



TURISMO, MERKATARITZA  
ETA KONTSUMO  
ESTRATEGIKO PLANA  
PLAN ESTRATÉGICO DE  
TURISMO, COMERCIO  
Y CONSUMO  
2017-2020

*Euskadi, auzolana, bien común*

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA  
ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,  
COMERCIO Y CONSUMO

# Índice

<b>1.</b>	<b>Antecedentes</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>El Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2017-20</b> .....	<b>4</b>
2.1	El Plan Estratégico: herramienta d para la consecución del Programa de Gobierno .....	4
2.2	Metodología en la preparación del Plan Estratégico .....	8
2.3	Preparación de la Estrategia. ....	10
2.4.	Formulación de la estrategia. ....	16
2.5	Traslación de la estrategia en un plan .....	17
<b>3.</b>	<b>Turismo</b> .....	<b>20</b>
<b>4.</b>	<b>Comercio</b> .....	<b>111</b>
<b>5.</b>	<b>Kontsumobide</b> .....	<b>205</b>

PLAN ESTRATÉGICO DE  
TURISMO, COMERCIO  
Y CONSUMO  
2017-2020

# 1. ANTECEDENTES

# 1. Antecedentes

El 17 de enero de 2017 el Gobierno Vasco adoptó el Acuerdo por el que se aprueba el calendario de planes estratégicos del gobierno de la XI Legislatura 2016-2020.

La planificación de las políticas públicas ha venido consolidándose como un instrumento adecuado para ordenar y coordinar las actuaciones que corresponden a las administraciones. Las ventajas que ofrece la planificación y la extensión que ha adquirido la implantación de este instrumento en la actividad de la administración pública, exige identificar las áreas prioritarias de la actividad pública a través de las cuales poder impulsar la acción de gobierno en materia de turismo, comercio y consumo, para lograr avanzar de forma coordinada y eficiente y conseguir una Euskadi solidaria, sostenible y competitiva. Sobre la base del Programa de Gobierno para la XI Legislatura se han identificado las políticas y planes que se consideran que conforman el núcleo más relevante de los compromisos adquiridos ante la sociedad vasca.

El Programa de Gobierno contempla un total de 15 Planes estratégicos que responden a los objetivos marcados por el Consejo de Gobierno y que están alineados con la “Estrategia Europa 2020.” Esta planificación impulsa el desarrollo humano, el crecimiento económico y el crecimiento inteligente en Euskadi. Los Planes están también alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (cinco P): **People; Prosperity; Peace; Planet y Partnership.**

Entre los 15 planes estratégicos que recoge el acuerdo, se encuadra el Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2017-20, elaborado por el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco y que es desarrollado en el presente documento.

PLAN ESTRATÉGICO DE  
TURISMO, COMERCIO  
Y CONSUMO  
2017-2020



## 2. EL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO, COMERCIO Y CONSUMO 2017-20

## **2. El Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2017-20**

### **2.1. El Plan Estratégico: herramienta para la consecución del Programa de Gobierno**

El Parlamento Europeo, junto con el Consejo y la Comisión Europea, han establecido el desarrollo sostenible como una meta y un objetivo que todas las administraciones públicas deben perseguir. Sobre esta base, el Gobierno Vasco selecciona los mecanismos y programas para conseguir alcanzar el objetivo marcado como motto en nuestro Plan de Gobierno Euskadi 2020 “El Desarrollo Humano Sostenible”.

El empleo es el eje básico de la actuación política del conjunto del Gobierno. Nuestro reto como sociedad es reducir las tasas de paro por debajo del 10%. Para ello, vamos a incentivar las políticas públicas de carácter económico y social que tengan como objetivo directo la creación de más empleo y de mejor calidad. En este sentido se han formulado los objetivos en las áreas de actividad de turismo y comercio.

El despliegue de estas políticas públicas requiere integrar de forma armónica en el Plan Estratégico tanto las políticas específicas de empleo como las políticas que inciden en el desarrollo económico. El empleo y la reactivación económica están indisolublemente unidos. En este sentido, los dos sectores de la economía tutelados por el Departamento han tenido en los últimos dos años un comportamiento en relación con el empleo con una tendencia positiva.

El conjunto de las actividades relacionadas con el turismo tuvo un mejor comportamiento que la economía vasca en su conjunto, donde las afiliaciones en ese mismo periodo pasaron de 897.681 a 915.922 (+2%) y registraron un aumento del 3,6% (3º trimestre de 2017 respecto al 3º trimestre de 2016). Por otra parte, el empleo en los comercios vascos ha sufrido descensos continuos desde el comienzo de la crisis hasta 2013. A partir de 2014 el comercio vasco ha incrementado los niveles de afiliación año tras año. El sector ha tenido, en general, una caída del empleo superior al 10% y ha sido, también, el que ha empezado a remontar en 2015 y 2016.

Euskadi no ha escapado a la tendencia característica de las sociedades desarrolladas de su entorno, de manera que se encuentra con un poderoso sector terciario en crecimiento que aporta ya el 69% del PIB. El comercio representa casi un 16% sobre el total del sector servicios y el turismo un 8,6%. Si a esto le añadimos la hostelería, muy relacionada con ambos y promocionada como recurso interés turístico por el Departamento, hablamos de, aproximadamente, un tercio del sector servicios.

Para alcanzar los resultados esperados por el Programa de Gobierno, el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo ha desarrollado el **Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2017-2020**, que tiene una previsión temporal de elaboración y aprobación en 2017.

El Plan Estratégico despliega uno de los 15 objetivos del Programa de Gobierno de la XI Legislatura Euskadi 2020 (Alcanzar el 25% del PIB Industrial y el 125% del PIB per cápita de la UE) y, en particular, aquellos específicos del ámbito de actuación del Departamento, ambos en el pilar I. Empleo, reactivación y sostenibilidad, incardinados en el Eje estratégico I.1. Un crecimiento sólido, con más y mejor empleo, incorporando transversalmente los 5 compromisos relacionados con la Promoción del Turismo, el Comercio local y el Consumo Responsable y que se enumeran a continuación:

### **Compromisos e iniciativas del Plan de Gobierno asociados al Departamento de Turismo, Comercio y Consumo (DTCC)**

<b>Compromiso</b>	<b>Iniciativas del Plan de Gobierno</b>
<b>28. Fomento de la excelencia y la sostenibilidad en la actividad turística vasca</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el marco del Plan de Turismo, Comercio y Consumo 2017-2020 elaborar el Plan Director de Turismo</li> <li>2. Apoyar la creación de productos turísticos competitivos e incentivar iniciativas innovadoras en el ámbito de la actividad turística</li> <li>3. Fomentar la profesionalización del sector y proteger las profesiones turísticas</li> <li>4. Favorecer la promoción de recursos turísticos de Euskadi</li> <li>5. Fortalecer la comercialización de la oferta turística tanto en formatos convencionales, como propuestas innovadoras, incentivando la incorporación de las nuevas tecnologías para la configuración de nuevas propuestas de valor en la oferta turística</li> <li>6. Seguir apostando por el segmento de congresos, convenciones y ferias como destino de turismo MICE y por el turismo eno- gastronómico con el fin de convertir Euskadi en un referente a nivel mundial</li> <li>7. Impulsar diferentes ofertas de turismo atendiendo a la demanda especializada según el “target” de turista de excelencia</li> </ol>
<b>29. Apuesta por el turismo experiencial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priorización y definición de los principales recursos y experiencias turísticas</li> <li>2. Mejorar la oferta experiencial a través de convocatorias lanzadas al sector turístico y aportarle información para la mejora de la gestión</li> <li>3. Gestionar la oferta experiencial turística a través de un sistema de seguimiento, control y valoración</li> <li>4. Promover la difusión y desarrollo de la oferta experiencial en Euskadi a través de acciones promocionales</li> </ol>



<b>Compromiso</b>	<b>Iniciativas del Plan de Gobierno</b>
<b>30. Marca turística de País, Euskadi Basque Country</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Impulsar aquellos elementos que singularizan nuestro destino como elemento de referencia básica para el posicionamiento de la marca turística Euskadi Basque Country</li><li>2. Colaborar en los proyectos de internacionalización de nuestras empresas turísticas para propiciar la captación de actividad turística</li><li>3. Impulsar la marca Euskadi en los foros y ferias internacionales, atendiendo a la Estrategia de internacionalización de Euskadi Basque Country</li><li>4. Proyectar Euskadi Basque Country como marca de país utilizando una estrategia de gestión institucional y de los agentes públicos y privados coordinada</li><li>5. Promover el destino Euskadi Basque Country como elemento integrador y armonizador de la administración turística vasca.</li></ol>
<b>31. Fomento de la competitividad del sector comercial vasco</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaborar un Plan Director del Comercio Vasco, en el marco de implementación del Plan de Turismo, Comercio y Consumo 2017-2020</li><li>2. Apoyar el comercio local e impulsar su competitividad como elemento fundamental para la consolidación del empleo y la dinamización de pueblos y ciudades gestionando, así mismo, de forma eficiente los espacios urbanos</li><li>3. Seguir impulsando la incorporación del sector comercial a las tecnologías de la información y aumentar los recursos destinados a la adaptación del sector a los nuevos tipos de consumo y compra</li><li>4. Favorecer programas de modernización y formación en calidad, tecnología y buenas prácticas en el sector comercial</li><li>5. Potenciar el emprendimiento y el talento y colaborar en la internacionalización e innovación de las empresas que forman el tejido comercial vasco</li><li>6. Fomentar la cooperación comercial incentivando las estrategias zonales de cooperación, dinamización y competitividad comercial y fortaleciendo las asociaciones empresariales de comercio</li><li>7. Impulsar la mejora en la formación y capacitación a los nuevos emprendedores y la mejora de las habilidades de los profesionales del sector comercial fortaleciendo el servicio de asistencia al sector y de la trasmisión del conocimiento</li></ol>



## Compromiso

## Iniciativas del Plan de Gobierno

32.

**Kontsumobide-  
Instituto Vasco  
de Consumo**

1. Ofrecer a la ciudadanía una información y formación ágil, eficaz y orientada a las necesidades de los distintos colectivos y a las nuevas tendencias de consumo, con el fin de lograr personas consumidoras más comprometidas y responsables
2. Resolver de forma eficaz y eficiente los conflictos de consumo y simplificar el procedimiento de gestión y resolución de reclamaciones. A estos efectos se fomentará la mediación como vía de resolución de conflictos y también la adhesión al Sistema Arbitral de Consumo y mejorará la tramitación telemática de reclamaciones y solicitudes de arbitraje
3. Fomentar un mayor respeto de los derechos de las personas consumidoras y usuarias en los actos de consumo por parte de las empresas impulsando un mayor reconocimiento de las actuaciones de control y promoviendo una mayor agilidad en la gestión de alertas
4. Afianzar una red de colaboración interdepartamental e interinstitucional para garantizar actuaciones más eficientes de defensa de los derechos de las personas consumidoras y crear sinergias con entidades de defensa de los derechos de personas consumidoras y usuarias
5. Reforzar la visibilidad de Kontsumobide para que sea percibido como una herramienta útil para prevenir y resolver conflictos de consumo, planificando acciones de comunicación e incrementando su visibilidad en la red y su participación y colaboración en foros tanto estatales como internacionales

---

Cada uno de estos compromisos incorpora transversalmente las 3 metas de desarrollo sostenible, de responsabilidad social y de equilibrio territorial establecidas por el Departamento:

- Un crecimiento turístico sólido, con más y mejor empleo
- Fomento de la competitividad del sector comercial
- Defensa de las personas consumidoras y promoción del consumo responsable

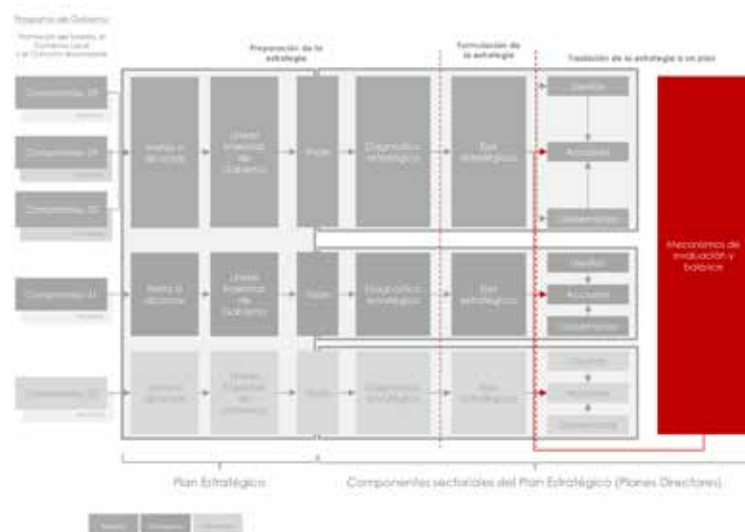
## Compromisos, meta asociada área del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo (DTCC) implicada

Compromiso del Plan de Gobierno XI Legislatura	Meta a alcanzar	Área implicada
<b>28. Fomento de la excelencia y la sostenibilidad en la actividad turística vasca</b>  <b>29. Apuesta por el turismo experiencial</b>  <b>30. Marca turística de País, Euskadi Basque Country</b>	Un crecimiento turístico sólido, con más y mejor empleo	Turismo
<b>31. Fomento de la competitividad del sector comercial vasco</b>	El fomento de la competitividad del sector comercial	Comercio
<b>32. Kontsumobide-Instituto Vasco de Consumo</b>	La defensa de las personas consumidoras y promoción del consumo responsable	Kontsumobide

El Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2017-20 atiende de manera general a cada uno de los 5 compromisos, y se complementa con un plan sectorial específico para cada uno de los tres componentes sectoriales: turismo, comercio y consumo: el Plan Director de Turismo Vasco 2017-20, el Plan Director de Comercio Vasco 2017-20 y el Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-2018.

## 2.2. Metodología en la preparación del Plan Estratégico

El proceso que se ha seguido para la elaboración del Plan Estratégico y sus componentes sectoriales se ha estructurado en tres etapas:



Proceso de elaboración del Plan Estratégico de Turismo 2017-20

## **A. Preparación de la estrategia.**

Tomando como punto de referencia los compromisos y las iniciativas asociadas al Programa de Gobierno de la XI Legislatura, así como las metas que persigue el Departamento, se han desarrollado las líneas maestras de Gobierno y su concreción en la Visión del área, que constituye el fundamento de la estrategia. La Visión es una declaración del objetivo aspiracional que se persigue y respondiendo a las preguntas “donde queremos ir/que queremos hacer”.

En este sentido, se han desarrollado 3 visiones: La Visión 2030 del Área de Turismo del DTCC, la Visión 2020 del área de Comercio del DTCC y la Visión 2020 de Kontsumobide.

Una vez clarificada las líneas maestras de gobierno y la visión, se ha iniciado el desarrollo de los componentes sectoriales del plan estratégico (turismo, comercio y consumo), mediante la identificación de los aspectos clave de cada componente sectorial, que pueden afectar positiva o negativamente a la consecución de cada una las visiones.

Este proceso ha requerido de un proceso exhaustivo de análisis, tanto en el ámbito interno como externo, al objeto de identificar elementos a favor de la visión (fortalezas y oportunidades) y en contra (debilidades y amenazas), que una vez evaluados, ha permitido priorizar los aspectos clave a ser gestionados por la estrategia.

## **B. Formulación de la estrategia.**

Una vez identificados los asuntos clave a gestionar en la etapa de Preparación de la Estrategia, se inicia una etapa completamente diferente en el desarrollo del Plan Estratégico, la de formulación de la Estrategia, que consiste en formular el camino a seguir para abordar cada uno de los asuntos clave que afecten a alcanzar la Visión 2030 de la industria turística vasca, la Visión 2020 del Comercio Vasco y la Visión 2020 de Kontsumobide, respectivamente.

La estrategia contiene los ejes y las direcciones estratégicos para abordar cada uno de los aspectos clave. El conjunto de ejes y direcciones Estratégicas constituyen la estrategia misma, que tiene como objeto final informar del conjunto de acciones que llevará a alcanzar la Visión.

## **C. Traducir la estrategia en un plan.**

Para conseguir los resultados esperados, las estratégicas tienen que ser traducidos en un conjunto de acciones a implantar. Las iniciativas tienen que ser entendidas y asumidas por el equipo del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo.

Este conjunto de acciones guiará la ejecución del Plan Estratégico, establecerán las necesidades en términos de recursos humanos y económicos, definirán el modelo de gestión y gobernanza que el plan requiere, así como los métodos de seguimiento

necesarios para evaluar si el plan ha alcanzado los resultados esperados y medidas a tomar en caso de desviaciones.

En las siguientes páginas se procederá a describir con más detalle el desarrollo de cada una de las etapas.

## **2.3. Etapa 1. Preparación de la Estrategia de Turismo, Comercio y Consumo**

Al objeto de alinear las actuaciones del Departamento con las directrices del Programa de Gobierno, El Plan Estratégico ha desarrollado unas líneas maestras y una visión para cada una de las tres áreas, que indica las grandes directrices sobre las que pivotará la acción del Departamento para dar respuesta al Programa de Gobierno:

### **A. Líneas Maestras y Visión del área de Turismo**

#### **Turismo**

El Programa de Gobierno, así como las metas a alcanzar han servido de guía para elaborar una propuesta de actuaciones del Departamento en materia Turismo en el periodo 2017-2020, y que se articula a través de 7 líneas maestras:

- Oferta turística excepcional.
- Captación y fidelización
- Comunidad local
- Sostenibilidad
- Competitividad
- Territorio y Turismo
- Gobernanza

### **Líneas maestras del área de Turismo para el periodo 2020**

<b>Línea maestra</b>	<b>Fin que persigue</b>
<b>1. Oferta turística excepcional</b>	Consolidar la puesta en marcha de una “Oferta Euskadi” que sea ser excepcional a lo largo de todo el ciclo de viaje del turista. El proceso de acogida, las vivencias en el territorio y los servicios ofrecidos a lo largo de la estancia del visitante deben estar orientados en todo momento a generar experiencias memorables, con un alto grado de personalidad propia y aprovechando las ventajas competitivas que Euskadi puede explotar. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 29 del Plan de Gobierno.

Línea maestra	Fin que persigue
<b>2. Captación y fidelización</b>	Desplegar un marketing innovador y efectivo, con el objetivo principal de crear más demanda en los mercados objetivo, basada en el aumento de la “comprensión” de Euskadi como destino turístico. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 29 y 30 del Plan de Gobierno.
<b>3. Comunidad local</b>	Desarrollar mecanismos para que el turismo sea un generador de progreso económico y social, de riqueza y de calidad de empleo y de vida para los emprendedores, las MiPymes, los profesionales, y la sociedad vasca en general. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 del Plan de Gobierno
<b>4. Sostenibilidad</b>	Establecer la sostenibilidad como principio rector del desarrollo turístico de Euskadi y apostar por un modelo de crecimiento sostenible y responsable, que sea compatible con la preservación de la calidad de vida de sus habitantes y la capacidad de continuar creando valor. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 del Plan de Gobierno.
<b>5. Competitividad</b>	<p>Fomentar la competitividad en la industria turística vasca para ofrecer una oferta diversificada y desestacionalizada que cumpla con las expectativas de los clientes adecuados, a menor coste que sus competidores y trabajando en tres direcciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impulso de la formación, educación y entrenamiento del capital humano</li><li>• Fomento de la innovación y las nuevas tecnologías, como mecanismo para dar más valor a los turistas y prestarles servicios más eficientes.</li><li>• Desarrollo de un marco legal más simple y competitivo</li></ul> <p>Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 del Plan de Gobierno.</p>
<b>6. Turismo y territorio</b>	Desplegar los instrumentos adecuados de ordenación y planificación del uso del espacio turístico y de los recursos que el turismo consume en el territorio, y que contribuya a una mejor distribución del turismo en el territorio, considerando toda la cadena de valor de la experiencia turística, con el objetivo de avanzar hacia una mejor distribución turística por el conjunto del territorio, favoreciendo el desarrollo y la mayor actividad en función de la estacionalidad de cada destino de Euskadi y de los productos que se puedan desarrollar. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 y 29 del Plan de Gobierno.
<b>7. Gobernanza</b>	Desplegar un nuevo sistema de gestión y gobernanza, basado en la información, la transparencia y la confianza y que promueva una mayor coordinación institucional entre los distintos niveles de la administración vasca que desarrollan políticas turísticas, los agentes privados que desarrollan actividades en el sector y la ciudadanía en los foros de deliberación, consulta, asesoramiento y decisión de políticas turísticas. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28, 29 y 30 del Plan de Gobierno

La meta “un crecimiento turístico sólido, con más y mejor empleo” entronca con la Visión 2030 del área de Turismo d:

**Visión 2030 del área de Turismo del DTTC**

“Promover el desarrollo de un destino de Excelencia y especialización, que aporte un alto valor a los turistas y prosperidad sostenible a la sociedad vasca, los empresarios, los colaboradores y al medio ambiente”

así como la Visión de la Industria turística Vasca 2030

**Visión 2030**

“Crecer de un modo sostenible para consolidarse como un destino de excelencia y especializado, que sea referente en Europa

Tomando como punto de referencia la Visión 2030 y las líneas maestras de actuación, ha elaborado el componente sectorial turístico del Plan Estratégico: la Estrategia de Turismo 2030 y el Plan Director de Turismo Vasco 2020 (PDTV).

**Comercio**

La propuesta de actuaciones del Departamento en materia de comercio para el periodo 2017-2020, y dar así respuesta a los compromisos del Programa de Gobierno, se articula a través de 4 líneas maestras:

- Modernización
- Competitividad.
- Gestión estratégica comercial en entornos urbanos.
- Gobernanza

**Líneas maestras del área de comercio d para el periodo 2020**

<b>Línea maestra</b>	<b>Fin que persigue</b>
<b>1. Modernización</b>	Transformar la imagen y percepción social del comercio y promover la modernización material y el rejuvenecimiento de las empresas, como mecanismo para mejorar su posición competitiva. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 31 del Plan de Gobierno

<b>Línea maestra</b>	<b>Fin que persigue</b>
<b>2.Competitividad</b>	Impulsar la competitividad del sector a través de la mejora de los estándares de gestión del comercio, el aprovechamiento de las oportunidades y herramientas que ofrece el mundo digital en todos los ámbitos de las empresas y el refuerzo en las competencias de los empleos del sector comercio. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 31 del Plan de Gobierno
<b>3.Gestión estratégica comercial en entornos urbanos.</b>	Fomentar estrategias de gestión comercial en entornos urbano a través del tejido asociativo como elemento articulador e interlocutor con el sector público, el apoyo al comercio local de proximidad para la generación y consolidación del empleo y la dinamización de los entornos urbanos y la articulación de acciones en colaboración con los Ayuntamientos para desarrollar los entornos comerciales urbanos. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 31 del Plan de Gobierno.
<b>4. Gobernanza</b>	Fortalecimiento del liderazgo público, así como los mecanismos de gestión en el proceso de diseño, aplicación y seguimiento de las políticas comerciales al objeto de mejorar su eficacia.  Esta línea maestra se alinea con el compromiso 31 del Plan de Gobierno.

La meta “El fomento de la competitividad del sector comercial entronca con la Visión del área de comercio del DTCCen 2020:

#### **Visión 2020 del área de Comercio del DTTC**

“Promover un comercio vasco moderno, competitivo, integrado, innovador que articule y proporcione cohesión social y urbana a los pueblos y ciudades de Euskadi, que aporte valor a la sociedad vasca, y adaptado a los nuevos hábitos de consumo”

Tomando como punto de referencia la Visión 2030 y las líneas maestras de actuación, ha elaborado el componente sectorial del Plan Estratégico asociado al comercio: el Plan Director del Comercio Vasco 2020 (PDCV).

#### **Consumo.**

La Visión 2020, que sirve de guía para el despliegue de la acción de Kontsumobide, se articula a través de 4 líneas maestras y dar así respuesta a los compromisos del Programa de Gobierno:

- Información y formación
- Defensa de las personas consumidoras y usuaria
- Resolución de conflictos
- Redes de colaboración y cooperación



## Líneas maestras de Kontsumobide para el periodo 2017-2020

Línea maestra	Fin que persigue
<b>1. Información y formación</b>	<p>Desarrollar mecanismos dirigidos a orientar, formar e informar a las personas consumidoras y usuarias sobre sus derechos y la forma de ejercerlos, a fin de que sean tenidos en cuenta y respetados por todos aquellos que intervengan en el mercado.</p> <p>Esta línea maestra se alinea con el compromiso 32 del Plan de Gobierno.</p>
<b>2. Defensa de las personas consumidoras y usuarias.</b>	<p>Fomentar un mayor respeto de los derechos de las personas consumidoras y usuarias mediante la inspección de consumo y la gestión de alertas, así como las actividades de las asociaciones de personas consumidoras como cauce para la efectiva defensa de sus derechos e intereses y asegure su participación en todos los ámbitos de la vida pública en que se vean afectados.</p> <p>Esta línea maestra se alinea con el compromiso 32 del Plan de Gobierno.</p>
<b>3. Resolución de conflictos.</b>	<p>Promover la mediación y el arbitraje de consumo, a través de la prevención y resolución los conflictos de consumo de forma ágil, eficaz y eficiente propiciando su resolución voluntaria y el desarrollo del sistema arbitral de consumo vasco.</p> <p>Esta línea maestra se alinea con el compromiso 32 del Plan de Gobierno.</p>
<b>4. Redes de colaboración y cooperación</b>	<p>Impulsar la colaboración y cooperación con entidades clave: otros departamentos y entidades del Gobierno Vasco, Administraciones (España, CCAA, otras regiones de Europa, municipios, asociaciones de consumidores y usuarios, etc a través del desarrollo programas de actuación conjunta y el fomento de sinergias que contribuyan a generar una mayor eficacia y coherencia en las actuaciones. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 32 del Plan de Gobierno.</p>

La meta “La defensa de las personas consumidoras y promoción del consumo responsable” entronca con la Visión de Kontsumobide en 2020:

### Visión 2020 de Konsumobide

“Kontsumobide-Instituto Vasco de Consumo aspira a ser referente en el ámbito del consumo, tanto en la CAE como en el conjunto del España. Kontsumobide quiere ser percibido como un recurso útil y necesario para prevenir, evitar, reducir y solucionar conflictos en los actos de consumo y ser reconocido por su capacidad de generar confianza en las personas consumidoras y usuarias, así como en organizaciones empresariales y profesionales”

El Plan Estratégico de KB 2014-2018 que se encuentra vigente y en pleno proceso de implementación debe culminar sus políticas hasta el fin de vigencia en el año 2018. Cuando finalice su vigencia deberá decidirse, con el proceso de ordenación de las políticas públicas si se procede a su prórroga hasta el año 2020 o se leaora un nuevo plan

## **B. Diagnóstico Estratégico**

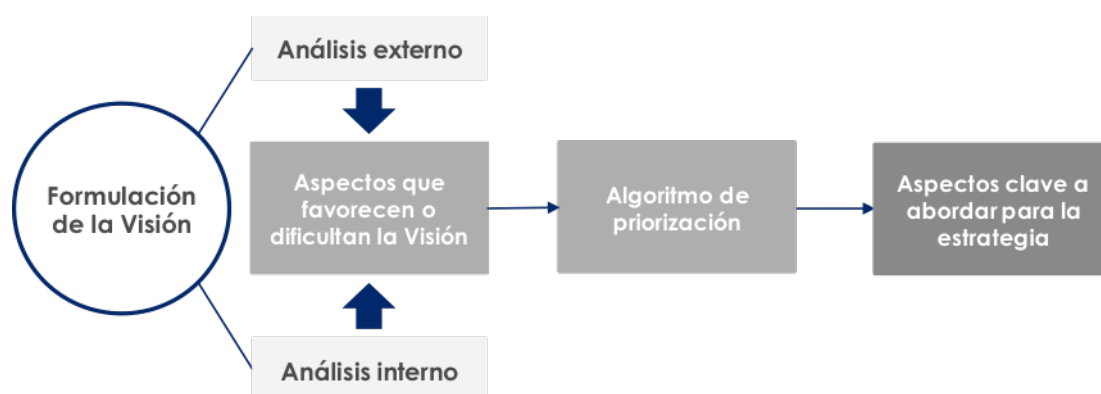
Una vez definida la visión, se han identificado aquellos aspectos clave que favorecen y aquellos que dificultan alcanzarla para cada uno de los tres ámbitos: Turismo, Comercio y Consumo.

Para llegar a identificar los aspectos clave, se ha realizado un ejercicio de análisis, tanto en el ámbito interno como externo, al objeto de identificar aquellos elementos a favor de la visión (fortalezas y oportunidades) y en contra (debilidades y amenazas), que podrían afectar a la consecución de la visión. Aquellos que resultan más importantes o clave, serán sobre los que se pronuncie la estrategia.

El diagnóstico estratégico del área de Turismo se desarrolla íntegramente en el documento “Estrategia de Turismo Vasco 2030 y Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020 (Capítulo 2 y 3).

El diagnóstico estratégico del área de Comercio se desarrolla íntegramente en el documento “Plan Director de Comercio Vasco 2017-2020” (Parte II).

El diagnóstico estratégico del área de Consumo se desarrolla íntegramente en el documento “Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-2018” (Capítulo 2, 3 y 4).



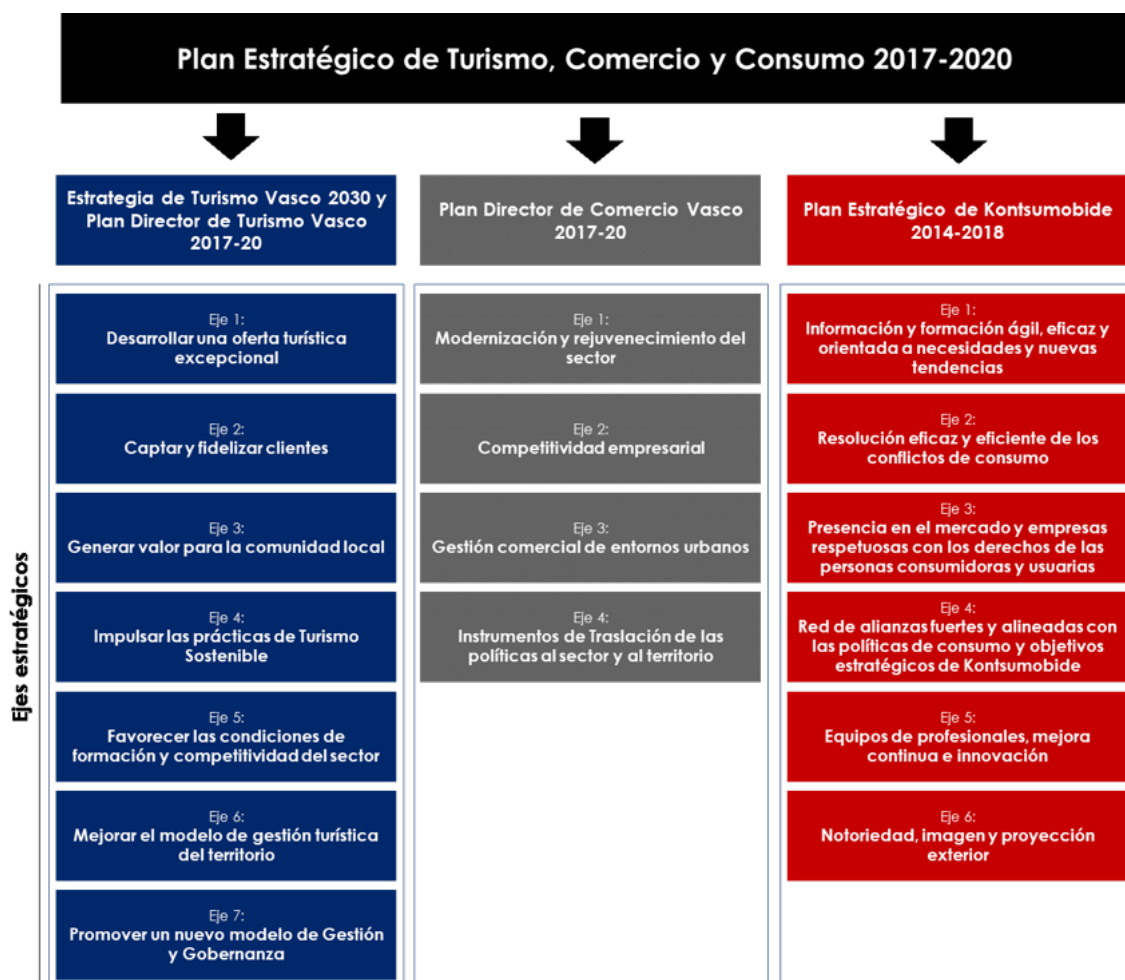
*Proceso de Preparación de la estrategia*

## 2.4. Etapa 2. Formulación de la Estrategia de Turismo, Comercio y Consumo

El proceso de Formulación Estratégica tiene como objetivo formular el camino a seguir para abordar cada uno de los aspectos clave que afecten a alcanzar la visión correspondiente.

La estrategia contiene los ejes estratégicos para abordar cada uno de los aspectos clave. El conjunto de ejes y su despliegue constituye la estrategia en sí misma.

El Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2017-2020 contiene 18 ejes estratégicos estructurados en las tres áreas (Turismo, Comercio y Consumo) tal como se muestra a continuación



Los 7 ejes estratégicos (direcciones estratégicas) y los objetivos asociados al área de Turismo se desarrollan íntegramente en el documento Estrategia de Turismo Vasco 2030 y Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020, capítulo 4.

Los 4 ejes estratégicos y los objetivos asociados al área de Comercio se desarrollan íntegramente en el documento Plan Director de Comercio Vasco 2017-2020, parte III.

Los 6 ejes estratégicos correspondientes al área de Consumo se desarrollan íntegramente en el documento Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-2018, capítulos 5 y 6.

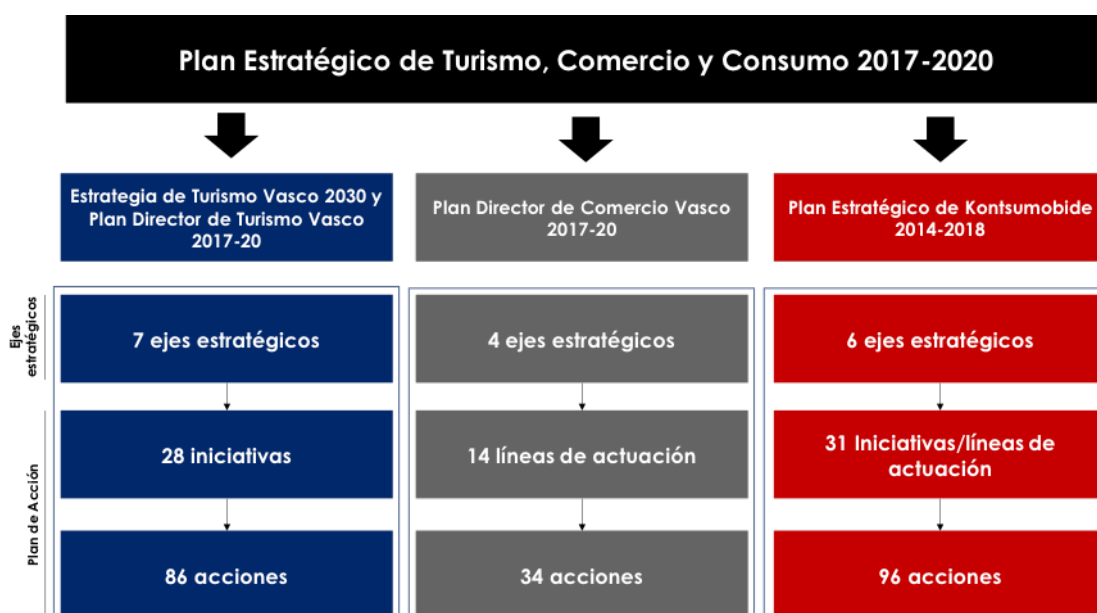
## 2.5. Etapa 3. Traslación de las Estrategias en Planes específicos (Turismo, Comercio y Consumo)

En esta etapa, las estrategias de cada una de las tres áreas se han traducido a un conjunto de iniciativas/líneas de actuación y acciones, que deberán ser puestas en marcha a lo largo del proceso de implantación y constituirán el plan en sí. Las iniciativas y sus acciones vinculadas tienen que ser entendidas y asumidas por el equipo del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo y el modelo de gestión y gobernanza debe estar claro para todos los actores implicados.

Por otra parte, el plan dispone de mecanismos de evaluación y seguimiento que permitirán verificar que el plan está siendo ejecutado adecuadamente y de forma eficaz, y que facilite la identificación de las posibles desviaciones, los motivos que las han causado y proponga las acciones correctoras más adecuadas, así como su posterior puesta en marcha y monitorización.

### A. Plan de acción, gestión y gobernanza

El Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2017-2020 contiene 73 iniciativas/líneas de actuación y 214 acciones distribuidas en torno a los tres planes (Director de Turismo Vasco 2017-2020, Director de Comercio Vasco 2017-20 y Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-18) tal como se muestra a continuación:



La propuesta de 28 iniciativas y 86 acciones, así como el modelo de gestión y gobernanza correspondientes al área de Turismo se desarrollan íntegramente en el documento “Estrategia de Turismo Vasco 2030 y Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020”, capítulos 5 y 6.

La propuesta de 14 líneas de actuación y 34 acciones, así como el modelo de gestión y gobernanza correspondiente al área de Comercio se desarrollan íntegramente en el documento Plan Director de Comercio Vasco 2017-2020, partes III y IV.

La propuesta de 31 iniciativas y 96 acciones, así como el modelo de gestión y gobernanza correspondientes al área de Consumo se desarrollan íntegramente en el documento Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-2018, capítulos 6 y 7.

## B. Evaluación y Seguimiento del Plan

Las siguientes acciones resumen los pasos necesarios para implementar el sistema de seguimiento del Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo (incluidos los planes directores)

Acción	Responsable	¿Cuándo?	Producto a obtener
<p><b>1. Recopilar datos/ información de rendimiento</b></p> <p>Recopilar los datos para el seguimiento de los indicadores propuestos es crucial y facilitará que el seguimiento se realice en base a los resultados alcanzados. Como el objetivo es recopilar datos comparables a lo largo del tiempo, se debe considerar cuidadosamente quién es responsable de recopilar los datos y el proceso utilizado para recopilarlos.</p>	Responsable de la acción	Mensualmente, durante la vigencia del plan y en función de la disponibilidad de la información	Informe con las fuentes de información a utilizar, cadencia de la recogida y responsable
<p><b>2. Analizar los datos de rendimiento</b></p> <p>Una vez recopilada la información, se procederá a su análisis para identificar el rendimiento alcanzado, así como el grado de despliegue de la iniciativa asociada. Una vez se identifican y analizan las tendencias, los resultados deben comunicarse a los propietarios de cada una de las categorías estratégicas.</p>	Responsable de la acción	Semestralmente, durante la vigencia del plan	Informe con las conclusiones de los datos analizados

Acción	Responsable	¿Cuándo?	Producto a obtener
<p><b>3. Revisar el plan y adaptarlo mediante el análisis de datos.</b></p> <p>Una vez analizados los datos, el paso siguiente del enfoque de seguimiento consiste en utilizar los resultados del análisis para la toma de decisiones que puede implicar ajustar el plan y/o ajustar la implementación.</p>	Equipo directivo del DTCC	Anualmente (diciembre), durante la vigencia del plan	<p>Actas de reunión</p> <p>Informe con los resultados de la revisión y propuestas de revisión del plan (métricas, KPIs iniciativas o paquetes de trabajo)</p>
<p><b>4. Activar el Plan Estratégico 2021-2024</b></p> <p>El paso final del enfoque de seguimiento consiste en activar el Plan Estratégico 2021-2024. Para ello, y utilizando los resultados de la revisión del plan estratégico y sus planes directores para a) evaluar el grado de ejecución del plan, b) identificar lecciones aprendidas a tener en cuenta en planes sucesivos, así como el Programa de Gobierno vigente, se activará el proceso de elaboración del nuevo plan</p>	Equipo directivo del DTCC	<p>Junio 2019 - evaluación intermedia</p> <p>Diciembre 2020. Evaluación definitiva y propuesta de PDTV 2021-2024</p>	<p>Informe de balance intermedio del Plan Estratégico y los planes directores (enero 18 - junio 19)</p> <p>Informe de balance final del Plan Estratégico y los planes directores (enero 18 - diciembre 20)</p> <p>Propuestas para el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo 2021-2024</p>

La propuesta de indicadores de seguimiento y evaluación correspondientes del área de Turismo se desarrollan íntegramente en el documento Estrategia de Turismo Vasco 2030 y Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020, capítulo 5.

La propuesta de indicadores de seguimiento y evaluación correspondiente al área de Comercio se desarrollan íntegramente en el documento Plan Director de Comercio Vasco 2017-2020, parte IV.

Los actuales indicadores de seguimiento y evaluación correspondientes al área de Consumo se esbozan en el documento Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-2018, capítulo 7 y se desarrollan en sus Planes de Gestión anuales de KB.



## 3. TURISMO



## Índice Turismo

1	Objetivo programático . . . . .	22
2	Diagnóstico de situación. . . . .	29
3	Áreas de actuación, ámbito competencial y marco jurídico de referencia . . . . .	46
4	Formulación de la estrategia y objetivos estratégicos. . . . .	50
5	Traslado de la estrategia a un plan: acciones a llevar a cabo. . . . .	62
6	Gestión y Gobernanza . . . . .	97
7	Sistema de seguimiento y evaluación . . . . .	106
8	Recursos económicos asignados al Plan . . . . .	108
9	Ficha de Impacto del Plan . . . . .	109

# 1 Objetivo programático

## 1.1 Introducción

El 17 de enero de 2017 el Gobierno Vasco adoptó el Acuerdo por el que se aprueba el calendario de planes estratégicos del gobierno de la XI Legislatura 2016-2020.

Sobre la base del Programa de Gobierno se han identificado las políticas y planes que se consideran que conforman el núcleo más relevante de los compromisos adquiridos ante la sociedad vasca. El Programa de Gobierno contempla un total de 15 Planes estratégicos que responden a los objetivos marcados por el Consejo de Gobierno y que están alineados con la “Estrategia Europa 2020.”, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (cinco P): People; Prosperity; Peace; Planet y Partnership.

Entre los 15 planes estratégicos que recoge el acuerdo, se encuadra el Plan Estratégico de Turismo, Comercio y Consumo con una previsión temporal de elaboración y aprobación en 2017. En este documento se abordará específicamente uno de los componentes del Plan Estratégico, que es la Estrategia de Turismo Vasco (horizonte 2030) y su despliegue a través del Plan Director de Turismo Vasco 2017-20

## 1.2 Ejes estratégicos del Programa de Gobierno y su conexión con el turismo

La Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020 despliega los objetivos estratégicos del Programa de Gobierno de la XI Legislatura Euskadi 2020 y, en particular, aquellos específicos del ámbito de actuación del Departamento, ambos en el pilar I. Empleo, reactivación y sostenibilidad, incardinados en el eje estratégico I.1. Un crecimiento sólido, con más y mejor empleo, incorporando transversalmente los objetivos de desarrollo sostenible, de responsabilidad social y de equilibrio territorial,

En el diseño de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020, se han tenido en cuenta La estrategia Europa 2020 y la Agenda 2030 (Objetivos de desarrollo sostenible), y en particular los siguientes objetivos:

- **Objetivo N.º 8:** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; en particular, su apartado 8.9 del siguiente literal: “Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales”, y su apartado 8ª: “Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados...”

- **Objetivo N.º 9:** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación y, en especial, el apartado 9.5. c. Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.
- **Objetivo N.º 12:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. En particular el punto 12-b: “Elaborar y aplicar instrumentos que permitan seguir de cerca los efectos en el desarrollo sostenible con miras a lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales”
- **Objetivo N.º 17:** Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo sostenible.

### Líneas estratégicas del área de turismo

Las líneas estratégicas en las que se orienta la actuación del Departamento en el periodo 2017-2020, y que han inspirado la elaboración de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020 son los siguientes:

- Oferta turística excepcional
- Captación y fidelización
- Comunidad local
- Sostenibilidad
- Competitividad
- Territorio y Turismo
- Gobernanza

### Líneas maestras del área de Turismo para el periodo 2020

Línea maestra	Fin que persigue
<b>1. Oferta turística excepcional</b>	Consolidar la puesta en marcha de una oferta turística que sea excepcional a lo largo de todo el ciclo de viaje del turista. El proceso de acogida, las vivencias en el territorio y los servicios ofrecidos a lo largo de la estancia del visitante deben estar orientados en todo momento a generar experiencias memorables, con un alto grado de personalidad propia y aprovechando las ventajas competitivas que Euskadi puede explotar. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 29 del Plan de Gobierno.
<b>2. Captación y fidelización</b>	Desplegar un marketing innovador y efectivo, con el objetivo principal de crear más demanda en los mercados objetivo, basada en el aumento de la "comprensión" de Euskadi como destino turístico. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 29 y 30 del Plan de Gobierno.

<b>Línea maestra</b>	<b>Fin que persigue</b>
<b>3. Comunidad local</b>	Desarrollar mecanismos para que el turismo sea un generador de progreso económico y social, de riqueza y de calidad de empleo y de vida para los emprendedores, las MiPymes, los profesionales, y la sociedad vasca en general. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 del Plan de Gobierno
<b>4. Sostenibilidad</b>	Establecer la sostenibilidad como principio rector del desarrollo turístico de Euskadi y apostar por un modelo de crecimiento sostenible y responsable, que sea compatible con la preservación de la calidad de vida de sus habitantes y la capacidad de continuar creando valor. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 del Plan de Gobierno.
<b>5. Competitividad</b>	<p>Fomentar la competitividad en la industria turística vasca para ofrecer una oferta diversificada y desestacionalizada que cumpla con las expectativas de los clientes adecuados, a menor coste que sus competidores y trabajando en tres direcciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Impulso de la formación, educación y entrenamiento del capital humano</li><li>- Fomento de la innovación y las nuevas tecnologías, como mecanismo para dar más valor a los turistas y prestarles servicios más eficientes.</li><li>- Desarrollo de un marco legal más simple y competitivo</li><li>- Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 del Plan de Gobierno.</li></ul>
<b>6. Turismo y territorio</b>	Desplegar los instrumentos adecuados de ordenación y planificación del uso del espacio turístico y de los recursos que el turismo consume en el territorio, y que contribuya a una mejor distribución del turismo en el territorio, considerando toda la cadena de valor de la experiencia turística, con el objetivo de avanzar hacia una mejor distribución turística del territorio, favoreciendo el desarrollo y la mayor actividad en función de la estacionalidad de cada destino de Euskadi y de los productos que se puedan desarrollar. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28 y 29 del Plan de Gobierno.
<b>7. Gobernanza</b>	Desplegar un nuevo sistema de gestión y gobernanza, basado en la información, la transparencia y la confianza y que promueva una mayor coordinación institucional entre los distintos niveles de la administración vasca que desarrollan políticas turísticas, los agentes privados que desarrollan actividades en el sector y la ciudadanía en los foros de deliberación, consulta, asesoramiento y decisión de políticas turísticas. Esta línea maestra se alinea con el compromiso 28, 29 y 30 del Plan de Gobierno.

### 1.3 Necesidades a satisfacer por la administración

Se han identificado los siguientes grupos de interés y los colectivos claves y sus necesidades y expectativas, que constituyen lo que demandan a la Administración turística:

Grupos de interés	Necesidades que satisfacer
<b>1. Turistas.</b>	Demandan experiencias inolvidables, singulares y auténticas. Visitan para disfrutar de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La riqueza paisajística</li> <li>• La riqueza cultural (arte, música, manifestaciones culturales)</li> <li>• La eno-gastronomía y la cocina tradicional</li> <li>• La hospitalidad, complementada con servicios de calidad excelentes</li> </ul>
<b>2. Sector turismo de la CAE</b>	Demanda acompañamiento y favorecimiento de las inversiones, mejora de la planificación territorial y del desarrollo turístico de manera sostenible y equilibrado, transparencia y procedimientos sencillos y ágiles, mejores condiciones competitivas. Infraestructuras y gestión de las conexiones de transporte.  Las personas trabajadoras del sector demandan empleo de calidad y oportunidades de desarrollo profesional.
<b>3. Entes locales y colaboradores.</b>	Demandan soporte para desarrollar proyectos y actividades para los que no tienen los recursos o conocimientos necesarios, y compromiso con el desarrollo local (empleo, promoción del comercio y de productos locales).
<b>4. Ciudadanía y sociedad.</b>	Las vascas y los vascos percibirán valor en el desarrollo del turismo si genera riqueza, empleo de calidad y un aumento del bienestar

### 1.4 Justificación de la propuesta de un nuevo Plan

Una vez expirado el Plan de Actuación de la Vice Consejería de Comercio y Turismo 2013-2016, en el último ejercicio vigente del Plan de Marketing del Turismo Vasco 2014-2017 y teniendo en cuenta que el Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020 contemplaba que la mayor parte de las iniciativas debían estar ejecutadas en el año 2016 y no establecía una periodificación anual de las mismas para el periodo 2017-2020 se hace necesario retomar y reflexionar este elemento de planificación, lo que ha llevado a la definición de la Visión Estratégica del Turismo Vasco 2030 con un horizonte temporal más amplio y su concreción a corto plazo en el Plan Director del Turismo Vasco 2017-2020, objeto ambos del presente documento.

## 1.5 Mecanismos de participación de los agentes en la elaboración del Plan

El Plan Director ha sido elaborado siguiendo una metodología participativa de los agentes públicos y privados de Euskadi relacionados con el turismo. Las aportaciones realizadas por los responsables y personal técnico adscrito a los ámbitos de la planificación turística de el propio DTCC, así como la participación de responsables de otras consejerías del Gobierno Vasco, responsables de empresas turísticas y técnicos de entidades de gestión turística a nivel provincial y local han sido incorporados en el presente documento.

La generación de los ideas y materiales que conforman este documento se ha llevado a cabo a partir de los siguientes cuatro mecanismos de participación (en orden cronológico):

**a) Sesiones de trabajo (2) con el equipo técnico.** En esta sesión se debatió acerca de los siguientes puntos:

- Aspectos positivos y negativos del turismo a gestionar en Euskadi
- Asuntos clave a abordar
- Prioridades de actuación para Euskadi en términos de planificación y crecimiento, inversiones turísticas, experiencia y producto turístico, conquista y retención de turistas, calidad de los servicios de apoyo, sostenibilidad, sinergias con el comercio local, capital humano, innovación y nuevas tecnologías y gobernanza y gestión del sistema turístico.

*Nota: Durante la realización de la sesión de trabajo, se utilizó un software de votación y evaluación de alternativas, establecimiento de prioridades y presentación de resultados e informes (Turning Technologies®).*

**b) Cuestionario online** enviado a 204 personas (áreas de turismo de las Diputaciones, Ayuntamientos de las 3 capitales, oficinas de turismo, asociaciones turísticas, entes de cooperación, palacios de congresos y principales museos, integrantes de la mesa de turismo de Euskadi, empresas organizadoras de eventos...).con un total de 94 respuestas (índice de respuesta cercano al 50%).

