera autonomia-erkidegoen arabera.	41. or.
20. taula	Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera.	42. or.
21. taula	Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera eremuaren arabera.	43. or.
22. taula	Okupazio-maila 2012	43. or.
23. taula	Hotel-establezimenduetako okupazio-maila kategoriaren arabera. EAE 2011-2012	44. or.

24. taula	Landa-turismoko establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera.	45. or.
25. taula	Hotel-establezimenduen okupazio-maila autonomia-erkidegoen arabera.	46. or.
26. taula	Landa-turismoko establezimenduen okupazio-maila autonomia-erkidegoen arabera.	47. or.
27. taula	Kanpinetako okupazio-maila autonomia-erkidegoen arabera.	48. or.
28. taula	Turismo-industriako establezimendu-kopurua EAEn lurralde historikoaren arabera.	52. or.
29. taula	Turismo-industriako enpleguak EAEn lurralde historikoaren arabera.	52. or.
30. taula	Turismo-industriako establezimenduak EAEn jarduera-taldean arabera.	53. or.
31. taula	Turismo-industriako establezimenduetako enplegua EAEn jarduera-taldean arabera.	53. or.
32. taula	Turismo-industriako establezimendu-kopurua EAEn azpi-jardueren arabera.	54. or.
33. taula	Turismo-industriako establezimenduetako enpleguak EAEn jardueraren arabera.	55. or.

## **GRAFIKOEN ZERREDA**

1. grafikoa	Turismo-ostatuen kopurua motaren arabera. EAE, 2012.	21. or.
2. grafikoa	Plaza-kopurua motaren arabera. EAE, 2012.	21. or.
3. grafikoa	Hotel-kopurua lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.	23. or.
4. grafikoa	Plaza-kopurua lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.	23. or.
5. grafikoa	Hotel-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn. 2000-2012	24. or.
6. grafikoa	Plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera eta EAEn. 2000-2012	24. or.
7. grafikoa	Hotel-kopurua eremuaren arabera. EAE, 2012.	25. or.
8. grafikoa	Plaza-kopurua eremuaren arabera. EAE, 2012.	25. or.
9. grafikoa	Hotel-kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE, 2000-2012	26. or.
10. grafikoa	Plaza-kopuruaren bilakaera eremuaren arabera. EAE, 2000-2012	26. or.

11. grafikoa	Hotel-establezimenduen banaketa udalen arabera. 2013	21. or.
12. grafikoa	Hotel-plazen banaketa udalen arabera. 2013	21. or.
13. grafikoa	Landa-turismoko establezimendu-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. 2012	32. or.
14. grafikoa	Landa-turismoko plaza-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.	32. or.
15. grafikoa	Landa-turismoko establezimendu-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera.	32. or.
16. grafikoa	Landa-turismoko plaza-kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera. 2000-2012	32. or.
17. grafikoa	Nekazal turismoko establezimenduen banaketa udalen arabera 2013.	34. or.
18. grafikoa	Nekazal-turismoko plazen banaketa udalen arabera 2013.	34. or.
19. grafikoa	Landetxeen banaketa udalen arabera 2013.	34. or.
20. grafikoa	Landetxeetako plazen banaketa udalen arabera 2013.	34. or.
21. grafikoa	Kanpin- eta plaza-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.	35. or.
22. grafikoa	Plaza-kopuruaren banaketa lurralde historikoaren arabera. EAE, 2012.	35. or.
23. grafikoa	Kanpinen banaketa udalen arabera. 2013	36. or.
24. grafikoa	Kanpin-plazen banaketa udalen arabera. 2013	36. or.
25. grafikoa	Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera.	42. or.
26. grafikoa	Hotel-establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera eremuaren arabera.	43. or.
27. grafikoa	Landa-turismoko establezimenduetako okupazio-mailaren bilakaera lurralde historikoaren arabera.	45. or.