En estas entrevistas se pedía opinión con respecto a los siguientes aspectos:

- Aspectos positivos y negativos del turismo a gestionar en Euskadi
- Asuntos clave a abordar
- Prioridades de actuación para Euskadi en términos de planificación y crecimiento, inversiones turísticas, experiencia y producto turístico, conquista y retención de turistas, calidad de los servicios de apoyo, sostenibilidad, sinergias con el comercio local, capital humano, innovación y nuevas tecnologías y gobernanza y gestión del sistema turístico.

**c) Entrevistas personales** (12 realizadas a personajes relevantes del sector turístico en Euskadi: académicos, responsables del sector público (Gobierno Vasco, ayuntamientos...) y empresarios del sector. En estas entrevistas se pedía opinión con respecto a los siguientes aspectos:

- Aspectos positivos y negativos del turismo a gestionar en Euskadi
- Asuntos clave a abordar
- Prioridades de actuación para Euskadi en términos de planificación y crecimiento, inversiones turísticas, experiencia y producto turístico, conquista y retención de turistas, calidad de los servicios de apoyo, sostenibilidad, sinergias con el comercio local, capital humano, innovación y nuevas tecnologías y gobernanza y gestión del sistema turístico

**d) Sesiones de trabajo.** Se realizaron 5 sesiones estructuradas tal como se indica a continuación

- Representantes del Territorio (3) con Responsables y técnicos de las entidades de gestión turística de las 3 provincias y sus municipios.,
- Representantes del sector privado(1) turístico y para turístico: hotelería, restauración, transporte, cultura, recursos turísticos, operadores,.. y con intereses en el sector (entidades bancarias, comercio...)
- Representantes del sector público (1): Gobierno Vasco, Diputaciones y Ayuntamientos de las 3 capitales

Cada una de las 5 sesiones tuvo una duración de 4 horas durante las cuales se han debatido, , por un lado, la propuesta de visión del turismo, los aspectos clave que pueden afectar a la consecución de la visión, las direcciones estratégicas para abordar cada uno de los asuntos clave, los objetivos estratégicos y los indicadores y métricas asociadas y por último, las iniciativas y acciones necesaria para alcanzar cada uno de los objetivos previstos para abordar cada uno de esos.

*Nota: Durante la realización de la sesión de trabajo, se utilizó un software de votación y evaluación de alternativas, establecimiento de prioridades y presentación de resultados e informes (Turning Technologies®).*

Respecto a la participación de la ciudadanía en la implementación del PDT se ha abierto un apartado de información pública abierta y accesible en la web gubernamental Irekia en el que se recogen las aportaciones de la ciudadanía a este borrador de plan para su valoración en el documento final.



## **1.6 Visión de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y Plan Director 2017-20**

El objetivo estratégico “un crecimiento turístico sólido, con más y mejor empleo” entronca con el objetivo de la visión con respecto al Destino Euskadi en 2030:

### **Visión 2030 de la Industria Turística Vasca**

“Crecer de un modo sostenible para consolidarse como un destino de excelencia y especializado, que sea referente en Europa”

Dicha visión entronca con el objetivo estratégico “un crecimiento turístico sólido, con más y mejor empleo” del Plan de Gobierno.

Dentro de esta visión consideramos prioritario un acuerdo que alinee a instituciones y agentes sobre la manera de gestionar bien el turismo en Euskadi, decidiendo el modelo de crecimiento turístico y el tipo de destino turístico por el que apostamos como fuente de riqueza, de bienestar sostenible y de empleo de calidad.

Para alcanzar la visión, Euskadi deberá lograr los siguientes 3 resultados:

- Mejor crecimiento (mayor gasto y estancia, mayor diversificación y mayor descentralización)
- Más productividad (menores costos operativos y menor estacionalidad)
- Un turismo sostenible

La propuesta de ejes estratégicos (direcciones estratégicas) y objetivos estratégicos para lograr los resultados y alcanzar la Visión 2030 así como las acciones (iniciativas) a implementar se desarrollan en los apartados 4 y 5 del presente documento.

## 2 Diagnóstico de situación

### 2.1 El turismo en Euskadi hoy

El sector turístico contribuye con el 5,9% del PIB vasco. Su aportación a la economía vasca fue de 4.100 millones en 2016. Por territorios, la aportación al PIB vasco representa el 7,4% de Gipuzkoa, el 5,2% de Álava y el 5,1% de Bizkaia. En el segundo trimestre de 2017, el sector contaba con cerca de 100.000 afiliados a la Seguridad Social (si añadimos los encuadrados en actividades relacionadas con el turismo), lo que supone un 10,7% de la afiliación.

Impacto del turismo en Euskadi y crecimiento respecto al año 2011

	2016	Crecimiento respecto 2011	2016	Crecimiento respecto 2011
 Contribución al PIB	5,9%	-	 Empleos directos	63.029 <b>7,7%</b>
 Turistas totales <sup>1</sup>	2.837.225	<b>17,2%</b>	 Total plazas alojamiento	32.309 <b>3,3%</b>
Turistas de España <sup>1</sup>	1.739.329	6,3%	 Plazas establecimientos hoteleros	28.318 <b>3,8%</b>
Turistas extranjeros <sup>1</sup>	1.097.896	<b>39,9%</b>	 Plazas agroturismo y turismo rural	3.991 <b>-0,5%</b>
Pernataciones	5.490.499	<b>20,0%</b>	 Grado ocupación hotelera (plazas)	53,0% <b>+7 pp</b>
Estancia media (días)	1,9	=0%	 Categoría media establecimientos hoteleros	2,3 =0%
 Gasto turístico (millones €)	4.100	<b>10,6%</b>	 Establecimientos industria turística	25.178

Fuente: Eustat. 2016. TOURSPAIN

Uno de los factores clave es la llegada de turistas a Euskadi, que ha crecido notablemente durante los últimos años, sobre todo por el empuje de Bizkaia y los turistas extranjeros. A nivel territorial, la mayor parte de la actividad turística tiene lugar en Bizkaia y Gipuzkoa.

Principales servicios turísticos en Euskadi

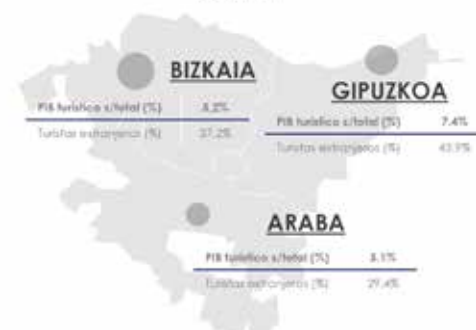
	Hoteles	Plazas Hoteleras	Plazas Al. rurales	Est. Comida-Bebida	Agencias de viaje
	 566	 28.318	 3.991	 3.991	 699
			<b>ARABA</b>	<b>BIZKAIA</b>	<b>GIPUZKOA</b>
Hoteles			13,4%	38,4%	48,2%
Plazas hoteleras			16,3%	47,6%	36,5%
Plazas extra hoteleras			21,9%	30,1%	48,03
Establecimientos comida-bebida <sup>(1)</sup>			14,2%	55,2%	30,7%
Agencias de viaje <sup>(2)</sup>			13,7%	54,4%	31,9%

Fuente: Eustat. 2016

La oferta turística en Euskadi se concentra mayoritariamente en las provincias de Bizkaia y Gipuzkoa, que son, a su vez, las provincias que reciben un mayor número de turistas.

Por lo que respecta a la contribución del turismo al PIB provincial, cabe destacar el peso de éste en Gipuzkoa (7,4%), que es más de 2 puntos porcentuales mayor que el de Araba (5,1%) o, incluso, Bizkaia (5,2%).

Llegadas de turistas por procedencia y PIB turístico por provincia



Año: 2016	Total turistas	Turistas España	Turistas extranjero	PIB turístico
<b>ARABA</b>	402.270	283.899	118.371	<b>5,1%</b>
<b>BIZKAIA</b>	1.341.720	842.140	499.580	<b>5,2%</b>
<b>GIPUZKOA</b>	1.093.235	613.290	479.945	<b>7,4%</b>
<b>EUSKADI</b>	2.837.225	1.739.328	1.097.896	<b>5,9%</b>

Fuente: Eustat. 2016

La gastronomía, los itinerarios y los City break copan las principales motivaciones del turista (más del 60%) a la hora de elegir Euskadi, reforzadas por las posibilidades de realizar actividades culturales y/o de naturaleza y aventura.



Los mercados emisores de Euskadi son principalmente de proximidad, en parte por el hecho de que la conectividad aérea con el resto de España es muy superior a la que se tiene con los mercados internacionales. El crecimiento de llegadas de turistas está recuperando la senda del crecimiento después de superar el bache de la crisis, con una mayor afectación en el turismo extranjero.



Los principales mercados emisores (internacionales Francia, Reino Unido, Alemania; y nacional Madrid) han crecido a un ritmo superior al 5% los últimos 5 años. Los turistas extranjeros son los que más han crecido, cerca del 7% anual en los últimos 5 años. En contraposición, el turismo interno ha disminuido un 3%. El turismo de España en los últimos 5 años sufrió una bajada importante que se está recuperando poco a poco.

## Distribución turistas según procedencia (Euskadi)

**Total turistas 2016:**  
2.837.225
**TURISTAS EXTRANJEROS 2016**

TOTAL EXTRANJERO		1.097.896 (39%)	
TOP10 Países emisores	N.º Turistas	% sobre total	CAGR 11-16
1. Francia	255.940	23,3%	5,6%
2. Reino Unido	112.454	10,2%	9,5%
3. Alemania	99.261	9,0%	7,3%
4. EEUU	89.268	8,1%	7,8%
5. Italia	61.061	5,6%	2,2%
6. Países Bajos	46.253	4,2%	11,1%
7. Portugal	37.490	3,4%	0,3%
8. Bélgica	33.903	3,1%	10,2%
9. Argentina	24.521	2,2%	19,4%
10. Australia	23.375	2,1%	11,3%

Fuente: Eustat, 2016

**TURISTAS ESPAÑA 2016**

TOTAL ESPAÑA		1.739.329 (61%)	
TOP 10 CCAA	N.º Turistas	% sobre total	CAGR 11-16
1. Madrid	419.662	24,1%	5,1%
2. C.A. Euskadi	341.420	19,6%	-3,1%
3. Cataluña	254.904	14,7%	-0,8%
4. Andalucía	129.460	7,4%	10,3%
5. Castilla y León	94.410	5,4%	-0,4%
6. C. Valenciana	86.313	5,0%	2,0%
7. Galicia	65.851	3,8%	0,1%
8. Aragón	60.373	3,5%	1,3%
9. Navarra	59.491	3,4%	1,3%
10. Asturias	50.334	2,9%	-0,9%

Fuente: Eustat, 2016

Por territorios históricos, Gipuzkoa destaca por su importante crecimiento, especialmente de turistas extranjeros.

## Número visitantes por procedencia y por territorio histórico

EUSKADI			Araba			Bizkaia			Gipuzkoa		
Procedencia	Nº Tur.	CAGR 11-16	Procedencia	Nº Tur.	CAGR 11-16	Procedencia	Nº Tur.	CAGR 11-16	Procedencia	Nº Tur.	CAGR 11-16
TOTAL	2.837.225	3,22%	TOTAL	462.270	1,25%	TOTAL	1.341.720	2,61%	TOTAL	1.093.235	4,83%
TOTAL ESPAÑA	1.739.329	1,23%	TOTAL ESPAÑA	283.899	-0,14%	TOTAL ESPAÑA	842.140	0,99%	TOTAL ESPAÑA	613.290	2,25%
1. Madrid	419.662	5,06%	1. Madrid	42.988	2,40%	1. Madrid	224.187	4,23%	1. Madrid	132.484	4,52%
2. C.A. Euskadi	341.420	-3,11%	2. C.A. Euskadi	52.679	-4,56%	2. C.A. Euskadi	176.547	-4,21%	2. C.A. Euskadi	111.874	-0,38%
3. Cataluña	254.904	-0,76%	3. Cataluña	37.003	-2,63%	3. Cataluña	112.531	-1,29%	3. Cataluña	105.365	0,59%
4. Andalucía	129.460	10,29%	4. Andalucía	29.060	11,03%	4. Andalucía	44.068	10,23%	4. Castilla y León	37.020	1,95%
5. Castilla y León	94.410	-0,44%	5. Castilla y León	18.133	-2,67%	5. Castilla y León	39.257	-1,41%	5. Andalucía	34.332	9,83%
TOTAL EXTRANJERO	1.097.896	4,94%	TOTAL EXTRANJERO	118.371	5,11%	TOTAL EXTRANJERO	499.580	5,75%	TOTAL EXTRANJERO	479.945	8,79%
1. Francia	255.940	5,50%	1. Francia	25.742	1,26%	1. Francia	94.463	4,75%	1. Francia	134.755	7,14%
2. Reino Unido	112.454	9,52%	2. Reino Unido	11.404	4,80%	2. Reino Unido	55.214	7,34%	2. Reino Unido	45.534	14,21%
3. Alemania	99.261	7,27%	3. Alemania	8.421	3,37%	3. Alemania	32.999	5,37%	3. EEUU	42.815	7,68%
4. EEUU	89.268	7,77%	4. EEUU	8.364	4,03%	4. EEUU	38.089	8,33%	4. Alemania	36.641	11,79%
5. Italia	61.061	2,18%	5. Portugal	8.390	1,82%	5. Italia	34.494	2,40%	5. Italia	20.173	3,10%

Fuente: Eustat, 2016

Considerando los últimos 5 años, el crecimiento de las llegadas de turistas en Euskadi ha sido ligeramente superior al crecimiento global de España, aunque ha sido inferior a las Comunidades Autónomas del norte como Galicia y Navarra.

## Principales destinos competidoras de Euskadi en España

Ranking CCAA	CCAA	Llegadas 2016	% vertical	CAGR 11-16
1	Cataluña	19.094.380	19,13%	2,96%
2	Andalucía	17.868.615	17,92%	3,71%
3	C. De Madrid	11.489.311	11,32%	2,07%
4	Islas Baleares	9.878.710	9,91%	3,35%
5	Canarias	9.351.894	9,37%	3,34%
6	C. Valenciana	8.275.021	8,30%	3,57%
7	Castilla y León	4.780.758	4,79%	2,55%
8	Galicia	4.328.401	4,34%	5,22%
9	<b>País Vasco</b>	<b>2.839.191</b>	<b>2,85%</b>	<b>3,28%</b>
10	Aragón	2.668.568	2,70%	4,53%
11	Castilla-La Mancha	2.123.930	2,13%	2,13%
12	P. de Asturias	1.701.154	1,71%	3,22%
12+1	Extremadura	1.321.895	1,33%	0,75%
14	Región de Murcia	1.219.262	1,22%	2,92%
15	Cantabria	1.168.162	1,17%	2,70%
16	C. Foral Navarra	997.418	1,00%	4,13%
17	La Rioja	581.746	0,58%	1,73%
(N=17)	Total	99.706.206	100%	3,19%

Fuente: INE, 2016



No obstante, si cogemos como punto de partida los datos pre-crisis, correspondientes al año 2007, el crecimiento de Euskadi resulta ser mayor que el de sus CCAA competidoras, ya que su demanda turística presenta un crecimiento estable a pesar de la coyuntura económica.

## Comparativa de la evolución de la llegada de turistas por CCAA, periodo 2007-2016

Comunidad Autónoma	2007	2010	2013	2016	CAGR 07-16
Asturias, Principado de	1.616.802	1.427.238	1.408.035	1.701.154	0,57%
Cantabria	1.132.045	1.058.254	1.035.077	1.168.162	0,35%
Galicia	3.739.523	3.798.993	3.374.160	4.326.401	1,63%
Navarra, Comunidad Foral de	767.574	719.593	839.273	997.418	2,95%
<b>País Vasco</b>	<b>2.145.900</b>	<b>2.241.240</b>	<b>2.416.974</b>	<b>2.839.191</b>	<b>3,16%</b>
La Rioja	523.817	509.422	510.208	581.746	1,17%
***					
<b>Total ESPAÑA</b>	<b>84.423.433</b>	<b>81.888.870</b>	<b>83.820.919</b>	<b>99.840.032</b>	<b>+1,88%</b>

Fuente: INE, 2016

El gasto por viajero en Euskadi destaca por ser claramente superior a la media española y ha ido incrementando progresivamente, en línea con la voluntad de primar los ingresos al incremento del número de turistas. Si bien Euskadi destaca por el elevado gasto medio diario del turista en 163 Euros/día, también cabe destacar su baja duración de la estancia media, que no ha crecido significativamente desde hace décadas.

## Impacto económico aproximado de los principales mercados emisores internacionales de turistas a Euskadi (año 2016)

	N.º turistas	Gasto Total	Gasto en transporte	Gasto en Euskadi	Impacto económico aproximado
Francia	255.940	445,5 €	77,6 €	367,9 €	94.162.484 €
Reino Unido	112.454	985,9 €	131,3 €	854,7 €	96.109.715 €
Alemania	99.261	801,8 €	200,2 €	601,7 €	59.720.038 €
EEUU	89.268	1.190,1 €	388,1 €	802,0 €	71.591.312 €
Benelux	81.469	471,2 €	136,1 €	335,1 €	27.302.067 €
Italia	61.061	657,1 €	173,6 €	483,5 €	29.523.773 €

Fuente: BILTUR OCIO, 2017-2016

## Impacto económico aproximado de los principales mercados de España emisores de turistas a Euskadi (año 2016)

	N.º turistas	Gasto Total	Gasto en transporte	Gasto en Euskadi	Impacto económico aproximado
Madrid	419.662	322,9 €	55,3 €	267,6 €	112.289.422 €
Euskadi	341.420	262,8 €	29,3 €	233,5 €	79.726.473 €
Cataluña	254.904	345,1 €	67,3 €	277,8 €	70.805.417 €
Andalucía	129.460	564,3 €	85,5 €	478,8 €	61.983.098 €

Fuente: BILTUR OCIO, 2017-2016



Comparativa del gasto medio por persona de Euskadi con el resto de CCAA de España

	Gasto medio por persona		Gasto medio diario por persona		Duración media de los viajes	
	Ranking	Cantidad (€)	Ranking	Cantidad (€)	Ranking	Días
Comunidad de Madrid	1	1.314	12	207	12	6,3
Canarias	2	1.137	5	130	7	8,7
Andalucía	3	1.069	6	110	6	9,7
Baleares	4	1.001	4	137	10	7,3
Principado de Asturias	5	997	15	85	2	11,8
Galicia	6	982	10	97	5	10,1
Cataluña	7	963	3	162	14	5,9
Comunidad Valenciana	8	962	13	91	3	10,6
Región de Murcia	9	961	17	76	1	12,7
Cantabria	10	952	12	92	4	10,3
<b>País Vasco</b>	<b>11</b>	<b>895</b>	<b>2</b>	<b>163</b>	<b>15</b>	<b>5,5</b>
Castilla – La Mancha	12	796	9	98	8	8,10
Aragón	13	742	11	94	9	7,9
Comunidad Foral de Navarra	14	676	7	109	13	6,2
La Rioja	15	651	8	99	11	6,6
Castilla y León	16	477	14	90	17	5,3
Extremadura	17	452	16	83	16	5,5
<b>Total</b>		<b>1.028</b>		<b>130</b>		<b>7,9</b>

Fuente: INE, 2016

↑ Mejor posición    = Misma posición    ↓ Menor posición

Utilizando datos provisionales de gasto turístico del informe IBILTUR OCIO 2017-2016 y cruzándolos con el número de turistas de los principales mercados emisores de turistas a Euskadi, tanto internacionales como de España, se puede estimar el impacto económico según mercado para el año 2016.

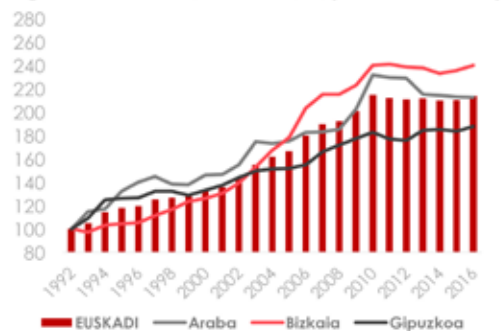
Impacto económico aproximado de los principales mercados emisores internacionales de turistas a Euskadi (año 2016)

	N.º turistas (A)	Gasto Total		Gasto en transporte (C)		Gasto en Euskadi		Impacto económico total aproximado (E = A x D)
		Por persona (B)	Por persona y día	€	%	Por persona (D = B - C)	Por persona y día	
Francia	255.940	445,5 €	137,7 €	77,6 €	17,4%	367,9 €	113,7 €	94.162.484 €
Reino Unido	112.454	985,9 €	179,7 €	131,3 €	13,3%	854,7 €	155,8 €	96.109.715 €
Alemania	99.261	801,8 €	184,2 €	200,2 €	25,0%	601,7 €	138,2 €	59.720.038 €
EEUU	89.268	1.190,1 €	295,4 €	388,1 €	32,6%	802,0 €	199,06 €	71.591.312 €
Benelux	81.469	471,2 €	148,4 €	136,1 €	28,9%	335,1 €	105,55 €	27.302.067 €
Italia	61.061	657,1 €	167,6 €	173,6 €	26,4%	483,5 €	123,3 €	29.523.773 €

Fuente: IBILTUR OCIO, 2017-2016

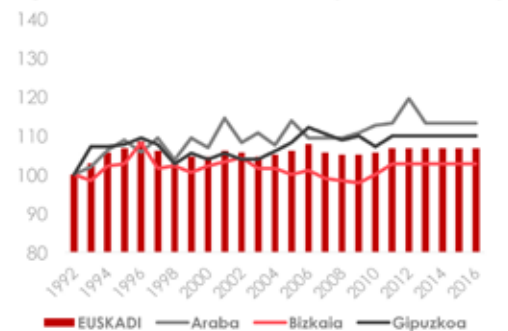
Euskadi ofrece cerca de 30.000 plazas hoteleras, la mayoría situadas en Bizkaia y Gipuzkoa.

Evolución número de plazas ofertadas por día según territorio histórico, serie 1992-2016. (base 100 = año 1992)



	1992	2000	2008	2016	CAGR 92-16
Araba	1.854	2.689	3.543	4.470	3,73%
Bizkaia	5.106	6.485	11.446	13.486	4,13%
Gipuzkoa	5.227	7.112	9.302	10.362	2,89%
<b>EUSKADI</b>	<b>12.187</b>	<b>16.286</b>	<b>24.290</b>	<b>28.318</b>	<b>3,58%</b>

Evolución de la estancia media en establecimientos hoteleros según territorio histórico, serie 1992-2016. (base 100 = año 1992)

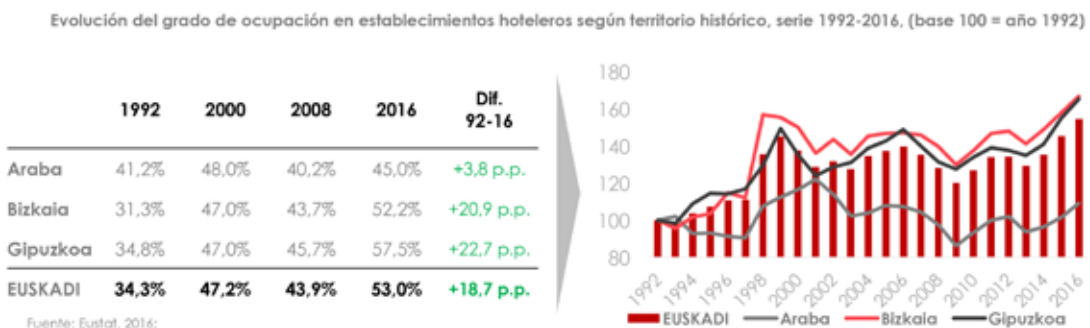


	1992	2000	2008	2016	CAGR 92-16
Araba	1,59	1,70	1,74	1,80	0,52%
Bizkaia	1,85	1,89	1,82	1,90	0,11%
Gipuzkoa	1,82	1,89	1,98	2,00	0,39%
<b>EUSKADI</b>	<b>1,78</b>	<b>1,86</b>	<b>1,87</b>	<b>1,90</b>	<b>0,27%</b>

El número de plazas en establecimientos hoteleros creció notablemente a principios de siglo, pero se ha mantenido bastante estable durante los últimos años, principalmente debido a los efectos de la crisis en la inversión. En general, destaca por un elevado nivel de fragmentación de la oferta, en la que predominan los pequeños establecimientos de menor categoría.



La ocupación de Euskadi se sitúa en el 53%. Analizando su evolución a largo plazo, destaca la rápida recuperación del grado de ocupación de los establecimientos hoteleros en Euskadi tras la crisis, sobre todo por lo que respecta a Bizkaia y Gipuzkoa, que actualmente presentan máximos históricos (52,2% y 57,5% respectivamente).



Las zonas de Donostia, Bilbao Gipuzkoa Costa presentan los mayores grados de ocupación, todas alrededor del 60%.





El turismo en Euskadi debe tener en cuenta 21 grandes tendencias que marcarán la demanda futura.

Aparición de nuevos segmentos		Aparición de nuevas necesidades		Aparición de nuevos comportamientos	
1	La normalización de los solo travellers	8	Turismo activo y de aventura	15	Online, Online, Online
2	Alto crecimiento de los FITs	9	Experiencias auténticas y gratificante	16	Nuevas formas de comunicarse vía video y redes sociales
3	El turista joven o Millennials	10	Interés por la gastronomía, productos y cultura 3.0	17	La constante conectividad
4	Clase media proveniente de mercados emergentes	11	Escapar para recuperarse del día a día	18	De consumidores a creadores de contenido
5	Turismo familiar y multi-generacional	12	Buscar Sol en invierno (Winter-sun)	19	El nuevo modelo de la economía colaborativa
6	El crecimiento del Turismo senior	13	Creciente preocupación por la sostenibilidad	20	La popularización del "Bleisure"
7	El auge de los consumidores ricos	14	Búsqueda de una mayor personalización	21	La gastronomía local, en alza

## 2.2 Visión del turismo en Euskadi

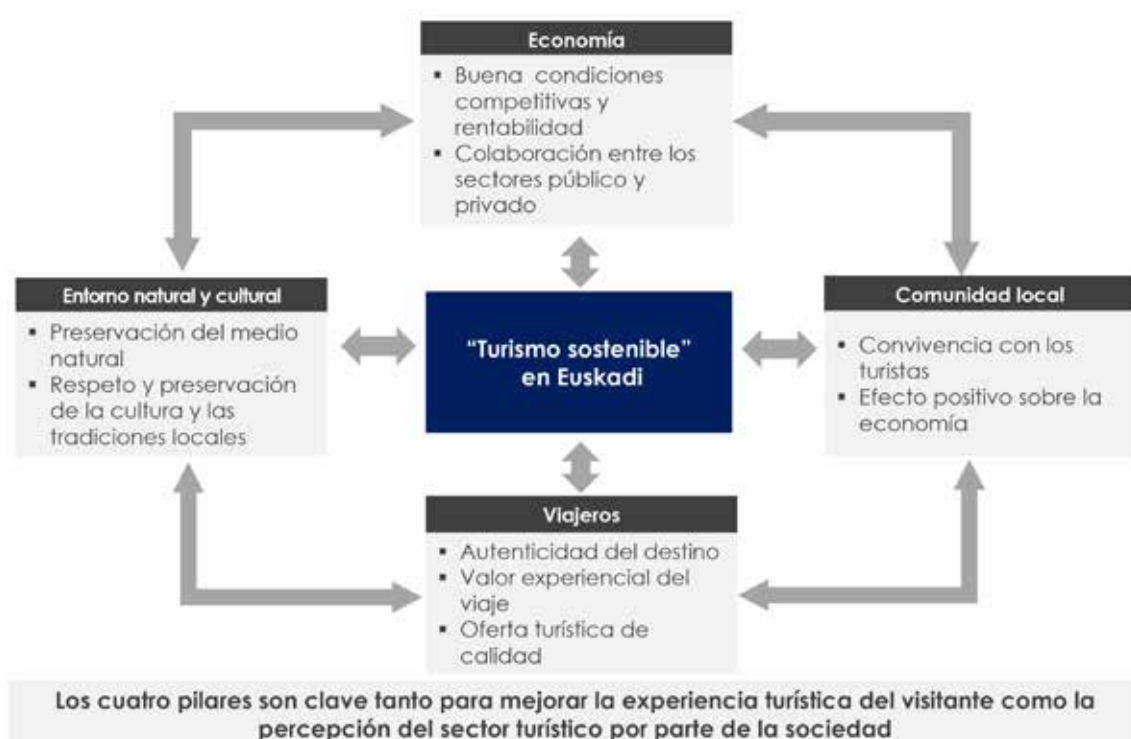
La Visión 2030 del turismo vasco ha sido acordada y es compartida tanto por la Consejería como por el Sector. La visión de la Industria Turística Vasca es tal como sigue:

“Crecer de un modo sostenible para consolidarse como un destino de excelencia y especializado, que sea referente en Europa”

### Euskadi debe crecer de manera sostenible

Euskadi tiene la posibilidad de adoptar un modelo de crecimiento sostenible del turismo que tenga en cuenta cuatro pilares clave tanto para mejorar la experiencia turística del visitante como la percepción del sector turístico por parte de la sociedad.

#### Los 4 componentes del Turismo Sostenible



## 2.3 Balance de ejecución de los Planes anteriores

La evaluación de los planes anteriores (Plan Estratégico de Turismo 2020 y Plan de marketing Turístico 2017-20) es la base fundamental sobre la que se asienta la elaboración del Plan Director de Turismo Vasco 2017-20.

La evaluación del grado de ejecución de los planes anteriores se ha realizado en base a la evaluación del grado de ejecución de las estrategias y sus líneas de actuación que sustentan los planes anteriores. La metodología de evaluación ha seguido las siguientes dos fases:

- **Fase1:** Analizar y explotar la información, que implica la recopilación de toda la información asociada a los planes anteriores y poner en marcha los mecanismos para cubrir los posibles huecos de información (a través de entrevistas y cuestionarios enviado a los técnicos de la DTCC), analizar, explotar e interpretar la información.
- **Fase 2:** Evaluar el grado de ejecución y despliegue de los planes anteriores, que implica la identificación del grado de consecución de los objetivos de los planes, la evaluación del grado de ejecución de las estrategias y las líneas de actuación y el establecimiento de las conclusiones y lecciones aprendidas a considerar en la elaboración del Plan Director.

### A. Análisis cuantitativo y grado de consecución de los objetivos de los planes

Para proceder al análisis cuantitativo de los planes, se han analizado los indicadores clave propuestos en los planes, tal como se muestra a continuación.

OBJETIVOS	INDICADORES DE MEDICIÓN	FUENTE	Punto partida	Objetivo PDTV 2020		
				Previsto	Real	Diferencia
<b>OBJETIVOS DE CRECIMIENTO</b>						
Aumentar el número de viajeros y viajeras en Euskadi	Entrada total de turistas (Millones)	EUSTAT	2,48 (2013)	3,00 (2014)	2,84 (2014)	<b>-5,3%</b>
	Entrada de turistas extranjeras (Millones)	EUSTAT	0,66 (2013)	1,40 (2014)	1,10 (2014)	<b>-21,4%</b>
Aumentar el gasto medio de viajeros y viajeras en Euskadi	Gasto medio por día y viajero (Euros)	Ibizar	65,06 (2012)	100,00 (2014)	124,40 (2014)	<b>+24,4%</b>
Aumentar la competitividad de las empresas turísticas de Euskadi	Empleo	Cuenta satélite de Turismo	87.436 (2013)	90.000 (2014)	100.000 (2014)	<b>+13%</b>
Incrementar la contribución del turismo en la generación de riqueza en Euskadi	Aportación al PIB Vasco (Millones de Euros)	Cuenta satélite de Turismo	3.609 (2013)	3.900 (2014)	4.100 (2014)	<b>+5,1%</b>
	Porcentaje de viajeros que gastan en compras	Ibizar	55% (2012)	65% (2014)	ND	ND
Aumentar la notoriedad de la marca turística Euskadi- Basque Country en mercados prioritarios	Índice de notoriedad de la marca Euskadi- Basque Country	Basketur	Francia 51%	Francia 62%	Francia 71%	Francia <b>+10%</b>
			Alemania 77%	Alemania 78%	Alemania 76%	Alemania <b>-2,5%</b>
			Reino Unido 59%	Reino Unido 60%	Reino Unido 52%	Reino Unido <b>-13%</b>

Los objetivos relacionados con un turismo de “más volumen”, no han sido alcanzados (nota: se han comparado solo los datos correspondiente al 2016, ya que no existen objetivos intermedios entre el periodo 2016-2020). En cambio, los objetivos relacionados con un turismo de “más calidad”, en este caso vinculado con el gasto promedio del turistas, han sido alcanzados. Estos dos resultados reflejan que, mientras la estrategia y líneas de actuación relacionadas con la promoción y la comunicación de Euskadi en los mercados internacionales no han sido completamente explotadas y no han dado sus frutos, las estrategias de desarrollo de producto, sí que se han desplegado correctamente y han contribuido a ofrecer un mejor propuesta de valor (y más cara) al turista.

Esta mejora de la “calidad” del turismo (en términos de un turista con un mayor gasto promedio), ha contribuido a alcanzar los objetivos relacionados con la generación de riqueza, así como una mayor creación de empleo, ya que mejores servicios implican la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo.

## **B. Análisis cualitativo de los planes**

Los tres planes constan de una estructura similar y recogen los principales componentes de un plan: análisis, líneas estratégicas y plan de actuación.

En el caso del PETV, éste recoge un análisis estratégico, basado en la oferta turística así como en la capacidad de competir del sistema turístico de Euskadi), visión estratégica, objetivos derivados de la visión, estrategias, líneas de actuación e iniciativas estratégicas y modelo de gestión) y es coherente con el programa de actuación del Gobierno vasco en la anterior legislatura. No obstante, y de cara a poder realizar un seguimiento más ajustado del plan, hubiera sido conveniente plasmar la evolución de los objetivos a lo largo de los años de vigencia del plan (2014-2020) y no solo los objetivos previstos a alcanzar para los años 2016 y 2020. Por otra parte, no hay suficiente nivel de las líneas de actuación y sus iniciativas en el periodo 2017-20, lo que ha dificultado el seguimiento del plan. Tampoco se han identificado los resultados de la evaluación de los planes anteriores al PETV.

En el caso del PMTV y MICE, éste recoge un análisis estratégico, basado en la oferta turística, el análisis de las variables clave del turismo, un análisis de los planes anteriores y que concluye en la identificación de las fortalezas y debilidades del marketing turístico de Euskadi), estrategia (posicionamiento, marca, productos, mercados, comercialización, y comunicación), y una breve descripción de las líneas de actuación y pasos a e iniciativas estratégicas. El PMTV está muy vinculado al PETV (algunas de las líneas de actuación, en particular las de marketing están compartidas entre los dos planes). No obstante, y de cara a poder realizar un seguimiento del plan basado en resultados, hubiera sido conveniente incluir objetivos cuantitativos e indicadores para su medición.

### C. Evaluación del grado de ejecución de los planes

El resultado del proceso de análisis y evaluación del grado de ejecución de las estrategias y líneas de actuación muestran que el grado de implantación del PETV (del 45%) ha sido inferior al PMTE y el Plan de MICE (ambos del 60%), tal como se muestra en el siguiente esquema:



Para cada uno de estos planes, se han identificado el grado de ejecución de las líneas de actuación de los tres planes evaluados.

**Plan Estratégico de Turismo Vasco 2020:** De las 45 líneas de actuación propuestas en el plan, los resultados han sido:

- Cuatro (4) líneas de actuación han sido completadas con éxito, y que son E2. Priorización y definición de los principales recursos y vivencias y E3. Definir criterios generales de utilización de la Marca país.
- Diez (10) líneas de actuación han entrado en fase de maduración, en la que o bien faltan aún una serie de tareas a realizar para su finalización o bien se tiene que desarrollar más, especialmente por su importancia
- Ocho (8) líneas de actuación han entrado en la fase de ejecución pero todavía faltan tareas necesarias para entrar en la fase de maduración
- Veinte (20) líneas de actuación han sido planificadas y de las cuales se han ejecutado algunas tareas iniciales
- Tres (3) líneas de actuación no han sido ejecutadas: E3.10. Comunicación dirigida a la sociedad vasca para dar a conocer las bonanzas del turismo y E3.15. Prescriptores de Euskadi

**Plan de Marketing de Turismo Vasco 2014-2017:** De las 31 líneas de actuación propuestas en el plan, los resultados han sido:

- Cuatro (1) líneas de actuación han sido completadas con éxito, y que son Marca. Definir criterios generales de utilización de la Marca país. (compartido con el PETV)
- Ocho (8) líneas de actuación han entrado en fase de maduración, en la que o bien faltan aún una serie de tareas a realizar para su finalización o bien se tiene que desarrollar más, especialmente por su importancia

- Trece (13) líneas de actuación han entrado en la fase de ejecución pero todavía faltan tareas necesarias para entrar en la fase de maduración
- Una (1) línea de actuación ha sido planificada y de la cual se ha ejecutado alguna tarea inicial.

**Plan MICE de Turismo Vasco:** De las 23 líneas de actuación propuestas en el plan, los resultados han sido:

- Cuatro (4) líneas de actuación han sido completadas con éxito, y que son 3.3 Organización de jornadas técnicas con la participación de expertos.
- Trece (13) líneas de actuación han entrado en fase de maduración, en la que o bien faltan aún una serie de tareas a realizar para su finalización o bien se tiene que desarrollar más, especialmente por su importancia
- Once (11) líneas de actuación han entrado en la fase de ejecución pero todavía faltan tareas necesarias para entrar en la fase de maduración
- Cuatro (4) líneas de actuación han sido planificadas y de las cuales se han ejecutado algunas tareas iniciales
- Dos (2) líneas de actuación no han sido ejecutadas: CO8. Comunicación dirigida a la sociedad vasca para dar a conocer las bonanzas del turismo y CO1. Prescriptores de Euskadi (ambos compartidos con el PETV)

### D. Factores clave que han contribuido positiva y negativamente al progreso en la ejecución de los planes

Se han identificado los seis factores que más han contribuido a un mayor progreso en la ejecución de los planes, y que son los que se indican a continuación

#### Factores que han contribuido a un mayor progreso en la ejecución de los planes



##### Convencimiento

Está convencido del impacto positivo que tendrá la implantación de la línea estratégica.



##### Comprensión

Entiende a la perfección la táctica y los pasos que debe seguir para implementarla.



##### Capacidad y/o voluntad

Tiene los conocimientos técnicos necesarios y / o la voluntad de adquirirlos para llevar a cabo el proyecto.



##### Valorado

El sector privado y / o otros colaboradores están interesados y perciben valor en la acción



##### Colaboración

Se ha establecido el marco de colaboración adecuado, ya sea con entidades, proveedores, empresas, etc



##### Recursos

La línea de actuación dispone de los recursos económicos / humanos necesarios para su implementación



También se han identificado los ocho factores que más han contribuido a un menor progreso en la ejecución de los planes, y que son los que se indican a continuación

### **Factores que han contribuido a un menor progreso en la ejecución de los planes**



#### **Alineamiento**

Un insuficiente alineamiento organizativo con la estrategia dificulta la implantación de tácticas.



#### **Liderazgo**

Carencia de un liderazgo fuerte y atrevimiento a diferentes niveles de la organización.



#### **Orientación a actividades**

La gestión excesivamente basada en actividades estresa a la organización y no produce resultados.



#### **Mentalidad**

No existe una voluntad de cambio, no se quiere salir de la "zona de confort".



#### **Asimilación**

La línea de actuación no es asumida dentro del "job to be done" y sólo se quiere marcar como "realizada".



#### **Detalle**

Las líneas de actuación no son descritas con en detalle como para entender bien qué hacer.



#### **Colaboración externa**

No se encuentra el apoyo suficiente fuera de la organización.



#### **Excesiva burocracia**

Los procedimientos de contratación (tecnología y otros) ponen trabas a algunas tácticas.

## **E. Lecciones aprendidas de cara a la implementación de los nuevos Planes**

Las tres lecciones clave a tener en cuenta en el desarrollo de la Estrategia de Turismo Vasco 20130 y su Plan Director de Turismo 2017-2020 son:

### **1. Traslado de la estrategia a un plan**

- Se requiere implementar un BSC (Cuadro de Manod Integral), con objetivos, medidas e indicadores claros y razonables.

### **2. Organización**

- Se necesita un liderazgo fuerte, que marque claramente las prioridades, y que se debe dejar de hacer.
- La organización tiene que estar alineada con la estrategia.
- El equipo tiene que hacer suyo el Plan, sus iniciativas y acciones.

### **3. Gestión de la ejecución**

- Las tácticas tienen que estar bien detalladas.
- Aunque cada línea de actuación debe tener un único responsable de implementación, las líneas de actuación serán implementadas, cuando corresponda, por un equipo multi-departamental.
- La gestión de la implementación debe dirigirse a la consecución de resultados y no a la realización de actividades.
- Se debe implementar de nuevo un sistema de seguimiento y monitorización del proceso de ejecución del plan.



## 2.4 Análisis estratégico y aspectos clave a ser gestionados por la estrategia

Después de establecer la Visión 2030 y evaluada la ejecución de los planes anteriores, se han identificado aquellos aspectos clave que favorecen y aquellos que dificultan alcanzarla.

El **análisis interno** ha identificado las fortalezas y debilidades del Turismo en Euskadi centrándose en los activos estratégicos, las competencias clave, los procesos internos de generación de valor, los aspectos culturales y organizativos, etc.

El **análisis externo** ha identificado oportunidades y amenazas. El análisis externo suele contemplar el PESTEL, las tendencias de la demanda, los mercados y los consumidores, los movimientos de los competidores, etc.<sup>1</sup>

### A. DAFO - BSC

En este punto la estrategia se concentra en abordar 23 aspectos clave, agrupados de acuerdo con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando (Balanced Scorecard o BSC); resultados para Euskadi, valor para los socios, procesos de creación de valor y facilitadores.

#### *FODA de aspectos clave a ser gestionados bajo la metodología BSC*

	<b>Aspectos clave que favorecen la visión (Fortalezas y Oportunidades)</b>	<b>Aspectos clave que dificultan la visión (Debilidades y Amenazas)</b>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservación del valor futuro</li> </ul>	
Valor para los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor excepcional de Euskadi</li> <li>• Buenas condiciones del turismo para la sociedad vasca</li> <li>• Buenas condiciones del turismo para los visitantes</li> <li>• Buenas condiciones del turismo para las empresas</li> <li>• Conquista de clientes</li> <li>• Retención y fidelización de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de valor</li> <li>• Calidad de los servicios</li> <li>• Implicación de los actores clave</li> </ul>

<sup>1</sup> Durante la elaboración del análisis externo se ha contemplado, entre otros estudios, el 'Escenario macroeconómico previsto para la economía vasca 2017-2020' presentado en el 'Informe de la Dirección de Economía y Planificación sobre las líneas económicas y estratégicas básicas del plan estratégico de turismo, comercio y consumo 2017-2020'

	<b>Aspectos clave que favorecen la visión (Fortalezas y Oportunidades)</b>	<b>Aspectos clave que dificultan la visión (Debilidades y Amenazas)</b>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte en marketing a la industria</li> <li>• Productos y cultura local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamización del pequeño comercio y los artesanos</li> <li>• Innovación y nuevas tecnologías</li> <li>• Gestión turística del territorio</li> <li>• Plan Territorial Sectorial del Turismo</li> </ul>
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de inversiones y reinversiones</li> <li>• Promoción del desarrollo de MiPymes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Marco legal y regulatorio</li> <li>• Modelo de gestión</li> <li>• Alineamiento de la organización y los presupuestos con la estrategia</li> <li>• Gobernanza</li> </ul>

## b. Preguntas estratégicas

En base en los análisis realizados, se han identificado los aspectos clave que la Estrategia de Turismo Vasco 2030 debe abordar, y cada uno de ellos se ha transformado en una Pregunta Estratégica.

### Eje 1: Desarrollar una oferta turística excepcional

<b>Aspecto clave</b>	<b>Pregunta estratégica</b>
1.1 Diseño de valor	¿Cómo poner en valor los recursos turísticos vascos más relevantes?
1.2 Propuesta de valor excepcional de Euskadi	¿Cómo desarrollar un menú de productos y experiencias excepcional?
1.3 Calidad de los servicios	¿Cómo mejorar sustancialmente la calidad de los servicios turísticos?

### Eje 2: Captar y fidelizar turistas

<b>Aspecto clave</b>	<b>Pregunta estratégica</b>
2.1 Conquista de clientes	¿Cómo atraer a más turistas a Euskadi?
2.2 Retención y fidelización de clientes	¿Cómo incrementar la retención y la fidelización de los clientes?
2.3 Soporte en marketing a la industria	¿Cómo mejorar el soporte en marketing a la industria?

### Eje 3: Generar valor para la comunidad local

Aspecto clave	Pregunta estratégica
3.1 Buenas condiciones del turismo para la sociedad vasca	¿Cómo generar más bienestar a la sociedad vasca a través del turismo?
3.2 Dinamización del pequeño comercio, los artesanos y los productos locales de calidad	¿Cómo integrar al pequeño comercio y los artesanos?
3.3. Productos y cultura local	¿Cómo fomentar el consumo de producto y cultura local entre los turistas?
3.4 Promoción del desarrollo de MiPymes	¿Cómo estimular el desarrollo de las MiPymes?

### Eje 4: Impulsar las prácticas de Turismo Sostenible

Aspecto clave	Pregunta estratégica
4.1 Buenas condiciones del turismo para los visitantes	¿Cómo diseñar y divulgar la estrategia de turismo sostenible entre los visitantes?
4.2 Buenas condiciones del turismo para las empresas	¿Cómo crear un buen marco de derechos y obligaciones de las empresas turísticas?
4.3 Preservación de valor futuro	¿Cómo reducir la huella ecológica de la industria turística vasca?

### Eje 5: Favorecer las condiciones de formación y competitividad del sector

Aspecto clave	Pregunta estratégica
5.1 Capital humano	¿Cómo adaptar el capital humano a las necesidades actuales y futuras?
5.2 Marco legal y regulatorio	¿Cómo desarrollar un marco legal y regulatorio más competitivo?
5.3 Innovación y nuevas tecnologías	¿Cómo aumentar la productividad y reducir los costes de la industria?
5.4 Promoción de inversiones y reinversiones	¿Cómo atraer a los inversores adecuados de manera permanente?

## Eje 6: Mejorar el modelo de gestión turística del territorio

<b>Aspecto clave</b>	<b>Pregunta estratégica</b>
<b>6.1 Gestión turística del territorio</b>	¿Cómo gestionar el turismo en el territorio de manera adecuada?
<b>6.2 Plan Territorial Sectorial</b>	¿Cómo planificar el territorio y el desarrollo turístico?
<b>6.3 Implicación de actores clave</b>	¿Cómo facilitar la implementación del Plan Territorial Sectorial de Turismo?

## Eje 7: Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza

<b>Aspecto clave</b>	<b>Pregunta estratégica</b>
<b>7.1. Gobernanza</b>	¿Qué modelo de gobernanza utilizar?
<b>7.2. Alineamiento de la organización y los presupuestos con la estrategia</b>	¿Cómo alinear la Consejería con la estrategia y mejorar su rendimiento?
<b>7.3. Modelo de gestión</b>	¿Qué modelo de gestión del sistema turístico emplear?

## 3 Áreas de actuación, ámbito competencial y marco jurídico de referencia

### 3.1 Áreas de actuación

La Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020 se han redactado partiendo de los principios de transparencia, buen gobierno y participación, contando con la colaboración de los agentes públicos y privados de los sectores, a través de talleres y consultas.

La Estrategia pretende la integración de sus compromisos en las políticas de los distintos Departamentos del Gobierno Vasco y a su vez, reforzar la contribución de esas políticas. No constituye una acción aislada en las estrategias del Gobierno Vasco, sino que se vincula con otras múltiples acciones y planes, tanto del conjunto de administraciones vascas como de la Unión Europea.

La interacción de las políticas públicas del Gobierno se realizará siempre en base al respeto del marco competencial existente y con la vocación de mejorar la eficacia del conjunto de actuaciones.

Los Planes Estratégicos con mayor relación son los coordinados bajo el eje “empleo y reactivación económica”.

En la definición de las políticas públicas de las áreas del Departamento, el Instituto Vasco de Estadística - Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT) es un aliado clave para la buena obtención de información para el diagnóstico, que soporte la selección y priorización de objetivos y, en general, la toma de decisiones al formular la estrategia, y al diseñar y realizar su seguimiento y evaluación.

La Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020 se alineará principalmente en el marco de Euskadi con la Estrategia de Euskadi-Basque Country; y en el marco europeo con la Estrategia Europa 2020, que marca como principales objetivos el crecimiento inteligente, sostenible e integrador como manera de superar las deficiencias estructurales de la economía europea, mejorar su competitividad y productividad y sustentar una economía social de mercado sostenible.

En relación con la Estrategia de Internacionalización Basque Country 2020 (EBC 2020), el ámbito de turismo tiene su foco puesto en la internacionalización de Euskadi o preferentes. La alineación con los objetivos marcados en la EBC 2020 se articulan con participación en la Organización Mundial de Turismo (OMT) de la que Euskadi y la participación en redes europeas de turismo sostenible Ecotrans y Necstour.

Asimismo, y por su carácter transversal a las políticas del gobierno la Estrategia de Turismo 2030 y su Plan Director 2017-2020 se alinea y tienen como referencia en sus actuaciones los objetivos marcados por los otros 14 Planes Estratégicos. El Plan Director también se relacionará y coordinará con los otros Planes Departamentales, vigentes o en elaboración.

En las materias transversales (Igualdad, Euskera, Estadística oficial), la coordinación se facilita mediante la participación de los técnicos y responsables del Departamento.

A continuación, se detallan los principales, los que más impactan o se interrelacionan con la Estrategia de Turismo 2030 y su Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020:

- Plan Estratégico de Comercio y Consumo 2017-2020
- VII Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres 2018-2021
- Plan Estratégico de Gobernanza e Innovación Pública 2020
- Plan Estratégico de Empleo 2017-2020
- Plan de Salud 2013-2020
- Plan Vasco de Estadística 2018-2022
- Agenda Digital de Euskadi 2020
- Estrategia de Biodiversidad de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2030
- IV Programa Marco Ambiental 2020
- Plan de Uso del Euskera del Gobierno Vasco para el VI. período de planificación (2018-2022)
- Agenda Estratégica del Euskera 2017-2020
- Estrategia vasca de Salud y Seguridad en el Trabajo 2015-2020
- Plan Director de Vivienda
- Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020
- Plan Anual de Publicidad y Comunicación Institucional
- Estrategia Energética de Euskadi 2030
- Plan de Competitividad de la Industria Alimentaria
- Plan General de Seguridad Pública de Euskadi 2020
- Plan de Protección civil de Euskadi
- Plan de adicciones de la Comunidad autónoma de Euskadi
- Plan director del Transporte Sostenible: Euskadi 2020

### **3.2 Ámbito competencial**

Corresponde a la persona titular del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco el ejercicio de las competencias establecidas en los artículos 26 y 28 de la Ley 7/1981, de 30 de junio, de Gobierno, y cuantas le atribuya la legislación vigente en el ámbito de las funciones y áreas de actuación que corresponden al Departamento en virtud del Decreto 24/2016, de 26 de noviembre, del Lehendakari, de creación, supresión y modificación de los Departamentos de la Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco y de determinación de funciones y áreas de actuación de los mismos, y no estén atribuidas a ningún otro órgano del Departamento.

Además, y fruto de planes anteriores y del desarrollo del sector turístico en Euskadi, se han creado algunos órganos colegiados (Mesa de Turismo de Euskadi), organismos autónomos (Basquetour) y agrupaciones (Itourbask):

**Mesa de Turismo de Euskadi:** regulada por el DECRETO 5/2015, de 27 de enero, órgano asesor del Departamento en materia de turismo. Las funciones de la Mesa de Turismo de Euskadi son las siguientes: a) participar en la definición de las políticas turísticas, y en la programación de nuevas líneas de actuación en el sector de cara a su fortalecimiento, modernización y mejora de su competitividad, b) proponer la creación de nuevos productos turísticos innovadores, c) debatir y analizar los nuevos proyectos normativos en materia turística, d) colaborar en la implantación y desarrollo del sistema de gestión turística y de los procesos y proyectos que se deriven de éste (calidad, accesibilidad, entre otros), e) evaluar los datos y estadísticas en torno a la actividad turística, f) estudiar cuantas medidas sean necesarias para mejorar la relación y coordinación entre todas las entidades públicas y privadas que tengan por objeto el desarrollo y potenciación del turismo en Euskadi.

**Basquetour:** la Sociedad Pública de Turismo del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, para el desarrollo de las directrices fijadas en los planes turísticos y que afectan a las diversas áreas de trabajo: Competitividad (calidad, innovación, desarrollo territorial, desarrollo empresarial, profesionalización del sector, sostenibilidad), Producto (desarrollo de la inteligencia de marketing (coordinación y seguimiento del OTE y operaciones específicas, marketing in-house, etc.), desarrollo de los planes directores de destino y de producto, y acciones para el apoyo a la comercialización y fidelización. ...) y Marketing (Promoción, Comercialización), además de la herramienta Observatorio de turismo que nutre a las áreas existentes.

**Itourbask:** es la agrupación en red vasca de oficinas de turismo, y cuyo objetivo es proporcionar información turística uniforme, actualizada y homogénea de toda la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE) prestándose así un servicio de información turística global del destino Euskadi a sus usuarios.

### 3.3 Marco jurídico de referencia

El actual entorno legal del sector turístico vasco tiene características significativas que han sido objeto de especial atención en el desarrollo la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-20. El marco legal de referencia que se ha tenido en cuenta es la Ley 13/2016, de 28 de Julio y el despliegue de esta norma realizado hasta la fecha.

- **LEY 13/2016, de 28 de julio, de Turismo:** Transcurridos más de 20 años desde la aprobación de la Ley 6/1994, la presente norma tiene como objetivo reflejar y actualizar aspectos de la realidad turística que aconsejan una concreción normativa específica de la que emane toda la producción normativa de desarrollo, configurando un marco jurídico



general y homogéneo. La ley sistematiza y precisa de forma amplia la actividad de los sujetos y agentes que intervienen en el ámbito del turismo, incluyendo las últimas novedades en cuanto a figuras alojativas y de mediación y a su especialización, al ser necesaria su adecuación a los nuevos tipos de turismo que ya existen. Dado que la relación existente entre el turismo y las exigencias medioambientales es más acusada, se incluyen en esta ley preceptos garantistas de los recursos naturales y medioambientales. Asimismo, esta ley no se olvida de las empresas o entidades cuya actividad abarca servicios conexos o complementarios a la actividad turística; tal es el caso de las empresas de restauración y turismo activo. Por otro lado, el objetivo de protección a la persona usuaria turística o el de calidad en el servicio que se presta son una constante a lo largo de esta ley.

## 4 Formulación de la estrategia y objetivos estratégicos.

Una vez identificados los aspectos clave a gestionar en la etapa de anterior de diagnóstico (preparación de la estrategia), se inicia una etapa completamente diferente del proyecto, la de Formulación Estratégica, que consiste en formular el camino a seguir para abordar cada uno de los aspectos clave que afecten a alcanzar la Visión 2030 del Turismo Vasco.

La estrategia contiene las Direcciones Estratégicas para abordar cada uno de los aspectos clave. El conjunto de Direcciones Estratégicas constituye la estrategia misma, que tiene como objeto final informar del Plan de Acción que llevará a alcanzar la Visión.

### 4.1 Objetivos de la estrategia

Los objetivos de Euskadi son similares a los propósitos establecidos en la Visión y se acompañan de dos tipos de objetivos relacionados: objetivos socioeconómicos y valor para los socios.

De esta forma, los objetivos irán asociados a cómo se crean ventajas competitivas para competir con éxito entre los mejores, a la vez que se cuantifican el rendimiento financiero y social esperados a través de indicadores numéricos.

*Nota: los objetivos propuestos van alineados a la Estrategia Europa 2020 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) concernidos en la Agenda 2030.*

#### Objetivos socio económicos de la Estrategia de Turismo Vasco 2030

Objetivo	Situación 2016	Objetivo a alcanzar 2030	Crecimiento
<b>1. Gasto medio por cápita por día<sup>(1)</sup></b>	163 €	225 €	+38,0%
<b>2. Estancia media (en días)</b>	1,9	2,2	+15,8%
<b>3. Turistas fuera de las capitales<sup>(2)</sup></b>	35%	45%	+10,0 p.p.

Fuente: THR, a partir de datos de Eustat

#### Notas:

- **Nota<sup>(1)</sup>:** gasto de los turistas extranjeros por cápita por día
- **Nota<sup>(2)</sup>:** % de turistas en establecimientos hoteleros fuera de las capitales (en particular de Bilbao y Donostia).

## Valor para los socios

### 1. Turistas

El valor para turistas consiste en proporcionar experiencias inolvidables y únicas con una hospitalidad acogedora, servicio de calidad, y un alto nivel de seguridad y de comodidad.

Los vascos percibirán valor en el desarrollo del turismo si éste genera riqueza y trabajo. Consecuentemente, habrá un aumento de la sensación del bienestar y satisfacción.

### 3. Inversores

El valor creado para los inversores y empresarios implicados que proporcionan una buena oferta de oportunidades de inversión acompañada de un clima de inversiones continuas, procedimientos simples y flexibles, y normas transparentes.

### 4. B2B

El segmento B2B, principalmente turoperadores, busca principalmente trabajar con destinos atractivos con capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

### 5. Entes locales

Los entes públicos, sobre todo en pequeñas localidades, requieren del soporte de una administración central que les proporcione ayuda para desarrollar actividades para las que no tienen los conocimientos y/o recursos necesarios.

### 6. Colaboradores

Los colaboradores y el sector, conseguirán identificar de nuevas oportunidades en el sector, catálogo de recursos y apoyo estratégico a la hora de plantear retos conjuntos.

## 4.2 La ventaja competitiva

La ventaja competitiva especifica lo que Euskadi debe hacer mejor que o de manera diferente a sus competidores. Es, de hecho, el elemento diferenciador que indica qué necesidades turísticas Euskadi satisfará mejor que sus rivales.

Después de analizar detenidamente varias opciones diferentes, se recomienda que Euskadi desarrolle una ventaja competitiva basada en “ofrecer una experiencia turística en un destino de excelencia y especializado con una de las mejores cocinas del mundo”. La ventaja competitiva estará acompañada de cinco refuerzos. Esto requerirá de un mayor esfuerzo de comunicación, pero proporcionará mejores resultados



Con el objetivo de posicionar su oferta de productos, atraer clientes de mayor rendimiento y aliviar la estacionalidad, Euskadi debe desarrollar productos para segmentos varios. La cuestión es decidir en qué segmentos competir, lo que se puede hacer evaluando qué segmentos de mercado son más atractivos para Euskadi en términos de oportunidades y qué tan bien preparada está Euskadi para competir en ellos. Para seleccionar los productos en los que Euskadi puede competir con éxito, se ha desarrollado una matriz de priorización que combina factores de atractivo y competitividad.

Los productos Escapadas, Itinerarios, Interés especial, Descanso en la Costa y Reuniones destacan como aquellos que deberán ser puestos en valor y comunicados de manera prioritaria a los mercados objetivo que se han definido, como parte de la estrategia.

### Priorización por productos



Para seleccionar los segmentos de mercado y los mercados geográficos en los que Euskadi puede competir con éxito, se ha desarrollado un análisis de priorización que combina factores de atractivo y competitividad. La metodología utilizada para evaluar las categorías mencionadas se basa tanto en datos cuantitativos como en criterios cualitativos, combinando el conocimiento interno con el análisis de las tendencias internacionales y las perspectivas de crecimiento llevadas a cabo por fuentes secundarias.

Como resultado se han identificado mercados estratégicos y emergentes tanto a nivel nacional como internacional, a los cuales se deberán dirigir las acciones de marketing.

### Priorización por mercados



### 4.3 El Mapa estratégico

La representación del Mapa Estratégico será el puente entre la estrategia y su implementación.

Abordar y gestionar todos los objetivos establecidos en el mapa dará lugar a la consecución de la Visión y de los objetivos macroeconómicos asociados a la misma.

El mapa estratégico ayuda a detallar y organizar los indicadores de rendimiento, los objetivos y las iniciativas para que la Visión y los objetivos generales se consigan.



### 4.4 Direcciones estratégicas y objetivos

Este componente de la estrategia establece qué direcciones seguir para abordar cada uno de los aspectos clave (una especie de "visión" para cada aspecto clave) identificado en la fase de diagnóstico estratégico. Las direcciones estratégicas se han elegido entre una amplia gama de opciones, de tal manera que cada estrategia es, por definición, algo único. Aquí es donde el componente creativo del proceso de elaboración de la estrategia adquiere su valor total.

Las direcciones estratégicas dan respuesta a las preguntas estratégicas y conducen a los 23 objetivos estratégicos agrupados en los 7 ejes estratégicos, tal como se presenta a continuación:

## A. Los procesos (motores): 4 ejes y 23 direcciones estratégicas

### Eje 1. Desarrollar una oferta turística excepcional<sup>2</sup>

Aspecto clave	Direcciones estratégicas	Objetivos estratégicos
<b>1.1 Diseño de valor</b> ¿Cómo poner en valor los recursos turísticos vascos más relevantes?	<b>Poner en valor los recursos turísticos vascos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el desarrollo, la clasificación y el seguimiento de los recursos turísticos vascos</li> <li>• Inventariar los recursos turísticos</li> <li>• Elaborar planes de recuperación de recursos turísticos</li> <li>• Planificar la actualización del inventario</li> </ul>	<b>1A. Desplegar la puesta en valor de los recursos turísticos más relevantes</b>
<b>1.2 Propuesta de valor excepcional de Euskadi</b> ¿Cómo desarrollar un menú de productos y experiencias excepcionales?	<b>Desarrollar productos y experiencias excepcionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar progresivamente nuevos productos que ayuden a desestacionalizar y distribuir los flujos en el territorio</li> <li>• Desarrollar el Plan del Euskadi Experiencial</li> <li>• Definir una propuesta de valor atractiva para las reuniones, los incentivos y los eventos.</li> </ul>	<b>1B. Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi</b>
<b>1.3 Calidad de los servicios</b> ¿Cómo mejorar sustancialmente la calidad de los servicios turísticos?	<b>Definir y promover un sistema de buenas prácticas turísticas</b> Diseñar un sistema simplificado de buenas prácticas de calidad y darlos a conocer entre el sector <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar asistencia técnica y asesoramiento a la industria turística vasca</li> </ul>	<b>1C. Introducir un sistema simplificado de Buenas Prácticas Turísticas</b>

<sup>2</sup> En línea con las Iniciativas PDG N.º2 "Apoyar la creación de productos turísticos competitivos e incentivar iniciativas innovadoras en el ámbito de la actividad turística" En línea con las Iniciativas PDG N.º4 "Favorecer la promoción de recursos turísticos de Euskadi", N.º 5 "Fortalecer la comercialización de la oferta turística tanto en formatos convencionales como en propuestas innovadoras, incentivando la incorporación de las nuevas tecnologías para la configuración de nuevas propuestas de valor en la oferta turística", N.º6 "Seguir apostando por el segmento de congresos, convenciones y ferias"



## Eje 2. Captar y fidelizar turistas

Aspecto clave	Direcciones estratégicas	Objetivos estratégicos
<p><b>2.1 Conquista de clientes</b></p> <p>¿Cómo atraer a más turistas a Euskadi?</p>	<p><b>Disponer de una estrategia adecuada de conquista de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar una comunicación integrada de marketing (CIM),</li> <li>• Desarrollar un sistema de marketing tecnológico.</li> <li>• Realizar un marketing más efectivo en los mercados y en destino</li> </ul>	<p><b>2A. Conquistar clientes de una manera más eficaz</b></p>
<p><b>2.2 Retención y fidelización de clientes</b></p> <p>¿Cómo incrementar la retención y la fidelización de los clientes?</p>	<p><b>Activar un potente sistema de fidelización y prolongación de la estancia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de fidelización</li> <li>• Segmentar la base de datos en base a perfiles motivacionales</li> <li>• Lanzar propuestas segmentadas</li> </ul>	<p><b>2B. Aumentar la retención y fidelización de los clientes</b></p>
<p><b>2.3 Soporte en marketing a la industria</b></p> <p>¿Cómo mejorar el soporte en marketing a la industria?</p>	<p><b>Ayudar a la industria vasca a hacer un marketing más eficiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un nuevo modelo de relación, más cercano y activo, que aumente el número de empresas asociadas</li> <li>• Configurar un menú innovador de productos / servicios para el sector y controlar la satisfacción</li> <li>• Impulsar mecanismos de inteligencia de mercado e identificación de oportunidades de negocio a través de una red adecuada de colaboradores y agentes institucionales en los mercados</li> </ul>	<p><b>2C. Atraer a más empresas y aumentar su satisfacción</b></p>

### Eje 3. Generar valor para la comunidad local

Aspecto clave	Direcciones estratégicas	Objetivos estratégicos
<b>3.1. Buenas condiciones del turismo para la sociedad vasca</b> ¿Cómo generar más bienestar a la sociedad vasca a través del turismo?	<b>Generar más efecto positivo para la sociedad local</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover mecanismos de generación de efecto positivo del turismo</li> <li>• Comunicar adecuadamente los beneficios del turismo a la sociedad vasca</li> <li>• Impulsar medidas de convivencia entre la población y el turista</li> <li>• Monitorizar los niveles de satisfacción de la ciudadanía con el turismo</li> </ul>	<b>3A. Crear mejores condiciones para la sociedad vasca</b>
<b>3.2. Fomentar las sinergias entre turismo y comercio</b> ¿Cómo generar más sinergias entre el turismo y comercio?	<b>Activar un potente sistema de fidelización y prolongación de la estancia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de fidelización</li> <li>• Segmentar la base de datos en base a perfiles motivacionales</li> <li>• Lanzar propuestas segmentadas</li> </ul>	<b>3B. Fortalecer el pequeño comercio y los artesanos de calidad</b>
<b>3.3. Productos y cultura local</b> ¿Cómo fomentar el consumo de producto y cultura local entre los turistas?	<b>Ayudar a la industria vasca a hacer un marketing más eficiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un nuevo modelo de relación, más cercano y activo, que aumente el número de empresas asociadas</li> <li>• Configurar un menú innovador de productos / servicios para el sector y controlar la satisfacción</li> <li>• Impulsar mecanismos de inteligencia de mercado e identificación de oportunidades de negocio a través de una red adecuada de colaboradores y agentes institucionales en los mercados</li> </ul>	<b>3C. Promover el consumo de productos locales de calidad</b>
<b>3.4. Promoción del desarrollo de MiPymes</b> ¿Cómo estimular el desarrollo de las MiPymes?	<b>Impulsar MiPymes turísticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades y elaborar dossieres informativos</li> <li>• Comunicar las oportunidades a los targets adecuados</li> <li>• Ofrecer servicios eficaces de soporte</li> <li>• Incentivar los partenariados</li> </ul>	<b>3D. Incrementar el número de MiPymes turísticas</b>

## Eje 4. Impulsar las prácticas de Turismo Sostenible

Aspecto clave	Direcciones estratégicas	Objetivos estratégicos
<p><b>4.1. Buenas condiciones del turismo para las visitantes</b></p> <p>¿Cómo diseñar y divulgar la estrategia de turismo sostenible entre los visitantes?</p>	<p><b>Promover un turismo más responsable entre los visitantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplegar la Carta de Derechos y Obligaciones del turista en Euskadi</li> <li>• Mejorar la percepción de seguridad y del turista (física, psicológica y comercial)</li> <li>• Impulsar mecanismos de convivencia con la población local</li> <li>• Mejorar la comunicación con el turista en destino</li> </ul>	<p><b>4A. Crear mejores condiciones para los turistas</b></p>
<p><b>4.2. Buenas condiciones del turismo para las empresas</b></p> <p>¿Cómo crear un buen marco de derechos y obligaciones de las empresas turísticas?</p>	<p><b>Promover un turismo más responsable desde las empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensuar el Código Ético del Turismo</li> <li>• Fomentar la generación de empleo de calidad</li> <li>• Monitorizar el turismo sostenible, haciendo especial énfasis en la generación de empleo de calidad y monitorizar los resultados.</li> </ul>	<p><b>4B. Crear mejores condiciones para las empresas y fomentar la creación de empleo de calidad</b></p>
<p><b>4.3. Preservación del valor futuro</b></p> <p>¿Cómo reducir la huella ecológica de la industria turística vasca?</p>	<p><b>Promover más y mejor la sostenibilidad ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y sensibilizar la industria sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental</li> <li>• Esforzarse en reducir la huella ecológica</li> </ul>	<p><b>4C. Reducir la huella ecológica de la industria turística</b></p>

## Los facilitadores: 3 Ejes y 10 direcciones estratégicas

## Eje 5. Favorecer las condiciones de Formación y Competitividad del sector

Aspecto clave	Direcciones estratégicas	Objetivos estratégicos
<b>5.1. Capital humano</b> ¿Cómo adaptar el capital humano a las necesidades actuales y futuras?	<b>Formar adecuadamente al Capital Humano</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y planificar las necesidades y esfuerzos formativos</li> <li>• Incorporar las nuevas profesiones y tecnologías dentro del sistema</li> <li>• Activar la iniciativa de formación ejecutiva para técnicos públicos</li> </ul>	<b>5A. Disponer de un capital humano más competitivo</b>
<b>5.2 Marco legal y regulatorio</b> ¿Cómo desarrollar un marco legal y regulatorio más competitivo?	<b>Desarrollar un marco regulatorio competitivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar el marco regulatorio actual</li> <li>• Desarrollo normativo.</li> <li>• Crear un repositorio online para asuntos legales</li> </ul>	<b>5B. Desarrollar el marco legal y regulatorio</b>
<b>5.3. Innovación y nuevas tecnologías</b> ¿Cómo aumentar la productividad y reducir los costes de la industria?	<b>Fomentar la adopción de nuevas tecnologías e innovación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nuevas tecnologías e innovaciones y promover su adopción por parte de la industria</li> <li>• Apoyar el uso de tecnologías que impulsen la sostenibilidad</li> <li>• Avanzar hacia un modelo de destino turístico inteligente</li> </ul>	<b>5C. Ampliar la innovación, modernizar y digitalizar el sector</b>
<b>5.4. Promoción de inversiones y reinversiones</b> ¿Cómo atraer a los inversores adecuados de manera permanente?	<b>Atraer a los inversores adecuados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la activación de un equipo especializado en inversiones turísticas en la SPRI y otros organismos públicos</li> <li>• Catalogar las oportunidades de inversión</li> <li>• Identificar inversores y operadores potenciales</li> <li>• Promover la participación de Euskadi en Foros Internacionales relevantes de inversiones turísticas y hotelera</li> </ul>	<b>5D. Crear una propuesta de valor atractiva para los inversores</b>

## Eje 6. Mejorar el modelo de gestión turística del territorio

Aspecto clave	Direcciones estratégicas	Objetivos estratégicos
<p><b>6.1. Gestión turística del territorio</b></p> <p>¿Cómo gestionar el turismo en el territorio de manera adecuada?</p>	<p><b>Activar el marco de gestión turística del territorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer modelos de cooperación con otros actores clave en la gestión del turismo en el territorio</li> <li>• Elaborar modelos de crecimiento para el territorio</li> <li>• Definir el modelo territorial turístico de Euskadi 2030</li> <li>• Fomentar una mejor distribución de flujos turísticos por el territorio</li> </ul>	<p><b>6A. Activar el marco de planificación turística del territorio</b></p>
<p><b>6.2. Plan Territorial sectorial</b></p> <p>¿Cómo planificar el territorio y el desarrollo turístico?</p>	<p><b>Impulsar el desarrollo del PTS Turístico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar el desarrollo del PTS Turístico</li> <li>• Identificar las necesidades de infraestructuras y servicios por territorio</li> </ul>	<p><b>6B. Hacer una planificación avanzada del territorio turístico</b></p>
<p><b>6.3. Implicación de actores clave</b></p> <p>¿Cómo ayudar a los actores involucrados a implementar el PTS Turístico</p>	<p><b>Promover ayudas al sector y asesorar en el acceso a recursos en diversos ámbitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso a recursos y ayudas</li> <li>• Hacer seguimiento del grado de ejecución de los planes</li> <li>• Proponer medidas correctivas y preventivas si se requiere</li> </ul>	<p><b>6C. Facilitar una buena implementación del plan</b></p>

## Eje 7. Establecer un nuevo modelo de gestión y gobernanza

Aspecto clave	Direcciones estratégicas	Objetivos estratégicos
<b>7.1. Gobernanza</b> <b>¿Qué modelo de gobernanza utilizar?</b>	<b>Establecer un nuevo estilo de gobernanza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un modelo de gobernanza mucho más eficaz</li> <li>• Implicar a los actores públicos y privados en el proceso de gobernanza</li> <li>• Organizar el Foro Anual del Turismo Vasco (FATV)</li> </ul>	<b>7A. Establecer un buen sistema de gobernanza moderna</b>
<b>7.2. Alineamiento de la organización y los presupuestos con la estrategia</b> <b>¿Cómo alinear la Consejería con la estrategia y mejorar su rendimiento?</b>	<b>Objetivos alineados intradepartamentales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema organizativo y de responsabilidades (Consejería, Basquetour, Itourbask...)</li> <li>• Realizar esfuerzos en formación y coaching para el equipo</li> <li>• Impulsar la dotación de recursos adecuados a la Consejería de Turismo, Comercio y Consumo</li> </ul>	<b>7B. Adecuar la organización de la Consejería de acuerdo con la estrategia</b>
<b>7.3. Modelo de gestión</b> <b>¿Qué modelo de gestión del sistema turístico emplear?</b>	<b>Constituir un nuevo modelo de gestión y monitorización de la estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un cuadro de mando de la estrategia y coordinar el seguimiento de la Estrategia Turística vasca</li> <li>• Impulsar el Observatorio Turístico Vasco para medir el rendimiento del Sistema Turístico Vasco</li> <li>• Impulsar el equilibrio territorial en la promoción turística vasca</li> <li>• Crear grupos de trabajo especializados en la gestión de aspectos específicos del sistema turístico</li> </ul>	<b>7C. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente</b>



## **5 Traslado de la estrategia a un plan: acciones a llevar a cabo.**

### **5.1 Plan Director de Turismo de Euskadi**

Cada aspecto clave identificado debe abordarse para lograr la Visión 2030 a través de las Direcciones estratégicas que indican cómo debe enfocarse su resolución.

En el momento de convertir la Estrategia en un Plan, se han establecido objetivos, medidas, indicadores clave (KPI) e iniciativas que deberán usarse como una guía para la implementación efectiva de la Estrategia. Para este propósito, hemos utilizado los principios del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que se componen de 2 elementos:

El mapa estratégico. La figura presentada a continuación ilustra el mapa estratégico, que nos proporciona una visión general de la estrategia, demostrando el objetivo a alcanzar, los objetivos de la estrategia, el valor para generar para los socios y los 23 objetivos estratégicos a lograr, organizados en 7 ejes.

El Balanced Scorecard. Cada objetivo se transforma posteriormente en medidas, KPI e iniciativas para que la Estrategia se pueda implementar y supervisar correctamente.

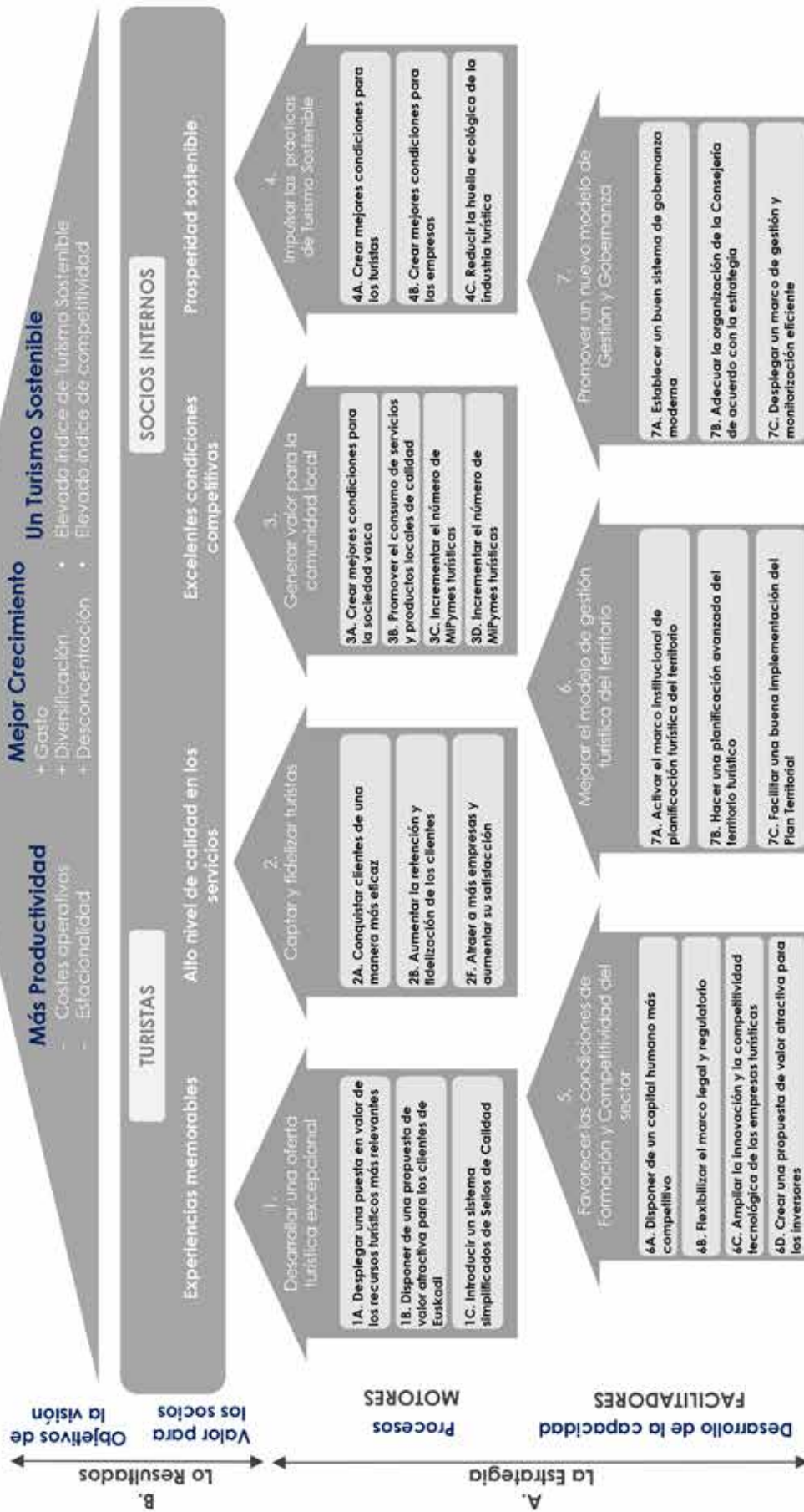
Los requerimientos económicos estimados de las iniciativas que se presentan en esta sección se encuentran desglosadas en la sección 8 – Recursos económicos asignados al Plan.

#### **A. Mapa Estratégico**

El mapa estratégico de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 organiza los objetivos estratégicos en 7 ejes que contribuirán significativamente a alcanzar los Objetivos de la Visión.

# Visión 2030

"Crecer de un modo sostenible para consolidarse como un destino de excelencia y especializado que sea referente de Europa"



## B. Balanced Scorecard y propuesta de iniciativas y acciones por eje

El Balanced Scorecard (BSC) de la Estrategia del Turismo Vasco contiene 23 objetivos estratégicos, sus medidas (KPI) y objetivos, así como las iniciativas propuestas para alcanzarlos.

*Nota: Para aquellas medidas cuyos objetivos no aparecen en términos absolutos, se entiende por objetivo final el objetivo correspondiente al año 2020.*



### Eje 1. Desarrollar una oferta turística excepcional

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
1A. Desplegar una puesta en valor de los recursos turísticos más relevantes	Número de recursos relevantes puestos en valor (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 5</li> <li>• 2020: 7</li> </ul>	<p><b>1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes</b></p> <p>Euskadi dispondrá de una oferta de recursos turísticos capaz de ofrecer una propuesta de valor altamente atractiva para los turistas, con un plan de actualización del inventario. En paralelo se elaborará un plan de identificación de recursos turísticos susceptibles a recuperar/potenciar en colaboración con diputaciones y municipios.</p>
1B. Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi	N.º de nuevos productos lanzados (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: -</li> <li>• 2019: 4</li> <li>• 2020: 8</li> </ul>	<p><b>2 Lanzar la iniciativa “Nuevos Productos”</b></p> <p>Euskadi lanzará una iniciativa para crear nuevos productos por segmentos, a través de la puesta en valor de sus recursos, buscando atraer turistas de mayor poder adquisitivo y repartir mejor los flujos turísticos por el territorio.</p>

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
1B. Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi	N.º de experiencias desarrolladas (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 2 experiencias de “marca”</li> <li>• 2019: 1 experiencia de “marca”, 1 experiencia “ancla”</li> <li>• 5 experiencias “firma”,</li> <li>• 2020: 1 experiencia de “marca”, 1 experiencia “ancla” y 10 experiencias “firma”</li> </ul>	<b>3. Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial”</b> Las experiencias se convertirán en un elemento diferenciador de Euskadi y uno de los ejes de la estrategia. A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años, pocos productos o servicios se han convertido en experiencias excepcionales. Esto se debe, entre otras cosas, a la ausencia de una iniciativa orientada a impulsar el desarrollo de las experiencias y que se haga cargo de su gestión, ofreciendo a la vez el apoyo al sector.
	Grado de satisfacción de colaboradores y el sector con respecto a los servicios ofrecidos (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: -</li> <li>• 2019: 7,5/10</li> <li>• 2020: 8,0/10</li> </ul>	<b>4. Activar la iniciativa Euskadi “Boutique Meetings, Incentives &amp; Events”</b> Euskadi centrará sus esfuerzos en la captación de organizadores asociativos y corporativos de 2/3 mercados e industrias clave que busquen ciudades para celebrar reuniones singulares y organizadas de forma excelente.
1C. Introducir un Código de Buenas Prácticas de Calidad de los servicios turísticos	Grado de satisfacción del cliente a lo largo del ciclo de viaje (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 7,0/10</li> <li>• 2019: 7,5/10</li> <li>• 2020: 8,0/10</li> </ul>	<b>5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad de los servicios turísticos</b> Se desplegará un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad, que permitirá monitorizar de forma más precisa la calidad de los servicios turísticos. Complementariamente, se ofrecerá asistencia técnica a aquellas empresas y destinos que quieran mejorar su calificación, para así poder cumplir con los criterios de calidad y asegurar una mejor experiencia para el turista.

## Iniciativas y acciones requeridas para desarrollar una oferta turística excepcional

### 1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes

Euskadi dispone de recursos turísticos que pueden contribuir a desarrollar una oferta turística excepcional. Estos recursos requieren de un proceso más o menos intenso de puesta en valor. Para ello, es necesario disponer de un inventario con el detalle de los sitios y atracciones turísticas. Este inventario necesita ser actualizado de manera regular (bianualmente) con el fin de disponer de un detalle de recursos turísticos de calidad, y capaz de ofrecer una propuesta de valor altamente atractiva para los turistas. El papel de Itourbask en este proceso será crucial.

El proceso de puesta en valor de los recursos turísticos inventariados requerirá de un mantenimiento adecuado de los espacios físicos, así como la realización de un seguimiento especial a aquellos recursos más relevantes, considerados como “top”, y a la amplia la oferta experiencial de Euskadi. En paralelo al proceso de inventariado, se elaborarán planes de actuación para identificar espacios y recursos turísticos susceptibles a recuperar o bien a potenciar /desarrollar en colaboración con diputaciones y municipios para complementar la oferta existente.

### 2. Lanzar la iniciativa “Nuevos Productos”

Euskadi pondrá en valor su variedad de recursos turísticos para ofrecer un porfolio atractivo de productos y experiencias bien diversificado que vaya alineado a los objetivos de incrementar el gasto del turista y distribuir mejor los flujos turísticos por el territorio. El incremento de la diversificación de la oferta turística se realizará principalmente mediante el fomento del turismo de interés especial, basado en crear viajes personalizados que permitan satisfacer las necesidades y las motivaciones de los turistas que quieran practicar un hobby o formarse y aprender, etc.

Por último, la redistribución territorial se realizará mediante el Gran Tour de Euskadi, formado por un conjunto de itinerarios alrededor de Euskadi que representará una oportunidad para los turistas para descubrir Euskadi en 5-10 días con servicios personalizados de alta calidad.

#### Acciones

- 1.1 Actualizar el inventario de recursos turísticos y establecer plan de actualización
- 1.2 Identificar recursos turísticos a recuperar/potenciar
- 1.3 Elaborar planes de actuación y realizar seguimiento especial a recursos “top”, en combinación con la oferta experiencial de Euskadi

#### Acciones

- 2.1 Identificar oportunidades que ayuden a desestacionalizar y descentralizar los flujos por el territorio
- 2.2 Crear y comunicar de forma efectiva la oferta de productos de interés especial
- 2.3 Impulsar la creación de itinerarios / potenciar “The Basque Route”

### 3. Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial”

Las experiencias memorables se convertirán en un elemento diferenciador de Euskadi y uno de los ejes de la estrategia. A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años, pocos productos o servicios se han convertido en experiencias realmente excepcionales. Esto se debe, entre otras cosas, a la ausencia de una iniciativa orientada a impulsar el desarrollo de experiencias excepcionales y diferenciadoras y que se haga cargo de su gestión, ofreciendo a la vez el apoyo al sector.

El sistema de experiencias turísticas vasco contará con 3 modelos de negocio (“ancla”, “marca” y “firma”) y sus experiencias destacaran por los siguientes elementos: serán fieles a cada lugar / territorio; mostrarán la auténtica personalidad de Euskadi; serán muy atractivas para los segmentos y mercados seleccionados en base al posicionamiento como destino de excelencia; serán complementarias entre ellas; y destacarán por su creación de valor tanto para los turistas como para los locales y las empresas en el marco del turismo sostenible.

### 4. Activar la iniciativa “Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events”

Euskadi deberá centrar sus esfuerzos en la captación de reuniones de pequeño tamaño en 2-3 mercados e industrias clave.

La captación se centrará en organizadores asociativos y corporativos que busquen ciudades (y no grandes urbes) para celebrar reuniones singulares y rigurosamente organizadas.

La propuesta de valor “Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events” (EBMIE) incorporará 4 elementos clave: espacios singulares, experiencias auténticas, gastronomía de talla mundial y servicios excelentes.

Será necesario reforzar sustancialmente la comunicación y el desarrollo de negocio, generando bases de datos que permitan desarrollar un buen plan comercial, tanto a nivel corporativo, como asociativo y con medios especializados.

El rol de Basquetour, como responsable de posicionar el destino, es fomentar la captación de oportunidades y desplegar un menú de servicios, para colaboradores y el sector, en coordinación con el resto de actores involucrados.

#### Acciones

- 3.1 Diseñar metodologías de trabajo necesarias para la creación y desarrollo de experiencias
- 3.2 Desarrollar experiencias que induzcan a más visitas de mayor duración
- 3.3 Potenciar el marketing y la comercialización de experiencias y productos turísticos

#### Acciones

- 4.1 Diseñar la iniciativa “Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events”
- 4.2 Implementar un plan comercial
- 4.3 Poner en marcha la comunicación de EBMIE que posicione Euskadi como destino relevante para el turismo de reuniones

## 5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad de los servicios turísticos

En Euskadi existen diferencias significativas en la calidad de los productos turísticos entre destinos que dificultan que sea un destino de calidad. A pesar del elevado nivel actual de calidad de los servicios turísticos, existe un riesgo de discrepancia entre las expectativas de los visitantes y la realidad.

Esta situación tiene un impacto negativo en la satisfacción, la recomendación y la retención del cliente. Por tanto, Euskadi desarrollará un código de buenas prácticas de calidad para monitorizar, de forma simplificada, la calidad de los servicios turísticos. En base a la experiencia adquirida y la metodología desarrollada para “Euskadi Gastronomika” se ampliará el sistema de buenas prácticas a 2/3 productos, en los que se colaborará con las asociaciones empresariales relevantes de los productos para evaluar los negocios. Con ello, se evaluarán de manera consistente los negocios que cumplan con los criterios de calidad, asegurando una experiencia turística excelente. En este sentido, se impulsarán medidas de seguimiento del grado de satisfacción del cliente desde la red de Itourbask, y los datos se darán a conocer a la industria turística vasca.

Las empresas turísticas harán todo lo posible para cumplir los criterios del código.

### Acciones

- 5.1 Definir los criterios de calidad a seguir para 2/3 productos en base a la experiencia y metodología de “Euskadi Gastronomika” para ampliar el código de buenas prácticas
- 5.2 Desplegar el código de buenas prácticas de calidad en colaboración con las asociaciones relevantes de los productos elegidos
- 5.3 Implementar un sistema de control y seguimiento (on/off -line) para los 2/3 productos





## Eje 2. Captar y fidelizar turistas

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
2A. Conquistar clientes de una manera más eficaz	Número de recursos relevantes puestos en valor (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: 5</li> <li>• 2020: 7</li> </ul>	<p><b>6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada del marketing (CIM)</b></p> <p>La CIM establecerá los objetivos de la comunicación y los mensajes clave a comunicar del posicionamiento de la marca Euskadi y los beneficios que aporta a cada uno de los públicos objetivo.</p>
	% Presupuesto en marketing Online sobre el total presupuesto marketing (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 15%</li> <li>• 2019: 25%</li> <li>• 2020: 30%</li> </ul>	<p><b>7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)</b></p> <p>Las acciones de marketing se centrarán en base a las necesidades del turista en cada fase del ciclo de viaje del turista mediante el concepto MARTECH (marketing tecnológico); una nueva forma de gestionar el marketing turístico basado en el uso de la tecnología para ejecutar una comunicación integrada del sistema de marcas y poder ofrecer los contenidos adecuados a las personas adecuadas en el momento que lo necesitan.</p>
	Incremento del rendimiento de la web y de las redes sociales (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: +10%</li> <li>• 2019: +20%</li> <li>• 2020: +30%</li> </ul>	
	N.º de colaboradores en la red de “amigos” de Euskadi (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 10</li> <li>• 2019: 25</li> <li>• 2020: 35</li> </ul>	<p><b>8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados</b></p> <p>Euskadi desarrollará relaciones de complicidad con un conjunto de colaboradores clave, del ámbito digital y tradicional en los mercados prioritarios.</p>

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
2B. Aumentar la retención y fidelización de los clientes	Porcentaje de registros de clientes y empresas en la BBDD del CRM (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: +30%</li> <li>• 2019: +50%</li> <li>• 2020: +100%</li> </ul>	<b>9. Lanzar la iniciativa CRM-E</b> La Consejería, a través de Basquetour, implementará una potente iniciativa de relación con el cliente y los colaboradores, mediante la herramienta del CRM, que permitirá aumentar el índice de repetición y satisfacción del turista y crear un vínculo emocional con él durante todas las fases del ciclo de viaje.
	Índice de repetición del turista (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 57%</li> <li>• 2019: 59%</li> <li>• 2020: 60%</li> </ul>	
2C. Atraer a más empresas y aumentar la satisfacción	N.º de nuevas empresas afiliadas a Basquetour (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 10</li> <li>• 2019: 15</li> <li>• 2020: 25</li> </ul>	<b>10. Impulsar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria</b> La Consejería (a través de Basquetour) tendrá un nuevo modelo de relación con el sector, más cercano y constante, empleando tanto las reuniones presenciales en el territorio como otras herramientas. Basquetour se posicionará como un prestador de servicios de marketing de alto valor añadido a empresas y entidades, con el objetivo principal de ayudarles a vender más y mejor
	Grado de satisfacción respecto a los servicios ofrecidos (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 7,5/10</li> <li>• 2019: 8,0/10</li> <li>• 2020: 8,5/10</li> </ul>	
	Grado de satisfacción respecto a la calidad y utilidad de la información (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 7,0/10</li> <li>• 2019: 7,5/10</li> <li>• 2020: 8,0/10</li> </ul>	
			<b>11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)</b> El Sistema de Inteligencia de Mercado será capaz de proporcionar información útil al sector y ayudarle a la toma de decisiones. El Observatorio Turístico de Euskadi pondrá la información a disposición del sector de forma constante, mediante informes sintetizados y visuales y a través de una interfaz intuitiva y fácil de usar

## 6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

Los niveles de notoriedad de la marca Euskadi en los 3 principales mercados europeos, exceptuando Francia, son medios; mientras que la comprensión acerca de lo que el destino puede ofrecer es baja.

Por otro lado, no existen fuertes asociaciones, siendo lo más destacado la percepción de que es un destino ideal para escapadas urbanas, que tiene una interesante oferta cultural y una excelente gastronomía.

Esta iniciativa parte del posicionamiento intencional de la marca Euskadi – Basque Country, que es lo que se desea trasladar al mercado.

En base al posicionamiento y la situación actual de la marca se establecerán los objetivos de comunicación, los públicos objetivo a captar, ecosistema de mensajes y herramientas prioritarias, donde el marketing digital y las relaciones públicas tendrán un papel clave en el reforzamiento de la imagen en mercados prioritarios.

Euskadi reforzará su inversión en comunicación y combinará una comunicación paraguas de marca con una comunicación segmentada por motivaciones.

## 7. Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

Esta iniciativa propone implantar un marketing centrado en el concepto MARTECH, una nueva forma de gestionar el marketing turístico basado en el uso de la tecnología para ejecutar una comunicación integrada del sistema de marcas y poder ofrecer los contenidos adecuados a las personas adecuadas en el momento que lo necesitan.

Para ello, el marketing se ejecutará en base a las fases del ciclo de viaje del turista.

Para poder poner en marcha un sistema MARTECH, la Consejería (a través de Basquetour) tendrán que definir el ecosistema digital y disponer de una infraestructura potente de herramientas tecnológicas, así como definir la estrategia para cada etapa del ciclo de viaje del turista a nivel de marca y motivaciones y el conjunto de acciones a desarrollar en los mercados objetivo y en coordinación con los agentes implicados

Del mismo modo, se deberá contar con un equipo de profesionales capacitados y debidamente organizados que se encargaran de crear, implementar y gestionar contenidos de alta calidad.

### Acciones

- 6.1 Establecer la estrategia de comunicación tanto interna como externa con relación a públicos, mercados y canales
- 6.2 Implementar el proceso de comunicación integrada,
- 6.3. Establecer acciones dirigidas a los públicos más atractivos (en términos de rentabilidad y gasto)

### Acciones

- 7.1 Definir la estrategia de marketing tecnológico (MARTECH)
- 7.2 Implementar la estrategia
- 7.3 Programar anualmente las acciones promocionales a desarrollar en los mercados objetivo y su coordinación con agentes implicados
- 7.4 Generar el Plan de Contenidos

## 8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados

Incrementar el poder de la marca Euskadi - Basque Country depende de muchos factores, pero uno de ellos es hacerla más fuerte entre los compradores e intermediarios, como son las agencias de viaje.

Esta iniciativa tiene por objetivo desarrollar relaciones de complicidad con un conjunto de colaboradores clave, del ámbito digital y tradicionales, en los 2-3 mercados prioritarios.

Para ello, la Consejería, a través de sus recursos propios o externos si lo considerase necesario, identificará oportunidades de negocio en esos mercados, hará inteligencia de mercado, y elaborará planes de mercado con objetivos, métricas y targets concretos.

El rol de estos recursos designados será proporcionar inteligencia de mercado, establecer una red de colaboradores e identificar oportunidades de co-marketing y partenariado.

Estos planes se verán reforzados con acciones de promoción en destino

## 9. Lanzar la iniciativa CRM-E

Basquetour dispone de un sistema de CRM potente, pero su explotación se encuentra en una fase inicial. Se deberá dotar de los recursos necesarios para poder implantar una iniciativa de relación con el cliente y los colaboradores de forma que se cree un fuerte vínculo emocional.

Actualmente el sistema dispone de 6.000 registros y se pretende aumentar porcentualmente los mismos, hasta un 100% en 2020. Para conseguir este objetivo se diseñará un potente plan de captación, que empleará diferentes vías. A partir de estas bases de datos se definirán perfiles motivacionales de turistas y se lanzarán ofertas segmentadas alineadas con las prioridades estratégicas.

El CRM también será puesto a disposición del sector en un sentido amplio, que podrá lanzar sus propias ofertas segmentadas.

### Acciones

- 8.1 Establecer el modelo idóneo de desarrollo de mercado
- 8.2 Implementar planes de mercado profesionales y reforzar la posición en mercados prioritarios
- 8.3 Gestionar y hacer seguimiento en base a indicadores de resultados (ver punto 6.3 del PDTV para más detalle de esta acción)

### Acciones

- 9.1 Definir la estrategia de fidelización
- 9.2 Desarrollar la infraestructura operativa y analítica
- 9.3 Establecer la estructura de comunicación
- 9.4 Definir el modelo de gestión del sistema de CRM

## 10. Impulsar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria

Basquetour no dispone de un portafolio de servicios innovador orientado a ayudar a las empresas vascas a realizar un marketing más efectivo y, consecuentemente, ser más competitivas.

Por otro lado, si bien no se mide la satisfacción, se percibe que el sector no valora los esfuerzos realizados y no ve en Basquetour un referente.

La iniciativa consiste en definir un nuevo modelo de relación con el sector (a través de Basquetour y las oficinas del Gobierno Vasco), más cercano y constante, empleando tanto las reuniones presenciales en el territorio como otras herramientas más innovadoras y posicionarse como un referente en la prestación de servicios de marketing de valor añadido a las empresas y entidades del sector en Euskadi, para ayudarles a vender más y mejor.

El objetivo es que Basquetour llegue a ser un referente para las empresas del sector en el área del marketing digital, las nuevas tecnologías, la inteligencia de mercado, la formación, y el desarrollo de oportunidades en los mercados emisores, a través de la prestación de servicios de alto valor añadido.

### Acciones

- 10.1 Desarrollar la oferta de servicios desde Basquetour
- 10.2 Redefinir el modelo de cooperación con los entes de promoción
- 10.3 Impulsar una nueva red de colaboradores en cooperación con delegaciones del gobierno vasco en el exterior en cooperación con Acción Exterior de Lehendakaritza

## 11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)

Desde la Consejería (a través de Basquetour) se han hecho esfuerzos importantes por contar con un observatorio que proporcione inteligencia de mercado, a través del Observatorio Turístico de Euskadi. Sin embargo, para poder disponer de un verdadero sistema de inteligencia de mercado es necesario actuar en varios frentes.

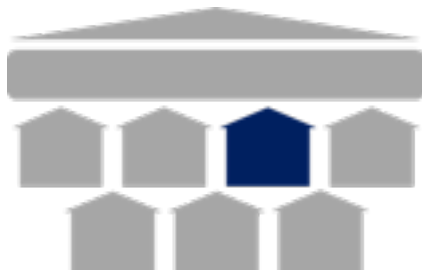
En primer lugar, será necesario contar con una rigurosa identificación de las necesidades y el establecimiento de los ámbitos de análisis.

El sistema deberá permitir obtener la información de múltiples fuentes (cuantitativas y cualitativas), y la integrará para posteriormente ser procesada y analizada, y finalmente convertida en inteligencia. Se deberá dotar de los recursos necesarios para aumentar el valor de la información recibida, sintetizarla y transformarla en recomendaciones, de uso interno y por parte del sector.

La aplicación de la inteligencia de mercado contribuirá a mejorar la toma de decisiones y el diseño de estrategias de marketing.

### Acciones

- 11.1 Identificar los ámbitos de análisis y las fuentes y puesta en marcha de herramientas y sistemas de captación de datos de forma automatizada
- 11.2 Adecuar la organización y presupuesto a las necesidades (ver punto 6.3 del PDTV para más detalle de esta acción)
- 11.3 Impulsar la gestión de informes por mercado para mejorar la toma de decisiones y el diseño de estrategias de marketing



### Eje 3. Generar valor para la comunidad local

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
3A. Crear mejores condiciones para la sociedad vasca	Grado de satisfacción de la ciudadanía con el turismo (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 7,0/10</li> <li>• 2019: 7.5/10</li> <li>• 2020: 8,0/10</li> </ul>	<p><b>12. Poner en marcha la iniciativa “Beneficios del Turismo para la sociedad vasca”</b></p> <p>Euskadi impulsará mecanismos que contribuyan a crear mejores condiciones para la sociedad vasca gracias al turismo. Para ello se estudiarán oportunidades para incrementar su contribución positiva y se promoverán proyectos de sensibilización a la ciudadanía con el fin de incrementar los niveles de satisfacción con el turismo.</p>
3B. Fortalecer el pequeño comercio y los artesanos de calidad	N.º de comercios y artesanos adheridos (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 20</li> <li>• 2019: 40</li> <li>• 2020: 60</li> </ul>	<p><b>13. Lanzar la iniciativa “De Compras en Euskadi”</b></p> <p>La iniciativa tendrá como objeto promocionar y posicionar Euskadi, sus ciudades y pueblos como lugares de compras y artesanía, contribuyendo a que las empresas locales aumenten y diversifiquen sus ingresos gracias al turismo.</p>
3C. Promover el consumo de productos locales de calidad	N.º de empresas adheridas (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 50</li> <li>• 2019: 75</li> <li>• 2020: 100</li> </ul>	<p><b>14. Activar la iniciativa “Made in Basque Country”</b></p> <p>La iniciativa tendrá como objeto promover el consumo de productos y cultura locales por parte del turista y del sector. Los artistas locales y las empresas relacionadas con la cultura se beneficiarán cada vez más de la actividad turística. Se desplegará una intensa labor de promoción de eventos y festividades locales tanto nivel nacional como internacional.</p>
3D. Incrementar el número de MiPymes turísticas	N.º de nuevas empresas turísticas (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 15</li> <li>• 2019: 30</li> <li>• 2020: 50</li> </ul>	<p><b>15. Poner en marcha la iniciativa “MiPymes+”</b></p> <p>Los esfuerzos se centrarán en dar a conocer las oportunidades en el sector turístico entre potenciales emprendedores y apoyarlos para que establezcan con éxito su propio negocio o bien para unirse a otras MiPymes especializadas del sector.</p>

## 12. Poner en marcha la iniciativa “Beneficios del Turismo para la sociedad vasca”

El turismo beneficia muy positivamente a la sociedad gracias a su capacidad para impulsar la creación de empleo y el desarrollo económico en las comunidades locales. El turismo no solo crea riqueza, sino que incrementa el acceso a servicios esenciales como el agua, el saneamiento, las telecomunicaciones y el transporte, así como a servicios públicos como la sanidad y educación. Aun así, si no se gestiona adecuadamente, sin embargo, los habitantes no ven cómo dichos esos beneficios repercuten en su día a día y pueden considerar al turismo como una amenaza.

La iniciativa perseguirá compartir equitativamente los beneficios económicos, sociales y culturales que se generen, y particularmente en creación de empleos directos e indirectos como resultado de ellos. Para ello, las políticas turísticas se alinearán de forma que contribuyan a elevar los niveles de vida de la sociedad y satisfagan sus necesidades.

La planificación y enfoque del modelo turístico deberá comunicarse a la sociedad, en la medida de lo posible, y sensibilizar de los beneficios que aportará el desarrollo del turismo en Euskadi a través del desarrollo de nuevas infraestructuras turísticas. Un elemento clave será la monitorización de la satisfacción de la sociedad con el turismo con el fin de prever medidas para fomentar la convivencia y el intercambio ciudadano/visitante

### Acciones

- 12.1 Promover la puesta en marcha de mecanismos de generación de efecto positivo del turismo para la sociedad vasca
- 12.2 Impulsar acciones de sensibilización
- 12.3 Establecer mecanismos de medición del nivel de satisfacción de la ciudadanía con el turismo

## 13. Lanzar la iniciativa “De Compras en Euskadi”

El turismo de compras es un segmento en auge que encaja con el posicionamiento de “excelencia” y “especializado” al cuál aspira Euskadi. Al mismo tiempo es una actividad complementaria ideal para el turismo de “City break” y Escapadas.

La iniciativa “De Compras en Euskadi” tendrá como objeto promocionar y posicionar Euskadi, sus ciudades y pueblos como lugares de compras y artesanía tanto nivel nacional como internacional. Las asociaciones de comerciantes y artesanos serán el embrión para la creación de una plataforma de promoción conjunta.

Uno de los elementos destacados de la iniciativa será la artesanía. Se destacará la variedad y riqueza de labores tradicionales que debe ser reconocida, certificada y promocionada entre los turistas.

En coordinación con el área de comercio, se establecerán mecanismos para identificar oportunidades de desarrollo de la iniciativa a través de banco de ideas y experiencias (tanto dentro como fuera de Euskadi) y se impulsarán pruebas piloto para su testeo, ajuste y posterior implantación.

Euskadi adquirirá un posicionamiento destacado como destino de compras, maximizando las sinergias entre el turismo y el comercio.

### Acciones

- 13.1 Crear el concepto “De Compras en Euskadi”
- 13.2 Poner en valor la artesanía vasca
- 13.3 Promocionar Euskadi como lugar de compras y artesanía



## 14. Activar la iniciativa “Made in Basque Country”

El modelo de desarrollo turístico actual en Euskadi limita la transferencia de la riqueza turística a las comunidades locales y no preserva las expresiones culturales que pertenecen a la sociedad vasca. Se requieren herramientas que activen y amplíen el efecto multiplicador de los ingresos turísticos y favorezcan la preservación de la riqueza cultural local.

La iniciativa “Made in Basque Country” ayudará a las empresas locales a aumentar y diversificar sus ingresos, generando así empleos locales de calidad en el sector turístico, mejorando el desarrollo local. Consecuentemente, los productores de productos locales y típicos y los artistas locales de calidad, así como las empresas relacionadas con la cultura se beneficiarán cada vez más de la actividad turística.

En coordinación con el área de Comercio, se establecerán mecanismos para identificar oportunidades de desarrollo de la iniciativa “Made in Basque Country” a través de banco de ideas y experiencias exitosas (tanto dentro como fuera de Euskadi). Se impulsará la realización de pruebas piloto para su testeo, ajuste y posterior implantación.

Esta iniciativa apoyará la preservación y en algunos casos incluso la recuperación del rico patrimonio cultural y productos locales de calidad de Euskadi. Se aumentará aún más el valor y la singularidad de la experiencia turística en un destino de excelencia.

### Acciones

- 14.1 Promover la certificación de producto local km0 de calidad por parte de las autoridades competentes y en colaboración con el sector privado
- 14.2 Promover la cultura local como elemento diferenciador en la oferta de la industria turística
- 14.3 Promover el consumo de productos típicos y de calidad a los turistas

## 15. Poner en marcha la iniciativa “MiPymes+”

El objetivo es poner a disposición de la comunidad local las herramientas necesarias para crear y/o mejorar los negocios turísticos, facilitando las inversiones locales y fomentando y apoyar el espíritu emprendedor en el ámbito turístico en Euskadi.

Los esfuerzos se centrarán en identificar, catalogar y divulgar las oportunidades en el sector turístico entre potenciales emprendedores (especialmente entre jóvenes, mujeres, parados de larga duración, mujeres y estudiantes), y apoyarlos para que establezcan con éxito su propio negocio o bien para que se unan a otras MiPymes especializadas del sector.

La iniciativa aspira también a conectar emprendedores con otros negocios nacionales e internacionales; fomentar la adopción de mejores prácticas, la creación de alianzas estratégicas y / o empresas conjuntas.

Las MiPymes y las nuevas empresas turísticas tendrán un componente innovador importante y contribuirán a aumentar y diversificar los servicios turísticos de acuerdo con los principios del turismo sostenible.

### Acciones

- 15.1 Facilitar las inversiones para la economía local
- 15.2 Crear una línea de actuación para apoyar al emprendimiento y dar acompañamiento a las MiPymes turísticas
- 15.3 Promover la creación de partenariados



## Eje 4. Impulsar las prácticas de Turismo Sostenible

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
4A. Crear las mejores condiciones para los turistas	Grado de satisfacción de los turistas (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 7,5/10</li> <li>• 2019: 8,0/10</li> <li>• 2020: 8,5/10</li> </ul>	<p><b>16. Poner en marcha la iniciativa “Turismo Sostenible” para turistas</b></p> <p>Los turistas en Euskadi serán conocedores y colaboradores de la Carta de Derechos y Obligaciones del turista en Euskadi. Además, se trabajará en pro de mejorar la percepción de seguridad (física, psicológica y comercial) del turista. De este modo, se asegurará una estancia satisfactoria y a la vez respetuosa con el territorio, el entorno y la sociedad.</p>
4B. Crear mejores condiciones para las empresas y fomentar la creación de empleo de calidad	Índice de Turismo Sostenible + (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 600/1.000</li> <li>• 2019: 700/1.000</li> <li>• 2020: 800/1.000</li> </ul>	<p><b>17. Poner en marcha la iniciativa “Turismo Sostenible” para empresas</b></p> <p>A través de la iniciativa Turismo sostenible para empresas, se impulsará el despliegue de un Código Ético para empresas. Se establecerán mecanismos para que las malas prácticas de las empresas turísticas o para-turísticas sean gestionadas adecuadamente y evitar así su proliferación y asegurar buenas condiciones competitivas. Esta iniciativa incluye también la elaboración del Índice de Turismo Sostenible y la posterior publicación de sus resultados.</p>
4C. Reducir la huella ecológica de la industria turística	N.º de nuevas empresas involucradas (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 25</li> <li>• 2019: 50</li> <li>• 2020: 100</li> </ul>	<p><b>18. Informar y sensibilizar al sector sobre reducción de la huella ecológica</b></p> <p>A través de la certificación energética y la adopción de buenas prácticas para la reducción de emisiones y la mejora de la gestión ambiental, Euskadi se posicionará como un destino de excelencia, donde el cuidado del medio ambiente será altamente valorado por el turista.</p>

## 16. Poner en marcha la iniciativa “Turismo Sostenible” para turistas

El modelo de Turismo Sostenible establece el foco en la promoción de unas buenas y razonables condiciones que hagan que todo el mundo se sienta beneficiado por un turismo que, además, sea sostenible: turistas, población local, empresarios ... y un actor clave: el medio ambiente, que permitirá seguir generando valor en el futuro.

Los turistas en Euskadi serán concededores y colaboradores de la Carta de Derechos y Obligaciones del turista en Euskadi. También se mejorará la información y la comunicación que recibirán en destino. De este modo, se asegurará una estancia satisfactoria y a la vez respetuosa con el territorio, el entorno y la sociedad.

Todo ello, junto a otras acciones complementarias, contribuirá a la mejora de la percepción de seguridad del turista. La iniciativa “Turismo Sostenible” para turistas invertirá en herramientas novedosas, apoyadas en el uso de técnicas de Smart Data, para medir la satisfacción del turista de forma fidedigna, permitiendo así una mejor gestión futura de los puntos críticos de la Customer Journey.

## 17. Poner en marcha la iniciativa “Turismo Sostenible” para empresas

La protección de las marcas como patrimonio colectivo se hará por vía legal en la ley de turismo, a fin de evitar la grave pérdida de imagen que se deriva de determinadas actuaciones negativas en el viaje del turista (customer journey).

Se dedicarán esfuerzos para elaborar un Código Ético del Turismo de Euskadi. Las empresas podrán adherirse al mismo, que será aprobado por todas las partes en pro del respeto de buenas prácticas y en beneficio de todos los asociados implicados

Los procesos para que los empresarios puedan notificar las irregularidades detectadas a la Consejería serán facilitados y las malas prácticas de las empresas turísticas o para-turísticas, serán gestionadas adecuadamente para evitar su proliferación y asegurar buenas condiciones competitivas. En esta iniciativa se incluye la elaboración del Índice de Turismo Sostenible, la monitorización de forma periódica de los indicadores que éste incluirá y la posteriormente publicación (anualmente) de los resultados.

### Acciones

- 16.1 Desplegar la Carta de Derechos y Obligaciones del turista en Euskadi
- 16.2 Mejorar la información y la comunicación con el turista en el destino. (Itourbask)
- 16.3 Dar soporte a los actores implicados en el proceso de implantación y seguimiento (ver punto 6.3 del PDTV para más detalle de esta acción)

### Acciones

- 17.1 Consensuar el Código Ético del turismo a Euskadi con el sector
- 17.2 Fomentar la generación de empleo de calidad
- 17.3 Monitorizar el Turismo Sostenible (Índice TS)

## 18. Informar y sensibilizar sobre la reducción de la huella ecológica

La mayoría de las actividades relacionadas con el turismo requieren energía directamente en forma de combustibles fósiles o indirectamente en forma de electricidad, a menudo generada a partir del petróleo, el carbón o el gas. Este consumo conlleva la emisión de gases de efecto invernadero, principalmente CO<sub>2</sub>.

Según las estimaciones de la OMT, el turismo es responsable de al menos el 5% de las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub>.

Esta iniciativa alienta la ejecución de un conjunto de medidas y acciones concretas, orientadas a la industria turística de Euskadi, que tendrán como objetivo reducir la huella de carbono generada a través de la certificación energética y la adopción de buenas prácticas para la reducción de emisiones. Este debe ser uno de los aspectos que ayuden al destino a posicionarse como de destino de excelencia, donde el cuidado del medio ambiente es altamente valorado por el turista.

### Acciones

- 18.1 Informar y sensibilizar la industria sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental
- 18.2 Esforzarse en reducir la huella ecológica



## Eje 5. Favorecer las condiciones de Formación y Competitividad del sector

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
5A. Disponer de un capital humano más competitivo	Grado de satisfacción de la industria con el sistema de formación en turismo (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: -</li> <li>• 2019: 7,5/10</li> <li>• 2020: 8,0/10</li> </ul>	<b>19. Poner en marcha una iniciativa de formación en turismo</b> Para mejorar sustancialmente su competitividad, el sector turístico vasco necesitará profesionales, con las competencias y las capacidades necesarias para ejecutar procesos de mejora de la productividad, la innovación y la calidad, creando un destino con servicios de excelencia y especializados. Además, se incentivará la creación de programas de formación tanto para el sector público como privado.
5B. Desarrollar el marco legal y regulatorio	% de leyes y reglamentos desarrollados y consolidados (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 10%</li> <li>• 2019: 30%</li> <li>• 2020: 50%</li> </ul>	<b>20. Impulsar el marco legal y regulatorio</b> El despliegue de la Ley de turismo así como la simplificación del marco legal contribuirán a mejorar significativamente el diamante competitivo
5C. Ampliar la innovación, la modernidad y digitalizar el sector	N.º de empresas involucradas (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 10</li> <li>• 2019: 20</li> <li>• 2020: 50</li> </ul>	<b>21. Activar la innovación tecnológica y la digitalización</b> La Consejería fomentará la transferencia tecnológica entre sectores impulsando de manera permanente la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización a través de programas de educación ejecutiva, apoyo financiero y fomento de alianzas y asociaciones con empresas que puedan proporcionar avances tecnológicos e innovaciones competitivas.
5D. Crear una propuesta de valor atractiva para los inversores	N.º de nuevos acuerdos firmados con inversores y operadores (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: 10</li> <li>• 2019: 20</li> <li>• 2020: 30</li> </ul>	<b>22. Lanzar una iniciativa de creación de valor y captación de inversiones</b> La Consejería impulsará la creación de un marco de colaboración con SPRI. La Consejería y SPRI trabajarán de manera coordinada en la búsqueda ordenada y permanente de inversores para nuevos proyectos turísticos y reinversiones para modernizar la oferta existente (alojamiento, restauración, comercio turístico, gestoras de experiencias, etc.), sobre todo para la realización de proyectos estratégicos alineados con los objetivos del Plan. Para ello, se valorará simplificar la concesión de licencias turísticas, haciendo de Euskadi un destino atractivo y "amigable" para la inversión turística.

## 19. Poner en marcha una iniciativa de formación en turismo

Para mejorar sustancialmente su competitividad, el sector turístico vasco necesita profesionales con el conocimiento, las capacidades y habilidades necesarias para liderar los procesos de mejora de la productividad, la innovación y la calidad, creando un destino con servicios excelentes y especializados.

Euskadi también necesita disponer también de una base de trabajadores con las habilidades necesarias y suficientemente capacitada y preparada para ejecutar correctamente los procesos de trabajo que requiere la mejora prevista de la calidad. Este proceso contribuir.

Esta iniciativa promueve la puesta en marcha de un conjunto de acciones que tienen como objetivo la actualización y ampliación del marco actual de formación, con el objetivo de alinearlos con la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y adecuarlos a las necesidades que la industria turística de Euskadi tiene.

En este proceso, se fomentará el uso de las nuevas tecnologías y la innovación en la formación, así como la colaboración entre actores clave del sector público y privado para el desarrollo de una oferta de formación adecuada.

## 20. Impulsar el marco legal y regulatorio

Impulsar la coordinación en la aplicación de normas y procedimientos que reúnen a una gran diversidad de actores.

El despliegue de la Ley de Turismo, la simplificación del marco jurídico y normativo y de los procedimientos administrativos contribuirá significativamente a mejorar el diamante competitivo del turismo, que, entre otros actores afecta positivamente la inversión, la innovación y la atracción de socios e inversores nacionales e internacionales.

Los agentes interesados podrán acceder a toda esta información de forma directa y sencilla a través de un repositorio online actualizado.

### Acciones

- 19.1 Actualizar el diagnóstico de necesidades formativas (no reglada) en el ámbito del turismo
- 19.2 Impulsar el uso de plataformas de aprendizaje en línea
- 19.3 Colaborar con organismos competentes y con la industria para el desarrollo de una oferta de formación en turismo atractiva y real y que aporte valor
- 19.4. Poner en marcha planes formativos para mejorar la capacitación de los técnicos.

### Acciones

- 20.1 Desplegar la Ley del turismo
- 20.2. Simplificar el marco legal
- 20.3. Impulsar un repositorio online para temas legales

## 21. Activar la innovación tecnológica y la digitalización

La industria turística vasca tiene a su disposición diversos procesos tecnológicos, especialmente para la gestión de distribución, ventas y operaciones. En los últimos años se han generalizado elementos innovadores en términos de experiencia, sistemas de ventas, etc. Todos ellos orientados a crear más valor a un menor coste.

Euskadi destaca por su posicionamiento como motor industrial y tecnológico, que debe servir al turismo como activador de la competitividad que contribuya al posicionamiento de Euskadi como destino de excelencia y especializado.

La Consejería fomentará la transferencia tecnológica entre sectores impulsando de manera permanente la adopción de nuevas tecnologías, la innovación y la digitalización a través de programas de formación, apoyo financiero y fomento de alianzas y asociaciones con empresas que puedan proporcionar avances tecnológicos e innovaciones competitivas

### Acciones

- 21.1 Identificar innovaciones y nuevas tecnologías
- 21.2 Impulsar la generación de conocimiento estratégico y su transferencia al sistema productivo
- 21.3 Apoyar la modernización y digitalización del sector turístico

## 22. Lanzar una iniciativa de creación de valor y captación de inversiones

La Consejería, SPRI y otros organismos públicos colaborarán y trabajarán de manera coordinada en la búsqueda ordenada y permanente de inversores para nuevos proyectos turísticos y reinversiones para modernizar la oferta existente (alojamiento, restauración, comercio turístico, gestoras de experiencias, etc.), sobre todo para la realización de proyectos estratégicos alineados con los objetivos del Plan.

Euskadi atraerá capital nacional mediante el uso controlado de incentivos y apoyos para la reinversión. En paralelo, se impulsará desde la participación de Euskadi en foros internacionales de inversión turística y hotelera para ganar visibilidad.

El éxito de la iniciativa permitirá asegurar una prosperidad sostenible y para promover el posicionamiento de excelencia y especialización.

### Acciones

- 22.1 Crear un Marco de colaboración con SPRI y/u otros organismos públicos para la Inversión turística
- 22.2 Activar la elaboración de un inventario de inversores y operadores potenciales
- 22.3 Fomentar la participación de Euskadi en foros internacionales de inversiones turísticas y hoteleras





## Eje 6. Mejorar el modelo de gestión turística del territorio

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
6A. Activar el marco de planificación turística del territorio	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: Equipo interdepartamental operativo</li> </ul>	<p><b>23. Designar el “Equipo Interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio” (EIGTT) en la Consejería</b></p> <p>Se designará al equipo interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio (EIGTT) en la Consejería para que defina un modelo estratégico de crecimiento robusto y sostenible que considere aspectos como la cantidad, la calidad y la distribución de los turistas en el territorio.</p> <p>Euskadi y sus municipios que forman parte de los principales destinos, se beneficiarán de un plan que marque una dirección común para el sector, potenciando el interés de los inversores y apostando por estrategias empresariales sostenibles.</p>
6B. Hacer una planificación avanzada del territorio turístico	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: Iniciar el desarrollo del PTS Turístico</li> </ul>	<p><b>24. Activar el Plan Territorial Sectorial de Turismo (PTS)</b></p> <p>El Plan Territorial Sectorial de Turismo (PTST) se desarrollará a nivel de Euskadi y establecerá un marco concreto para el desarrollo turístico y permitirá crear áreas turísticas o de desarrollo prioritario.</p>
6C. Facilitar una buena implementación del plan	Grado de satisfacción de las entidades locales y comarcales con el apoyo dado (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: -</li> <li>• 2019: 8,0/10</li> <li>• 2020: 8,5/10</li> </ul>	<p><b>25. Facilitar ayudas para una buena implementación del plan</b></p> <p>En su papel de liderazgo en el proceso de implantación del Plan territorial Sectorial de Turismo, la Consejería facilitará a los entes comarcales y locales ayudas para el acceso a mecanismos de asistencia técnica y los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan</p>

### 23. Designar el “Equipo Interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio” (EIGTT) en la Consejería

El crecimiento y el desarrollo del turismo vasco no se ha tratado de una manera ordenada y holística durante los últimos años.

Con el objeto de desarrollar una mejor planificación del territorio, se designará un equipo interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio (EIGTT), bajo la tutela de la Consejería, cuyo mandato será definir elaborar el Plan Territorial Sectorial de Turismo de Euskadi. El punto de partida del Plan será la elaboración de un modelo de crecimiento para el turismo que incluya aspectos como el volumen, la calidad y la distribución de los turistas en el territorio vasco.

Una vez desarrollado un modelo de crecimiento, que irá acompañado de un modelo de desarrollo turístico, Euskadi y sus municipios turísticos, se beneficiarán de un marco base para el PTST que marcará la dirección a seguir para los próximos años

### 24. Activar el Plan Territorial Sectorial del Turismo (PTST)

El Plan territorial Sectorial del Turismo se desarrollará para todo Euskadi y establecerá un marco concreto para el desarrollo turístico y el valor de la creación de áreas turísticas o de desarrollo prioritario.

El Plan territorial Sectorial del Turismo general aportará aspectos importantes para un desarrollo saludable, al tiempo que se identificarán carencias clave a resolver.

Se recomendará cómo desarrollar Planes Territoriales Sectoriales para ámbitos de planificación inferior. Éstos, entre otras cosas, identificarán el territorio turístico y establecerán el uso de cada tipo de terreno turístico (hoteles, centros turísticos, residenciales, equipamiento turístico, comercial turístico, etc.).

Acciones	Acciones
23.1 Activar el Equipo Interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio (EIGTT) 23.2 Elaborar previsiones y modelos de crecimiento 23.3 Elaborar el Modelo Territorial Turístico 2030	24.1 Iniciar el Plan Territorial Sectorial de Turismo 24.2 Revisar el marco urbanístico (legal y regulador) 24.3 Establecer mecanismos de gestión del suelo

### 25. Facilitar ayudas para una buena implementación del plan

El Plan Territorial Sectorial de Turismo reconocerá la transversalidad del sector turístico vasco, permitiendo la mejora de las infraestructuras, fomentando el desarrollo turístico alineado con los principios del Turismo Sostenible y ayudando al desarrollo alineado con la visión.

En su papel de liderazgo en el proceso de implantación del Plan territorial Sectorial de Turismo, la Consejería facilitará a los entes comarcales y locales el acceso a mecanismos de asistencia técnica y los recursos necesarios a través de ayudas para la puesta en marcha del plan. De esta manera, los equipos técnicos podrán adquirir los conocimientos necesarios y tener acceso a la experiencia adecuada para considerar el PTST de manera apropiada en su ámbito y contribuir al éxito en el proceso de implantación.

#### Acciones

- 25.1 Definir mecanismos de apoyo a la implementación
- 25.2 Elaborar contenidos de los recursos para la implementación
- 25.3 Gestión de ayudas (ver punto 6.3 del PTDV para más detalle de esta acción)



## Eje 7. Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza

Objetivo estratégico	Medida	Objetivo	Iniciativas
7A. Establecer un buen sistema de gobernanza moderna	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: Nueva gobernanza iniciada.</li> </ul>	<p><b>26. Implantar un nuevo sistema de gobernanza</b></p> <p>Euskadi articulará un sistema de gobernanza mucho más eficiente (para tomar mejores decisiones, generar mejor consenso y bajo un mejor liderazgo) que contribuirá a implementar el Plan de manera rápida y eficaz, independientemente de los cambios externos.</p>
7B. Adecuar la organización de la Consejería de acuerdo a la estrategia	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: Organización alineada</li> </ul>	<p><b>27. Poner en marcha la nueva organización de la Consejería</b></p> <p>Para contribuir efectivamente a la ejecución del Plan Director de Turismo Vasco, la Consejería alineará toda su estructura y organismos dependientes (de acuerdo al marco competencial), con la estrategia y apoyará a los socios externos (consejerías, organismos públicos, sector privado, etc..) para la realización de determinadas funciones.</p>
7C. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018: BSC implementado</li> <li>• 2019: Observatorio Turístico Vasco activado</li> <li>• 2020: Balance de la estrategia realizado</li> </ul>	<p><b>28. Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo</b></p> <p>La Consejería y Basquetour abordarán los retos a los que se enfrenta la industria del turismo con una dirección clara y un alto nivel de coordinación. Para ello se designará un equipo especial para la Gestión y seguimiento de la estrategia y se establecerán los mecanismos de seguimiento y monitorización de la estrategia, siguiendo los principios del Cuadro de Mando Integral (BSC).</p>

## 26. Implantar un nuevo sistema de gobernanza

La implementación del Plan Director de Turismo de Euskadi 2017-20 es un proceso complejo que requiere de un fuerte liderazgo y de esfuerzos significativos. La cooperación entre todos los socios, tanto del sector público (a través de la Comité Interdepartamental de Turismo-CIT) como del privado (a través de Alianza Vasca para el Turismo) será clave para alcanzar los resultados esperados por el plan. Este modelo de cooperación contribuirá a que Euskadi articule un sistema de gobernanza mucho más eficiente que ayude a implementar el Plan de manera rápida y eficaz, independientemente de los cambios externos. Habrá un mayor consenso entre los socios clave sobre objetivos y estrategias para el desarrollo turístico y proporcionarán un gran soporte estratégico gracias a una comprensión compartida de la visión. Las decisiones (técnicas como operativas) serán ampliamente aceptadas por el sector. Más detalle sobre la CIT, puede encontrarse en el punto 6.2 del PDTV).

### Acciones

- 26.1 Implicar los actores públicos y privados en la gestión del turismo
- 26.2 Organizar el Foro Anual del Turismo
- 26.3 Fomentar la mejora de la conectividad del destino mediante la cooperación interinstitucional

## 27. Poner en marcha la nueva organización de la Consejería

Para contribuir efectivamente a la ejecución del Plan Director de Turismo Vasco, la Consejería debe alinear su estructura con la estrategia.

Se necesita un fuerte compromiso por parte del personal de la Consejería y la voluntad de dedicar el tiempo necesario para completar cada proyecto. También se requiere una participación plena para garantizar el entendimiento y el compromiso de la Estrategia y el conjunto de iniciativas y sus acciones.

Para ello, se desplegará una estructura organizativa del área de turismo de la Consejería, con funciones y responsabilidades que puedan atender adecuadamente los 7 ejes estratégicos de la estrategia. Además, se impulsará la puesta en marcha de un plan de educación y entrenamiento para asegurar que las personas del equipo disponen de las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para liderar la implementación.

### Acciones

- 27.1 Implantar un nuevo esquema organizativo (Consejería, Basquetour, Itourbask...)
- 27.2 Impulsar un plan de formación
- 27.3 Impulsar la consecución de los recursos adecuados a la Consejería (ver punto 6.3 del PDTV para más detalle de esta acción)

## 28. Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo

La Consejería abordará los retos a los que se enfrenta la industria del turismo con una dirección clara y un alto nivel de coordinación. Para gestionar adecuadamente el proceso de ejecución de la estrategia y el plan, se designará un equipo específico de Gestión de la Estrategia, que será responsable de monitorizar el grado de ejecución de la estrategia y el plan a través del cuadro de mando integral (BSC).

Dado el gran escepticismo entre los socios del sector privado sobre la capacidad de las administraciones públicas para implementar los Planes, será necesario generar consenso entre los integrantes del sector y demostrar un fuerte liderazgo claro desde la administración. Para la realización de tareas específicas, se constituirán grupos de trabajo especializados.

Con el fin de tener información veraz sobre el rendimiento del sector y compartir esa información con el sector se impulsará el Observatorio Turístico Vasco.

### Acciones

- 28.1 Implantar el BSC de la estrategia y su seguimiento y monitorización a través de un equipo designado de la Consejería
- 28.2 Adecuar el Observatorio del Turismo de Euskadi a los requerimientos de un sistema de inteligencia competitiva del turismo

## 5.2 Calendario de actuaciones

Calendario trimestral		2018				2019				2020			
Ejes de actuación	Programa presupuestario	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Eje1. Desarrollar una oferta turística excepcional	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes							•				•	
	2. Lanzar la iniciativa “Nuevos Productos”								•				
	3. Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial”							•				•	
	4. Activar la iniciativa “Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events”								•				
	5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad									•			•
Eje2. Captar y fidelizar turistas	6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada								•				•
	7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)												•
	8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados								•				
	9. Lanzar la iniciativa CRM-E												•
	10. Implantar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria									•			
	11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)									•			
Eje3. Generar valor para la comunidad local	12. Poner en marcha la iniciativa “Beneficios del Turismo para la sociedad vasca”								•				•
	13. Lanzar la iniciativa “De Compras en Euskadi”												•
	14. Activar la iniciativa “Made in Basque Country”								•				•
	15. Poner en marcha la iniciativa “MiPymes+”									•			•
	Planificación												
	Ejecución												
	Monitorización												•



## Calendario trimestral

Ejes de actuación	Programa presupuestario	2018				2019				2020			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Eje 4. Impulsar las prácticas de turismo sostenible	16. Poner en marcha la iniciativa “Turismo Sostenible para turistas”								•				•
	17. Poner en marcha iniciativa “Turismo sostenible para empresas”								•				•
	18. Informar y sensibilizar al sector sobre reducción de la huella ecológica								•				•
Eje 5. Favorecer las condiciones de Formación y Competitividad del sector	19. Poner en marcha una iniciativa de formación en turismo											•	
	20. Impulsar el marco legal y regulatorio												•
	21. Activar la innovación tecnológica y la digitalización								•				•
	22. Lanzar una iniciativa de creación de valor y captación de inversores								•				•
Eje 6. Adecuar la planificación territorial y el desarrollo del modelo de gestión turística del territorio	23. Designar el “Equipo Interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio” (EIGTT) en la Consejería								•				•
	24. Activar el Plan Territorial Sectorial de Turismo								•				•
	25. Facilitar ayudas para una buena implementación del plan												•
Eje 7. Reformular la organización, la gestión y la gobernanza	26. Implantar el nuevo sistema de gobernanza								•				•
	27. Adecuar la organización de la Consejería de acuerdo con la estrategia								•				•
	28. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente							•	•	•	•		•
	Planificación												
	Ejecución												
	Monitorización								•				

### 5.3 Órgano responsable de su ejecución y organismos involucrados

#### RESPONSABLES ASOCIADOS AL PLAN

Ejes de actuación	Líneas de actuación	Responsable/s	Otros organismos involucrados
Eje1. Desarrollar una oferta experiencial turística excepcional	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes	Departamento de Turismo, Consumo y Comercio (área de turismo)	- Viceconsejería de Cultura - Viceconsejería de Agricultura - Basquetour - Diputaciones (Bizkaia, Gipuzkoa y Araba) - Entes locales - Sector privado
	2. Lanzar la iniciativa "Nuevos Productos"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	- Viceconsejería de Cultura - Viceconsejería de Agricultura - Diputaciones (Bizkaia, Gipuzkoa y Araba) - Sector privado
	3. Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Viceconsejería de Cultura - Viceconsejería de Agricultura - Diputaciones (Bizkaia, Gipuzkoa y Araba) - Sector privado
	4. Activar la iniciativa "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	- Conventions Bureau de Euskadi - Basquetour - Sector privado
	5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Viceconsejería de Cultura - Viceconsejería de Agricultura - Diputaciones - Basquetour - Sector privado



**RESPONSABLES ASOCIADOS AL PLAN**

<b>Ejes de actuación</b>	<b>Líneas de actuación</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Otros organismos involucrados</b>
Eje 2. Captar y fidelizar turistas	6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	Lehendakaritza -acción exterior, Turespaña
	7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	Lehendakaritza -acción exterior, Turespaña
	8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	Lehendakaritza -acción exterior, Turespaña
	9. Lanzar la iniciativa CRM-E	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	
	10. Implantar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	- Sector privado
	11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	- Eustat
Eje 3. Generar valor para la comunidad local	12. Poner en marcha la iniciativa "Beneficios del Turismo para la sociedad vasca"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Gobierno Vasco
	13. Lanzar la iniciativa "De Compras en Euskadi"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	- Área de Comercio Dpto Turismo, Comercio y Consumo - Viceconsejería de Cultura - Viceconsejería de Agricultura - Diputaciones - Sector privado - Entes locales
	14. Activar la iniciativa "Made in Basque Country"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (Basquetour)	- Área de Comercio Dpto Turismo, Comercio y Consumo - Viceconsejería de Cultura - Viceconsejería de Agricultura - Sector privado - Entes locales
	15. Poner en marcha la iniciativa "MiPymes+"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- SPRI - Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras

**RESPONSABLES ASOCIADOS AL PLAN**

<b>Ejes de actuación</b>	<b>Líneas de actuación</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Otros organismos involucrados</b>
Eje 4. Impulsar las prácticas de Turismo Sostenible	16. Poner en marcha la iniciativa "Turismo Sostenible para turistas"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda - Diputaciones - Entes locales
	17. Poner en marcha iniciativa "Turismo sostenible para empresas"	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda - Dpto. de Hacienda y Economía - Diputaciones - Entes locales - Sector privado
	18. Informar y sensibilizar al sector sobre reducción de la huella ecológica	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda - Sector privado
Eje 5. Favorecer las condiciones de Formación y Competitividad del sector	19. Poner en marcha una iniciativa de formación en turismo	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Educación - Dpto. de Empleo - Sector privado
	20. Impulsar el marco legal y regulatorio	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. Gobernanza Pública y Autogobierno
	21. Activar la innovación tecnológica y la digitalización	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras - Sector privado
	22. Lanzar una iniciativa de creación de valor y captación de inversores	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras (SPRI)

**RESPONSABLES ASOCIADOS AL PLAN**

<b>Ejes de actuación</b>	<b>Líneas de actuación</b>	<b>Responsable/s</b>	<b>Otros organismos involucrados</b>
Eje 6. Mejorar el modelo de gestión turística del territorio	23. Designar el "Equipo Interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio" (EIGTT) en la Consejería	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda - Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras - Diputaciones - Entes locales
	24. Activar el Plan Territorial Sectorial de Turismo	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda - Diputaciones - Entes locales
	25. Facilitar ayudas para una buena implementación del plan	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Diputaciones - Entes locales
Eje 7. Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza	26. Implantar el nuevo sistema de gobernanza	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (área de turismo)	- Dpto. de Cultura y Política Lingüística - Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras - Dpto. de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda - Dpto. de Educación - Diputaciones - Entes locales
	27. Adecuar la organización de la Consejería de acuerdo con la estrategia	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio	- Dpto. Gobernanza Pública y Autogobierno
	28. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente	Dpto. de Turismo, Consumo y Comercio (área de turismo)	- Eustat - Sector privado

## 5.4 Encaje del Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020 con los compromisos de la XI Legislatura

Las iniciativas propuestas en el Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020 recogen los compromisos 28, 29 y 30 del Programa de Gobierno de la XI Legislatura.

Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020		Iniciativa
<b>COMPROMISO 28: FOMENTO DE LA EXCELENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA VASCA</b>		
INICIATIVA 1	Elaborar el <b>Plan Director de Turismo 2017-2020</b>	Iniciativas 1 a 30
INICIATIVA 2	Apoyar a la <b>creación de productos turísticos competitivos e incentivar iniciativas innovadoras</b> en el ámbito de la actividad turística	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes 3. Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial" 5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad 15. Poner en marcha la iniciativa "MiPymes+" 21. Activar la innovación tecnológica y la digitalización
INICIATIVA 3	Fomentar la <b>profesionalización del sector</b> y proteger las profesiones turísticas	19. Poner en marcha una iniciativa de formación en turismo
INICIATIVA 4	<b>Favorecer la promoción de recursos turísticos</b> de Euskadi	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes 2. Lanzar la iniciativa "Nuevos productos" 3. Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial" 4. Activar la iniciativa "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events" 5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad 6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada 7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)
INICIATIVA 5	<b>Fortalecer la comercialización de la oferta turística</b> tanto en formatos convencionales, como propuestas innovadoras, incentivando la incorporación de las nuevas tecnologías para la configuración de nuevas propuestas de valor en la oferta turística.	7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH) 9. Lanzar la iniciativa CRM-E 10. Implantar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria

Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020		Iniciativa
INICIATIVA 6	Seguir apostando por el <b>segmento de congresos, convenciones y ferias como destino de turismo MICE</b> y por el <b>turismo enogastronómico</b> con el fin de convertir Euskadi en un referente a nivel mundial	4. Activar la iniciativa "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events" 10. Implantar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria
INICIATIVA 7	<b>Impulsar diferentes ofertas de turismo</b> atendiendo a la demanda especializada según el "target" de turista de excelencia	2. Lanzar la iniciativa "Nuevos productos" 8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados 9. Lanzar la iniciativa CRM-E
INICIATIVA 8	Actualizar el <b>marco normativo</b> , proceder a la redacción del <b>Plan de Ordenación Territorial del Turismo</b> y desarrollar la implantación de <b>sistemas de medición</b> para un adecuado enfoque de las estrategias públicas y privadas del sector	20. Impulsar el marco legal y regulatorio 23. Designar el "Equipo Interdepartamental de Gestión del Turismo en el Territorio" (EIGTT) en la Consejería 24. Activar el Plan Territorial Sectorial de Turismo 25. Facilitar ayudas para una buena implementación del plan 28. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente
INICIATIVA 9	Incentivar las <b>sinergias entre el turismo, el comercio y la restauración</b> vasca, poniendo en valor iniciativas de éxito como el Basque Culinary Center	13. Lanzar la iniciativa "De Compras en Euskadi" 14. Activar la iniciativa "Made in Basque Country"
INICIATIVA 10	Adecuar las <b>ayudas al sector turístico</b> incorporando el criterio de <b>sostenibilidad</b>	12. Poner en marcha la iniciativa "Beneficios del Turismo para la sociedad vasca" 16. Poner en marcha la iniciativa "Turismo Sostenible para turistas" 17. Poner en marcha la iniciativa "Turismo Sostenible para empresas" 18. Informar y sensibilizar al sector sobre reducción de la huella ecológica
INICIATIVA 11	Actualizar el <b>modelo de accesibilidad</b> Turística de Euskadi	26. Implantar el nuevo sistema de gobernanza
INICIATIVA 12	Desarrollar la implantación de una <b>Señalética moderna</b> , comprensible e integrada en todo el País	24. Activar el Plan Territorial Sectorial de Turismo 25. Facilitar ayudas para una buena implementación del plan

Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020		Iniciativa
INICIATIVA 13	Impulsar el establecimiento de <b>lazos de cooperación</b> en materia turística con entornos próximos y/o que presenten similitudes con nuestro destino	5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad 26. Implantar el nuevo sistema de gobernanza
<b>COMPROMISO 29: APUESTA POR EL TURISMO EXPERIENCIAL</b>		
INICIATIVA 1	<b>Priorización y definición</b> de los <b>principales recursos y experiencias turísticas</b>	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes 2. Lanzar la iniciativa “Nuevos productos” 3. Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial” 5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad 24. Activar el Plan Territorial Sectorial de Turismo
INICIATIVA 2	<b>Mejorar la oferta experiencial</b> a través de convocatorias lanzadas al sector turístico y <b>aportarle información para la mejora de la gestión</b>	3. Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial” 5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad 11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME) 15. Poner en marcha la iniciativa “MiPymes+”
INICIATIVA 3	<b>Gestionar la oferta experiencial turística a través de un sistema de seguimiento, control y valoración</b>	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes 5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad 28. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente
INICIATIVA 4	Promover la <b>difusión y desarrollo de la oferta experiencial</b> en Euskadi a través de acciones promocionales	5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad 6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada 7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)

## Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020

## Iniciativa

## COMPROMISO 30: MARCA TURÍSTICA DE PAÍS, EUSKADI BASQUE COUNTRY

INICIATIVA 1	<b>Impulsar</b> aquellos <b>elementos</b> que singularizan nuestro destino como elemento de <b>referencia básica</b> para el posicionamiento de la marca turística Euskadi Basque Country	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes</li> <li>2. Lanzar la iniciativa “Nuevos productos”</li> <li>3. Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial”</li> <li>5. Desplegar un sistema simplificado de Buenas Prácticas de Calidad</li> <li>6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada</li> </ul>
INICIATIVA 2	Colaborar en los proyectos de internacionalización de nuestras empresas turísticas para propiciar la captación de actividad turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>10. Implantar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria</li> <li>15. Poner en marcha la iniciativa “MiPymes+”</li> <li>22. Lanzar una iniciativa de creación de valor y captación de inversiones</li> </ul>
INICIATIVA 3	Impulsar la marca Euskadi en los <b>foros y ferias internacionales</b> , atendiendo a la Estrategia de Internacionalización de Euskadi Basque Country	<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados</li> </ul>
INICIATIVA 4	Proyectar <b>Euskadi Basque Country como marca de país</b> utilizando una estrategia de gestión institucional y de los agentes públicos y privados coordinada	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada</li> </ul>
INICIATIVA 5	Promover el destino Euskadi Basque Country como elemento integrador y armonizador de la administración turística vasca	<ul style="list-style-type: none"> <li>26. Implantar el nuevo sistema de gobernanza</li> <li>27. Poner en marcha la nueva organización de la Consejería</li> </ul>



## 6 Gestión y Gobernanza.

### 6.1 Modelo de gestión de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y el Plan Director 2017-2020

La responsabilidad de la puesta en marcha y ejecución de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y el Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020 recae sobre el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo, requiriendo el liderazgo, impulso y coordinación por parte de la Viceconsejería de Turismo y Comercio en:

- La ejecución de la mayoría de las iniciativas y acciones que se prevén en el plan
- Un planteamiento proactivo en la propuesta de iniciativas, cambios y procesos transformadores que impulse la industria turística vasca y la hagan más competitiva.
- El fomento, tanto a nivel estratégico como operativo, de la colaboración con otras Viceconsejerías/Departamentos/ Instituciones/Entidades y aportar en ese contexto su apoyo desde el punto de vista de la política turística para facilitar su despliegue
- El fomento de las sinergias entre la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020 con el resto de Planes directores que conforman el Plan Estratégico de Turismo Comercio y Consumo 2017-2020 así como con el resto del Planes del Gobierno Vasco y de otras administraciones.
- Realizar el seguimiento y evaluación de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020, y proponer medidas correctoras y preventivas en caso de desviaciones.

El éxito en la implementación y seguimiento de la estrategia de Turismo Vasca y su Plan Director requiere que la organización del DTCC esté alineada con la estrategia, La alineación se refiere al proceso de vincular la estructura organizacional del DTCC con la Estrategia de Turismo Vasco 2030. La alineación estratégica permite un mejor desempeño ya que optimiza las contribuciones de las personas y los procesos de negocio asociados al objeto de conseguir los objetivos estratégicos y alcanzar la Visión, evitando así cualquier desviación de los esfuerzos o el uso indebido de los recursos. Alinear el DTCC con la estrategia requiere lo siguiente:

- **Reorganizar el DTCC** para que los 7 ejes del Mapa Estratégico estén debidamente asignados a equipos de responsabilidad específicos, y designar un equipo específico para cada una de las iniciativas. El objetivo es conectar en cascada el Plan Estratégico con la estrategia de cada una de las unidades y entidades que conforman el área de turismo del DTCC. Además, el modelo de gestión debe evolucionar a un modelo basado en resultados y no en actividades, y con una clara apuesta por hacer de la información y el conocimiento el instrumento adecuado para la gestión y perfeccionamiento eficaz y eficiente del Plan.

Este proceso de reorganización implicará cambios en la estructuración organizativa y perfeccionamiento de las dinámicas de trabajo internas o de recursos propios; así como refuerzo de los procesos de negocio y sus aplicativos asociados.

- **Colaboración interinstitucional:** más allá de los mecanismos previstos en el capítulo de gobernanza, es importante establecer los mecanismos adecuados que faciliten la colaboración y/o cooperación de otros departamentos del gobierno vasco en aquellas iniciativas que así lo requieran. Por ello, se activarán grupos de trabajo temáticos, liderados por el área de turismo del DTCC, y que tendrán por objetivo la ejecución de la iniciativa/s vinculadas a esa temática.
- **Educación y entrenamiento:** la mayoría de las iniciativas requieren que el equipo del DTCC disponga de conocimiento, tecnología y habilidades específicas. Si falta uno de esos estos tres factores, el equipo no estará preparado para implementar la estrategia con éxito. Esto significa que el área de turismo del DTCC debe realizar un esfuerzo importante en formación, no solo para los funcionarios del área sino también personas clave de otros departamentos del Gobierno Vasco en áreas relacionadas con la planificación turística (en particular en lo correspondiente a la elaboración del Plan Territorial Sectorial del Turismo), competitividad (accesibilidad aérea, marco legal, innovación y tecnología), marketing (planificación, diseño de valor, marketing digital, inteligencia de mercados...), desarrollo de producto, etc....
- **Monitorización:** puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral (BSC) mecanismos de seguimiento y análisis continuado de la eficacia y eficiencia de las distintas iniciativas, así como las herramientas de apoyo al sector propuestas en el plan; y flexibilidad de respuesta ante los desajustes, y/o surgimiento de cambios o evoluciones que apunten a la necesidad de correcciones o modificación de planteamientos.

Para contribuir con éxito a la implementación del plan, se debe garantizar el apoyo continuo a través de la asistencia técnica. La asistencia técnica brindará apoyo especializado en la implementación de iniciativas, los programas de formación y capacitación y los servicios de asesoramiento. Los resultados de este apoyo pueden incluir consejos y recomendaciones, opiniones, propuesta de alternativas, análisis y evaluaciones.

## 6.2 Modelo de Gobernanza

### A. Colaboración y Coordinación con otras áreas del Gobierno

#### La Comisión Interdepartamental de Turismo

La implementación de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020 requiere de un alto grado de colaboración y coordinación con otras áreas del Gobierno Vasco. En este sentido, el Plan recomienda la creación del **Comité Interdepartamental del Turismo (CIT)**.

**Objetivo:** El CIT tiene como objetivos principales:

- Facilitar y fomentar la coordinación entre y dentro de los organismos del Gobierno Vasco que participan en las iniciativas incluidas en el Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020, y promover la eficiencia en el uso de los fondos públicos.
- Asegurar que todas las partes interesadas relevantes, públicas y privadas, se movilicen y tengan las capacidades, recursos y herramientas para hacer una contribución positiva al desarrollo del turismo en Euskadi.
- Proporcionar orientación con respecto a temas clave y recomendaciones de cómo abordarlas.

**Composición:** La CIT estará presidida por el Consejero de Turismo y estará formada por representantes de alto nivel de cada una de los Departamentos del Gobierno Vasco involucrados directamente en turismo y (como aquellos que tienen un impacto significativo en el desarrollo del turismo, tales como:

- Lehendakaritza: Acción Exterior para trabajar conjuntamente en el posicionamiento de la Marca Euskadi-Basque Country y en la promoción del destino (Eje 2-Captar y fidelizar clientes) y en la estrategia de internacionalización de la industria turística vasca .
- Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda: la Viceconsejería de Planificación Territorial, para profundizar en la planificación territorial sectorial en relación con el turismo (Eje 6: Mejorar el modelo de gestión turística del territorio). También con IHOBE en la puesta en marcha y difusión de iniciativas de colaboración para fomentar la sostenibilidad ambiental en la industria turística vasca
- Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras: la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria con el fin de articular proyectos singulares de cooperación competitiva en la exploración de nuevas oportunidades en torno al desarrollo de producto (Eje 1: Desarrollar una oferta turística excepcional) y el fomento de sinergias entre el turismo y el comercio a través del producto local (Eje 3: Generar valor para la comunidad local). También la SPRI, para establecer

mecanismos de cooperación para impulsar la captación y gestión de inversiones turísticas. (Eje 3: Generar valor para la comunidad local y 5: Favorecer las condiciones de formación y competitividad del sector).

- Departamento de Cultura y Política Lingüística: la Viceconsejería de Cultura con el fin de articular proyectos singulares de cooperación competitiva en la exploración de nuevas oportunidades en torno al desarrollo de producto y experiencias (Eje 1: Desarrollar una oferta turística excepcional) y el fomento de uso de elementos locales y tradicionales en las experiencias en Euskadi (Eje 3: Generar valor para la comunidad local).
- Departamento de Empleo y Políticas Sociales: la Viceconsejería de Empleo y Juventud, para buscar fórmulas de colaboración con Lanbide que permitan establecer una determinación de prioridades formativas del sector del turismo, que dé lugar a una oferta periódica de formación para el empleo adaptada y eficaz. (Eje 5: Favorecer las condiciones de empleo y competitividad del sector).
- Departamento de Educación: las Viceconsejerías de Educación, Viceconsejería de Universidades y Viceconsejería de Formación Profesional, con el fin ordenar y articular las intervenciones formativas para conformar un mapa de oferta dimensionado y adaptado a las necesidades existentes de formación universitaria y no universitaria, así como la formación para el empleo de los trabajadores (ocupados y desempleados) a lo largo de su vida activa. (Eje 5: Favorecer las condiciones de empleo y competitividad del sector).

**Situación:** El CIT debería estar constituida en 2019, en línea con los objetivo 7A (establecer un buen sistema de Gobernanza Moderna)

**Contenido:** Una vez constituida, el CIT funcionará en Pleno, se reunirá con carácter trimestral, y estará presidido por el Consejero de Turismo. Las sesiones del Comité debería ser atendidas exclusivamente por los Consejeros, o por delegación, los Viceconsejeros.

El contenido de estas sesiones estará relacionado principalmente con la coordinación de los diferentes departamentos del Gobierno Vasco cuya actuación tenga incidencia en el sector turístico, y en particular en el desarrollo de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director de Turismo 2017-30, en cuanto a iniciativas y acciones, disponibilidad de recursos e implicación del sector privado, a través de la AVPT.

En aquellos casos que el CIT así lo considere, se constituirán grupos de trabajo para centrarse en cuestiones particulares en las que se requiera de consulta de manera regular con representantes clave de la industria turística y con otros entes gubernamentales cuyas políticas y acciones tengan un impacto significativo en el desarrollo del turismo.

## Otros ámbitos de conexión interdepartamental a tener en cuenta

En un orden de relación o colaboración menos intenso, cabe citar igualmente otros ámbitos de conexión interdepartamental:

- Con Lehendakaritza para el seguimiento y coordinación de la Estrategia de Turismo y el Plan Director de Turismo Vasco 2017-20 con el resto de Planes Estratégicos del Gobierno Vasco.
- Dentro del Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno, la Viceconsejería de Función Pública para el refuerzo del Equipo Técnico Interno del Departamento. (Eje 7: Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza)
- Con el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, Viceconsejería de Tecnología, Innovación y competitividad en relación con la innovación, el emprendimiento y la digitalización empresarial (Eje 5 del Plan).
- Con el Departamento de Hacienda y Economía, en relación a la posible incorporación de mecanismos de financiación para el emprendimiento innovador (Ejes 3 y 5 del Plan).

La colaboración y coordinación con estos departamentos podrá desarrollarse a través de los mecanismos de coordinación interdepartamental existentes o generándolos y/o ajustándolos de manera expresa en aquellos casos en que no los hubiera o requirieran su modificación; y así mismo, mediante la optimización de otros nuevos instrumentos o foros previstos

## **B. Colaboración y Coordinación con el sector privado**

- La implementación de la Estrategia de Turismo Vasco 2030 y su Plan Director 2017-2020 también requiere de un alto grado de colaboración y coordinación con el sector privado. el Plan recomienda la creación de la Alianza Vasca para el turismo (AVPT)
- La AVPT estará compuesta por 30 altos representantes, incluyendo tanto representantes de la industria turística (15), como de sectores relacionados (15). La función principal de la AVPT es ser la principal contraparte de la Comisión Interdepartamental de Turismo para debatir y llegar a un consenso sobre los principales problemas relacionados con el desarrollo y la promoción del turismo en Euskadi. Además, la AVPT colaborará y dará soporte en asuntos importantes y delicados relacionados con la industria turística.
- El establecimiento de la AVPT, su función y actividades deberían promoverse ampliamente, y debería dejarse claro el apoyo del más alto nivel gubernamental, ya que es un paso importante hacia la creación de un sistema de gobernanza moderno para el sector del turismo en Euskadi.

## **C Otros marcos de colaboración y coordinación interinstitucional y con el sector**

Además de la colaboración y coordinación con otras áreas de gobierno, el desarrollo del Plan Director de Turismo 2017-2020, requiere de la coordinación y trabajo compartido con otras instituciones, especialmente, Diputaciones y Ayuntamientos y otros organismos de carácter local, Cámaras de Comercio, con los que es necesario buscar coordinación y complementariedad para evitar solapamientos.

- Para la articulación de esta coordinación, existen ya diferentes vías; algunas de carácter meramente institucional, y otras mixtas en las que se integran instituciones y agentes económicos y sociales. Entre los ya existentes, cabe citar la Mesa del Turismo.

### **6.3. Sistema de gestión y seguimiento de acciones del PDTV 2017-20**

Algunas de las acciones previstas en el Plan Director de Turismo Vasco requieren de un sistema de gestión y seguimiento específico:

#### **Iniciativa 8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados**

Acción 8.3. Gestionar y hacer seguimiento en base a indicadores de resultados

**Proceso asociado:** Basquetour revisará periódicamente (mínimo semestral) el grado de eficiencia de las acciones de marketing por producto y mercado, estimando sistemáticamente la relación entre los resultados de las acciones y / o beneficios asociados a los servicios ofrecidos en origen/destino y los costes de los mismos. Este análisis permitirá comparar la rentabilidad de las acciones y servicios y ayudará en la toma de decisiones, tales como la determinación de qué mercados impulsar/desestimar. Para poder implementar una metodología coste-beneficio de forma satisfactoria Basquetour utilizará herramientas de control de gestión eficaces tales como el Cuadro de Mando Integral. Así, toda la organización velará por una correcta atribución de los recursos y podrá adaptar sus decisiones de acuerdo a la orientación a resultados y las desviaciones identificadas. Para ello, Basquetour deberá:

- Formar y capacitar al capital humano en la utilización de herramientas de control de gestión
- Implementar una metodología de análisis coste-beneficio de las acciones de marketing y del menú de servicios ofrecido al sector.
- Planificar las acciones a realizar, redistribuyendo los recursos de acuerdo a las necesidades y objetivos
- Proponer la eliminación y / o reducción de acciones poco rentables

**Instrumentos:** Cuadro de Mando Integral, indicadores de gestión

## Iniciativa 11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi

### Acción 11.2. Adecuar la organización y presupuesto a las necesidades

**Proceso asociado:** El sistema de inteligencia ideado deberá considerar las necesidades para una buena obtención de información (múltiples fuentes), y su posterior integración para ser procesada, analizada, y convertida en inteligencia. Igualmente importante será disponer de una plataforma de inteligencia que facilite al usuario la obtención de datos, informes y estudios de interés. Para maximizar su rendimiento, esta plataforma debe ser “user friendly” y mostrar información de manera intuitiva y permitiendo al usuario filtrar la información por mercado, producto o temática. Ésta debe ser actualizada periódicamente y estar presente en diversos formatos (pdf., vídeos, infografía, etc.) para hacerla más accesible, comprensible y atractiva.

Consecuentemente, es imprescindible adecuar la organización y dotar a los responsables del ‘sistema’ de los recursos necesarios (humanos, técnicos, financieros...) para su correcto funcionamiento, para lo que deberá:

- Establecer las necesidades básicas en cuanto a estructura organizativa para el buen funcionamiento del SIME: áreas, funciones y responsabilidades
- Identificar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para gestionar el SIME, en línea con lo establecido en el presupuesto del PDTV
- Evaluar las capacidades y habilidades de los recursos actuales e identificar el GAP a cubrir
- Elaborar un plan de acción para cubrir los GAPs identificados, e implementarlo, que incluya un cuadro de mando integral e indicadores de gestión
- Identificar posibles desviaciones en la ejecución del plan y proponer acciones correctivas

**Instrumentos:** Cuadro de Mando Integral, indicadores de gestión



## Iniciativa 16. Poner en marcha la iniciativa “Turismo Sostenible” para turistas

Acción 16.3. Dar soporte a los actores implicados en el proceso de implantación y seguimiento

**Proceso asociado:** Para el correcto despliegue de la iniciativa de “Turismo Sostenible” enfocada a los turistas, el DTCC dará soporte a los actores implicados mediante:

a) la puesta en marcha de un sistema de seguimiento de la satisfacción del cliente. La inversión en herramientas novedosas de inteligencia de negocio, apoyadas en el uso de técnicas de Smart y Big Data, facilitará que se pueda medir la satisfacción del turista de forma fidedigna, permitiendo así una mejor gestión futura de los puntos críticos de la Customer Journey, para lo que deberá:

- Diseñar herramientas para la medida de la satisfacción del turista.
- Implicar a los actores en la ejecución de mecanismos de seguimiento de la satisfacción del turista.
- Establecer con los agentes afectados las medidas correctoras adecuadas para garantizar una buena experiencia del turista en Euskadi.
- Verificar el grado de eficacia de las medidas correctoras implementadas

b) activación de mecanismos de colaboración, tales como la Mesa del Turismo, con otros organismos del Gobierno Vasco, entes locales y empresas a fin de hacerlos partícipes en la gestión de la iniciativa y para consensuar la aplicación de medidas correctoras, para lo que deberá:

- Crear un grupo de trabajo de Turismo Sostenible dentro de la Mesa de Turismo
- Seleccionar los miembros que participaran en ese grupo de trabajo
- Analizar los resultados de la medida de la satisfacción del turista.
- Difundirlos entre los agentes implicados.
- Dar soporte a los agentes afectados en la puesta en marcha de las medidas correctoras.
- Verificar el grado de eficacia del soporte prestado

**Instrumentos:** Herramientas de Inteligencia de Negocio (BI), herramientas de Smart y Big Data

## Iniciativa 27. Poner en marcha la nueva organización de la Consejería

Acción 27.3. Impulsar la consecución de los recursos adecuados a la Consejería

**Proceso asociado:** Para alcanzar los indicadores y objetivos clave de rendimiento establecidos para cada objetivo estratégico, es importante llegar a un acuerdo sobre los recursos financieros necesarios para asegurar la viabilidad del proceso de implementación.

Dispondrá de un programa de implementación con una estimación de los recursos técnicos y económicos necesarios y de manera estable para liderar la implementación.

La acción conllevará la búsqueda de fórmulas de financiación alternativas a los presupuestos de Gobierno Vasco, desde impulsar la implicación del sector privado en la implementación de la estrategia, la venta de servicios a la industria por parte de Basquetour, así como la puesta a disposición de partidas que el Gobierno de España, a través de fondos europeos, ponga a disposición de las Comunidades Autónomas para incentivar el desarrollo del turismo, la puesta en marcha de los proyectos clave de los Planes, el marketing de la Basquetour y la atención al turista a través de Itourbask. Para ello, deberá:

- Evaluar necesidades presupuestarias para la implementación del Plan Director.
- Buscar alternativas de financiación, analizar su viabilidad y ponerlas en marcha.
- Asegurar un equilibrio territorial en la ejecución de las acciones de turismo y el presupuesto designado
- Establecer un plan para el seguimiento de los recursos asignados a cada iniciativa y acción, a través de un cuadro de mando integral e indicadores de gestión y establecer medidas correctoras en caso de desviación
- Identificar posibles desviaciones en la ejecución del plan y proponer acciones correctivas

Instrumentos: cuadro de mando integral, indicadores de gestión

## 7 Sistema de seguimiento y evaluación.

El objetivo principal del sistema de seguimiento y evaluación es identificar problemas proactivamente y luego tomar medidas correctivas a través de un proceso de generación permanente de información. Las medidas correctivas pueden requerir la revisión del Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020 y la actualización del programa de acción según sea necesario, con el objetivo de realinear el plan con los objetivos. Esto evitaría la repetición de problemas en el futuro, mejorando la ejecución.

Las actividades de seguimiento y evaluación de los resultados e impacto del plan (a través de los indicadores del cuadro de mando integral o BSC) plan se complementan con el seguimiento en la ejecución de los ejes, iniciativas y paquetes de trabajo propuestos en el Plan Director para que, mientras se ejecuta el plan, se implemente el nivel apropiado de seguimiento, evaluación y acción correctiva, pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación y proponiendo nuevas metas a partir de los resultados obtenidos y facilite un proceso de retroalimentación y mejora continua del plan

### 7.1. Sistema de seguimiento del Plan Director de Turismo Vasco 2017-20

El sistema propuesto evaluará por separado dos elementos clave del BSC: las métricas e indicadores y las iniciativas y sus acciones.

#### **Seguimiento de métricas e indicadores (1er nivel)**

El seguimiento del Plan Director de Turismo Vasco 2017-2020 tendrá como objetivo la monitorización de las métricas y los indicadores (KPIs) asociados a los objetivos estratégicos propuestos en el BSC del plan. Se recomienda la adquisición de un software BSC para facilitar el proceso de seguimiento y monitorización periódica de los datos. Este software permitirá controlar el grado de eficiencia en la implementación de las iniciativas, utilizando como referencia los recursos previstos en el presupuesto y el cronograma propuesto en la planificación del plan.

*Notas:*

*(1) La propuesta de Cuadro Integral con las métricas y los indicadores asociados (indicadores de impacto y resultado) se incluyen en el apartado 5 del presente documento.*

*(2) Los criterios de evaluación final de la legislatura corresponden al grado de cumplimiento de los objetivos de cada una de las iniciativas especificados en el Balanced Scorecard.*

## Seguimiento del grado de ejecución y despliegue de las iniciativas (2º nivel)

Para valorar el grado de implementación de cada una de las iniciativas y los paquetes de trabajo iniciativas, se utilizará el siguiente sistema de valoración, tal como se indica en la tabla siguiente:

<b>Baremo de evaluación del grado de ejecución y despliegue</b>		
Tipología de paquete de trabajo		Comentario/definición
Finalizado	<b>4</b>	Iniciativa completada, aunque se continua con su gestión
Completada al 75%	<b>3</b>	Iniciativa que entra en una fase de maduración y en la que, o bien faltan una serie de tareas para su finalización o se ha de desplegar todavía más, especialmente por su importancia
Realizada al 50%	<b>2</b>	Iniciativa que entra en la fase de ejecución, si bien todavía faltan paquetes de trabajo necesarios para entrar en la fase de maduración
Iniciada	<b>1</b>	Iniciativa que está planificado y ya se han ejecutado algunas tareas iniciales de los paquetes de trabajo
No realizado	<b>0</b>	Iniciativa que no se ha realizado y/o ha sido desestimado
En suspensión permanente		Iniciativa que está en suspensión a causa de una falta de decisión y/u orientación., o bien por la existencia de problemas estructurales para su ejecución

*Nota: la propuesta de hitos a alcanzar (indicadores de actividad y control) para cada iniciativa se incluyen en el apartado 5 del presente documento.*

## 8 Recursos económicos asignados al Plan.

En 2017, el presupuesto del área de Turismo destinado a las políticas a desarrollar en el Plan Director es aproximadamente de **10,375 M€**, que se corresponden con todas las partidas asignadas a los ejes de actuación del mismo, tal como se muestra en la siguiente tabla.

<b>RECURSOS ECONÓMICOS ASOCIADOS AL PLAN</b>					
Ejes de actuación	Presupuesto de gastos (Caps. 2 y 4) / Inversión (Caps. 6-7-8)				
	2017	2018	2019	2020	Total
Eje 1. Desarrollar una oferta turística excepcional	3.277.900	4.106.190	3.238.410	2.340.700	12.963.200
Eje 2. Captar y fidelizar turistas	2.934.900	2.531.580	4.047.820	5.968.900	15.483.200
Eje 3. Generar valor para la comunidad local	212.000	60.000	462.600	468.150	1.202.750
Eje 4. Impulsar las prácticas de turismo sostenible	1.233.700	1.069.480	578.220	351.100	3.232.500
Eje 5. Favorecer las condiciones de formación y competitividad del sector	113.000	100.000	462.600	585.190	1.260.790
Eje 6. Mejorar el modelo de gestión turística del territorio	1.984.000	2.900.970	2.081.730	1.404.500	8.371.200
Eje 7. Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza	619.900	659.880	693.920	585.260	2.558.960
<b>TOTAL Global</b>	<b>10.375.400</b>	<b>11.428.100</b>	<b>11.565.300</b>	<b>11.703.800</b>	<b>45.072.600</b>

Partiendo del presupuesto de 2017, la extrapolación del Plan al conjunto del periodo 2017 – 2020 supondría la asignación de un presupuesto directo total aproximado de 45.072,6 K€; previéndose un crecimiento anual general de entre 1,10% (2018), 1,2% (2019 y 2020), de acuerdo con el compromiso adquirido en el Programa de Gobierno. Si bien se ha hecho una proyección de las partidas aprobadas en la propuesta presupuestaria del 2018, se recomienda modificar los recursos destinados a cada eje de acuerdo al resumen de este cuadro.

## 9 Ficha de Impacto del Plan

### 1. Programa de Gobierno Euskadi 2020

Objetivo/s de País	Eje/s
Alcanzar el 25% PIB industrial y el 125% del PIB per cápita de la U.E.	I.1. Un crecimiento sólido, con más y mejor empleo I.2. Un crecimiento sostenible I.3. Un crecimiento responsable, moderno y transparente

#### Compromisos

N.º	
	EJE I.1. / 28. Fomento de la excelencia y la sostenibilidad en la actividad turística vasca
	EJE I.1. / 29. Apuesta por el turismo experiencial
	EJE I.1. / 30. Marca turística de País, Euskadi Basque Country
	EJE I.1. / 31. Fomento de la competitividad del sector comercial vasco

### 2. Principales Objetivos del Plan (max.10)

Objetivo	Compromiso/s (n.º)
Compromiso con la EXCELENCIA	28
Compromiso con la SOSTENIBILIDAD	28
Apuesta por el TURISMO EXPERIENCIAL	29

### 3. Resultados esperados

Indicadores (máx. 10)	2016 (real)	2020 (objetivo)
Gasto medio por cápita por día (Euros)	163	179
Estancia media (días)	1,9	2,1
Turistas fuera de las capitales (%)	35	38

**4. Presupuesto destinado al Plan (2017 – 2020)****45.072.600****5. Ejes destacados (máx. 10)****Presupuesto (2017-20)**

Programa / Iniciativa / Proyecto	Partida	Importe
Eje 1. Desarrollar una oferta turística excepcional		12.963.200
Eje 2. Captar y fidelizar turistas		15.483.200
Eje 3. Generar valor para la comunidad local		1.202.750
Eje 4. Impulsar las prácticas de turismo sostenible		3.232.500
Eje 5. Favorecer las condiciones de formación y competitividad del sector		1.260.790
Eje 6. Mejorar el modelo de gestión turística del territorio		8.371.200
Eje 7. Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza		2.558.960





# 4. COMERCIO

# Índice Comercio

<b>1</b>	<b>Presentación</b> .....	<b>113</b>
1.1	Proceso de trabajo y participación .....	113
1.2	Estructuración del informe .....	114
<b>2</b>	<b>Marco normativo institucional</b> .....	<b>115</b>
<b>3</b>	<b>Una mirada diagnóstica</b> .....	<b>121</b>
3.1	La oferta en perspectiva: el periodo 2008-2016 .....	121
3.2	La demanda y las nuevas tendencias como factores explicativos .....	132
3.3	Un nuevo escenario para todos .....	143
3.4	Las políticas de dos décadas: situación y valoraciones .....	153
<b>4</b>	<b>Nuevas políticas para nuevos tiempos</b> .....	<b>163</b>
4.1	Objetivos y principios del plan .....	163
4.2	Ejes y líneas de acción .....	165
<b>5</b>	<b>Gobernanza del plan</b> .....	<b>184</b>
5.1	Previsión económica .....	184
5.2	Gestión y coordinación .....	185
5.3	Dispositivo de evaluación: rasgos, tiempos e intervenciones .....	189

# 1. Presentación

El Plan Director de Comercio 2017-2020 constituye, junto con los Planes Directores de Turismo y Consumo, uno de los componentes sectoriales del Plan Estratégico del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo.

## 1.1 Proceso de trabajo y participación

### A. Trabajo compartido con el sector y su ecosistema asociativo a través de diferentes vías:

- **Entrevistas personales** con 35 actores relevantes incluyendo en los mismos los responsables de federaciones de comercio de los tres territorios históricos; responsables de asociaciones zonales de municipios de distinto rango; gerencias de las plataformas urbanas de las tres capitales; concejalías de comercio de las tres capitales; cámaras de comercio de los tres territorios históricos; empresas y equipamientos relevantes del sector; entidades bancarias que comparten fachada comercial urbana, colaboran con las asociaciones de comerciantes y conocen la problemática económica y de gestión del sector; así como responsables de diferentes departamentos del gobierno vasco que generan sinergias con el sector comercial desde distintas perspectivas (formativas, de empleo, sector primario, de ordenación del territorio etc); expertos universitarios etc..
- **Espacio web de participación on line** asistido complementariamente con un teléfono 900 que ha recogido las aportaciones y opiniones de 135 comerciantes y agentes institucionales y sectoriales entre los que destacan los miembros de la red de técnicos/as de comercio del Gobierno Vasco en el territorio; miembros de la red de asociaciones de comerciantes en sus distintas vertientes gremiales y zonales; asociaciones/entidades de consumidores; organizaciones sindicales y resto de entidades miembros del Consejo Consultivo de Comercio.
- **Grupos de Trabajo** que han movilizado a más de 60 personas reflexionando y debatiendo sobre la situación y alternativas de futuro del sector desde dos dinámicas diferenciadas, sectorial y territorial. A nivel sectorial mediante tres grupos de comerciantes especializados respectivamente en bienes cotidianos, equipamiento personal; y equipamiento del hogar. Y a nivel territorial a través de dos grupos de agentes del ecosistema institucional asociativo que han representado a las capitales por un lado; y al resto del territorio por otro. Desde ambas perspectivas (sectorial y territorial) se ha celebrado igualmente sesiones cruzadas de puesta en común de las reflexiones y conclusiones alcanzadas por los distintos grupos particularmente.

## **B. Trabajo compartido con Departamento de Turismo, Comercio y Consumo,**

a través de la optimización informativa existente sobre los diferentes programas y líneas de actividad desarrollados; trabajo grupal de reflexión conjunta y debate con el conjunto de técnicos del área de comercio para la valoración e identificación de aprendizajes sobre las diferentes políticas y líneas de apoyo existentes; y sesiones de seguimiento y orientación del trabajo con el cuerpo director del Departamento.

## **C. Trabajo de acopio, sistematización y análisis de información sectorial y económica**

diversa de carácter cuantitativo y cualitativo, que permitiera dar solidez y soporte riguroso tanto al diagnóstico de situación, como a la reflexión de futuro sobre el mismo.

## **D. Respecto a la participación de la ciudadanía**

en la implementación del PDT se ha abierto un apartado de información pública abierta y accesible en la web gubernamental Irekia en el que se recogen las aportaciones de la ciudadanía a este borrador de plan para su valoración en el documento final.

## **1.2 Estructuración del informe**

Los resultados del trabajo desarrollado se han estructurado en cuatro partes diferenciadas que desarrollan respectivamente:

Parte I: El Marco normativo-institucional en el que se encuadra el Plan y, en particular, su integración con el Programa de Legislatura y con el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica; así como su alineamiento con la Estrategia Europea 2020 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Naciones Unidas.

Parte II: Que aborda la mirada diagnóstica del sector en perspectiva (evolución 2008- 2017); la evolución y tendencias experimentadas en ese tiempo desde la demanda y las formas de vida del consumidor; el escenario de futuro que se anticipa; y la valoración de las políticas comerciales hasta ahora desarrolladas por el Departamento en ese contexto.

Parte III: Que desarrolla propiamente el Plan; su enfoque, objetivos y principios; y su arquitectura en términos de ejes, líneas de acción y actuaciones previstas.

Parte IV: Ofreciendo cobertura a las orientaciones presupuestarias del Plan, su gobernanza y engarce interdepartamental e interinstitucional con el resto de agentes; y las orientaciones y planteamientos para su evaluación y seguimiento.

## 2. Marco Normativo Institucional

El Gobierno Vasco en su compromiso por avanzar hacia el objetivo del Desarrollo Humano Sostenible fija 15 grandes Objetivos para su XI Legislatura -entre los que la reducción de la tasa de paro por debajo del 10% es el primero de ellos -; y propone para su consecución un amplio marco de instrumentos -175 compromisos y 650 iniciativas- que estructura en torno a cuatro pilares:

- Pilar 1.- Empleo, reactivación y sostenibilidad
- Pilar 2.- Desarrollo humano, integración social, igualdad y servicios públicos de calidad
- Pilar 3.- Convivencia y derechos humanos
- Pilar 4.- Más y mejor autogobierno

a) Las Políticas de Comercio se enmarcan de manera central en el **primer pilar** que hace del **Empleo, la Reactivación Económica y la Sostenibilidad su referencia** y orientan su contribución ...

- De forma expresa al compromiso **31: Fomento de la Competitividad del Sector Comercial Vasco**, ubicado en el Eje I.1. Un crecimiento sólido con más y mejor empleo, e integrado por 7 iniciativas (ver ficha 1) de las cuales, la primera de ellas es la elaboración del presente Plan Director.
- Y transversalmente, a otros compromisos entre los que destacan el 47.- El equilibrio del territorio. Planificación estratégica y territorial; y el 48.- La rehabilitación, la regeneración y la renovación urbanas, que vinculan el crecimiento a la sostenibilidad --Eje I.2 Un crecimiento sostenible-.

Este primer Pilar del **Programa de Gobierno, se desarrolla a través del Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica**, que busca canalizar el esfuerzo que permita recuperar los niveles de ocupación previos a la crisis como prioridad. Para alcanzar este objetivo se trabaja en dos grandes vectores:

- Un plan específico de empleo que desarrolla medidas a favor del empleo juvenil, la plena incorporación de la mujer en la actividad económica y laboral, la inserción laboral a través de planes locales y comarcales de empleo, la formación para el empleo, el emprendimiento, el apoyo a las PYMES y a las personas autónomas, la consolidación del comercio local y programas “Renove” en la edificación especialmente intensivos en creación de empleo..., a través de 9 ámbitos de trabajo (ver ficha 1)
- La estrategia 4i para la reactivación que integra cuatro planes específicos: inversión, innovación, internacionalización e industrialización.

b) Complementariamente, el Plan Director de Comercio y sus políticas, se abren además a otros Pilares y compromisos del Programa de Gobierno que se vinculan, ilustrativamente, a la educación de excelencia, el talento y las personas como soporte de la competitividad sectorial. Es el caso en el Pilar 2 y los compromisos 98.- Mantener el liderazgo de Euskadi en una Formación profesional de Excelencia. Ley de Formación profesional Vasca; o 99.- Apoyar la Innovación Aplicada y el Emprendimiento en los Centros de Formación Profesional.

Todo ello configura un Plan Director de Comercio como instrumento que concita distintas iniciativas y orientaciones que remiten, entre otras, a:

- El **emprendimiento**, como apuesta base de soporte para el **rejuvenecimiento** y el empleo de futuro, incorporando herramientas diversas de financiación, gestión, mentoring y acompañamiento en un contexto de coordinación interinstitucional.
- El esfuerzo por la **modernización y la innovación** del sector tanto en términos de **estructuras y equipamientos**, como de creación de una **imagen y cultura empresarial** coherente con las nuevas tendencias sociales, que refuerce su atractivo ante el consumidor y lo empodere profesionalmente en tanto que actividad actual, creativa e independiente.
- A la **competitividad empresarial** como elemento clave, sostenida... : en programas de asistencia individualizada a los diferentes niveles competitivos en términos de **extensión progresiva y adaptada del modelo de gestión avanzada y de calidad**; en iniciativas y programas de **impulso de la digitalización y la omnicidad** que trae consigo el crecimiento del **comercio on line**; y en la **adaptación de las personas y sus cualificaciones** a todo ese proceso de exigencia transformadora desde una lógica de colaboración interdepartamental e interinstitucional con los agentes educativos y de la formación para el empleo.
- A la **sostenibilidad de los entornos urbanos** desde lógicas sinérgicas del comercio con el resto de actividades terciarias -economía urbana- y que optimicen las **nuevas oportunidades que surgen en torno al turismo** como actividad emergente.
- A la innovación y experimentación para la búsqueda de **herramientas más eficaces de dinamización comercial sobre el territorio** que se adapten de forma diferenciada a los entornos urbanos de centralidad, de alta densidad comercial, y a los entornos de proximidad y baja dotación comercial que requieren de objetivos y técnicas diferenciadas; promoviendo la generación de **casos piloto sobre barrios y entornos espaciales vulnerables** que, en colaboración con los agentes de ordenación y planificación territorial y con las autoridades locales, pongan en valor el rol social del comercio de proximidad .
- A la **optimización de los recursos públicos y la coordinación del ecosistema de agentes sectoriales** al servicio de las iniciativas propuestas, desde **lógicas de eficacia y coordinación de actividades sobre el territorio**.
- Y a la **utilización del conocimiento** como motor de diseño e implementación de políticas eficaces; y como herramienta de transformación efectiva del sector.

El Plan Director así configurado... encuentra soporte jurídico básico en el Estatuto de Autonomía del País Vasco y la Ley de Comercio 7/1994 de 27 de Mayo de la Actividad Comercial del País Vasco y se enmarca en el contexto normativo estatal, a través del Artículo 149.1 de la Constitución, la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista y el Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista; y se alinea a nivel europeo e internacional con la **Estrategia 2020 de la UE y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU**.

Efectivamente, la **Estrategia 2020, como marco europeo para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador**, alumbra el trabajo del Plan de Gobierno y el Programa Marco de Empleo y Reactivación Económica en los que se incardina el Plan Director Comercio.

En el Plan Director de Comercio, ese objetivo u orientación, se busca a través del impulso de un comercio moderno y competitivo que hace del rejuvenecimiento y el emprendimiento, del fomento de la innovación, de la sostenibilidad urbana y la cohesión social elementos clave; que se completa desde la demanda apostando por un consumidor responsable en línea con los objetivos de desarrollo sostenible y fomentando la confianza en el mercado.

Estos planteamientos, convergen de forma transversal, de forma directa o indirectamente, con 5 de las 7 iniciativas emblemáticas de la Estrategia 2020 que desarrollan los ámbitos temáticos: la iniciativa 1-Unión para la Innovación; la 2.-Juventud en Movimiento; la 3.-Una agenda digital para Europa; la 4: Una Europa que utilice eficazmente sus recursos; y la 6.- Agenda de nuevas cualificaciones y empleos” (Ver Ficha 1).

Así mismo, el Plan así configurado, se alinea y converge igualmente con diferentes objetivos de la agenda de Naciones Unidas para el desarrollo sostenible, en particular con aspectos vinculados al crecimiento y el empleo (Objetivo nº 8);, el fomento de la innovación y las TICs (Objetivo nº 9); la sostenibilidad de los entornos urbanos (Objetivo nº 11); y el cambio climático y sus efectos (Objetivo nº 13) (ver Ficha 1).



## ***Ficha 1. Marco Normativo Institucional***

### **Plan de Legislatura**

#### **Pilar 1.- Empleo, reactivación y sostenibilidad**

#### **Eje I.1. Un crecimiento sólido con más y mejor empleo**

#### **Compromiso 31:**

#### **Fomento de la competitividad del sector comercial vasco**

- **INICIATIVA 1.** Elaborar un Plan Director del Comercio Vasco, en el marco de implementación del Plan de Turismo, Comercio y Consumo 2017-2020.
- **INICIATIVA 2.** Apoyar el comercio local e impulsar su competitividad como elemento fundamental para la consolidación del empleo y la dinamización de pueblos y ciudades gestionando, así mismo, de forma eficiente los espacios urbanos.
- **INICIATIVA 3.** Seguir impulsando la incorporación del sector comercial a las tecnologías de la información y aumentar los recursos destinados a la adaptación del sector a los nuevos tipos de consumo y compra.
- **INICIATIVA 4.** Favorecer programas de modernización y formación en calidad, tecnología y buenas prácticas en el sector comercial.
- **INICIATIVA 5.** Potenciar el emprendimiento y el talento y colaborar en la internacionalización e innovación de las empresas que forman el tejido comercial vasco.
- **INICIATIVA 6.** Fomentar la cooperación comercial incentivando las estrategias zonales de cooperación, dinamización y competitividad comercial y fortaleciendo las asociaciones empresariales de comercio.
- **INICIATIVA 7.** Impulsar la mejora en la formación y capacitación a los nuevos emprendedores y la mejora de las habilidades de los profesionales del sector comercial fortaleciendo el servicio de asistencia al sector y de la trasmisión del conocimiento.

## Ejes de actuación del Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020

Empleo		Reactivación económica	
<b>E.1</b>	PYMES, ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL	<b>R.1</b>	INVERSIÓN
<b>E.2</b>	FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO	<b>R.2</b>	INNOVACIÓN
<b>E.3</b>	FOMENTO DEL EMPLEO JUVENIL	<b>R.3</b>	INTERNACIONALIZACIÓN
<b>E.4</b>	FORMACIÓN PARA EL EMPLEO	<b>R.4</b>	INDUSTRIALIZACIÓN
<b>E.5</b>	INCENTIVOS A LA INSERCIÓN LABORAL		
<b>E.6</b>	PROGRAMAS RENOVE REHABILITACIÓN		
<b>E.7</b>	EMPLEO PÚBLICO		
<b>E.8</b>	MEJORA DE LA CALIDAD DEL EMPLEO		
<b>E.9</b>	MEJORA DEL SISTEMA VASCO DE EMPLEO		

### Alineamiento del Plan Director de comercio con algunas de las iniciativas emblemáticas de la Estrategia 2020

- 1.- **«Unión por la innovación»**, un campo amplio de trabajo que va desde la investigación estratégica hasta la promoción del espíritu emprendedor a través de jóvenes empresas innovadoras. Ámbito que para la distribución comercial, en un contexto omnicanal y necesitado de reinversión y atractivo, constituye un campo de trabajo natural tanto en términos tecnológicos como sociales, de modelo de negocio, etc .
- 2.- **«Juventud en movimiento»** que busca, partiendo de la mejora de los sistemas educativo-formativos, el impulso de la integración laboral de los jóvenes y el rejuvenecimiento del empleo, además de promover e espíritu emprendedor y el reconocimiento de los aprendizajes formales y no formales; entre otros aspectos que inciden de manera directa en algunas de las principales apuestas del Plan Director.
- 3.- **«Una agenda digital para Europa»** cuyo fin es lograr beneficios económicos y sociales sostenibles gracias a un mercado único digital basado en un acceso a internet y unas aplicaciones interoperativas rápidas y ultrarrápidas, en las que el comercio on line y las empresas comerciales conectadas van a ser los soportes de materialización.

- 4.- «Una Europa que utilice eficazmente los recursos» que plantea a los estados miembros , entre otros focos de trabajo, centrar, la mirada en el transporte de los entornos urbanos donde se concentran buena parte de las aglomeraciones y emisiones; y donde el comercio es fuente de polaridad de personas y mercancías
- 5.- «Agenda de nuevas cualificaciones y empleos», para habilitar a las personas mediante la adquisición de nuevas cualificaciones con el fin de que la población activa actual y futura se adapte a las nuevas condiciones y a potenciales cambios de carrera; reducir el desempleo; e incrementar la productividad laboral. Todo un reto para un sector, como el comercial en una encrucijada de transformación.

### **Alineamiento del Plan Director de Comercio con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas**

- **Objetivo N° 8.** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” que incide de forma directa en el Plan Director a través de la competitividad empresarial, el emprendimiento; y el empleo y la formación como ámbitos de trabajo
- **Objetivo N° 9.** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”; especialmente en relación a este último aspecto -Fomento de la Innovación- a través de su apartado 9.5.c “Aumentar de forma significativa el acceso a al tecnología de información y las comunicaciones...” que se vincula a los retos y objetivos competitivos vinculados a la digitalización y la conectividad de las empresas comerciales y, en particular, al comercio on line.
- **Objetivo N° 11.** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”; aspecto que vincula las políticas comerciales sobre entornos urbanos del Plan e incide en el rol social del comercio en las mismas.
- **Objetivo N°12.** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles” en tanto que la formas de distribución pautan la sostenibilidad del consumo.
- **Objetivo N° 13.** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos” , en cuanto que la Distribución, como actividad económica misma. es fuente de movilidad de mercancías y personas consumidoras

## 3. Una Mirada Diagnóstica

### 3.1 La Oferta en Perspectiva: el Periodo 2008-2016

El sector de la distribución comercial vasca, integrando en el mismo al comercio minorista -el núcleo del sector-, mayorista, y las reparaciones aglutinaba en Septiembre de 2017 un colectivo de 137.883 afiliaciones a la seguridad social; 3.984 menos que ocho años atrás, en enero 2009. Esta evolución (-2,0%), sintetizaba un proceso de importante caída entre 2009 y 2013 en el que se perdía el 7,3% del empleo; para iniciar desde entonces un proceso de progresiva recuperación que se aceleraba en 2017.

En ambas etapas el ajuste a la baja y al alza más intenso, lo protagonizaba el empleo asalariado que, en términos de afiliaciones, que mediado 2017 prácticamente ha recuperado el número de efectivos que contaba al inicio de 2009. El empleo autónomo, sin embargo, iniciaba en 2009 un proceso de lenta pero continuada caída que a día de hoy continúa e ilustra el cambio profundo que está viviendo el sector de la distribución (Ver Ficha 2).

#### **A. El sector minorista: ocho años en caída...**

Desde los inicios de la crisis económica (2008), el comercio minorista vasco ha visto reducido el número de sus establecimientos en más de un 16% (con ramas, como hogar que han registrado reducciones cercanas al 30%); una caída continuada que aún no ha tocado suelo. La magnitud de esta dinámica ilustra, no ya un ajuste, sino un proceso de reconversión profunda del modelo comercial existente.

Este proceso de caída (pasando de 32.049 establecimientos en 2008 a 26.929 en 2016; 5120 establecimientos menos), en un contexto demográfico estabilizado, se ha traducido en un progresiva reducción de la Densidad Comercial, que pierde más de 3 puntos en el periodo (pasando de 15,5‰ en 2009 a 12,4‰ en 2015); situándose progresivamente más cerca de las densidades comerciales europeas (7,95‰ en 2014), en lo que constituye, un proceso de convergencia tanto con los países europeos como con el resto del estado . Así si el gap que nos separaba de la densidad media estatal era de 4,85 puntos en 2009, en la actualidad esta diferencia se ha estrechado hasta 2,78. (Ver Ficha 3: Evolución COMERCIO MINORISTA VASCO).

#### **B. Un comportamiento territorialmente generalizado**

Territorialmente la caída es relativamente homogénea en los tres Territorios Históricos (16,5% en Gipuzkoa; 16,2% en Bizkaia y 13,5% en Álava); y en general, se ha vivido con mayor virulencia en las tres capitales (Donostia-SS 17,9% versus 15,9% del resto del territorio guipuzcoano; Bilbao 19,3% versus -14,4% del resto del territorio vizcaíno; y Vitoria Gasteiz 14,3% versus -10,2% del resto del territorio alavés).

Comarcualmente, el ranking territorial sitúa a las tres comarcas vinculadas a las tres capitales vascas con las mayores pérdidas netas en términos absolutos (Gran Bilbao: 2.454 comercios, Donostialdea: 906 comercios y Llanada Alavesa: 489 comercios). Sin embargo, las comarcas que mayor retroceso relativo demuestran se corresponden con Estribaciones del Gorbea (-36,3%), Bajo Bidasoa (-19,7%) y Bajo Deba (-18,9%). Por su parte, las comarcas que mejor han resistido los embates de la crisis se vinculan a la Rioja Alavesa –que logra incluso crecer en un 10,2%-, Encartaciones (-2%) y Arratia – Nervión (-5,2%). (Ver Ficha 3: Evolución COMERCIO MINORISTA VASCO y mayor detalle en Dossier territorial).

### **C. Unos sectores mucho y otros más..., salvo excepciones.**

Sectorialmente sólo los establecimientos de Artículos Tecnológicos y de Comunicaciones se salvan de la tendencia general (+7,4%); la Perfumería Droguería (farmacias incluidas) aguantan con una caída muy moderada (-2,2%); la Alimentación, rama que cuenta con un gran componente de demanda inelástica, cae, pero por debajo del 10%; y el resto de ramas (con demanda de bienes más flexible) abren ya porcentajes de caídas de establecimientos que oscilan entre el 16,3% del Equipamiento Personal y el 28,6% que alcanza entre los Artículos de Hogar; rama ésta que tras años brillantes de expansión al calor del crecimiento inmobiliario, vive con extraordinaria crudeza su parón. (Ver Ficha 3: Evolución COMERCIO MINORISTA VASCO).

### **D. Ajuste y depuración competitiva**

El proceso de ajuste sectorial vivido ha supuesto una cierta “depuración competitiva” por la fuerza; que apunta igualmente en la línea de convergencia del parque de establecimientos con modelos comerciales de otros países europeos. Diferentes indicadores apuntan en ese sentido:

- El tamaño comercial pasa de 2,6 empleos/establecimiento en 2009 a 3,0 en 2015.; es decir, el tamaño se visibiliza progresivamente como un elemento de fortaleza competitiva.
- Las ventas por establecimiento (+14,2%), por empleo (+5,1%) y por metro cuadrado (+5,2%) avanzan igualmente en ese periodo<sup>3</sup>.
- El tiempo medio de renovación de los establecimientos comerciales se acorta; y la inversión media de la misma aumenta.
- Y el conjunto de indicadores de equipamiento y acción digital continúa mejorando de forma generalizada, elemento que siendo positivo, no debe hacer olvidar la dimensión del reto digital por delante crece a mayor velocidad todavía.

*(Ver Ficha 4: Competitividad del Comercio vasco)*

---

<sup>3</sup> No se incluye comparativamente a referencia de 2009, por representar el año de impacto inicial de la crisis económica. De tomar la referencia de evolución de 2009 a 2105 el incremento de venta por establecimientos sería del 44% y el del empleo sería del 20%.

## **E. La crisis y mucho más...**

Pero la crisis no explica, por sí sola, la virulencia del proceso. Otros sectores cercanos como el de la hostelería han vivido ese periodo con caídas de establecimientos mucho más suaves (a nivel CAE la pérdida de establecimientos hosteleros entre 2008 y 2016 ha sido del 8,7% frente al 16,0% del comercio-; tendencia que es homogénea por territorios (Álava -5,0% frente al -13,5% del comercio; Bizkaia -10,3% frente al 16,2% del comercio ; y Gipuzkoa -7,6% frente al -16,5% de comercio); y son numerosas las ramas de servicios que han experimentado incluso repuntes, como lo son las peluquerías y otros tratamientos de belleza, que crecen un 7,5%, y los establecimientos asociados a otros servicios personales (+12,7%).

Es decir, más allá de la crisis, durante los últimos 10 años los factores de evolución que acompañan al comercio tanto a nivel tecnológico (comercio on line y retos digitales), económico-competitivo (gestión en un marco de márgenes estrechos) , como social (nuevas tendencias y comportamientos del consumidor)... han ido configurando un escenario disruptivo respecto a situaciones previas, que colocan al sector en una encrucijada y anticipan que el ajuste y renovación competitiva este parque comercial, no ha hecho sino comenzar.

(Ver Ficha 5: Evolución de otros sectores terciarios)

## **F. Capacidad de respuesta limitada: el comercio en la encrucijada**

El horizonte en este sentido, se presenta complejo, para un sector minorista local que, ha de enfrentar los retos del nuevo escenario desde...:

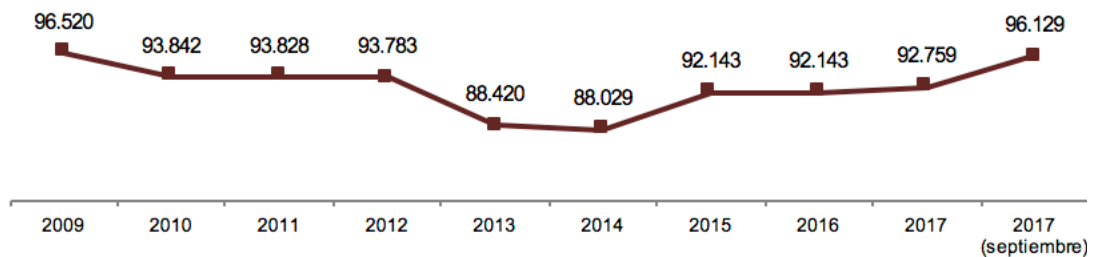
- un perfil crecientemente envejecido: el 30,1% de los comerciantes del País Vasco contaban en 2015 con más de 54 años; siendo la edad media del conjunto de comerciantes de 48,8 años. Una situación que se agrava de forma acelerada (cinco años atrás, en 2010, los mayores de 54 años eran el 25,2%; y la edad media del colectivo era de 47 años)
- Estructuras micro y recursos y estructuras empresariales competitivos insuficientemente adaptados al nuevo escenario (en torno al 70% de las personas operan como persona física).
- y un estado de ánimo y capacidad de respuesta debilitada por la dureza de todos los años previos.

(Ver Ficha 6: Retrato del comercio minorista)

**Ficha 2: El Sector Comercial en el País Vasco**  
**Evolución del empleo en el sector comercial (mayorista/minorista/reparación)**  
**Evolución en el número de afiliados de la seguridad social**  
**(Enero 2009 – Enero 2017 + Septiembre 2017)**

**(A) ASALARIADOS/AS**

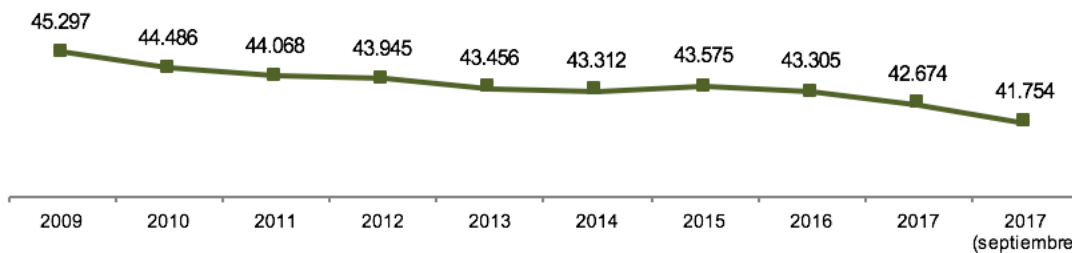
**Evolución Enero 2009 – Septiembre 2017: -391 afiliaciones (-0,4%)**



**Evolución en el número de afiliados de la seguridad social (Enero 2009 – Enero 2017 + Septiembre 2017)**

**(B) AUTÓNOMOS/AS**

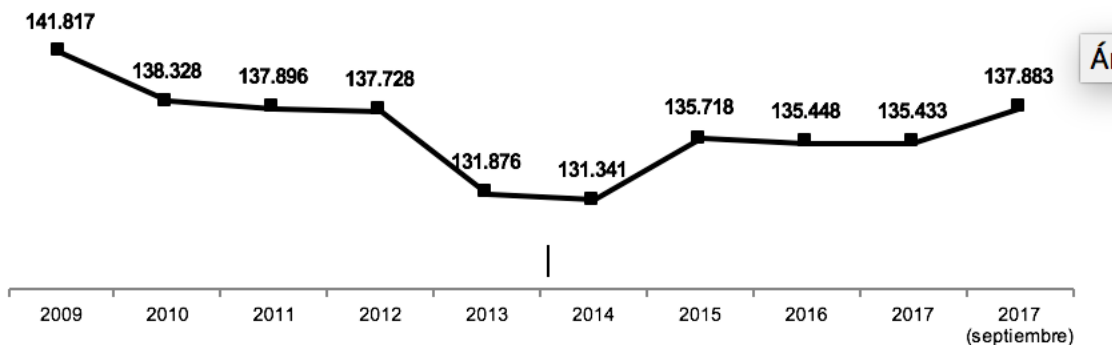
**Evolución Enero 2009 – Septiembre 2017: -3.543 afiliaciones (-7,8%)**



**Evolución en el número de afiliados de la seguridad social (Enero 2009 – Enero 2017 + Septiembre 2017)**

**A + B = TOTAL**

**Evolución Enero 2009 – Septiembre 2017: -3.934 afiliaciones (-2,8%)**



**Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Ikusmer.**



**Ficha 2: El Sector Comercial en el País Vasco**  
**Principales macromagnitudes del sector comercial**  
*(mayorista/minorista/reparación)*

<b>SECTOR COMERCIAL VASCO AÑO 2015</b>				
	Comercio minorista	Comercio mayorista	Talleres y reparación	<b>TOTAL</b>
VAB POR ESTABLECIMIENTO CF	93.425 €	93.425 €	139.534 €	127.455 €
COSTES UNITARIOS DE PERSONAL ASALARIADO	29.725 €	41.143 €	38.149 €	34.417 €
HORAS TRABAJADAS POR EMPLEO	1.634	1.735	1.680	1.669 horas
EXCEDENTE NETO DE EXPLOTACIÓN POR ESTABLECIMIENTO	21.196 €	64.128 €	19.151 €	32.739 €
MARGEN COMERCIAL SOBRE VENTAS	29%	22%	18%	24%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Comercio y Reparación de Vehículos (Eustat)

**EVOLUCIÓN DE ALGUNAS MACROMAGNITUDES 2010- 2015**

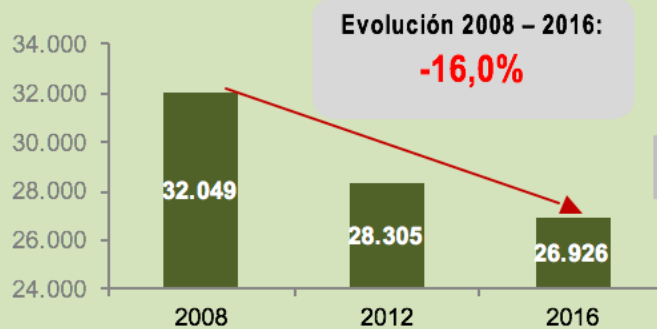
	2010	2015	$\Delta$ 2010-2015
VAB POR ESTABLECIMIENTO	122.397 €	127.455 €	+4,1%
EXCEDENTE NETO DE EXPLOTACIÓN POR ESTABLECIMIENTO	38.046 €	32.739 €	-13,9%
MARGEN COMERCIAL SOBRE VENTAS	24%	24%	=

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Comercio y Reparación de Vehículos (Eustat)

### Ficha 3: Evolución COMERCIO MINORISTA VASCO

#### EVOLUCIÓN PAÍS VASCO

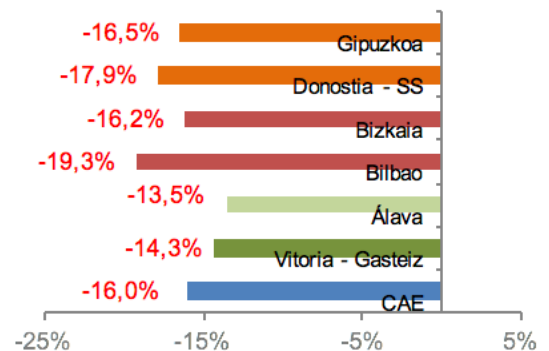
Evolución del nº de comercios minoristas y densidad comercial 2008, 2012 y 2016 de la CAE (c.a. y %)



Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) y Estadística Municipal de Habitantes del Eustat

#### EVOLUCIÓN TERRITORIAL

Evolución del nº de comercios minoristas 2008 – 2016 (%) (Territorio Histórico, Capitales y CAE)



Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) Eustat

#### EVOLUCIÓN SECTORIAL

Distribución del nº de comercios minoristas por ramas comerciales de la CAE 2016 (c.a.)

Rama	2016	
	c.a.	% v.
Alimentación, Bebidas y Tabaco	9.137	33,9%
Artículos culturales y recreativos	1.655	6,1%
Artículos de Tecnología y Comunicación	872	3,2%
Artículos del hogar	4.098	15,2%
Equipamiento personal	5.368	19,9%
Otros equipamientos comerciales	3.220	12,0%
Perfumería/droguería	2.576	9,6%
<b>Total general</b>	<b>26.926</b>	<b>100,0%</b>

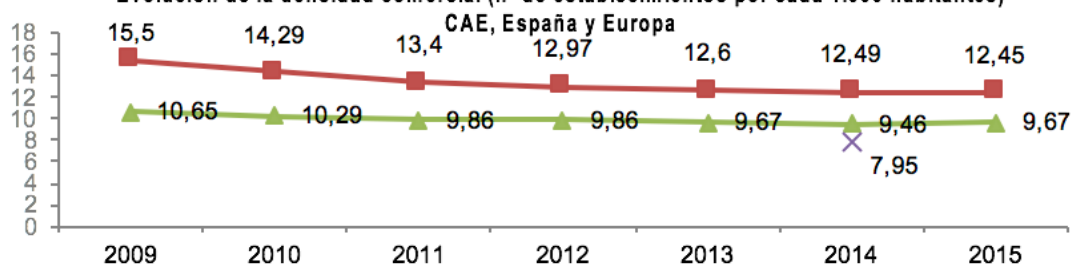
Evolución del nº de comercios minoristas por ramas comerciales 2008 – 2016 (%)

Rama	%	c.a.
Alimentación, Bebidas y Tabaco	-9,4%	-944
Artículos culturales y recreativos	-23,6%	-510
Artículos de Tecnología y Comunicación	+7,4%	+60
Artículos del hogar	-28,6%	-1.638
Equipamiento Personal	-16,3%	-1.044
Otros equipamientos comerciales	-23,5%	-989
Perfumería/droguería	-2,2%	-58
<b>Total</b>	<b>16,0%</b>	<b>-5.123</b>

Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) Eustat

#### DENSIDAD COMERCIAL: País Vasco, Estado y UE-28

Evolución de la densidad comercial (nº de establecimientos por cada 1.000 habitantes)



NOTA: el eje Europa sólo dispone del dato de 2014 por lo que no se muestra su progresión.

Fuente: Directorio de Actividades Económicas Eustat e Instituto Nacional

### Ficha 3: Evolución COMERCIO MINORISTA VASCO

**Evolución del nº de comercios minoristas por comarcas 2008 – 2016 (%)**  
*(Ordenado de mayor a menor crecimiento)*

Relación de comarcas País Vasco	2008	2016	Evolución 2008 - 2016
1. Errioxa Arabarra / Rioja Alavesa	98	108	+10,2%
2. Enkartzioak/ Encartaciones	396	388	-2,0%
3. Arratia-Nerbioi/ Arratia - Nervión	251	238	-5,2%
4. Kantauri Arabarra/ Cantábrica Alavesa	391	362	-7,4%
5. Arabako Ibarak/ Valles Alaveses	24	22	-8,3%
6. Arabako Mendialdea / Montaña Alavesa	20	18	-10,0%
7. Plentzia – Mungia	542	484	-10,7%
8. Tolosaldea	693	613	-11,5%
9. Gernika - Bermeo	675	591	-12,4%
10. Durangaldea/ Duranguesado	1.258	1.098	-12,7%
11. Urola Kostaldea/ Urola Costa	1.127	984	-12,7%
12. Markina - Ondarroa	386	333	-13,7%
13. Arabako Lautada/ Llanada Alavesa	3.266	2.777	-15,0%
14. Goierri	1.024	869	-15,1%
15. Deba Garaia / Alto Deba	824	697	-15,4%
16. Donostialdea	5.265	4.359	-17,2%
17. Bilbo Handia/ Gran Bilbao	13.375	10.921	-18,3%
18. Deba Beherea / Bajo Deba	856	694	-18,9%
19. Bidasoa Beherea / Bajo Bidasoa	1.383	1.111	-19,7%
20. Gorbeia Inguaruak/ Etribaciones del Gorbea	102	65	-36,3%

*Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) Eustat*

**Evolución del nº de comercios minoristas por comarcas 2008 – 2016 (c.a.)**  
*(Ordenado de mayor a menor crecimiento)*

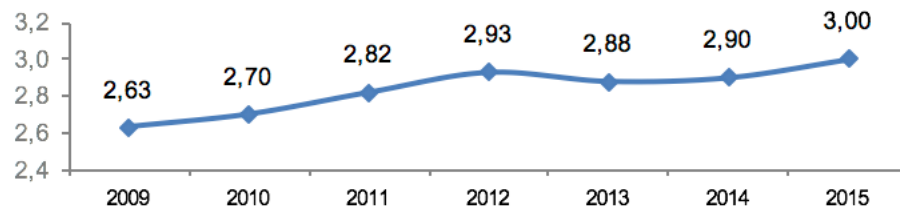
Relación de comarcas País Vasco	2008	2016	Evolución 2008 - 2016
1. Errioxa Arabarra / Rioja Alavesa	98	108	10
2. Arabako Ibarak/Valles Alaveses	24	22	-2
3. Arabako Mendialdea / Montaña Alavesa	20	18	-2
4. Enkartzioak/Encartaciones	396	388	-8
5. Arratia-Nerbioi/ Arratia - Nervión	251	238	-13
6. Kantauri Arabarra/ Cantábrica Alavesa	391	362	-29
7. Gorbeia Inguaruak/Etribaciones del Gorbea	102	65	-37
8. Markina - Ondarroa	386	333	-53
9. Plentzia – Mungia	542	484	-58
10. Tolosaldea	693	613	-80
11. Gernika - Bermeo	675	591	-84
12. Deba Garaia / Alto Deba	824	697	-127
13. Goierri	1024	869	-155
14. Durangaldea/Duranguesado	1258	1098	-160
15. Deba Beherea / Bajo Deba	856	694	-162
16. Urola Kostaldea/Urola Costa	1.127	984	-143
17. Bidasoa Beherea / Bajo Bidasoa	1.383	1.111	-272
18. Arabako Lautada/Llanada Alavesa	3.266	2.777	-489
19. Donostialdea	5265	4359	-906
20. Bilbo Handia/ Gran Bilbao	13.375	10.921	-2.454

*Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) Eustat*

### Ficha 4: Competitividad del Comercio Vasco

## INCREMENTO DEL TAMAÑO COMERCIAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS

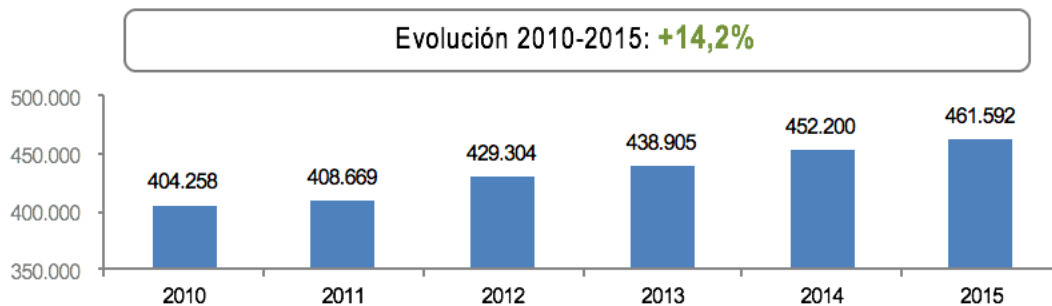
Incremento del tamaño comercial: Evolución de la afiliación por establecimiento 2009 - 2015



Fuente: INSS y DIRAE 2015 Eustat

## INCREMENTO DE LAS VENTAS POR ESTABLECIMIENTO, EMPLEO y M<sup>2</sup>

Evolución de la venta media por establecimiento (a precios constantes) 2010 - 2015



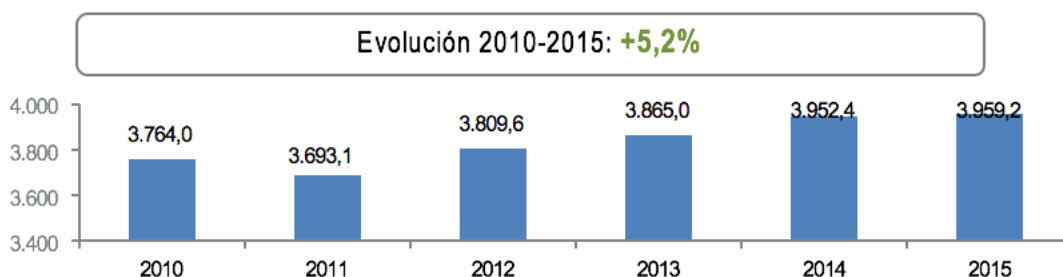
Fuente: Encuesta de Comercio y Reparación 2014, ICIm, ICS y DIRAE 2014 Eustat

Evolución de las ventas por persona afiliada (euros) 2010 - 2015



Fuente: Encuesta de Comercio y reparación 2014, ICIm Eustat e INSS

Evolución de las ventas minoristas por m<sup>2</sup> 2010 - 2015

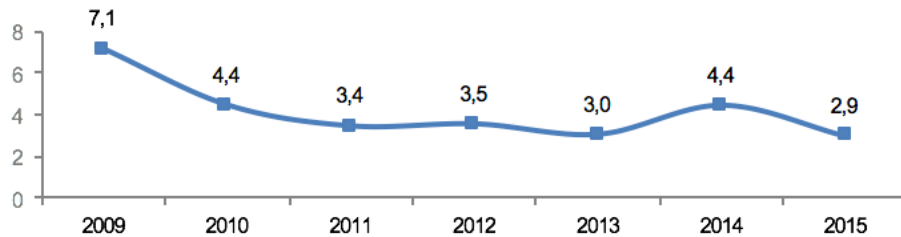


Fuente: Encuesta de Comercio y reparación 2014, ICIm y DIRAE 2014 Eustat

## Ficha 4: Competitividad del Comercio Vasco

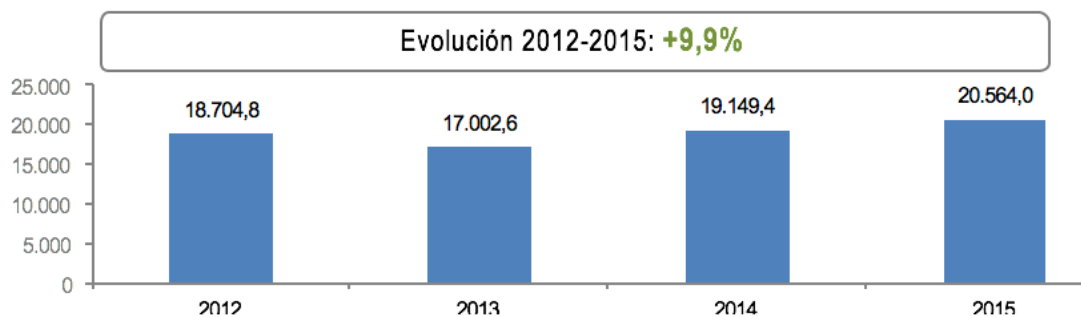
### IMPULSO A LA MODERNIZACIÓN Y A LA INNOVACIÓN EN EL COMERCIO

Tiempo medio de renovación de los establecimientos comerciales (antigüedad media desde la última renovación) 2009 - 2015



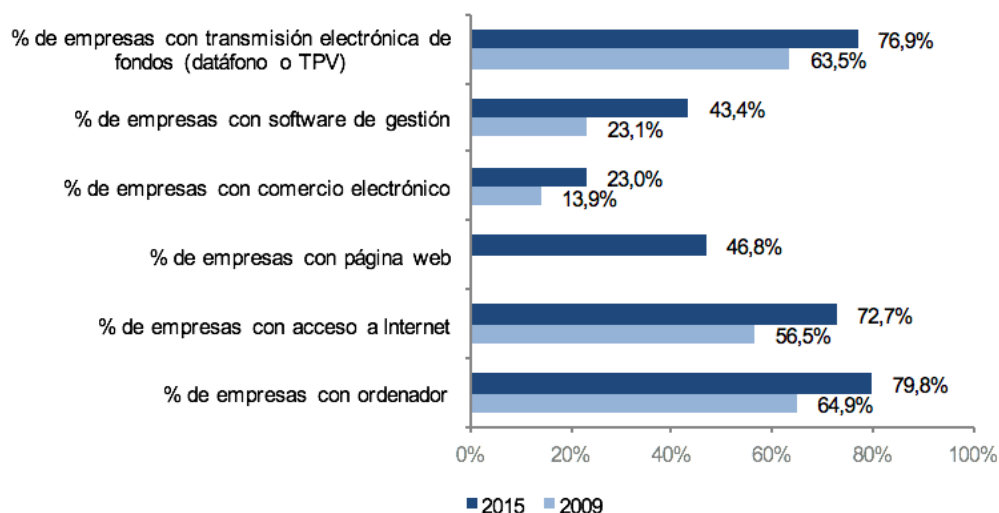
Fuente: Barómetro del comercio vasco 2015 Ikusmer

Evolución de la inversión media presentada a MEC (euros) 2012 - 2015



Fuente: Programa de Apoyo a la Modernización de Establecimientos Comerciales (MEC 2015) Gobierno Vasco

Modernización de los comercios minoristas. 2009-2015

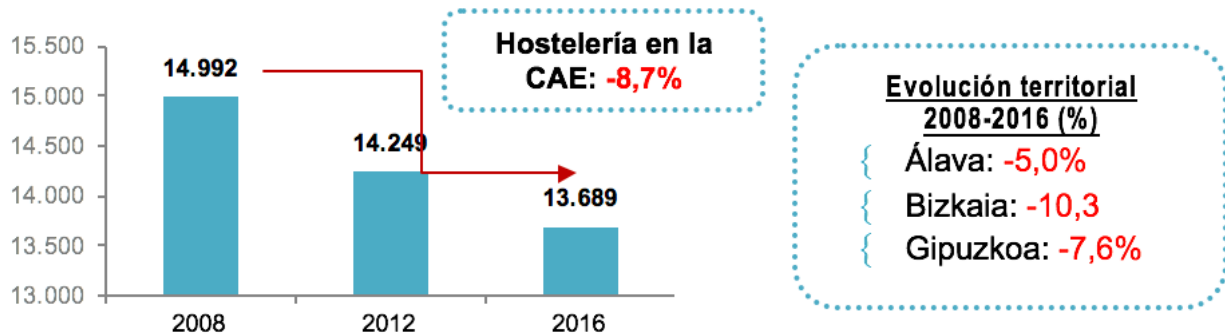


Fuente: ESI Empresas 2011-2015

## Ficha 5: Evolución de otros sectores terciarios

### EVOLUCIÓN DE LA HOSTELERÍA 2008 - 2016

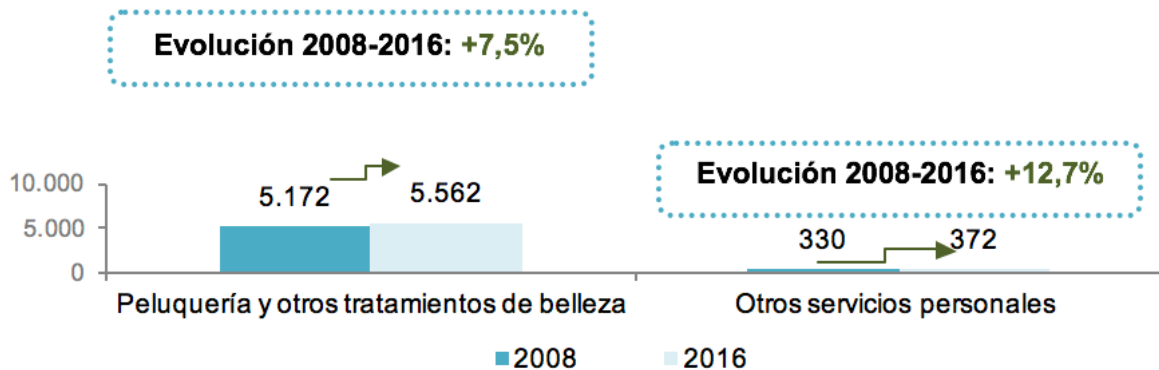
Evolución del nº de establecimientos de hostelería 2008, 2012 y 2016 de la CAE (c.a.)



Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) Eustat

### EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSUMO 2008 - 2016

Evolución del nº de establecimientos de Peluquería y otros tratamientos de belleza y Otros servicios personales 2008 y 2016 de la CAE (c.a.)



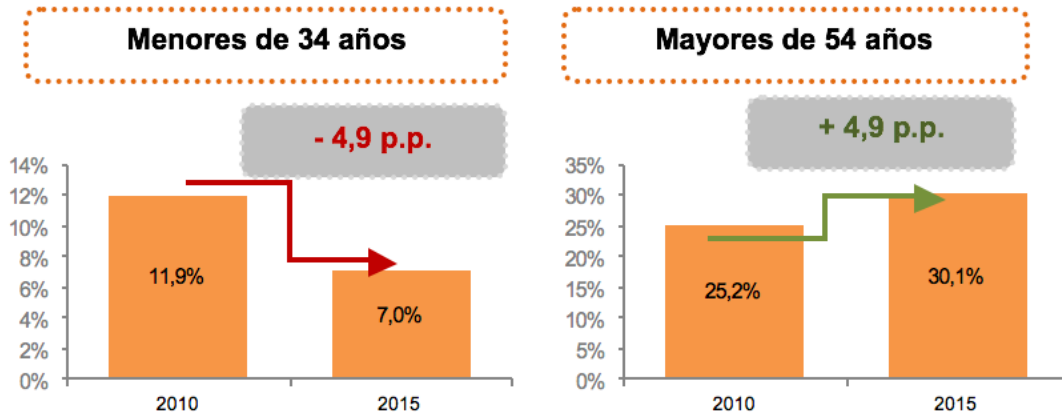
Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) Eustat



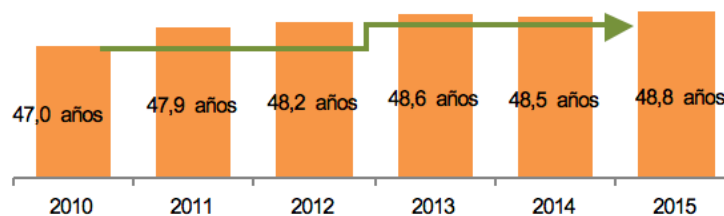
## Ficha 6: Retrato del comercio minorista

### EVOLUCIÓN DE LA EDAD DE LAS PERSONAS QUE GESTIONAN EL COMERCIO MINORISTA EN EL PAÍS VASCO

Evolución del peso de las personas que gestionan el comercio minorista vasco por segmentos de edad (%)

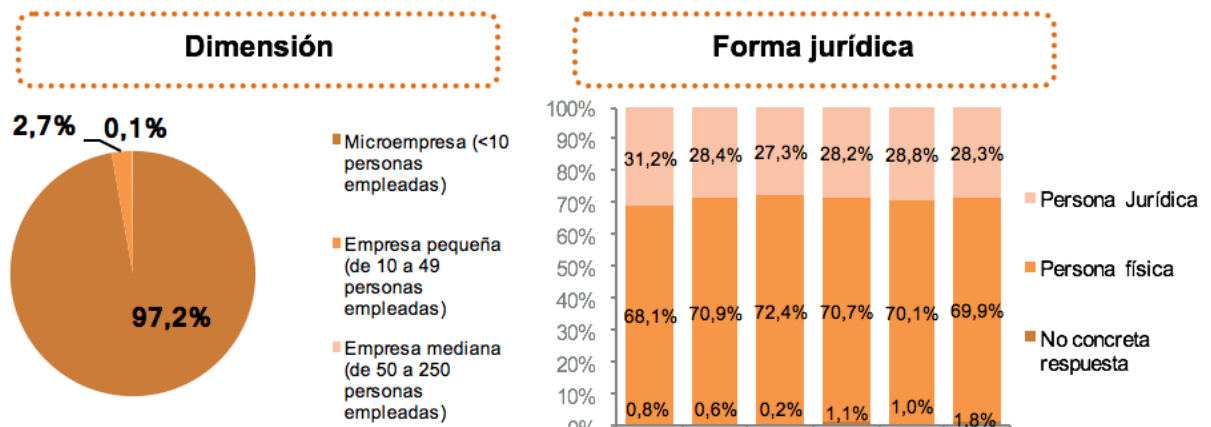


Evolución de la edad media de las personas que gestionan el comercio minorista vasco



Fuente: Barómetro 2015 Ikusmer

### DIMENSIÓN Y ESTRUCTURA JURÍDICA DEL COMERCIO VASCO



Fuente: Barómetro 2015 Ikusmer



## 3.2 La demanda y las nuevas tendencias como factores explicativos

### A. El consumidor corazón del ecosistema comercial

El consumidor constituye el corazón del ecosistema comercial. La eficacia y, en última instancia, el éxito de las políticas comerciales exige no perder de vista este hecho; no olvidar que más allá de las posiciones y necesidades de empresas y agentes intermedios -públicos y privados-, el motor último del sistema está en el consumidor, su posicionamiento espacial, sus necesidades, sus expectativas y comportamiento. Ello supone que cualquier análisis o diagnóstico explicativo debe partir del consumidor o, dicho de otro modo, de la demanda.

### B. La crisis económica como trasfondo y el consumidor, sus gustos y hábitos de vida como motor de cambio

La crisis, como se señalaba anteriormente, constituye el trasfondo del decorado que ha marcado el ritmo de juego de los últimos años...pero no sólo. Así, el gasto familiar se reducía entre 2008-2014, un 8%; para recuperarse ligeramente partir de esa fecha. Sin embargo, el gasto en bienes comerciales de las familias vascas caía en el periodo 2008-2014 en un 14%; y los repuntes de los dos últimos años, no nos acercan sino tímidamente al nivel de gasto alcanzado en 2008.

Al impacto de la crisis se añade, en consecuencia, la creciente orientación del consumidor hacia el consumo de otros servicios (ocio, turismo, educación, cultura, salud y bienestar...) que compiten con el gasto destinado a la compra de bienes o comercio en sentido estricto.

*(Ver Ficha 7: Presupuesto y gasto familiar)*

### C. Tecnología y nuevo consumidor

Aunque la crisis va quedando atrás el consumidor que nos deja es un consumidor más prudente y racional; mejor informado y consciente en su consumo. El consumidor ha cambiado pero no sólo por el efecto de la crisis, sino también y de forma muy acusada, por la irrupción de internet, sobre todo a través del "smarthphone", que hace que esté "permanentemente conectado".

Ambos factores han transformado al consumidor haciéndolo:

- Más racional.
- Más exigente: la calidad o la relación calidad precio ya la da por hecha. Puede a un golpe de "clic" comparar diferentes productos con diferentes precios, o el mismo producto ofrecido desde múltiples canales. El consumidor elige y tiene un amplio abanico para hacerlo.

- Más Informado y conectado: Se conoce muy bien el producto, las marcas, no sólo por el producto en sí, si no a través de foros, recomendaciones, experiencias de uso de otros consumidores, etc...
- Sometido a opinión de otras personas: Esto hace que también la publicidad sea menos efectiva. En el acto de compra pesan también las opiniones no sólo sobre el producto, si no sobre todo lo que puede rodear al mismo y a la marca.

Desde luego este nuevo consumidor “obliga” al comercio tradicional, pero también a otros formatos, a tener que evolucionar, adaptarse. ¿Cómo? No hay una única respuesta. La estrategia a adoptar dependerá del sector, del producto, del target, del posicionamiento...

#### **D. El producto pierde valor, el servicio lo gana...**

El nuevo consumidor reclama no sólo producto, sino un servicio empresarial generador de valor, una experiencia, intangibles...y una empresa crecientemente competitiva. Efectivamente, que el producto como elemento material pierde valor es una constatación para buena parte de los bienes comercializados (la globalización, la producción en países de mano de obra barata, y los avances industriales y de logística lo posibilitan). Pero más allá de la pérdida de valor del producto en sí, para el consumidor “éste está pasando a un segundo plano”.

La motivación de la compra y lo que cada consumidor busca en la misma es ahora muy variada y dependiendo del momento, pueden darse motivaciones diferentes en un mismo consumidor: se puede buscar moda, tendencia, el “chollo”, lo sostenible, lo natural, lo saludable, pertenecer a una determinada “tribu urbana”, o simplemente cubrir una necesidad al menor precio, con inmediatez, con comodidad, de forma asesorada, de forma divertida.... el servicio y el valor intangible del comercio adopta en este sentido distintas formas.

Desde luego, el escenario se complica sobre todo para el comercio tradicional, pero no podemos obviar que también permite abrir un amplio abanico de posibilidades donde posicionarse y diferenciarse: se abren nuevos nichos de oportunidad.

#### **E. La demografía también cuenta: modulación de la demanda según la edad**

No sólo nuestros comerciantes, nuestra sociedad está entrando en una fase de envejecimiento acelerado. La pirámide demográfica vasca y su tasa de natalidad nos impulsan hacia una sociedad crecientemente “vieja” en un futuro próximo. Y en el extremo, la aparición cuantitativamente relevante de la “cuarta edad”, ciudadanos y ciudadanas más allá de los 80 años, obliga a repensar el urbanismo, la movilidad, y, el propio rol social del comercio de proximidad.

En términos de consumo este proceso demográfico no es neutro. Las necesidades y los hábitos varían en función de la edad; y, del mismo modo, la asunción diferenciada de las nuevas tendencias tecnológicas descritas en los distintos segmentos de edad, abren a su vez un juego complejo de necesidades y oportunidades de posicionamiento diferenciado para el comercio.

La demografía anticipa en este sentido, una modulación diferenciada de las tipologías de demanda.... Cabe así distinguir diferentes tipos de consumidor en función de su edad:

- Hasta los 30 años: “Los millennials” y tras ellos la “generación Z”: Han crecido con internet y/o son nativos digitales. Contemplan secundariamente el comercio tradicional, el punto físico de venta. Han tenido poco conocimiento de él y por lo tanto sienten poca afinidad práctica y ligazón emocional por este modelo.
- Entre 30–50: Aunque han crecido en la compra en el comercio tradicional, se manejan perfectamente en el mundo digital. Se mueven con comodidad por ambos formatos.
- 50–65: Totalmente cercanos al formato de compra tradicional ya que es lo que han conocido. De vez en cuando “picotean” en el mundo de la compra On line.
- Más de 65: Salvo excepciones son los que se mantienen fieles al formato de comercio tradicional.

En ese marco y desde la evidente progresiva y acelerada relevancia que adquirirán las formas de comercio on line a futuro bajo el impulso progresivo de los/as nuevos/as consumidores/as, no hay que olvidar tampoco que.., de entre los segmentos descritos, en los próximos 15 años el colectivo que actualmente tiene más de 50 años, pasará en su totalidad a tener más de 65 años y representará aproximadamente un 28,2% de la población total.

Configurará, por tanto, un segmento cuantitativamente relevante, fiel al comercio tradicional, económicamente más solvente que las generaciones precedentes de esa edad, con tiempo para el shopping, que comprará para ellos mismos y para otras personas (hijos/as; nietos/as...); pero menos móvil (especialmente en los segmentos de edad más avanzada); y necesitado de servicios específicos, de facilidades de entrega de producto, experiencia de compra cercana y trato adaptado, información clara y comprensible, fácil acceso y comodidad en tienda...etc.

Se abren por tanto necesidades y oportunidades diversas...en función de la edad del consumidor, que trasladan un gran reto para el formato de venta tradicional. Posicionarse y saber captar al consumidor más joven con mayor recorrido y potencial de compra futura en el tiempo, sin olvidar al consumidor de hoy, que representa el presente del comercio, es un reto a afrontar con rapidez y escaso margen de error y sin mucha experiencia o conocimiento previo.

*(Ver Ficha 8: Proyección demográfica País Vasco 2031)*

## **F. ¿El consumidor vuelve a la ciudad?**

El consumidor de más edad es un consumidor menos móvil que se siente progresivamente atado a la ofertas de proximidad. El nuevo consumidor, por su parte, ha crecido en un espacio urbano de significativa calidad que le hace apreciar la ciudad como espacio de relación; y con un transporte público eficaz que le genera una relación con el coche menos intensa que las generaciones precedentes. La banalización del coche (su generalización como propiedad familiar) ha reducido su valor simbólico de estatus (que ha sido sustituido por otros productos de corte electrónico) y tampoco da repuesta a la idea de libertad, del modo que lo hacía. Los valores ambientales y de sostenibilidad del nuevo consumidor rematan ese escenario.

Por otro lado, es indiscutible que la crisis ha hecho que la apuesta del consumidor por la “gran compra mensual” en el formato hipermercado haya tocado techo. Las “locomotoras” iniciales de los formatos periurbanos han ido perdiendo fuelle desde hace años.

Todas estas circunstancias obligan a las grandes cadenas a retornar a las ciudades con un modelo basado en supermercados urbanos, y formatos pequeños de proximidad ubicados en barrios y centros de ciudad así como hacer una apuesta clara por el canal on line.

El mismo retorno se está viendo en las grandes marcas de bienes comparativos que regresan al centro de la ciudad, pero sin renunciar aún a sus establecimientos en los centros periféricos. Hay quien apunta a que esta ocupación de los mejores espacios de las grandes marcas en el centro de la ciudad responde más a un uso como “gran escaparate”, referencia del consumidor en sus compras on line.

Por lo tanto si bien es cierto que hay un retorno de las grandes cadenas a los centros urbanos, no se aprecia un abandono del consumidor por estos grandes centros comerciales. El nuevo consumidor es “multiformato”, de manera que acude tanto al comercio urbano como al periurbano; y multicanal, on y off line. Se trata de un “Consumidor Especializado” que elige una vía u otra dependiendo del ¿para qué? y/o del para ¿cuándo?

*(Ver Ficha 9: Equipamientos comerciales en el País Vasco)*

## **G. El turismo como oportunidad**

Aunque la ligazón de Comercio y Turismo como oportunidad es un hecho histórico constatado en determinadas zonas geográficas y temporadas anuales, es claro que el auge experimentado en los últimos años por el sector turístico en el País Vasco alimenta esta percepción y genera crecientes expectativas. La positiva evolución de las cifras de visitantes en este sentido -tanto de turistas como de excursionistas- constituye un acicate al cultivo y explotación de este segmento de oportunidad.

Dentro de este marco favorable y creciente notoriedad del segmento, es necesario dimensionar la oportunidad en una lógica de realismo y trabajo progresivo. En este sentido, aunque para un determinado perfil de comercio (no para el sector en global) actualmente es una oportunidad evidente en determinadas zonas centrales de Bilbao, Donostia-San Sebastián, y algún que otro municipio costero; en otros municipios y/o zonas (Vitoria-Gasteiz entre ellas) los datos revelan que el consumo del turismo en el comercio es aún poco relevante. En este sentido, con la excepción de Donostia-San Sebastián en relación al público francés, el turismo que tenemos a día de hoy no es un turismo de compras; sino un turismo ligado a aspectos laborales, culturales o gastronómicos, que es necesario optimizar comercialmente.

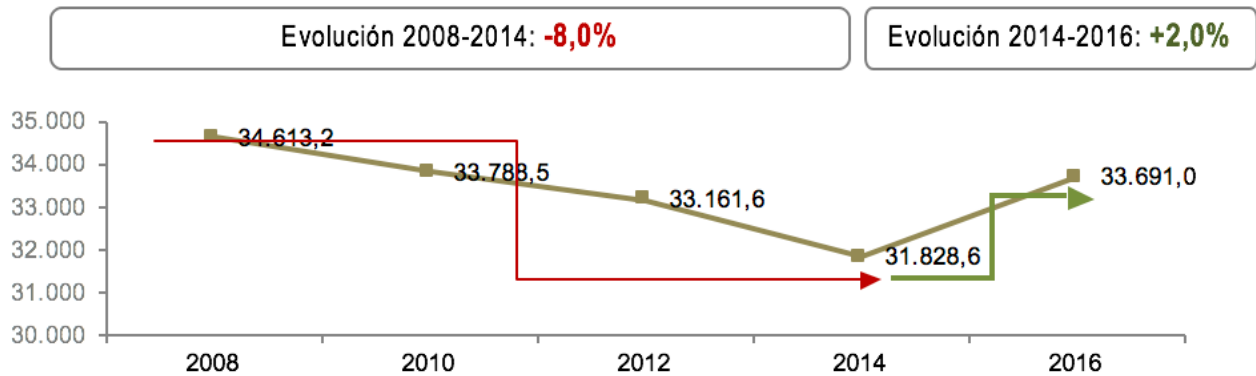
Las limitaciones a combatir para alimentar esta oportunidad y conseguir que el binomio turismo-comercio funcione apuntan a...:

- lograr incrementar la duración de las estancia del visitante como condición necesaria para elevar el nivel y la complejidad de las compras;
- sensibilizar a los sectores y/o comercios que pudieran aprovechar ese segmento para que se adopten y posicionen de manera proactiva en torno a este segmento; identificando aquellas áreas, subsectores o incluso comercios concretos atractivos para el turismo, tal como actualmente está configurado, pueda suponer una ventaja, y apoyarles para que aborden la adaptación necesaria para rentabilizarla.
- facilitar la implantación de comercios de producto local o producto diferenciado en las “rutas turísticas”. El comercio tiene que estar donde esté el turista; no es realista pretender que el turista “vaya a la búsqueda del comercio.”

*(Ver Ficha 10: El turismo en el País Vasco)*

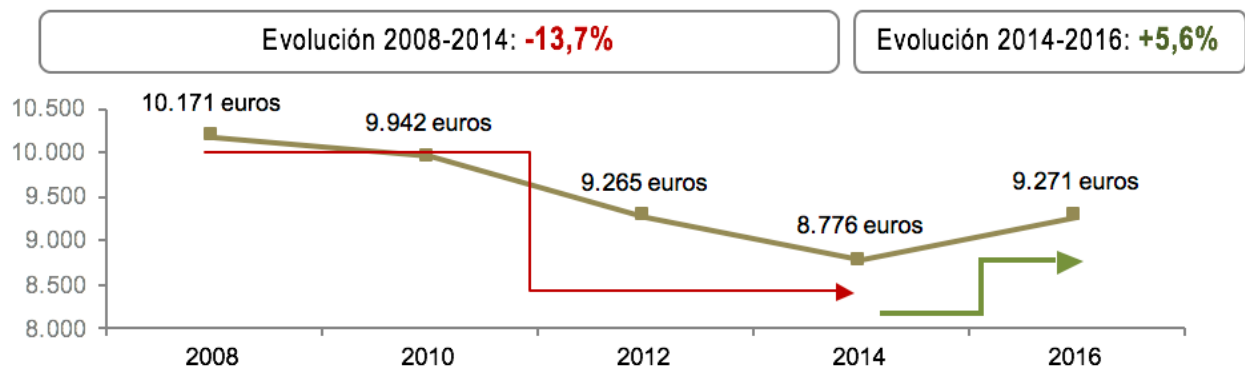
## Ficha 7: Presupuesto y gasto familiar

Evolución del presupuesto de los hogares vascos 2008 – 2016



Fuente: Encuesta de presupuestos familiares del Instituto Nacional de Estadística

Evolución del presupuesto comercial<sup>2</sup> de los hogares vascos 2008 – 2015



Fuente: Estimación propia a partir de la Encuesta de presupuestos familiares del Instituto Nacional de Estadística

Evolución del presupuesto de los hogares vascos por tipo de gasto 2008 – 2016 (euros y %)  
(Ordenados de mayor a menor crecimiento)

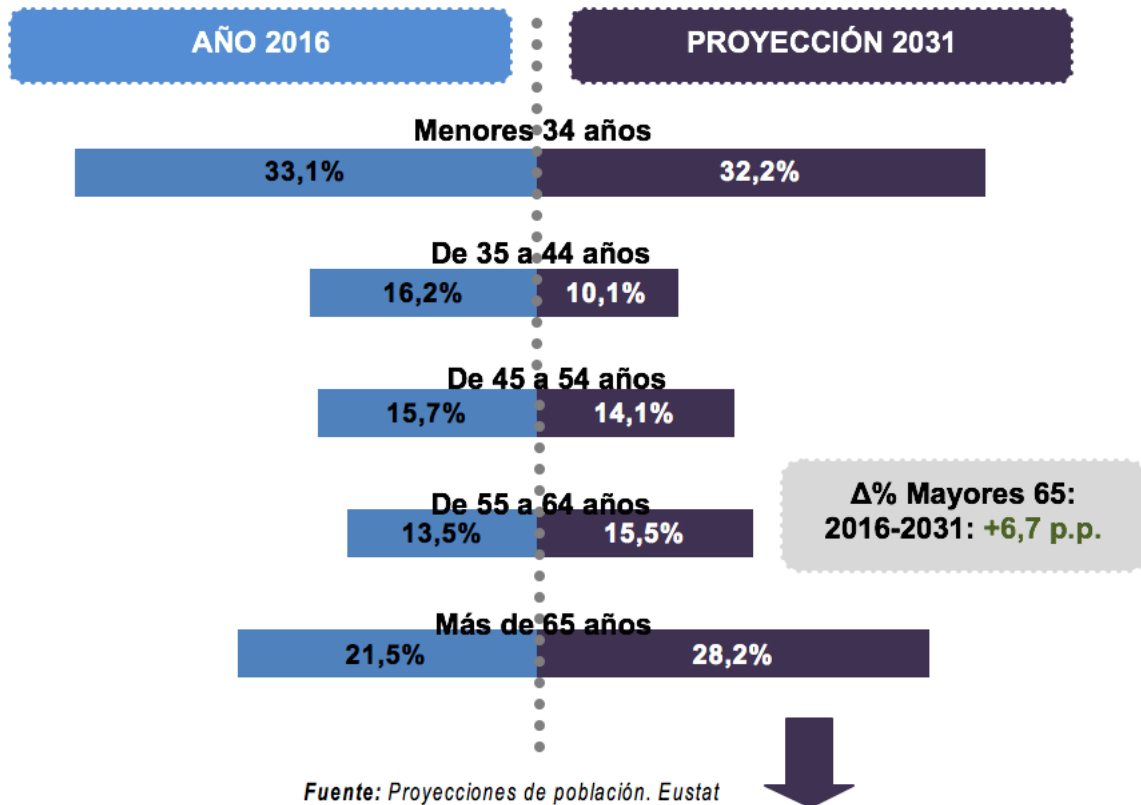
Relación de Partidas presupuestarias	2008	2016	Evolución 2008 - 2016
1. Servicios de alojamiento	282,88	437,60	<b>54,7%</b>
2. Educación y formación	396,51	527,75	<b>33,1%</b>
3. Seguros y otros servicios financieros	1.310,79	1.462,86	<b>11,6%</b>
4. Alquiler y vivienda	10.806,02	11.516,57	<b>6,6%</b>
5. Comidas y bebidas fuera del hogar	3.274,33	3.322,06	<b>1,5%</b>
6. Comunicaciones	946,35	940,63	<b>-0,6%</b>
7. Alimentación, bebidas y tabaco	5.242,53	5.198,82	<b>-0,8%</b>
8. Cuidados y efectos personales	1.143,14	1.057,82	<b>-7,5%</b>
9. Medicamentos y servicios médicos	1.183,54	1.095,48	<b>-7,4%</b>
10. Hogar	1.713,98	1.496,21	<b>-12,7%</b>
11. Bienes y servicios ocio y cultura	1.848,36	1.614,06	<b>-12,7%</b>
12. Vehículos y transporte	4.043,53	3.239,86	<b>-19,9%</b>
13. Artículos de vestir y calzado	2.063,63	1.596,58	<b>-22,6%</b>
14. Equipos audiovisuales	283,00	184,74	<b>-34,7%</b>

Fuente: Estimación propia a partir de la Encuesta de presupuestos familiares del Instituto Nacional de Estadística

<sup>2</sup> Se incluyen las siguientes partidas de gasto comercial: Alimentación, bebidas y tabaco, Artículos de vestir y calzado, Hogar, Equipos audiovisuales, Bienes de ocio y cultura y Efectos personales

## Ficha 8: Proyección demográfica País Vasco 2031

Distribución de la población del País Vasco por segmentos de edad 2016 vs. proyección 2031



Distribución de la población del País Vasco mayor de 65 años proyectada en 2031

Segmentos de edad	Población (miles personas)	% v.
De 65 a 69 años	156,6	7,2%
De 70 a 74 años	140,2	6,4%
De 75 a 79 años	112,4	5,1%
De 80 a 84 años	93,8	4,3%
De 85 a 89 años	62,9	2,9%
De 90 a 94 años	32,3	1,5%
De 95 a 99 años	15	0,7%
Más de 100 años	2,6	0,1%
<b>TOTAL MAYORES DE 65 AÑOS</b>	<b>615,8</b>	<b>28,2%</b>

Fuente: Proyecciones de población. Eustat



Ficha 9: Grandes Equipamientos comerciales en el País Vasco

**CUANTIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES EN EL PAÍS VASCO 2016**

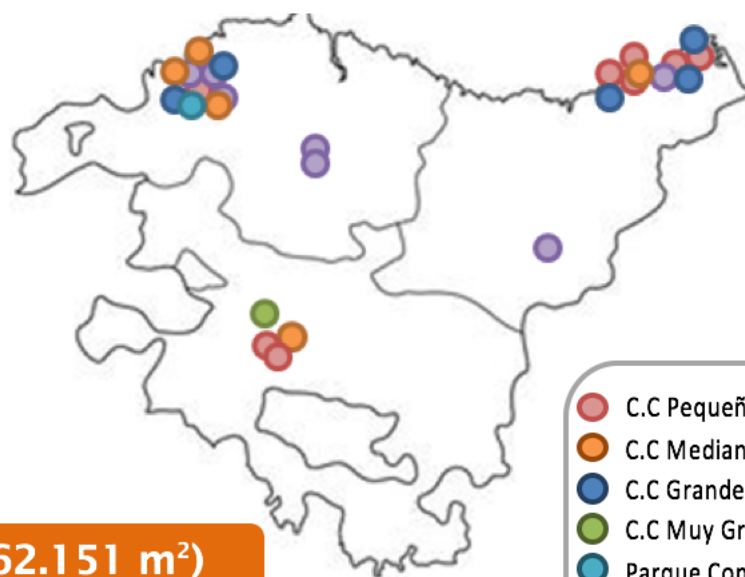
**País Vasco: 27 Grandes Equipamientos comerciales**

**BIZKAIA (415.210 m<sup>2</sup>)**

1. Megapark (127.772 m<sup>2</sup>)
2. Max Center (59.491 m<sup>2</sup>)
3. Ballonti (52.691 m<sup>2</sup>)
4. Artea (40.932 m<sup>2</sup>)
5. Bilbondo (39.493 m<sup>2</sup>)
6. Zubiarte (20.647 m<sup>2</sup>)
7. Carrefour Sestao (17.250 m<sup>2</sup>)
8. Eroski Abadiño (15.100 m<sup>2</sup>)
9. Carrefour Erandio (12.604 m<sup>2</sup>)
10. Eroski Leioa (11.350 m<sup>2</sup>)
11. Symply Durango (9.000 m<sup>2</sup>)
12. Los Fueros Boulevard (8.880 m<sup>2</sup>)

**GIPUZKOA (215.473 m<sup>2</sup>)**

1. Garbera (40.000 m<sup>2</sup>)
2. Urbil (35.648 m<sup>2</sup>)
3. Txingudi (34.000 m<sup>2</sup>)
4. Carrefour Oiartzun (20.150m<sup>2</sup>)
5. Mamut (20.055 m<sup>2</sup>)
6. San Martín (13.328 m<sup>2</sup>)
7. Mendibil (12.000 m<sup>2</sup>)
8. Niessen (12.000 m<sup>2</sup>)
9. Carrefour Beasain (10.942 m<sup>2</sup>)
10. Arcco Amara (9.060 m<sup>2</sup>)
11. La Bretxa (8.290 m<sup>2</sup>)



**ÁLAVA (162.151 m<sup>2</sup>)**

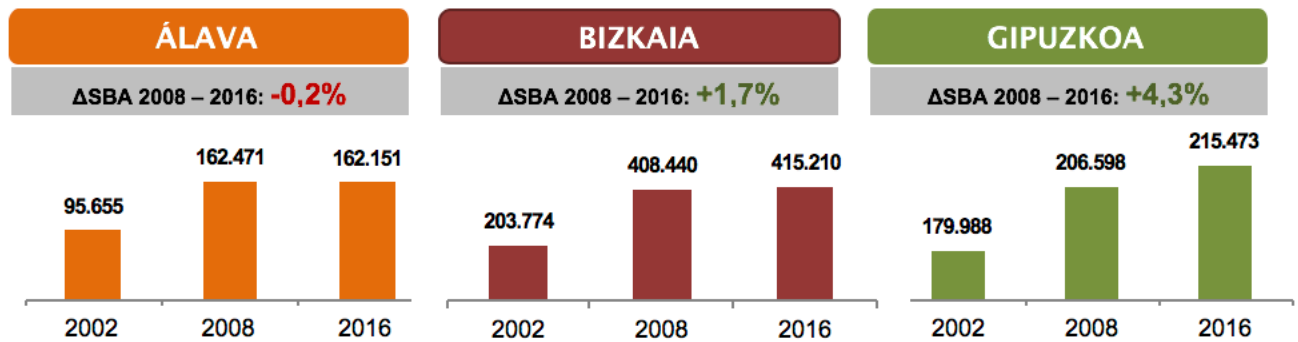
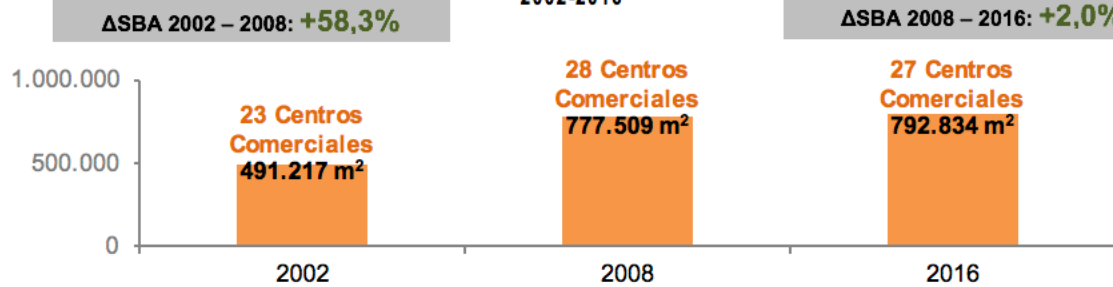
1. El Boulevard (84.677 m<sup>2</sup>)
2. Gorbeia (59.773 m<sup>2</sup>)
3. Lakua (12.626 m<sup>2</sup>)
4. Dendaraba (5.075 m<sup>2</sup>)

- C.C Pequeño
- C.C Mediano
- C.C Grande
- C.C Muy Grande
- Parque Comercial
- C.C Basado en Hipermercado

## Ficha 9: Grandes Equipamientos comerciales en el País Vasco

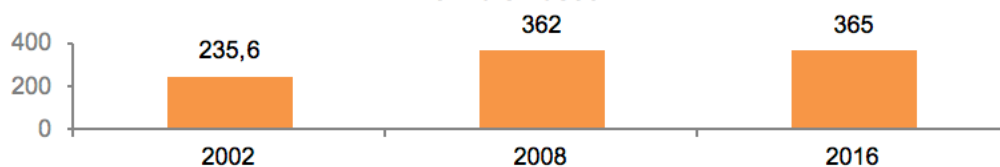
### EVOLUCIÓN SUPERFICIE BRUTA ALQUILABLE (SBA) 2002 - 2016

Evolución del nº de centros comerciales y Superficie Bruta Alquilable (SBA) en el País Vasco y Territorios Históricos 2002-2016

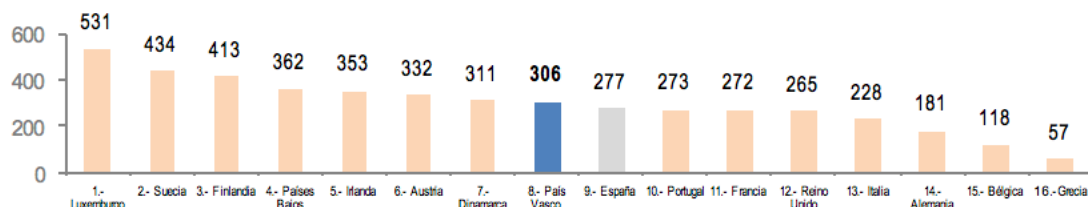


### EVOLUCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA DOTACIÓN COMERCIAL DE CENTROS COMERCIALES EN EL PAÍS VASCO

Evolución de la dotación comercial 2016 (m² SBA/1.000 habitantes<sup>3</sup>) de Centros Comerciales en el País Vasco



Fuente: Directorio de Centros y Parques Comerciales de España 2002, 2008 y 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cushman & Wakefield, AECC para datos de España

<sup>3</sup> Se incluyen los siguientes tipos de centros: MG - Muy Grande, GR - Grande, ME - Mediano, PE - Pequeño, HI - Basado en Hipermercado, PC - Parque Comercial, CF - Centro de Fabricantes, CO - Centro de Ocio

<sup>4</sup> Se excluyen Parques Comerciales, Centros de Fabricantes y Centros de Ocio

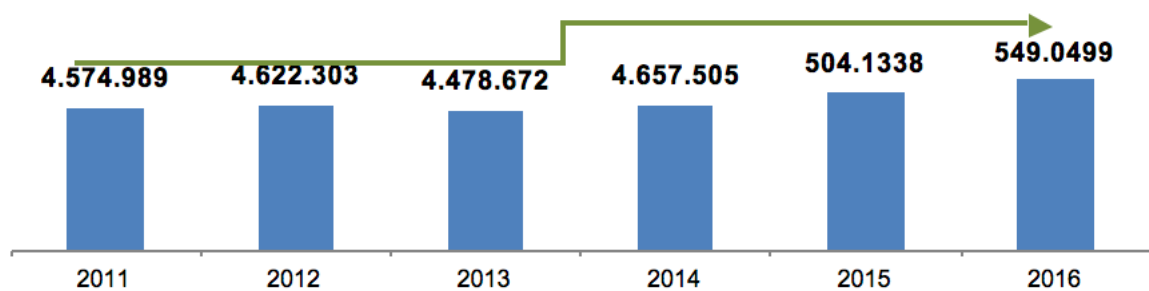
## Ficha 10: El Turismo en el País Vasco

### EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN EL PAÍS VASCO

Evolución pernoctaciones País Vasco 2011 – 2016 (c.a. y %)

#### PAÍS VASCO

Evolución CAE 2011-2016: **+20%**



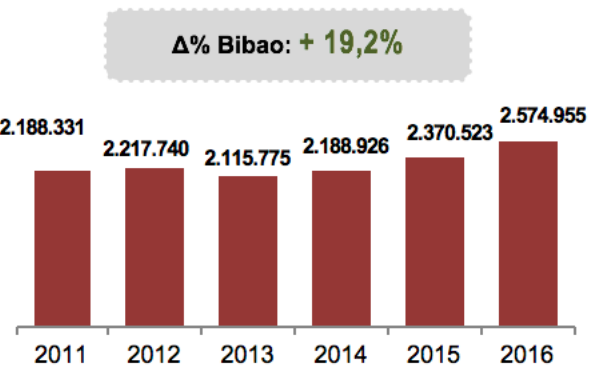
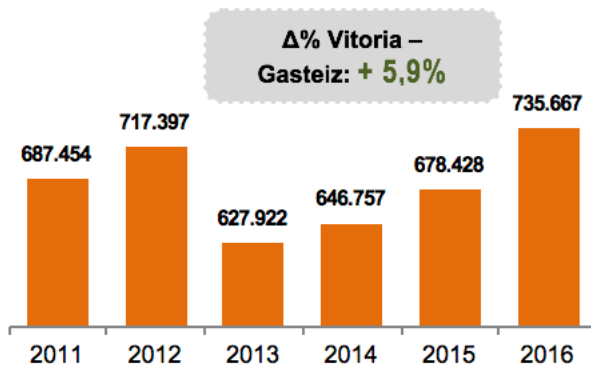
Evolución pernoctaciones por Territorios Históricos y Capitales vascas 2011 – 2016 (c.a. y %)

#### ÁLAVA

Evolución Álava 2011-2016: **+7%**

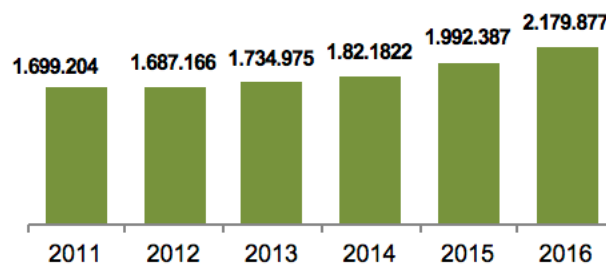
#### BIZKAIA

Evolución Bizkaia 2011-2016: **+17,7%**



#### GIPUZKOA

Evolución Gipuzkoa 2011-2016: **+28,3%**

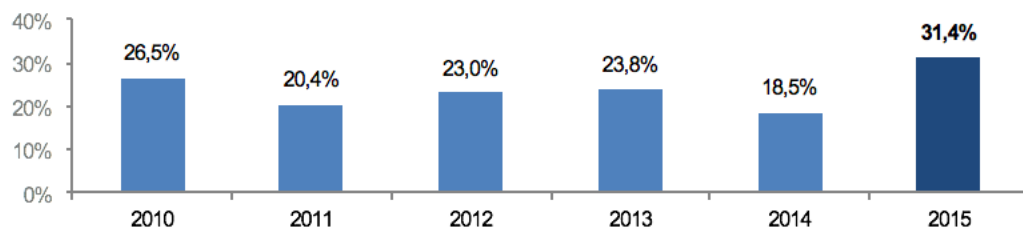


## Ficha 10: El Turismo en el País Vasco

Fuente: Encuesta de establecimientos turísticos receptores (ETR). Eustat

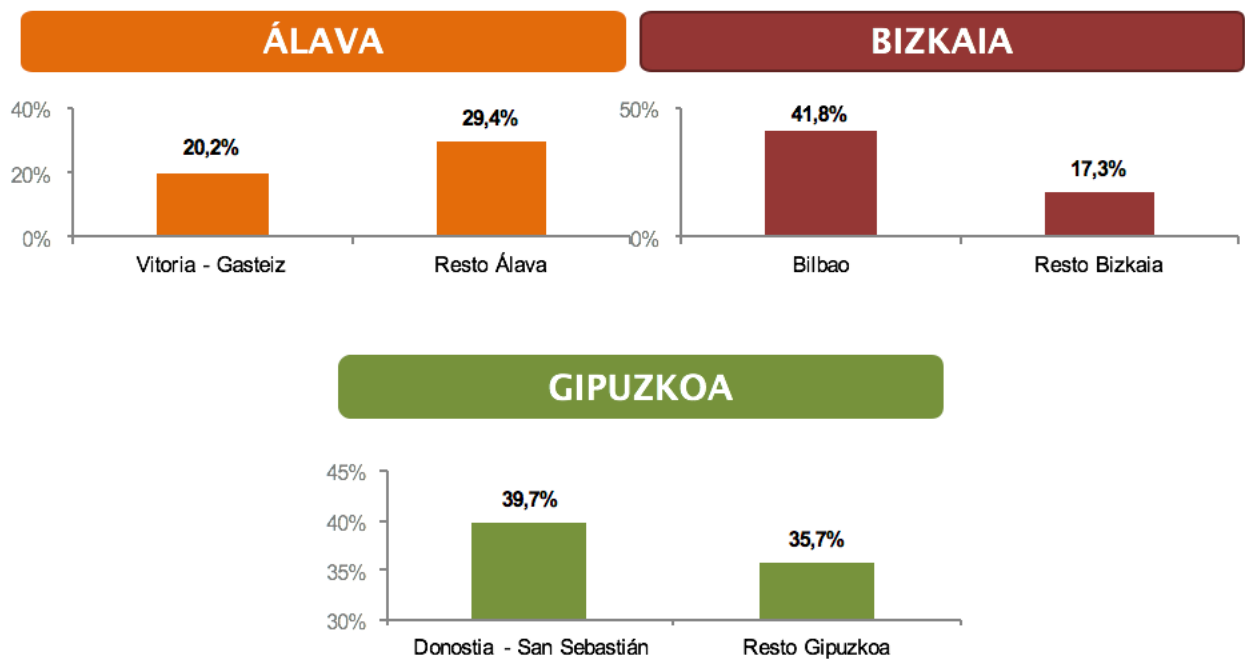
### PERCEPCIÓN DEL TURISMO POR PARTE DEL SECTOR COMERCIAL VASCO

En su comercio, negocio, a lo largo del año, ¿Entran turistas? País Vasco 2010 – 2015 (%)



Fuente: Barómetro del comercio vasco 2015 Ikusmer

En su comercio, negocio, a lo largo del año, ¿Entran turistas? Capitales y Resto Territorio 2015 (%)



Fuente: Barómetro del comercio vasco 2015 Ikusmer

### 3.3 Un nuevo escenario para todos

El profundo cambio vivido y el nuevo escenario dibujado en el sector comercial, tanto desde su vertiente de demanda, como de oferta, resulta una realidad constatada. Además, ambos elementos del sector –la oferta y la demanda comercial- interactúan a su vez en un entorno competitivo condicionado por una serie de factores externos en constante transformación (nuevas tecnologías, globalización de la economía, transformación en la movilidad y en los medios de transporte, sostenibilidad medioambiental, etc.).

Identificar y entender por tanto esta relación de aspectos claves que han incidido, están incidiendo e incidirán en la configuración del sector comercial, resulta primordial, para diseñar y priorizar unas líneas de acción adecuadas, que bajo parámetros de competitividad y sostenibilidad contribuyan a la transformación del tejido comercial vasco.

#### **A. Estructura comercial: caída del número de establecimientos.... ¿hemos tocado suelo?**

La evolución evidenciada en esta última década deja un parque comercial venido a menos en términos de número de establecimientos; un hecho que ha puesto de manifiesto la profunda reconversión del sector comercial, así como su convergencia hacia escenarios y modelos comerciales cada vez más próximos a la realidad de otras Comunidades Autónomas y del ámbito europeo, que cuentan con densidades comerciales significativamente menores, pero que arrojan un mayor índice de dotación comercial; esto es, un parque comercial donde convive un menor número de empresas, pero que cuenta con establecimientos de mayor dimensión o superficie bruta alquilable.

En este proceso de reconversión y de ajuste estructural del sector, aparecen una serie de elementos externos que han dificultado la pervivencia del comercio minorista en la fachada comercial de nuestros municipios, así como el desarrollo de nuevos proyectos empresariales; elementos de diferente rango e incidencia, que se vinculan entre otros, a la evolución al alza en el nivel de precios de alquiler de los locales comerciales, de manera más destacada en determinados ejes comerciales de las capitales o cascos históricos –en lógicas de procesos de gentrificación urbana-, al propio perfil del empresario o empresaria comercial –falta muchas veces de herramientas eficaces para abordar una adecuada gestión empresarial-, a las dificultades que entrañan los propios procesos de sucesión empresarial o al propio perfil del emprendedor que quiere lanzar un proyecto comercial ex novo, pero que no cuenta con una formación empresarial sólida previa o que responde a un tipo de “emprendimiento por necesidad”.

Este reajuste vivido en el sector deja actualmente un ecosistema comercial en el que conviven negocios “supervivientes” que han salido refortalecidos de la crisis, a través de un proceso de transformación endógeno; con otros innovadores proyectos empresariales especializados y/o diferenciados que han sabido dar respuesta a determinados nichos de

mercado y a necesidades específicas de la demanda; junto con un colectivo de comercios que arrastran y acumulan a día hoy problemas y dificultades para su adaptación, actualización y mejora competitiva.

En todo caso, en este proceso de involución, que ha afectado al conjunto de ramas comerciales y ámbitos territoriales –en algunos casos con especial crudeza- debería garantizarse una observación continuada en clave de equilibrar la calidad y cantidad del parque comercial en los focos de polaridad comercial urbana, así como de favorecer niveles mínimos de dotación comercial en barrios y/o municipios de menor dimensión y/o acompañar procesos de emprendimiento sostenibles.

### **B. Omnicanaliad (canal físico + canal on line): ¿apuesta del comercio tradicional?**

En el sector comercial, no cabe hablar ya de “nuevas tecnologías”. Internet y su impacto transversal en diferentes aspectos de la vida, tanto de las personas, como de las empresas, constituye ya una realidad cotidiana, que ha llegado para quedarse.

Una realidad que se evidencia a través de las cifras que apuntan crecimientos exponenciales en términos de...

- Evolución en las ventas on line, que arrojan crecimientos interanuales que se sitúan en torno al 24% en los últimos años en el conjunto del Estado.
- Evolución del colectivo de la población vasca que adquiere bienes y servicios a través de internet desde el año 2008; un colectivo que ha crecido de forma muy significativa (+181,7%), hasta situar un ratio próximo al 35% en 2017 (641.400 vascos/as mayores de 15 años adquirirían productos a través del e-commerce en el primer trimestre de 2017, en una dinámica que parece haberse consolidado en los últimos tres años 2015, 2016, 2017).

*(Ver Ficha 11: E-commerce en el País Vasco)*

En este sentido el sector comercial debe afrontar proactivamente el reto en términos de exploración y viabilidad en el desarrollo de nuevos canales de distribución, formas de comunicación y de relación con el cliente y/o de gestión y búsqueda de proveedores en una economía globalizada.

Por tanto parece obvio que la presencia y la visibilidad del sector on line resulte obligada; una presencia medida y estudiada que debe responder a criterios de posicionamiento del producto y/o servicios comercializados –grado de exclusividad, importancia de la experiencia de compra offline, al tipo segmento al que se dirige, ubicación del establecimiento, etc., bajo la premisa de que no todas las soluciones tecnológicas son válidas y escalables al conjunto del sector – el e-commerce puede resultar válido para determinadas empresas y no resultar eficaz para otras.-

La consecución de este objetivo, un tejido comercial conectado, sin embargo se enfrenta a una realidad en la que el sector debe aún formarse -edad media de 48,8 años, alejado en muchas ocasiones al mundo conectado- y dedicar recursos –recurso del tiempo muy limitado en sector en el que predomina la micropyme-. En esta línea, el colectivo de comercios que dispone actualmente de venta on line –mayoritariamente a través de web propia (90,6%), resulta aún limitado (12,5% en la CAE; 8,9% en Álava, 14,5% en Bizkaia y 10,7% en Gipuzkoa); un ratio que por ramas comerciales se eleva hasta un máximo del 17,1% en el caso del sector de la moda.

*(Ver Ficha 11: E-commerce en el País Vasco)*

Este proceso de mejora debe basarse en criterios y apoyos técnicos profesionales con los que los comercios puedan tomar decisiones adecuadas a sus necesidades y a su situación competitiva; debe avanzar en la sensibilización y concienciación sobre la potencialidad real y bondades del uso de estas tecnologías –así como de los perjuicios que pueden acarrear el mal uso de las mismas- e integrarse de forma natural en el marco de la estrategia empresarial.

### **C. Competitividad y microempresa ¿gestión profesional + empresa “conectada”?**

Internet ha abierto la puerta a la conectividad. La conectividad de las personas y de las cosas. Todos/as y todo está permanentemente conectado, realidad que deja una huella digital en términos de lo qué somos y de lo qué hacemos, y de lo qué, dónde, y cómo consumimos –huella digital comercial-.

Esta información adquiere un alto valor para las empresas. Saber qué interesa, qué busca, qué compra, cómo y dónde está la demanda actual y/o potencial es clave en un entorno enormemente competitivo. Una información –big data- que es actualmente procesada por las grandes firmas comerciales y de distribución, pero que sin embargo no constituye una realidad alcanzable de forma individual para gran parte del comercio minorista vasco.

Así en un sector en el que el 76,8% de los comercios cuentan con 1 o dos personas, asumir la totalidad de las áreas de gestión de una empresa: estrategia, planificación, organización, compras, ventas, gestión económica, comunicación, merchandising, escaparatismo,.... y la propia gestión de la “conectividad”, y compaginarlo con una mínima conciliación personal y familiar es poco menos que imposible.

Cabe por tanto reflexionar si los modelos formativos ofrecidos durante todos estos años al sector, destinados a dotarles más de unos contenidos operativos que de criterios y herramientas adaptados a su realidad como gerentes de empresa, son los más adecuados en estos momentos donde la rentabilidad y viabilidad de una empresa en general y de un comercio en particular, se mueven en unos márgenes muy estrechos.



Los nuevos escenarios en los que se sitúa el comercio, nos llevan a que la pervivencia de un comercio no se encuentra solo en la “capacidad de vender” si no sobre todo en la “capacidad de estar conectado y gestionar de forma profesional”.

#### **D. Rejuvenecimiento ¿factor clave?**

En un sector enfrentado a un cambio profundo de escenario y en reconversión continuada, en el que la edad media de los comerciantes se va incrementando, la entrada de nuevos comercios regentados por un perfil más joven, constituye ya un primer elemento de transformación.

Un perfil más joven que debe de contar con una formación y orientación previa que permita asentar una base mínima que garantice la viabilidad del proyecto empresarial y disminuya por tanto la alta rotación de nueva implantación percibida en el sector.

En este sentido cabe apuntar que el factor rejuvenecimiento por sí sólo no resulta suficiente para lograr la mejora competitiva del sector. Debe ser un rejuvenecimiento, capaz de captar y animar a perfiles de comerciante- gestor que constituyan agentes y motor de cambio dentro del sector.

Esta línea de trabajo orientada a la captación y retención de perfiles empresariales idóneos, puede abordarse a través acciones que pongan en valor al sector a través de esfuerzos comunicativos que incidan sobre la importancia del comercio en la economía del país, visibilicen ejemplos de éxito y personas de prestigio que gerencian comercios; y que impulsen una formación adecuada para profesionales del comercio.

En síntesis, el rejuvenecimiento del sector debe ligarse a la identificación y atracción de aquellos perfil/es profesional/es y de talento adecuados a las necesidades del sector actual y futuro, facilitándoles la formación y capacitación necesaria para el desempeño de esta actividad empresarial o profesional.

#### **E. Espacio urbano: ¿los barrios nuevo entorno de trabajo?**

Los entornos urbanos y el ciclo de vida de los barrios también han cambiado y se han transformado en los últimos años. Así la geografía vasca cuenta con ciudades y municipios en los que surgen nuevas zonas residenciales con población más joven alejadas del centro, zonas céntricas con un vecindario mayores índices de envejecimiento, barrios con una buena dotación de servicios, zonas degradadas, zonas populosas grandes espacios con una baja densidad comercial...

Es decir fuera de la centralidad urbana, existe una gran diversidad de realidades.

Aún dentro de esta gran diversidad de escenarios, parece que se da una constante en el comportamiento del comercio de proximidad o de bienes cotidianos, que apunta a una concentración del comercio de barrio en unas determinadas calles/arterias/zonas, fuera

de las cuales el comercio deja de existir. Una lógica de trabajo que parece que reclama fórmulas diferenciadas a las del área central o núcleo urbano y del diseño de estrategias específicas.

Abordar los barrios como nuevos entornos de trabajo, requiere identificar previamente qué elementos son o pueden ser los dinamizadores de la revitalización comercial en estas áreas y qué tipo de comercio es el que pervive, se está implantando o conviene que se implante en ellas.

Para definir estas estrategias será por tanto necesario analizar estas zonas en términos del tipo de oferta existente (presencia de supermercados de barrio, oferta de bienes cotidianos, tiendas de conveniencia, etc.), tejido asociativo comercial, accesibilidad (la mayor cercanía o lejanía del centro de la ciudad, la mayor facilidad o dificultad de movilidad hacia ese centro o a los equipamientos comerciales periféricos, etc.), configuración urbana comercial existente (disposición de ejes comerciales, déficits urbanísticos, etc.), segmentos de demanda presentes y claves identitarias del barrio (la existencia de un perfil más joven con unas determinadas necesidades, la existencia de un perfil de consumidor mayor fidelizado al formato de cercanía, el sentimiento de pertenencia al barrio, tejido asociativo, equipamientos cívicos, etc.)

Todos estos elementos deberán objeto de análisis de manera que se pueda encontrar los modelos de trabajo en estos espacios de barrio más adecuados para cada uno de los diferentes escenarios.

## **F. Espacio urbano: ¿del comercio a .... La economía urbana?**

El comercio tradicional ha ido perdiendo progresivamente protagonismo en la economía urbana de nuestra geografía. Así en la economía urbana de las capitales vascas, además de la consabida presencia de las grandes firmas multinacionales que han ido copando fachada comercial en las principales arterias comerciales, aparecen otros actores terciarios que se han visto favorecidos por tendencias y cambios en los propios hábitos de consumo de la población:

- La hostelería, favorecida en determinadas zonas por la afluencia turística, y por los propios hábitos de consumo de los y las residentes, que han favorecido la proliferación de ejes hosteleros tanto en centro urbano, como en barrios y/o municipios de menor dimensión poblacional.
- Servitización de la economía urbana, un proceso en el que los servicios de diversa índole –servicios médicos, estéticos, de decoración, asesoramiento empresarial, deportivos, etc.- comienzan a ser visibles y “bajan” a pie de calle.

De forma que en este mix terciario urbano, el comercio ha dejado de ser el único y puede que el principal motor de la economía urbana en determinadas zonas y ejes. Una realidad que condiciona por tanto las actuaciones y políticas a emprender sobre este nuevo espacio urbano, en el que las sinergias entre unos y otros no resultan del todo evidentes.

## **G. Asociacionismo: ¿en busca de nuevos planteamientos y nuevos servicios?**

El asociacionismo comercial ha venido trabajando históricamente sobre una lógica zonal – municipal o sobre determinadas áreas o barrios urbanos- y una lógica sectorial y gremial. En la actualidad, el tejido asociativo registrado en el País Vasco queda conformado por un total de 205 asociaciones (69% zonales y 31% gremiales) distribuidas territorialmente de la siguiente manera: 97 en Bizkaia, 71 en Gipuzkoa y 37 en Álava.

El tejido asociativo resulta asimismo diverso y heterogéneo en términos de roles y funciones que asumen –desde la formalización de convenios, pasando por servicios de gestión empresarial y administrativo, desarrollo de proyectos de mejora competitiva, hasta la dinamización comercial de calle más clásica-; del grado de representatividad y/o grado implicación de las empresas asociadas –existen asociaciones con abono de cuota y otras de suscripción gratuita-; dimensión de la estructura asociativa –asociaciones de estructura ligera, asociaciones con estructura profesional...-, etc.

Combina además a actores de diferente ámbito y naturaleza: En el caso de las gremiales que promueven dinámicas que mejoren la competitividad de un determinado sector, su actividad se integra en federaciones y confederaciones de las asociaciones gremiales que elevan la mirada sectorial al territorio o al conjunto de la geografía vasca. En el caso de las asociaciones zonales o de barrio que procuran el desarrollo del tejido comercial más local, generan dinámicas integradoras en las capitales, a través de plataformas de comercios urbanas que se posicionan en una lectura global y coordinada de los barrios.

Un ecosistema por tanto variado que combina miradas sectoriales y geográficas diferenciadas, que emprenden líneas de acción que han de ser coordinadas, medidas y evaluadas en términos de optimización de esfuerzos y sinergias compartidas.

Asimismo, el modelo asociativo no resulta ajeno a la profunda transformación sectorial vivida en los últimos años, y en este sentido, de igual forma que el sector, ha de caminar hacia el avance y perfeccionamiento del tipo de servicios ofrecidos a la empresa comercial de hoy y del futuro.

Un proceso de reflexión y mejora que ha de entre otras cuestiones, reformular e innovar el tipo de actividades asociativas tradicionales ligadas a la dinamización comercial, explorar nuevas formas de colaboración público – privadas, optimizar las lógicas gremiales y zonales de las diferentes asociaciones y cohesionar, dar voz y visibilidad a un sector comercial muy atomizado.

*(Ver Ficha 12: Tejido asociativo comercial del País Vasco)*

## **H. Colaboración público privada: ¿necesidad de nuevo impulso y nuevas fórmulas?**

El actual marco de colaboración público privada en el ámbito del comercio en el País Vasco

se asocia principalmente a las Plataformas de comercio (Hirigune) y a las Gerencias de Centro Urbano, así como a la materialización de convenios con Federaciones y Cámaras; marco de colaboración a través de la cual se implementan líneas de actuación diseñadas desde el ámbito institucional como proyectos de mejora propuestos desde el propio sector.

Operativamente este modelo se materializa a través de un Plan de Acción anual pactado entre la parte pública y privada, en el que se dispone la cuantía de financiación pública destinada a apoyar la estructura de personal –en el caso de los Hirigune- y/o la actividad concreta previamente consensuada entre ambas partes.

La naturaleza y actividad programada resulta en este caso también variada, y los mecanismos de coordinación y evaluación que ayuden a perfeccionar la actividad desarrollada a través de la colaboración pública - privada reclaman asimismo nuevas fórmulas que incentiven actividades y proyectos de valor añadido, innovadores, colaborativos y acordes a los retos a los que se enfrenta el sector comercial vasco en los próximos años.

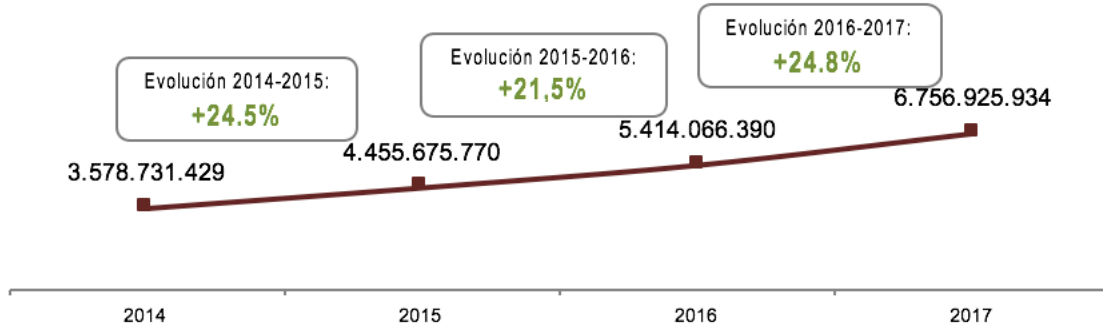
Asimismo se evidencia la necesidad del ejercicio de un rol o liderazgo público que integre y coordine las políticas del sector, aunando, haciendo un seguimiento de los esfuerzos y reorientando las líneas de actividad desarrollados por los agentes del sector.

En síntesis el Plan Director de Comercio 2017 – 2020 deberá por tanto incidir en cómo:

- Ser capaces de anticipar los efectos de la evolución en la dimensión y densidad comercial favoreciendo la permanencia de empresas modernas y competitivas.
- Identificar y facilitar las vías y herramientas más adecuadas para que el sector pueda afrontar los retos a los que les aboca la normalización y total integración del mundo on line en todos los espacios vitales y laborales, así como empresariales.
- Identificar los nuevos segmentos de cliente haciendo incidencia en aspectos como el envejecimiento poblacional, los nuevos hábitos de consumo, la capacidad adquisitiva de sectores como, entre otros, el denominado “cuarta edad”.
- Favorecer la evolución de los espacios y entornos urbanos de forma que se generen ecosistemas fértiles para el desarrollo la actividad comercial en particular, y de la economía urbana en general.
- Generar las condiciones necesarias para promover la evolución y adaptación de la actual estructura asociativa de manera que sea capaz de acompañar la transformación del sector de la forma más eficiente y operativa posible.

## Ficha 11: E-commerce en el País Vasco

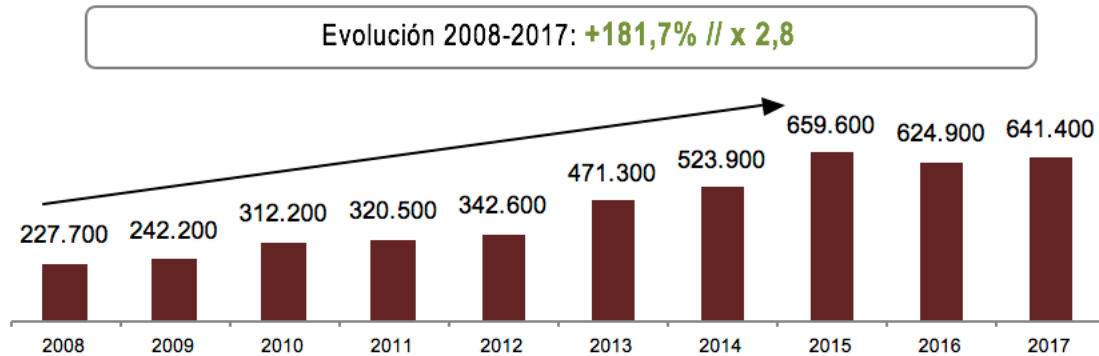
Evolución de la facturación del comercio electrónico en el ámbito estatal  
(c.a. y % crecimiento interanual) Primer Trimestre 2014 – Primer Trimestre 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los cuatro trimestres 2017 de Comercio Electrónico en España publicados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)

### A.- DEMANDA COMERCIAL

Evolución del ratio de compra de bienes y servicios por internet entre la población vasca –mayores de 15 años- en los últimos tres meses (Promedio anual) 2008 – 2017

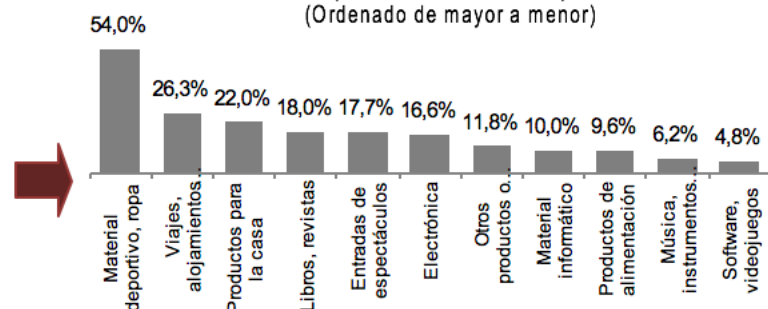


Fuente: Encuesta de la Sociedad de la Información (ESIF) Eustat

Ratio de población vasca que ha adquirido bienes y servicios por Territorio Histórico y CAE (Primer trimestre 2017)

	Primer trimestre 2017	
	c.a.	% s/ Población total
Alava	92.800	34%
Bizkaia	346.600	35,5%
Gipuzkoa	202.000	33,5%
<b>Total</b>	<b>641.400</b>	<b>34,7%</b>

Ratio de población vasca que ha adquirido bienes y servicios por rama de actividad (Primer trimestre 2017) (Ordenado de mayor a menor)

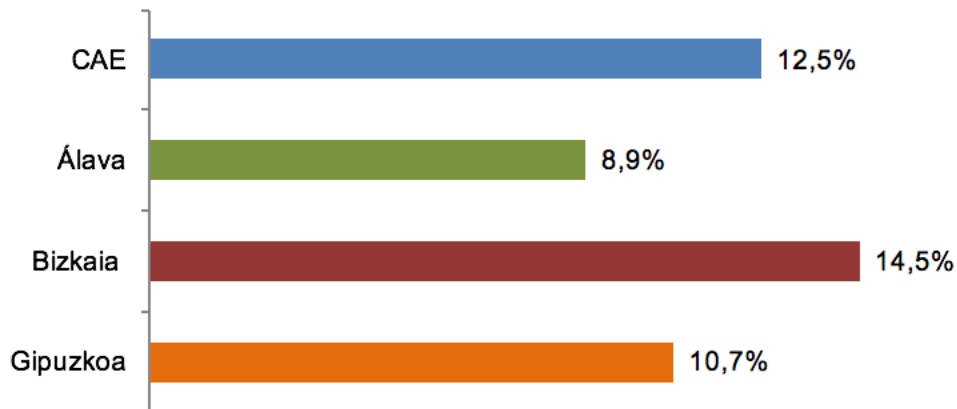


Fuente: Encuesta de la Sociedad de la Información –ESI-Familias, Eustat

## Ficha 11: E-commerce en el País Vasco

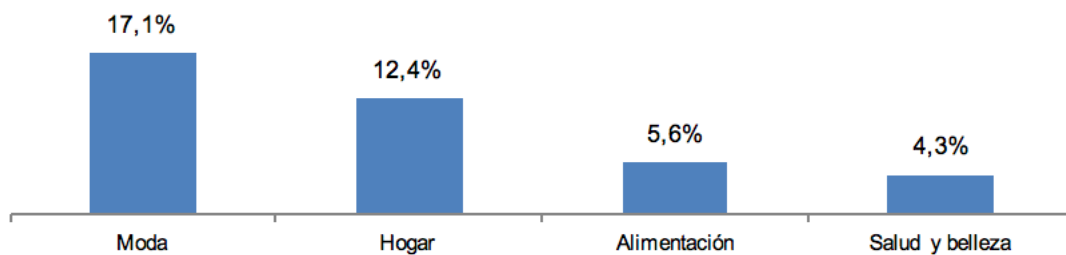
### B.- OFERTA COMERCIAL

% Comercios que efectúan venta on line de bienes y servicios por Territorio Histórico y CAE (2015)



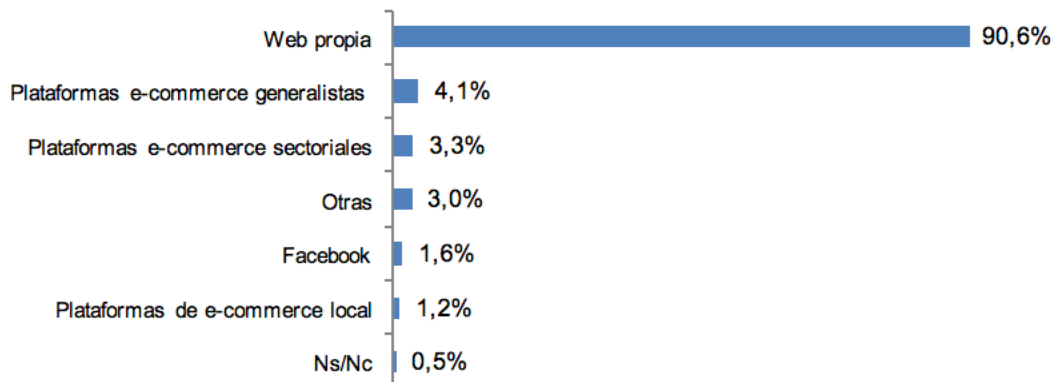
Fuente: Elaboración propia a partir de Barómetro del Comercio 2015. Ikusmer

% Comercios que efectúan venta on line de bienes y servicios según rama comercial



Fuente: Elaboración propia a partir de Barómetro del Comercio 2015. Ikusmer

Tipo de venta on line según soporte de venta por parte del comercio vasco que vende on line (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de Barómetro del Comercio 2015. Ikusmer



## Ficha 12: Tejido asociativo comercial del País Vasco

### CUANTIFICACIÓN Y RELACIÓN DE ASOCIACIONES DE COMERCIO EN EL PAÍS VASCO

Nº asociaciones de comercio censadas por Territorio Histórico

País Vasco: **205**  
**Asociaciones**

- **30,7% Gremial**
- **69,3% Zonal**

**Álava: 37 Asociaciones (18%)**

**Bizkaia: 97 Asociaciones (47%)**

**Gipuzkoa: 71 Asociaciones (35%)**

Nº asociaciones de comercio censadas por municipios (Ordenados alfabéticamente)

#### ÁLAVA (6 de 51 municipios)

**Vitoria – Gasteiz: 30 Asociaciones**  
**(81% de Álava)**

Agurain: 1 Asociación  
Amurrio: 1 Asociación  
Artziniega: 1 Asociación  
Laguardia: 1 Asociación  
Llodio: 3 Asociaciones

#### GIPUZKOA (36 de 89 municipios)

**Donostia – San Sebastián: 28**  
**Asociaciones (38% de Gipuzkoa)**

Andoain: 1 Asociación  
Aretxabaleta: 1 Asociación  
Arrasate: 2 Asociaciones  
Astigarraga: 1 Asociación  
Azkoitia: 1 Asociación  
Azpeitia: 1 Asociación  
Beasain: 1 Asociación  
Bergara: 1 Asociación  
Deba: 1 Asociación  
Eibar: 2 Asociaciones  
Elgoibar: 2 Asociaciones  
Errenteria: 2 Asociaciones  
Eskoriatza: 1 Asociación  
Getaria: 1 Asociación  
Hernani: 1 Asociación  
Ibarra: 1 Asociación  
Irún: 3 Asociaciones  
Mutriku: 1 Asociación  
Oíartzun: 2 Asociaciones  
Oñati: 1 Asociación  
Ordizia: 2 Asociaciones  
Orio: 1 Asociación  
Pasaia: 1 Asociación  
Pasai San Pedro: 1 Asociación  
Lasarte: 1 Asociación  
Lazkao: 1 Asociación  
Legazpi: 1 Asociación  
Tolosa: 1 Asociación  
Usurbil: 1 Asociación  
Urnieta: 1 Asociación  
Villabona: 1 Asociación  
Zarautz: 1 Asociación  
Zestoa: 1 Asociación  
Zumaia: 1 Asociación  
Zumarraga: 1 Asociación

#### BIZKAIA (40 de 112 municipios)

**Bilbao: 43 Asociaciones**  
**(44% de Bizkaia)**

Abanto – Zierbana: 1 Asociación  
Amorebieta: 1 Asociación  
Balmaseda: 1 Asociación  
Barakaldo: 1 Asociación  
Basauri: 7 Asociaciones  
Bermeo: 1 Asociación  
Berriz: 1 Asociación  
Arrigorriaga: 2 Asociaciones  
Derio: 1 Asociación  
Durango: 1 Asociación  
Ea: 1 Asociación  
Elorrio: 1 Asociación  
Erandio: 2 Asociaciones  
Ermua: 1 Asociación  
Etxebarri: 1 Asociación  
Galdakao: 2 Asociaciones  
Gernika – Lumo: 2 Asociaciones  
Getxo: 1 Asociación  
Gorliz: 2 Asociaciones  
Guenes: 1 Asociación  
Igorre: 1 Asociación  
Leioa: 1 Asociación  
Lekeitio: 1 Asociación  
Markina – Xemein: 1 Asociación  
Mungia: 1 Asociación  
Muskiz: 1 Asociación  
Ondarroa: 2 Asociaciones  
Orduña: 1 Asociación  
Ortuella: 1 Asociación  
Portugalete: 2 Asociaciones  
Santurtzi: 3 Asociaciones  
Sestao: 1 Asociación  
Sondika: 1 Asociación  
Sopela: 1 Asociación  
Trapagarán: 1 Asociación  
Ugao – Miralles: 1 Asociación  
Urduz: 1 Asociación  
Zall: 1 Asociación  
Zamudio: 1 Asociación



### 3.4 las políticas de dos décadas: situación y valoraciones

#### A. Un modelo propio sostenido en la colaboración pública con el ecosistema asociativo

En un sector microempresarial, el tejido asociativo viene, por un lado, a suplir algunas de las limitaciones competitivas derivadas de su dimensión; y por otro, a actuar como elemento articulador e interlocutor con el sector público. En este sentido, las políticas comerciales del Gobierno Vasco se han apoyado históricamente en el refuerzo y la colaboración del tejido asociativo como mecanismo de traslación a la empresa y al territorio de las medidas de apoyo al sector; desarrollando un modelo propio de trabajo en torno a un amplio ecosistema de actores.

Este ecosistema ha integrado a las asociaciones gremiales o sectoriales (de implantación a nivel territorio histórico y/o comunidad autónoma); las asociaciones zonales vinculadas a municipios y/o barrios, generándose un amplio abanico de pequeñas unidades asociativas o microasociaciones; los ayuntamientos como actores relevantes de las políticas de los espacios urbanos; y las cámaras de comercio.

Institucionalmente, sin embargo, al margen de la colaboración municipal citada -ayuntamientos-, las políticas de comercio han mostrado una lógica relativamente cerrada; que no ha cultivado activamente la optimización de posibles aportaciones de otros actores institucionales sectoriales potencialmente relevantes.

#### B. Unas políticas estables...

Las políticas implementadas durante las dos últimas décadas, con distintos grados de reorientación o ajuste en las diferentes legislaturas<sup>4</sup>, han permanecido esencialmente estables orientando sus esfuerzos en tres ejes diferenciados:

- La mejora de la gestión, la calidad, la tecnología y la modernización de los comercios a través de líneas de ayuda diversas (accesibles de forma directa por los comercios (renovación de instalaciones-MEC) y, sobre todo, canalizadas a través de agentes asociativo sectoriales que trabajaban esas ámbitos temáticos a través de programas muy apoyados en la formación.
- La mejora de los entornos urbanos de desarrollo de la actividad comercial mediante apoyos a las mejoras físicas y funcionales del propio espacio público (urbanismo comercial); y de la visibilidad del sector, y la animación y dinamización de calle para la generación de atracción de públicos y clima comercial favorable. Esta línea de trabajo se ha canalizado a través de la colaboración público-privada con ayuntamientos y asociaciones zonales mediante la línea de programas como Merkagune, Hirigune y sus antecedentes..

---

<sup>4</sup> En el periodo 2006-09 a través de Plan de Competitividad del Comercio 2006-09; y en el Periodo 2010-15 a través del Plan de Adaptación del Comercio 2010-15:

- El apoyo y refuerzo de las estructuras asociativas como mecanismos de trabajo para la dinamización de todo los ejes de trabajo citados (Técnicos de Comercio y Becarios destinados/acogidos en las citadas estructuras asociativas; Gerencias Comerciales Urbanas de la capitales en colaboración con los tres ayuntamientos respectivos); y financiación de proyectos individualizados específicos con las distintas vertientes del tejidos asociativo sectorial (Euskomer y Euskaldenda) y zonal (plataformas de las capitales).
- Y la generación de conocimiento en el sistema comercial a partir de la creación de IKUSMER como dispositivo de observación sectorial.

### **C. De la estabilidad a las inercias y la pérdida de eficacia**

Las políticas así configuradas, en sus periodos iniciales y de madurez (primera década en términos generales), han contribuido a la generación y estructuración asociativa del sector; al sostenimiento de su pulso competitivo; y a la mejora sustancial de los entornos urbanos como espacios de actividad económica, calidad de vida y cohesión social.

Alcanzado un punto de desarrollo, sin embargo, a lo largo de la última década, al calor de la crisis y los cambios estructurales descritos que nos avocan a un nuevo escenario competitivo, han ido apareciendo diferentes contradicciones y tensiones entre los actores; se ha ido constatando, de hecho, una limitada eficacia e innovación en algunas de las líneas desarrolladas -insuficientemente optimización de los recursos movilizados- poniéndose progresivamente de manifiesto la necesidad de introducir ajustes y elementos de racionalización del modelo de trabajo desde criterios de eficacia e impacto.

- La estabilidad entendida como elemento positivo, puede derivar parcialmente en una dinámica inercial de delegación hacia los actores del ecosistema. En otras palabras las políticas comerciales en sí mismas, han perdido parte de la centralidad del sistema.
- En esa línea, buena parte del esfuerzo centrado en la dinamización y animación de calle, ha tocado techo como herramienta transformadora; y se impone su renovación y/o complemento mediante la búsqueda de alternativas y nuevos servicios generadores de valor. Las políticas de búsqueda de competitividad empresarial, del mismo modo, anticipan igualmente necesidades de reenfoque que optimicen su impacto para un escenario empresarial en profunda transformación; y los proyectos singulares movilizados por los actores tampoco escapan a la necesidad de valorar su alineamiento con las necesidades del sector y sus niveles de eficacia.
- El asociacionismo, a pesar de sus esfuerzos, ha mostrado sus límites de desarrollo para progresar en niveles de representatividad tanto cuantitativa; como cualitativa (de movilización y compromiso colectivo de los empresarios comerciales) y de autofinanciación. Circunstancia que se traduce en la alta dependencia de las ayudas públicas para poder sostener microestructuras de limitada capacidad de generación de valor; y en el hecho de que haya contribuido igualmente al

continuismo y la acumulación repetitiva de actividades año a año, sin abordar una reflexión crítica sobre su impacto real e interés; sin duda justificado y exitoso en muchos casos pero cuestionable en otros.

- Los ayuntamientos de un buen número de municipios de tamaño medio y grande han cobrado alto protagonismo y capacidad de acción en el ámbito del desarrollo económico (emprendimiento, formación, apoyo a la competitividad) y de la propia dinamización y animación sectorial y del espacio público, generando solapes con las actividades desarrolladas por las asociaciones desde sus estructuras y capacidades limitadas.
- En ese escenario, la multiplicidad de actores asociativos y municipales del ecosistema y la complejidad que ello incorpora ha desdibujado los roles de unos y otros; generando en ocasiones sobrepresencia y fricción, y creando una evidente necesidad de redefinición de funciones, y de coordinación y optimización de capacidades respectivas en aquellos ámbitos en los que cada actor es capaz de generar más valor.
- Y ha puesto de manifiesto igualmente la necesidad de activar una mirada más abierta en la gestión de las políticas comerciales hacia otros actores institucionales no contemplados de manera explícita y proactiva en el ecosistema previamente descrito. Es el caso de Empleo, Educación, Agricultura, Planificación Territorial, y obviamente Turismo... con los que el sector hace frontera en torno a distintos temas y cuya colaboración puede enriquecer las políticas comerciales; y, al mismo tiempo, oxigenar y potenciar las capacidades y recursos del Departamento.

## **EJES DE LA PLANIFICACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL 2005-2015**

### **PLAN DE COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO VASCO 2005-2008**

#### **EJE 1: COOPERACIÓN ESPACIAL Y TERRITORIAL**

- Programa 1.1.: Plataformas para entornos urbanos de centralidad: bilguneak
- Programa 1.2.: Distribución y territorio: procesos logísticos y entornos de baja intensidad comercial

#### **EJE 2: COOPERACIÓN SOBRE PROCESOS EMPRESARIALES**

- Programa 2.1.: Plataformas de colaboración interempresarial en la cadena productivo-distributiva: Elkarguneak
- Programa 2.2.: Colaboración y búsqueda de dimensión empresarial

#### **EJE 3: INNOVACIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL**

- Programa 3.1.: Puntos de encuentro para el estímulo a la innovación y la dinamización empresarial: Círculos de calidad
- Programa 3.2.: Programa de mejora competitiva de las organizaciones

### **PLAN DE ADAPTACION DEL COMERCIO 2010-2015**

#### **EJE 1: CONOCIMIENTO Y PERSONAS**

- Programa 1.1.: Investigación y sistema de información en el sector comercio
- Programa 1.2.: Formación y capacitación
- Programa 1.3.: Acreditación por la excelencia

#### **EJE 2: EMPRESA**

- Programa 2.1.: Innovación y excelencia del comercio
- Programa 2.2.: Transmisión empresarial
- Programa 2.3.: Fomento de la cooperación interempresarial

#### **EJE 3: TERRITORIO**

- Programa 3.1.: Dinamización y competitividad comercial urbana
- Programa 3.2.: Actuación en áreas de baja densidad comercial

#### **EJE 4: MARCO INSTITUCIONAL**

- Programa 4.1.: Fortalecimiento asociaciones de comercio

## Ficha 13: Programas de apoyo al comercio

### 1.- PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES (MEC)

Este programa se dirige al conjunto de PYMEs del ámbito de comercio, ya sea mayorista o minorista y financia el conjunto de inversiones de reforma y modernización del local, el mobiliario y los equipamientos necesarios para el desarrollo de la actividad comercial y sus elementos, tanto internos, como externos, incluyendo los rótulos comerciales (inversión mínima subvencionable: 3.000 € y % subvención s/inversión: 15%). Asimismo el programa financia Balanzas electrónicas, equipos informáticos, aplicaciones y complementos de los mismos, siempre y cuando estén integrados en los procesos de comercialización o destinados a la gestión empresarial (inversión mínima subvencionable: 900 € y % subvención s/inversión: 20%).

El programa ha venido contando con una dotación presupuestaria situada en torno a los 3,5 y 3,75 millones de euros anuales desde su implantación; los niveles de ejecución presupuestaria se han aproximado en estos años a los 3,2 – 3,3 millones de euros. La dotación presupuestaria en los dos últimos años ha sido incrementada cerca del 8%; esta dotación representa el 30% aprox. del conjunto presupuestario vinculado a los programas de apoyo al sector. El número de empresas participantes ha descendido sin embargo en un 14%, pasando de una participación de más de 1.400 empresas, a 1.234 empresas participantes en el año 2017 (71,6% empresas de comercio minorista y 27,4% comercio mayorista ).

**Evolución y dimensión económica o presupuestaria del programa desde su implantación**

	Dotación presupuestaria	Ejecución presupuestaria
Año 2014	3.476.200 €	3.344.429,83 €
Año 2015	3.432.200 €	3.227.602,99 €
Año 2016	3.750.000 €	3.270.195,62 €
Año 2017	3.750.000 €	*

**Número de solicitudes/participantes**

	Alava	Bizkaia	Gipuzkoa	Total
Año 2014	138	664	633	1.435
Año 2015	135	622	602	1.359
Año 2016	161	631	642	1.434
Año 2017	116	550	568	1.234

Si bien se trata de un programa dirigido al sector comercial en general, mayorista y minorista, dada la necesidad de promover la modernización y la competitividad del sector minorista urbano y la importancia que tiene para nuestros municipios y barrios contar con un tejido comercial renovado y tecnológicamente actualizado, este programa debiera recoger medidas destinadas a: Priorizar epígrafes y zonas en las que se considere más necesario incentivar y promover las inversiones destinadas a la renovación y modernización de sus equipamientos; Garantizar un uso eficiente de los recursos, incentivando las inversiones ligadas a planes de viabilidad y/o a planes de acción estratégicos en la empresa; Favorecer la modernización tecnológica del comercio minorista.

## Ficha 13: Programas de apoyo al comercio

### 2.- PROGRAMAS DE DIVULGACIÓN Y FORMACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN

Programas abiertos al conjunto del sector comercial, relacionados con la divulgación y formación orientada a la mejora de la gestión empresarial y por ende de la competitividad de las empresas comerciales (Divulgativas, Nuevos modelos de negocio, Saltokitik Enpresara); estos suponen el 6,3% del presupuesto orientado a estos programas de apoyo. Son programas organizados desde diferentes entidades (Divulgativas: Estructura Asociativa; Nuevos modelos de negocio: Cámaras de Comercio; Saltokitik Enpresara: Oficinas Técnicas de comercio, desarrollado por Euskalit)

Este tipo de actividades se han orientado principalmente a los empresarios/gerentes -suelen abordar aspectos relacionados con la gestión-. Aunque tradicionalmente también han dado cabida, sobre todo las Divulgativas, a un amplio abanico de cursos y talleres como paquetería y escaparatismo orientado para personal de atención al cliente.

La temática abordada es muy diversa, aunque se ha ido acotando el tipo de contenido que se debe impartir y abordar con el fin de orientarlo fundamentalmente a aspectos relacionados con la mejora competitiva y la gestión. En el caso de Saltokitik Enpresará los talleres son modulares con apoyo tutorizado y están organizados en niveles de forma que se puede apreciar la progresión de la empresa participante.

Se trata de programas con una trayectoria muy diferente y por lo tanto con motivaciones diversas en su origen: Los programas de Divulgación comercial tienen una implantación de más de 20 años y en su origen eran la principal herramienta para trasladar el conocimiento en el sector; El programa Nuevos Modelos de Negocio, ha pretendido renovar e implantar formatos exitosos, tratando de revisar formatos que se están quedando obsoletos; Saltokitik Enpresara, es la vía utilizada para tratar de implantar herramientas de gestión avanzada de una forma sencilla y práctica en el sector.

El grado de efectividad de estos programas se ha visto limitado por la conjunción de múltiples y diversos motivos: sobredimensionada oferta formativa que llega al sector desde múltiples entidades (Asociaciones, Federaciones, Cámaras, Ayuntamientos, Agencias de Desarrollo, etc.); ausencia de una oferta formativa estructurada que resulte fácilmente comprensible por parte del sector y que facilite recorridos que garanticen las capacitaciones necesarias para el desempeño de la gerencia de una empresa comercial; concentración de la oferta formativa principalmente en el último semestre – trimestre del año, con lo que llega en el “peor momento” para la actividad de las empresas; la generalizada falta de motivación de los/as propios/as empresarios/as para la mejora en la gestión empresarial; la metodología basada en la transmisión teórica de conocimientos, en lugar de estar orientada a la generación de criterios básicos y/o implantación de herramientas prácticas de gestión que favorezca la toma de decisiones estratégicas y la gestión empresarial diaria que es lo que permite la obtención y visualización de resultados; la priorización por parte del comerciante de otras actividades orientadas a la orientación que considera más productivas para su empresa. Resulta por tanto necesario abrir un proceso de reflexión con los agentes institucionales competentes en materia formativa –educación y empleo-, e incorporar en esta reflexión a los agentes que vienen trabajando en este sentido.

## Ficha 13: Programas de apoyo al comercio

### 3.- PROGRAMA HIRIGUNE: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ZONALES DE COOPERACIÓN, DINAMIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD COMERCIAL URBANA

Este programa tiene como objetivo favorecer el desarrollo de estrategias de cooperación y dinamización comercial urbana, encaminadas a la mejora de la competitividad comercial y del posicionamiento de marca de los entornos urbanos donde ejercen su actividad e impulsar la implantación y desarrollo de proyectos anuales de cooperación zonal, en áreas de baja densidad comercial, que por su carácter integren propuestas estratégicas para la mejora del abastecimiento comercial de las zonas sujetas a revitalización. Nació en 2014 como “heredero” del “Programa de Ayudas destinadas a incentivar las estrategias zonales de cooperación, dinamización y competitividad comercial urbana” y que a si mismo reunió en su momento (2010) diferentes líneas de ayudas que incidían en el municipio tanto a través del urbanismo comercial (ayuntamientos), como en la organización de actividades fundamentalmente de dinamización (asociaciones). Existen dos destinatarios de estas ayudas:

-Ayuntamientos (cuyos principales conceptos subvencionables son: Estudios: Planes Espaciales de Revitalización Comercial, proyectos destinados a la transformación, reestructuración y modernización integral de mercados municipales minoristas y Planes Estratégicos; Acondicionamiento de áreas específicas para el desarrollo del comercio ambulantes y ocasional ubicadas en un entorno urbano; Señalización comercial, parámetros verticales o similares, no permanentes, cuyo objetivo sea la mejora del paisaje urbano y estético de los ejes comerciales; ; Peatonalizaciones, ensanchamiento de aceras, calles de coexistencia, zonas de carga – descarga, puntos de distribución logística..)

-Asociaciones (Proyectos que estén en consonancia con los planteamientos de desarrollo comercial del municipio, consistentes en: Organizar y realizar acciones dirigidas a la dinamización y promoción comercial en la zona, cuyo objetivo sea propiciar la generación de estrategias zonales destinadas a la captación de flujos comerciales; Organizar y fomentar servicios complementarios que faciliten la captación de flujos comerciales en la zona; Desarrollo y contratación de servicios de cooperación, de interés común para el sector.

La dotación presupuestaria anual (26,2% del presupuesto dirigido a estos programas de apoyo), se ha situado en torno a 1,1 -1,3 millones de euros en el caso de los Ayuntamientos y entre 1,6 – 1,9 millones de euros en el caso de las Asociaciones.

	Dotación presupuestaria	Ejecución presupuestaria
Año 2014	Ayos: 1.100.000 € Asociaciones: 1.645.000 €	Ayos: 691.447,57 € Asociaciones: 1.463.666,05 €
Año 2015	Ayos: 1.571.428,27 € Asociaciones: 1.645.000 €	Ayos: 1.233.459,88 € Asociaciones: 1.441.290,63 €
Año 2016	Ayos: 1.571.428,27 € Asociaciones: 1.645.000 €	Ayos: 1.223.132,35 € Asociaciones: 1.454.100,20 €
Año 2017	Ayos: 1.312.600 € Asociaciones: 1.925.000 €	-



## **Ficha 13: Programas de apoyo al comercio**

### **3.- PROGRAMA HIRIGUNE: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ZONALES DE COOPERACIÓN, DINAMIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD COMERCIAL URBANA**

Este programa constituye una de las principales herramientas que permiten articular las intervenciones sobre los espacios urbanos del País Vasco. Quizá por ello, es un programa que necesita de un replanteamiento que consiga adaptarse a las nuevas realidades urbanas como la necesidad de intervenir ya no sólo en zonas de centralidad si no también en áreas de proximidad como son los barrios (nuevos, envejecidos, degradados...). Son nuevas áreas sobre las que trabajar que requieren nuevos enfoques y adaptar los procesos de dinamización usados hasta el momento en áreas centrales. Un programa que tiene que incorporar en su reflexión la creciente servitización del espacio urbano integrando este aspecto en la planificación comercial y de economía urbana así como otros elementos de potencialidad como el turismo en aquellas zonas de afluencia de turista; la profundización en determinados ámbitos; la necesidad de innovar en los modelos de dinamización urbana y en la generación de servicios de valor añadido desde el ámbito asociativo.

La reflexión sobre los aspectos a evolucionar en este programa deberá ir en paralelo a la reflexión y adaptación de aquellos programas que sustenta la estructura en la que la Dirección de Gobierno Vasco se apoya para la traslación de sus políticas: Oficinas Técnicas de Comercio, Gerencias de Centro Urbano, Asociaciones sectoriales y zonales, Ayuntamiento y Cámaras principalmente.

## Ficha 13: Programas de apoyo al comercio

### 4- PROGRAMA BERRIZ ENPRESA

Constituye un programa orientado a facilitar la continuidad de los negocios en Euskadi tratando de mantener aquellos que son viables y por lo tanto evitando la pérdida de empleo en el sector. El programa se gestiona a través de las Cámaras de Comercio e Industria, y se dirige a todas aquellas empresas que desean traspasar su negocio, ayudándolas, asesorándolas y acompañándolas de forma individualizada en todo el proceso, así como a aquellas personas emprendedoras e inversoras que desean adquirirla con idea de darle continuidad. Además, el Gobierno Vasco y Eusko Ganberak / Cámaras Vascas trabajan con otros agentes para obtener resultados con este programa (Ayuntamientos, Diputaciones, Asociaciones empresariales, universidades, centros de formación profesional, nuevos emprendedores, Agencias de Desarrollo, Lanbide y las entidades financieras, intervienen en este proyecto de transmisión empresarial en Euskadi).

Desde su puesta en marcha de 2014, la dotación presupuestaria se ha elevado a 250.000 €/anuales. En este periodo se han adherido un total de 242 empresas potencialmente sucedidas (empresas vendedoras), 426 compradores/emprendedores; sobre estas cifras en todo el periodo se han materializado un total de 50 transmisiones (2015: 13; 2016: 21 y 2017: 16).

El proceso de transmisión y sucesión resulta altamente complejo en tanto en cuanto el éxito o no de este matching entre oferta y demanda depende de un amplio abanico de factores entre los que cabe apuntar: desde la oferta: la propia rentabilidad y viabilidad real del negocio a traspasar; las empresas realmente susceptibles de transmisión son pocas; los negocios viables son transmitidos de forma natural; desde la demanda: falta de conocimiento del sector de la empresa ha ser sucedida por parte del perfil comprador o emprendedor; experiencia y preparación previa; disponibilidad de recursos económicos y patrimoniales, el propio atractivo del sector comercial que resulta limitado entre las nuevas generaciones, etc. Una reflexión que debe estar encaminada al traslado del “foco” de trabajo hacia la renovación competitiva y la innovación.

### 5- OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO+ BECAS FORMACIÓN + DINAMIZADORES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL+ GERENTES DE CENTROS COMERCIALES URBANOS

Este bloque aglutina aquellos programas que financian las estructuras (16,7% de los programas de apoyo) que, sobre el terreno y en colaboración directa con el resto de los agentes del sector, sirven de correa de transmisión y dotan de operatividad a las políticas de promoción de la Dirección de Comercio destinadas al sector de distribución en general. Son programas que cuentan con un amplio bagaje ya que tienen una antigüedad superior a los 16 años.

El programa de Becas cuenta con 25 becas; El programa de Gerencias de Centro Urbano –implantado en las 3 capitales- ha incrementado su dotación en concreto en 2016 en un 3%; las Oficinas Técnicas de Comercio han visto incrementar su presupuesto en un 11,7%, pasando de 34 a 38 oficinas.

## Ficha 13: Programas de apoyo al comercio

### 5- OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO+ BECAS FORMACIÓN + DINAMIZADORES DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL+ GERENTES DE CENTROS COMERCIALES URBANOS

Estos programas de larga trayectoria han ido perdiendo con el paso del tiempo cierto grado de efectividad, una realidad que se asocia entre otras: crecimiento de la estructura que limita en ciertos casos una mayor operatividad y coordinación de las líneas de acción emprendidas; una difícil labor de control y seguimiento continuado de la actividad desarrollada desde el ámbito institucional; una compleja coordinación y cooperación entre todos los agentes implicados que no optimiza la generación y la transmisión de conocimiento, el aprovechamiento de “economías de escala”, una mayor capacidad de llegada al sector, etc....

De forma individualizada, cabe apuntar los siguientes espacios para la reflexión:

Oficinas Técnicas de Comercio: aglutina funciones muy dispares; constituye un programa que se renueva anualmente, lo que genera cierta incertidumbre y tiempos de tramitación que no favorecen el desempeño óptimo de las funciones; existe margen de mejora en la optimización de recogida informativa, aportaciones y propuestas que desde estas oficinas próximas al sector pueden trasladar “aguas arriba”.

Gerencias de Centro Urbano: constituyen figuras que han evolucionado poco en estos más de 15 años de duración del programa y que no han avanzado lo suficiente en términos de avance en su propia autofinanciación. Asimismo, los cambios producidos en los entornos urbanos, tanto en las áreas de centralidad como en los barrios de las capitales, hace necesario introducir replanteamiento en la concepción de esta figura. En cuanto al tipo de acciones promocionadas desde las gerencias, debieran evolucionar más allá de la actual concepción de la dinamización comercial hacia la generación de servicios que favorezcan la competitividad de las empresas.

Becas de formación en técnicos de Distribución Comercial: necesidad de definir de forma concreta qué objetivos se quiere lograr con la formación de técnicos en distribución comercial; adecuar la difusión del programa a aquellos entornos y tiempos correspondientes a los perfiles a los que se dirige con el fin de mejorar el proceso de captación; mejorar la selección de destinos que ayude por un lado a optimizar por un lado los recursos destinados a la misma y por otro a responder a las expectativas formativas generadas en los/as becarios/as; efectuar un adecuado seguimiento que permita conocer el grado de empleabilidad de las personas que han sido usuarios/as de la beca, etc.

## 4. Nuevas Políticas para Nuevos Tiempos

### 4.1 Objetivos y Principios del Plan

El Plan Director de Comercio, hace suyos los Objetivos del Programa de Gobierno, sintetizados en la idea de más empleo (reducción del desempleo por debajo del 10%); más riqueza (alcanzar el 125% del PIB de la UE); y mejor distribución de la misma (reducción en un 20% de la tasa de pobreza).

Para su consecución, en el actual contexto sectorial, desde el comercio se considera necesario CONSOLIDAR el sector tras años de caída del parque comercial y dificultades; y RENOVARLO tanto en términos de personas como de cultura empresarial, a través de la MEJORA COMPETITIVA como objetivo central y de los principios que se detallan:

OBJETIVO: IMPULSO DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL  
A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN CON EL TEJIDO  
ASOCIATIVO DESDE UNA LÓGICA RENOVADA Y EFICAZ

## **PRINCIPIOS DEL PLAN**

### **- Perfeccionamiento del modelo de colaboración pública-privada...**

Ordenar el ecosistema de actores:

- Clarificación y coordinación de roles desde la diferenciación de la vocación del tejido asociativo (gremial/zonal) y la capacidad realista de aportar valor.
- Asociacionismo: optimización de las dinámicas colaborativas generales desde la representatividad mínima necesaria para su materialización eficaz; y la expresión del compromiso asociativo (cuota de los asociados)

Abrir la colaboración ineterdepartamental e interinstitucional coordinada que enriquezca y optimice las políticas del sector.

### **- Liderazgo publico: centralidad de las políticas y mayor presencia del gobierno vasco en su gestión y desarrollo.**

La eficacia y el impacto de las políticas como vector de trabajo.

Refuerzo de la estructura interna del departamento; y optimización de las estructuras territorializadas (oficinas)

Implementación integrada de las políticas sectoriales y zonales

### **- Perfeccionamiento y ajuste de programas estructurales con contenidos renovados y piloteo de experiencias**

### **- Alineamiento de actuaciones singulares de los agentes del sector con las políticas del departamento**

### **- El conocimiento como herramienta de trabajo**

## 4.2 Ejes y líneas de acción

Ámbitos / Ejes	Líneas de acción
EJE 1: MODERNIZACIÓN y REJUVENECIMIENTO DE SECTOR	1.1.- COMUNICACIÓN: IMAGEN DEL SECTOR
	1.2.- EMPRENDIMIENTO
	1.3.- INSTALACIONES RENOVADAS
EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	2.1.- GESTIÓN Y MEJORA COMPETITIVA
	2.2.- DIGITALIZACIÓN
	2.3.- ESTUDIOS SECTORIALES
	2.4.- PROYECTOS SINGULARES DE COOPERACIÓN COMPETITIVA
	2.5.- EMPLEO Y CUALIFICACIONES
EJE 3: GESTION COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS	3.1.- HIBRIDACIÓN SECTORIAL y DIFERENCIACIÓN ESPACIAL
	3.2.- INNOVACIÓN Y ENRIQUECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN
EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO	4.1.- RECURSOS PROPIOS INTERNOS
	4.2.- RECURSOS SOBRE EL TERRENO Y ECOSISTEMA ASOCIATIVO Y MUNICIPAL
	4.3.- INTEGRACIÓN Y CONVERGENCIA DE POLÍTICAS
	4.4.- CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA

## **EJE 1: MODERNIZACIÓN y REJUVENECIMIENTO DE SECTOR**

**Objetivo:** Transformar la imagen y percepción social del comercio, prestigiarlo profesionalmente, y estimular y acompañar su modernización material y el rejuvenecimiento de sus empresas, como vía de fondo para su progresiva actualización competitiva.

### **Línea 1.1.- COMUNICACIÓN: IMAGEN DEL SECTOR**

**Objetivo:** Generar una iconografía y lenguaje del sector actualizado y atractivo para dar soporte a una nueva cultura sectorial, que resitúe la imagen del comercio local ante el consumidor y facilite su transformación competitiva y rejuvenecimiento.

#### **Actuación 1.1.1.: Herramientas de Trabajo Base.**

Creación de directrices y herramientas de comunicación, mediante nuevos códigos y terminología (Glosario de Terminología; Manual de Lenguaje y Estilo; Banco de Imágenes y referencias...) que traslade una imagen y valores actuales; y contribuya a modernizar la cultura empresarial. Se trata, en última instancia, de poner al día al sector, de modo que juegue con las mismas armas que el resto de sectores, que ya lo hacen.

Ejemplo...del comercio al retail y la distribución; del comerciante autónomo al líder de un proyecto independiente, de la renovación a la innovación; del asociacionismo a las dinámicas colaborativas etc.

#### **Actuación 1.1.2.: Esfuerzo marco de comunicación**

Desarrollo de campañas de comunicación del Departamento –orientadas a la sociedad y al sector- a través de diferentes vías y sostenidas en el tiempo, que actualicen la imagen del sector y ofrezcan un nuevo marco de trabajo para el desarrollo del Plan Director; de modo que el comercio acompañe al turismo y al consumidor desde valores e imágenes que creen sinergias coherentes y enriquecedoras.

#### **Actuación 1.1.3.: La comunicación acompaña al resto de Programas**

Creación de una línea de ayudas para el desarrollo de esfuerzos de comunicación e imagen en el resto de Programas del Plan, que los complemente y refuerce desde las directrices y pautas fijadas. (Ejemplo: si la imagen y comunicación es una línea de trabajo de un Plan Estratégico Sectorial...su desarrollo contará con la posibilidad de apoyarse en esta ayuda; si las intervenciones en un entorno urbano comercial buscan eco entre la población objetivo – propia o externa- contará con la posibilidad de utilizar esta ayuda.

#### **Actuación 1.1.4.: Incorporación de los agentes sectoriales al nuevo enfoque de comunicación.**

Actividades estructuradas para Informar / Formar / Trasladar los nuevos planteamientos a los agentes sectoriales: Técnicos del Departamento, Técnicos de Comercio, Asociaciones, Cámaras etc. para hacer de los mismos agentes activos de la transformación y la generación de una nueva cultura sectorial.



## **EJE 1: MODERNIZACIÓN y REJUVENECIMIENTO DE SECTOR**

**Objetivo:** Transformar la imagen y percepción social del comercio, prestigiarlo profesionalmente, y estimular y acompañar su modernización material y el rejuvenecimiento de sus empresas, como vía de fondo para su progresiva actualización competitiva.

### **Línea 1.2.: EMPRENDIMIENTO**

**Objetivo:** Hacer del emprendimiento la línea soporte de la renovación del parque comercial; integrando vías generales de estímulo; apoyos específicos al impulso de comercios innovadores; y dando asistencia facilitadora a la transmisión empresarial.

Actuación 1.2.1.: Impulso de nuevos negocios profesionales y viables: Acuerdo de colaboración con Garapen / Eudel para ofrecer soporte de asesoramiento y ayudas a las iniciativas empresariales comerciales a través de Departamentos de Desarrollo Económico Municipal + Agencias de Desarrollo Comarcal.

Diseño ad hoc del programa por parte del Departamento en colaboración con las entidades locales (forma de intervención / ayuda que puede ser completada por la entidad local correspondiente); y coordinación del mismo con los agentes sectoriales/institucionales del sector comercial que añadirán asesoramiento comercial específico en modo de audit inicial, tutoría de seguimiento e integración asociativa. Optimización del potencial del programa en el marco de las iniciativas sobre entornos urbanos, casos piloto en barrios etc.

Actuación 1.2.2.: Emprendimiento innovador para Iniciativas singulares: Creación de un programa o línea de trabajo para iniciativas singulares de emprendimiento (Incubadora de Proyectos Comerciales Innovadores: Inno-retail) para el impulso de nuevos comercios o expansión de comercios ya existentes e intraemprendimiento. Línea de trabajo con proyectos y/o empresas previamente filtradas (aprobación o denegación) para las que se diseña un proceso de asistencia específica y apoyo de excelencia.

- Tutorización específica + vehiculización de ayudas existentes: Tutorización individualizada continuada durante un periodo a determinar + vehiculización del conjunto de posibilidades de apoyo del menú de ayudas del Plan Director. (Convenio para su desarrollo con los agentes sectoriales/institucionales del sector)
- Financiación de apoyo para cubrir capital semilla y/o de expansión a través de las herramientas específicas existentes en torno al capital riesgo y creación de mecanismos o foros de bussines angels sectoriales (banca, empresas locales de distribución...) para dar soporte específico a nuevos proyectos de retail innovadores y/o su escalamiento o expansión.
- Mentoring innovador complementario: Creación de un foro de mentoring de empresas de retail innovadoras y/o altamente profesionales que apoye a la incubadora de comercios innovadores en colaboración con tejido asociativo pero abierto al resto del tejido empresarial – oportunidad para integrar en el tejido asociativo a otras empresas.
- Difusión del programa y sus resultados (comunicación) de acuerdo a los nuevos códigos de comunicación fijados; con la utilización de colaboradores como Innobasque, Universidades, etc.

Actuación 1.2.3.: Transmisión empresarial (Berriz Empresa). Continuidad de programa Berriz Empresa como programa de fondo (redimensionado acorde con sus resultados): canalizado/difundido por Departamentos de Desarrollo Económico municipales y/o comarcales; y ejecutado en línea con la experiencia hasta ahora desarrollada desde el tejido asociativo/institucional del sector.

## **EJE 1: MODERNIZACIÓN y REJUVENECIMIENTO DE SECTOR**

**Objetivo:** Transformar la imagen y percepción social del comercio, prestigiarlo profesionalmente, y estimular y acompañar su modernización material y el rejuvenecimiento de sus empresas, como vía de fondo para su progresiva actualización competitiva.

### **Línea 1.3.: INSTALACIONES RENOVADAS**

**Objetivo:** Promover la inversión en renovación y modernización de los establecimientos comerciales con criterios de viabilidad económica y coherencia estratégica tanto desde el punto de vista empresarial como de integración con los objetivos programáticos del Departamento

Actuación 1.3.1.: Modernización de equipamientos comerciales ya implantados. Adaptación del programa MEC introduciendo criterios de eficiencia en el destino de los recursos mediante la priorización de zonas y/o sectores en los que promover la renovación, incentivando los proyectos que cuenten con un plan de viabilidad coherente con la estrategia de futuro de la empresa comercial, y promoviendo igualmente el equipamiento innovador.

Actuación 1.3.2.: Nuevas implantaciones. En consonancia con la Línea 2: Emprendimiento, se facilitará las inversiones necesarias para abordar el asentamiento de nuevos comercios incentivando aquellos con un perfil renovador e innovador, priorizando también aquellas zonas/sectores donde se considere estratégico su promoción y ligando la concesión de la subvención a la existencia de un plan de viabilidad del proyecto coherente con la estrategia de futuro de la empresa comercial.

## **EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

**Objetivo:** Impulsar la competitividad empresarial del sector a través de la mejora generalizada de los estándares de gestión, la digitalización y adaptación al contexto de omnicalidad, y el refuerzo de las competencias de sus empleos.

### **Línea 2.1.: GESTIÓN Y MEJORA COMPETITIVA**

**Objetivo:** Intervenciones particularizadas para cada empresa que incorporen proceso de diagnóstico; implantación de sistemas de gestión y mejora; y acompañamiento; que permitan promover la competitividad y la adaptación de las empresas del sector a los nuevos escenarios a los que se enfrenta; aplicando de forma eficiente, integral y coordinada los distintos programas de actuación promovidos desde el Plan.

**Actuación 2.1.1.: Auditoría gerencia de orientador y tutorizaje:** Dirigido a empresas de comercio ya implantadas con grandes carencias en gestión empresarial y que necesitan por lo tanto sentar las bases de una gestión integral mínimamente eficiente.

Partiendo de un diagnóstico integral individualizado para cada empresa sobre su nivel de gestión empresarial, se busca identificar áreas de mejora y establecer un plan de acción orientador, que permita elevar el nivel de gestión empresarial de medio plazo mediante la implantación de herramientas y metodologías adaptadas a su realidad.

Para la implementación de ese plan de acción, se pondrá a disposición de la empresa los programas y líneas de subvención del Gobierno Vasco de forma integrada y coordinada tanto de esta como de otras líneas.

La coordinación, seguimiento y control del cumplimiento y resultados del plan de acción se apoyará en la figura del tutor gerencial.

**Actuación 2.1.2.: Managing de Gestión y Calidad:** dirigido a empresas que ya cuentan con una gestión empresarial implantada pero necesitan evolucionar hacia una gestión avanzada.

Partiendo del actual programa -Euskalit- se plantea un diagnóstico individualizado de la situación de la gestión empresarial bajo los parámetros que caracterizan la existencia de una "gestión avanzada", y un plan de acción/formación modular que permitan la evolución y la transición hacia la misma.

Este plan -en sus módulos más sencillos- será a su vez accesible desde la actuación 1.

## **EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

**Objetivo: Impulsar la competitividad empresarial del sector a través de la mejora generalizada de los estándares de gestión, la digitalización y adaptación al contexto de omnicidad, y el refuerzo de las competencias de sus empleos.**

### **Línea 2.2.: DIGITALIZACIÓN**

Objetivo: Impulsar la incorporación de la empresa comercial al escenario de la omnicidad y adaptación de la experiencia de compra que se ofrece a los nuevos entornos tecnológicos.

#### **Actuación 2.2.1.: Omnicidad**

Programa de apoyo individualizado a las empresas comerciales (en línea con Eus-commerce) que tienen que afrontar el reto de incorporar y/o optimizar el potencial que representa ya en el presente la era del comercio on line, la conectividad y digitalización a sus modelos de negocio para acceder a planteamientos de omnicidad.

Partiendo de un diagnóstico del modelo de negocio de cada empresa se identificarán e implementarán aquellas herramientas que potencien y/o complementen los canales tanto de venta como de comunicación de la misma más adecuados a su cliente actual o potencial.

#### **Actuación 2.2.2. Empresa conectada y gestión empresarial:**

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, se identificarán e implementarán también aquellas herramientas tecnológicas que faciliten por un lado la recogida y gestión de la información clave para la toma de decisiones tanto estratégicas como diarias en la empresa, así como para la puesta a disposición del cliente de nuevos equipamientos y servicios tecnológicos que faciliten y mejoren sus experiencias de compra.

Conexión de esta acción con la modernización de equipamientos comerciales.

### **Línea 2.3.: ESTUDIOS SECTORIALES**

Objetivo: “aterrizar” la mirada de la transformación competitiva a la realidad específica y problemáticas de cada sector, haciendo converger las diferentes líneas de ayuda existentes en el plan director, de forma adaptada y coordinada para su optimización.

Actuación 2.3.1.: Estudios Sectoriales: Aplicable de forma selectiva en ámbitos sectoriales especialmente afectados por procesos de transformación competitiva, se plantean como proyectos en colaboración con el sector, que incorporen el retrato diagnóstico del mismo, las tendencias de evolución que registra y un marco de iniciativas para su transformación cuyo, desarrollo y financiación quedaría vinculado al “menú” de programas de ayudas del Plan Director en los diferentes ejes, de forma customizada.

El citado mecanismo de acción se concebirá, por tanto, como un marco de convergencia de las diferentes líneas de ayuda del Plan que podrán ser sectorializadas o adaptadas (de las actividades de comunicación, la renovación de instalaciones o el impulso de nuevos negocios –actuaciones del Eje 1-; a la transformación competitiva vía diagnóstico, gestión, calidad, digitalización –actuaciones del Eje 2-; pasando por el trabajo territorializado –actuaciones del Eje 3- etc.

## **EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

**Objetivo:** Impulsar la competitividad empresarial del sector a través de la mejora generalizada de los estándares de gestión, la digitalización y adaptación al contexto de omnicalidad, y el refuerzo de las competencias de sus empleos.

### **Línea 2.4.: PROYECTOS SINGULARES DE COOPERACIÓN COMPETITIVA**

Objetivo: Abrir espacios de oportunidad para la dinamización de proyectos singulares generados a partir de iniciativa de Gobierno y/o de Sector y validados por aquel; que por su dimensión, carácter o interés, puedan encontrar acomodo y apoyo al margen de los programas de trabajo estandarizados del Plan.

Cada proyecto constituye una actuación, por lo que el número de actuaciones se asocia a los límites de su dotación económica prevista: Inicialmente se proponen dos grandes ámbitos de trabajo.

Actuación 2.4.1.: Iniciativa de impulso del Comercio Electrónico (generación de mejoras competitivas en los procesos de venta).

Avance en el desarrollo de iniciativas o mecanismos para dotar al comercio vasco de acceso a marcos de venta electrónica bien posicionados y competitivos. Estudio técnico orientador de alternativas existentes y su dinamización

Actuación 2.4.2.: Iniciativa de mejora en los procesos de compra (generación de mejoras competitivas en los procesos de aprovisionamiento)

Avance en el desarrollo de iniciativas o mecanismos para dotar al comercio vasco de acceso a fuentes de compra geográficamente globalizadas y competitivas. Estudio técnico orientador de alternativas existentes y su dinamización

## EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

**Objetivo:** Impulsar la competitividad empresarial del sector a través de la mejora generalizada de los estándares de gestión, la digitalización y adaptación al contexto de omnicalidad, y el refuerzo de las competencias de sus empleos.

### Línea 2.5.: EMPLEO Y CUALIFICACIONES

**Objetivo:** Contribuir desde el sector a ordenar y articular las intervenciones formativas de los diversos agentes –educativos y formativos– para completar un mapa de oferta dimensionado y adaptado a las necesidades existentes de formación inicial y de formación para el empleo de los trabajadores (ocupados y desempleados) a lo largo de la su vida activa

Actuación 2.5.1.: Foro de reflexión/colaboración interinstitucional, para el retrato de las actividades formativas existentes en el ámbito del comercio; su valoración; y la fijación de directrices de trabajo y/o segmentación de tipos y contenidos de la formación en los que los diferentes actores institucionales puedan actuar de forma coordinada y complementaria.

Actuación 2.5.2.: Refuerzo de la presencia de la Formación Profesional en el empleo del sector:

- Campañas de sensibilización y actividades de información/difusión para la generación de condiciones en el sector, que permitan impulsar procesos de Formación Dual en Alternancia y la Formación en Centros de Trabajo en empresas comerciales, mediante colaboración con el Departamento de Educación.
- Propuesta de apertura de un marco de colaboración informativa con Educación (foro de información, opinión, colaboración) que contribuya al enriquecimiento y actualización de los ciclos formativos de comercio; y la mejora orientación profesional de la formación para el empleo.

Actuación 2.5.3.: Formación para el empleo de Oferta: Búsqueda de formulas de colaboración con Lanbide para la determinación de prioridades formativas del sector de la Distribución, que dé lugar a una oferta periódica adaptada y eficaz.

Actuación 2.5.4.: Formación para el empleo de Demanda: Estudio de medidas e iniciativas para optimizar la formación de demanda (vía bonificaciones) en el sector.

Actuación 2.5.5.: Reconocimiento de la Experiencia: Colaboración con las autoridades educativas y laborales para el impulso adaptado de los procesos de reconocimiento de la experiencia en el sector (en su caso casos piloto) y su optimización para activar formación complementaria para la mejora y/o complemento de las carencias competitivas.

## **EJE 3:- GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS**

**Objetivo:** Profundizar en la gestión comercial de los entornos urbanos, mediante el enriquecimiento y la diferenciación de las intervenciones tradicionales, para optimizar su potencial transformador y eficacia; y favorecer la percepción del territorio como espacio de convergencia de las diferentes políticas y líneas de ayuda.

### **Línea 3.1.: HIBRIDACIÓN SECTORIAL y DIFERENCIACIÓN ESPACIAL**

**Objetivo:** Mejorar la eficacia de la intervención comercial sobre los entornos urbanos favoreciendo las sinergias entre sus diferentes actores económicos sectoriales (hibridación sectorial) ; y diferenciando las intervenciones de forma adaptada a cada realidad espacial (espacios comerciales centrales y barrios)

**Actuación 3.1.1.:** Del comercio a la Economía Urbana de Ciudad: mirada integradora de las actividades comerciales y terciarias.

En un marco de creciente servitización del espacio urbano, la planificación comercial urbana requiere

de integrar la mirada complementaria del conjunto del terciario que comparte fechoría comercial con el sector estrictamente comercial (hostelería y turismo, cultura, servicios personales, servicios financieros...); buscar sinergias favorables y evitar deseconomías.

Traslación progresiva de este planteamiento a los instrumentos de planificación comercial urbana (Planes de Revitalización y Planes Estratégicos). Concepción de los planes de acción como espacios de convergencia del conjunto de líneas de ayuda del plan (urbanísticas, de dinamización, de competitividad, proyectos singulares, etc.).

**Actuación 3.1.2.:** Diferenciación y desarrollo de Dinamización de Centralidad + Dinamización Proximidad.

Las intervenciones de dinamización y gestión de entornos territoriales se han polarizado históricamente en las áreas centrales comerciales como espacios de alta densidad de oferta para la búsqueda de atracción de públicos intra e intermunicipales. El número y tipología de este tipo de iniciativas es muy numeroso y se ha adquirido una gran experiencia al respecto. Se hace necesario, sin embargo, completar esa actividad y enriquecer igualmente los procesos de dinamización y estímulo de zonas no centrales; y diferenciarlas del tipo de intervenciones asociadas a las áreas centrales, puesto que las orientadas a los espacios de barrio y el comercio de proximidad, reclaman otra escala, planteamientos de activación de la demanda cercana, su fidelización y agitación etc. Se hace necesario por tanto favorecer una creciente atención a ambos espacios (centralidad y proximidad) y el desarrollo de intervenciones adaptadas a cada realidad. Traslación de este planteamiento progresivamente a las órdenes de ayudas correspondientes.



## **EJE 3:- GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS**

**Objetivo:** Profundizar en la gestión comercial de los entornos urbanos, mediante el enriquecimiento y la diferenciación de las intervenciones tradicionales, para optimizar su potencial transformador y eficacia; y favorecer la percepción del territorio como espacio de convergencia de las diferentes políticas y líneas de ayuda.

### **Línea 3.2.: INNOVACIÓN Y ENRIQUECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN**

**Objetivo:** Impulso de la innovación en las actuaciones urbanísticas y de dinamización sobre los entornos urbanos, a partir de casos piloto, experiencias e iniciativas para su posterior escalamiento, generalización o perfeccionamiento progresivo.

Actuación 3.2.1.: Profundización de la dimensión comercial del urbanismo: Casos piloto de hábitat urbano y comercio de proximidad en barrios especialmente vulnerables y zonas de baja densidad comercial.

Las áreas centrales comerciales de las ciudades y municipios constituyen espacios “hechos” y con una densidad y dotación comercial intensa. La caída de la oferta comercial afecta especialmente a entornos de proximidad vulnerables. La búsqueda de garantía de dotaciones comerciales mínimas; el sostenimiento de una oferta suficiente para la cohesión social y la calidad de vida del hábitat de los barrios; la ubicación y tipología de suelos comerciales que optimicen ese rol social; la búsqueda de fórmulas de estímulo para su uso....constituyen un reto para el urbanismo; especialmente en los barrios.

Generación de experiencias piloto de hábitat urbano y comercio local de proximidad, en colaboración con el Departamento de Mediante Ambiente y Ordenación del territorio; que generen progresivamente un saber hacer, conceptos, metodologías, indicadores, procedimientos que puedan adaptarse progresivamente a los proceso de gestión urbanística y dinamización comercial de proximidad.

Actuación 3.2.2.: Turismo y Comercio: impulso de nuevas actuaciones en espacios de centralidad.

El importante crecimiento turístico experimentado en los últimos años obliga a identificar nuevos mecanismos para optimizar al visitante -turista y excursionista-

- Banco de Ideas y experiencias de éxito: Análisis específico intradepartamento entre las áreas de turismo y comercio, con la colaboración de las tres gerencias de las capitales, para generar un banco de ideas y experiencias exitosas de actuaciones asociadas a diferentes tipologías/motivaciones de visitantes o turistas, eventos etc. Apertura y coordinación del proceso con otros agentes de interés (Agricultura y Pesca, etc.)

- Contraste municipal y experiencias piloto: Contraste del banco de ideas en el marco de trabajo compartido con los ayuntamientos de las tres cpitales de la CAPV y selección reparto de experiencias piloto en los tres municipios en función de sus agendas turísticas, eventos, etc.

- Sistematización de conclusiones para generalización de experiencias.

- Puesta en marcha y dinamización de experiencias

### **EJE 3:- GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS**

**Objetivo:** Profundizar en la gestión comercial de los entornos urbanos, mediante el enriquecimiento y la diferenciación de las intervenciones tradicionales, para optimizar su potencial transformador y eficacia; y favorecer la percepción del territorio como espacio de convergencia de las diferentes políticas y líneas de ayuda.

#### **Línea 3.2.: INNOVACIÓN Y ENRIQUECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN**

**Objetivo:** Impulso de la innovación en las actuaciones urbanísticas y de dinamización sobre los entornos urbanos, a partir de casos piloto, experiencias e iniciativas para su posterior escalamiento, generalización o perfeccionamiento progresivo.

**Actuación 3.2.3.:** Interpretación más profunda y ambiciosa del concepto de Dinamización: Impulso de de servicios locales al comerciante y al ciudadano. Promoción de Proyectos singulares

Históricamente, la dinamización comercial de ciudad viene concentrándose en políticas de Animación y Comunicación (gestión de iniciativas de calle, eventos, notoriedad e imagen de marca etc. como vertientes básicas de trabajo). Se ha tratado, normalmente de una actividad orientada de forma colectiva a la clientela en general y de un servicio para los comerciantes como colectivo, igualmente en general.

A futuro, la dinamización reclama de elementos innovadores y un complemento en actividades de acercamiento y vinculación particularizada con cada cliente; y generación de mayor valor para el comerciante, apoyadas en nuevas tecnologías (CRM asociativo, móviles; segmentación de colectivos de clientela con los que se establece contacto directo; servicios individualizado a los establecimientos; servicios colectivos a la ciudadanía...). Incorporación y estímulo en las órdenes de ayudas de la introducción de casos piloto o proyectos singulares al respecto; favorecimiento de proyectos colaborativos entre varios entornos urbanos.

## **EJE 4: HERRAMIENTAS DE TRASLACIÓN DE POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO**

**Objetivo: Mejorar la eficacia de las políticas comerciales desde el fortalecimiento del liderazgo público en el diseño, aplicación y seguimiento de las mismas; y el refuerzo y optimización operativa de los recursos humanos y técnicos disponibles para ello.**

### **Línea 4.1.: RECURSOS PROPIOS INTERNOS**

Objetivo: Robustecer el equipo interno de trabajo del Departamento y su funcionamiento.

Actuación 4.1.1.: Plan de Refuerzo del Equipo Técnico interno del Departamento.  
Por distintos motivos históricos, el equipo interno del Departamento de comercio es cuantitativamente limitado y se ve afectado por inestabilidad e insuficiente atractivo. Propuesta de trabajo para hacer más atractivo y eficiente el destino laboral del departamento:

- Estabilidad, motivación, perfilado de los puestos.
- Plan de Formación para actualizar conocimientos sobre la distribución, el retail, el ecosistema comercial vasco y las políticas del departamento.
- Asistencia Técnica para definir con el departamento la Estructuración de funciones, identificación de objetivos y contenidos y protocolización de su gestión (Ver línea 4.2.)
- Gestión de ritmos administrativos de convocatorias en un marco previsional más amplio

### **Línea 4.2.: RECURSOS SOBRE EL TERRENO Y ECOSISTEMA ASOCIATIVO Y MUNICIPAL**

Objetivo: Estructurar y optimizar los recursos sobre el terreno del departamento y su integración coordinada con ecosistema asociativo

Actuación 4.2.1. Actualización de los programas de Técnicos de Comercio y Becarios: recuperar protagonismo y eficacia para la dinamización de las políticas  
Los Técnicos de Comercio constituyen un cuerpo profesional de valor para la coordinación y gestión de las políticas públicas. Su optimización, sin embargo requiere de estructuración, coordinación, seguimiento, evaluación etc . Las limitaciones de los recursos internos del departamento y el hecho de la contratación de los mismos por parte de las unidades asociativas o municipales de destino no lo ha favorecido.

- **RENOVACIÓN DEL ROL Y FUNCIONAMIENTO DE LAS OFICINAS DE COMERCIO:** Plan de Estructuración, Coordinación y Seguimiento de las Oficinas Técnicas de Comercio y sus Técnicos para el refuerzo de su rol como canalizadores y gestores de las políticas del Departamento su funcionamiento como un equipo integrado y coordinado; que cubra especializaciones sectoriales/competitivas y zonales/dinamización de forma estructurada y eficaz. Replanteamiento y estructuración genera; experiencias con distintos modelos.
- Revisión y renovación del programa de Becas de comercio desde planteamientos más actuales y atractivos (ver eje 1 de Modernización y Rejuvenecimiento) con difusión en un marco innovador e incorporación de planteamientos ambiciosos. Creación previa de un banco de empresas colaboradoras de comercio local con atractivo suficiente para dar soporte a estancias en empresas locales que garanticen una experiencia formativa. Valoración de su extensión en el tiempo para mejorar su atractivo y evitar las convocatorias anuales continuadas. Aplicación de criterios de optimización de sus fusiones al servicio de la dinamización de las políticas

## **EJE 4: HERRAMIENTAS DE TRASLACIÓN DE POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO**

**Objetivo:** Mejorar la eficacia de las políticas comerciales desde el fortalecimiento del liderazgo público en el diseño, aplicación y seguimiento de las mismas; y el refuerzo y optimización operativa de los recursos humanos y técnicos disponibles para ello.

### **Línea 4.2.: RECURSOS SOBRE EL TERRENO Y ECOSISTEMA ASOCIATIVO Y MUNICIPAL**

**Objetivo:** Estructurar y optimizar los recursos sobre el terreno del departamento y su integración coordinada con ecosistema asociativo

Actuación 4.2.2.: Gerencias Comerciales Urbanas (Coordinadores de Plataformas Urbanas de las Capitales)

Asentadas sobre modelos diferentes, se plantea consolidar esa figura desde...

- Estructuras jurídicas que cuenten con el liderazgo público de los espacios de colaboración (Gobierno Vasco + Ayuntamiento mayoritarios) que ofrezcan comodidad y realismo de acción
  - Equidad de presencia asociativa (participan todas) pero proporcionalidad representativa en función del peso asociativo.
  - Protagonismo del rol asociativo zonal en las actividades de dinamización (Eje 3) en coordinación con las estructuras de desarrollo económico municipales
  - Coordinación con las políticas de competitividad y canalización zonal de las mismas, en coordinación directa con Ayuntamiento y actores gremiales de dinamización de esas políticas
- Complementariamente se plantea introducir mecanismos de ajuste en las ayudas para apoyar igualmente la consolidación de estructuras del tejido asociativo de municipios más relevantes.

Actuación 4.2.3.: Tejido Asociativo

Programa Formativo de Juntas Directivas para sintonizar las políticas y actuaciones

Estructuración del Tejido Asociativo Zonal adicionalmente al de las tres capitales: atendiendo a tamaños municipales y territorios para facilitar su presencia y participación en el desarrollo de las políticas.

## **EJE 4: HERRAMIENTAS DE TRASLACIÓN DE POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO**

**Objetivo:** Mejorar la eficacia de las políticas comerciales desde el fortalecimiento del liderazgo público en el diseño, aplicación y seguimiento de las mismas; y el refuerzo y optimización operativa de los recursos humanos y técnicos disponibles para ello.

### **Línea 4.3.: INTEGRACIÓN Y CONVERGENCIA DE POLÍTICAS**

**Objetivo:** Mejorar la complementariedad y sinergias entre las políticas de competitividad sectorial y de dinamización de espacios urbanos

Actuación 4.3.1.: Creación de espacios de coordinación para la convergencia de las políticas zonales y gremiales sobre el entorno urbano de las capitales; y la optimización de la colaboración pública privada.

- Bateratzegunea: Foro de coordinación de las gerencias de las capitales, los tres Ayuntamientos, las asociaciones gremiales del territorio y cámaras, para canalizar de forma complementaria y sinérgica las diferentes políticas zonales y gremiales en el territorio municipal; y optimizar las formas de colaboración público-privada. Participación igualmente de representación la estructura de los Técnicos de Comercio vinculados a las capitales y vinculados a las políticas de competitividad sectorial
- Banatzailegunea: Foros de coordinación (uno en cada territorio) de representantes de, Ayuntamientos no capitales, representantes del tejido asociativo zonal ajeno a las capitales (y previamente estructurado), representantes del tejido asociativo gremial, y representantes de Oficinas Técnicas para trasladar al territorio de forma homogénea y coordinada las diferentes líneas de políticas (competitivas y de dinamización).

Actuación 4.3.2.: Asistencia técnica para el diseño, la protocolización, y desarrollo de todo el proceso descrito. Desarrollo de asistencias técnicas de apoyo, coordinadas y estructuradas para su desarrollo.

### **Línea 4.4.: CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA**

**Objetivo:** Hacer de la creación, gestión y utilización del conocimiento una materia esencial para la renovación y mejora competitiva del sector, y para la dinamización de sus políticas.

Actuación 4.4.1.: Desarrollo de procesos de observación, estudios y, en general, generación de conocimiento para el sistema

Cobertura de las necesidades de conocimiento vinculadas a

- El seguimiento y observación continuada de las macromagnitudes y aspectos estructurales del sector; y de evolución y tendencias del mismo, en una lógica coordinada y optimizada con EUSTAT y/o otras fuentes estadísticas, administrativas y/o sectoriales de información.
- Estudios específicos asociados al desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan Director
- Estudios específicos asociados a las necesidades de Ordenación del sector en sus diferentes aspectos, en su caso de forma coordinada con los Departamentos gubernamentales o agentes sectoriales correspondientes (Ordenación Territorial, etc.)

Actuación 4.4.2.: Big data y comercio. Desarrollo de su potencialidad a través de proyectos singulares y experiencias piloto apoyadas en las lógicas de Competitividad (Eje 2) y políticas zonales de dinamización (Eje 3)

En el cuadro siguiente se reproduce la estructura de Ejes, línea y acciones especificando los responsables asociados a su desarrollo.

### Responsables asociados al Plan

<b>EJE 1: MODERNIZACIÓN y REJUVENECIMIENTO DE SECTOR</b>			
Línea	Actuación	Responsable	Otros organismos involucrados
Línea 1.1.- COMUNICACIÓN: IMAGEN DEL SECTOR	1.1.1.: Herramientas de Trabajo Base.	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	
	1.1.2.: Esfuerzo marco de comunicación	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	
	1.1.3.: La comunicación acompaña al resto de Programas	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	
	1.1.4.: Incorporación de los agentes sectoriales al nuevo enfoque de comunicación	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Federaciones territoriales; Asociaciones zonales; Cámaras de Comercio; Técnicos de Comercio; Plataforma Urbanas de Capitales y resto de agentes del ecosistema comercial
Línea 1.2.: EMPRENDIMIENTO	1.2.1.: Impulso de nuevos negocios profesionales y viables	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Garapen; Eudel; Agencias y Departamentos municipales de desarrollo económico; Cámaras de Comercio Federaciones Territoriales entre otros
	1.2.2.: Emprendimiento innovador para Iniciativas singulares	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Garapen; Eudel; Agencias y Departamentos de desarrollo municipales; Camaras de Comercio Federaciones Territoriales; Universidad; Innobasque :entre otros
	1.2.3.: Transmisión empresarial (Berriz Empresa).	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Cámaras de Comercio; Garapen; Eudel; Agencias y departamentos municipales de desarrollo económico; entre otros;
Línea 1.3.: INSTALACIONES RENOVADAS	1.3.1.: Modernización de equipamientos comerciales ya implantados	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	
	1.3.2.: Nuevas implantaciones	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	

## EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Línea	Actuación	Responsable	Otros organismos involucrados
Línea 2.1.: GESTIÓN Y MEJORA COMPETITIVA	2.1.1.: Audit de managing orientador y tutorizaje	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Federaciones Territoriales, Cámaras de Comercio; Euskalit.; y tejido asociativo en general
	2.1.2.: Managing de Gestión y Calidad	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Federaciones Territoriales, Cámaras de Comercio; Euskalit.; y tejido asociativo en general
Línea 2.2.: DIGITALIZACIÓN	2.2.1.: Omicanalidad	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Cámaras de Comercio; y tejido asociativo en general
	2.2.2. Empresa conectada y gestión empresarial	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Federaciones Territoriales, Cámaras de Comercio; Euskalit.; y tejido asociativo en general
Línea 2.3.: ESTUDIOS SECTORIALES	2.3.1.: Estudios Sectoriales	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Federaciones Territoriales; y tejido asociativo en general
Línea 2.4.: PROYECTOS SINGULARES DE COOPERACIÓN COMPETITIVA	2.4.1.: Iniciativa de impulso del Comercio Electrónico (generación de mejoras competitivas en los procesos de venta).	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Federaciones Territoriales; y tejido asociativo en general
	2.4.2.: Iniciativa de mejora en los procesos de compra (generación de mejoras competitivas en los procesos de aprovisionamiento)	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Federaciones Territoriales; y tejido asociativo en general



## EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Línea	Actuación	Responsable	Otros organismos involucrados
	2.5.1.: Foro de reflexión/ colaboración interinstitucional	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Departamento de Educación; Departamento de Empleo; Lanbide; Hobetuz; Diputaciones; Agencias y Departamentos de Desarrollo Económico municipal; Cámaras de Comercio; Federaciones Territoriales entre otros.
	2.5.2.: Refuerzo de la presencia de la Formación Profesional en el empleo del sector	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Departamento de Educación y complementariamente Agencias y Departamentos de Desarrollo Económico municipal; Cámaras de Comercio; Federaciones Territoriales
Línea 2.5.: EMPLEO Y CUALIFICACIONES	2.5.3.: Formación para el empleo de Oferta	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Departamento de Empleo; Lanbide; Hobetuz; y complementariamente Diputaciones; Agencias y Departamentos de Desarrollo Económico municipal; Cámaras de Comercio; Federaciones Territoriales entre otros;
	2.5.4.: Formación para el empleo de Demanda	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Departamento de Empleo; Lanbide; Hobetuz; Cámaras de Comercio; Federaciones Territoriales entre otros;
	2.5.5.: Reconocimiento de la Experiencia	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Departamento de Educación; Departamento de Empleo; Lanbide; Federaciones Territoriales

**EJE 3:- GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS**

Línea	Actuación	Responsable	Otros organismos involucrados
Línea 3.1.: HIBRIDACIÓN SECTORIAL y DIFERENCIACIÓN ESPACIAL	3.1.1.: Del comercio a la Economía Urbana de Ciudad: mirada integradora de las actividades comerciales y terciarias.	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Plataformas urbanas de las capitales; Asociaciones zonales: Ayuntamientos
	3.1.2.: Diferenciación y desarrollo de Dinamización de Centralidad + Dinamización Proximidad	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Plataformas urbanas de las capitales; Asociaciones zonales: Ayuntamientos
Línea 3.2.: INNOVACIÓN Y ENRIQUECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN	3.2.1.: Profundización de la dimensión comercial del urbanismo: Casos piloto de hábitat urbano y comercio de proximidad en barrios especialmente vulnerables y zonas de baja densidad comercial.	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Departamento de medio ambiente, Planificación Territorial y Vivienda;; Plataformas urbanas de las capitales; Asociaciones zonales: Ayuntamientos
	3.2.2.: Turismo y Comercio: impulso de nuevas actuaciones en espacios de centralidad	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras (Agricultura, Pesca y Política Alimentaria);; Plataformas urbanas de las capitales; Asociaciones zonales: Ayuntamientos
	3.2.3.: Interpretación más profunda y ambiciosa del concepto de Dinamización: Impulso de de servicios locales al comerciante y al ciudadano. Promoción de Proyectos singulares	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Plataformas urbanas de las capitales; Asociaciones zonales: Ayuntamientos

**EJE 4: HERRAMIENTAS DE TRASLACIÓN DE POLÍTICAS  
AL SECTOR Y AL TERRITORIO**

Línea	Actuación	Responsable	Otros organismos involucrados
Línea 4.1.: RECURSOS PROPIOS INTERNOS	4.1.1.: Plan de Refuerzo del Equipo Técnico interno del Departamento	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	
Línea 4.2.: RECURSOS SOBRE EL TERRENO Y ECOSISTEMA ASOCIATIVO Y MUNICIPAL	4.2.1. Actualización de los programas de Técnicos de Comercio y Becarios: recuperar protagonismo y eficacia para la dinamización de las políticas	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Plataformas urbanas de las capitales; Asociaciones zonales: Ayuntamientos; Federaciones Territoriales; Empresas comerciales
	4.2.2.: Gerencias Comerciales Urbanas (Coordinadores de Plataformas Urbanas de las Capitales)	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Plataformas Urbanas; Asociaciones zonales y Ayuntamientos de las capitales
	4.2.3.: Tejido Asociativo	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Tejido asociativo zonal
Línea 4.3.: INTEGRACIÓN Y CONVERGENCIA DE POLÍTICAS	4.3.1.: Creación de espacios de coordinación para la convergencia de las políticas zonales y gremiales sobre el entorno urbano de las capitales; y la optimización de la colaboración pública privada.	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Tejido asociativo zonal ; Federaciones Territoriales; y Ayuntamientos
	4.3.2.: Asistencia técnica para el diseño, la protocolización, y desarrollo de todo el proceso descrito	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	
Línea 4.4.: CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA	4.4.1.: Desarrollo de procesos de observación, estudios y, en general, generación de conocimiento para el sistema	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	EUSTAT
	4.4.2.: Big data y comercio	Departamento de Turismo, Comercio y Consumo	Tejido asociativo en general

## 5. Gobernanza del plan

### 5.1 Previsión económica

En 2017, el presupuesto de la Dirección de Comercio destinado a las políticas comerciales a desarrollar en el Plan Director, es aproximadamente de 10.049,7 €, que se corresponden con todas las partidas asignadas a las ejes de actuación del mismo.

**Distribución presupuestaria por ejes del Plan  
Director del Comercio Vasco 2017-2020 (miles de euros)**

EJE	PRESUPUESTO (MILES DE €)				PRINCIPALES PARTIDAS
	2017	2018	2019	2020	
EJE 1. MODERNIZACIÓN Y REJUVENECIMIENTO DEL SECTOR	4.425,0	5.247,0	5.310,0	5.373,7	Modernización de equipamientos comerciales, Transmisión empresarial emprendimiento. Campañas de promoción de imagen sectorial...
EJE 2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	550,0	1.200,0	1.214,4	1.229,0	Programas de Gestión Competitiva y Digitalización. Estudios sectoriales y Proyectos de cooperación competitiva; Empleo y cualificación...
EJE 3. GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS	3.529,0	3.574,5	3.617,4	3.660,8	Apoyo al desarrollo de estrategias zonales; Programas de Dinamización Comercial en entornos urbanos; Ayudas a municipios para apoyo al comercio de cercanía...
EJE 4. INSTRUMENTOS DE TRANSLACIÓN DE POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO	1.545,7	914,2	925,1	936,3	Oficinas Técnicas de Comercio; Gerencias de Centro Urbano; Becas de formación en distribución comercial, Subvenciones para la creación y gestión del conocimiento...
<b>Total ejes</b>	<b>10.049,7</b>	<b>10.935,7</b>	<b>11.066,9</b>	<b>11.199,7</b>	

Además de los recursos presupuestarios mencionados, el Plan Director de Comercio 2017 -2020 podrá contar con aquellas partidas que el Gobierno del Estado, a través de fondos europeos, ponga a disposición de las Comunidades Autónomas para incentivar el desarrollo del sector de comercio interior.

Partiendo del presupuesto de 2017, la extrapolación del Plan al conjunto del periodo 2017 – 2020 supondría la asignación de un presupuesto directo total aproximado de 43.252,1 €; previéndose un crecimiento anual general de entre 1,09% (2018) y 1,01% (2019 y 2020), de acuerdo con el compromiso adquirido en el Programa de Gobierno.

## **5.2 GESTIÓN Y COORDINACIÓN**

### **A. Liderazgo del Plan**

La gestión del Plan Director de Comercio 2017 – 2020 se plantea bajo el impulso y liderazgo del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo; asumiendo la coordinación del mismo la Viceconsejería de Turismo y Comercio que tendrá la responsabilidad de

- Ejecutar la gran mayoría de las actuaciones previstas en el mismo.
- Dinamizar operativamente la colaboración con otras Viceconsejerías/Departamentos/ Instituciones y aportar en ese contexto su apoyo desde el punto de vista de la política comercial para facilitar su desarrollo
- Integrar sinérgicamente el Plan Director de Comercio 2017 -2020 con el resto de Planes Directores del Departamento (Turismo y Consumo) y con el resto del Planes del Gobierno Vasco y de otras administraciones.
- Realizar el seguimiento y evaluación del Plan Director.

En este sentido, el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo va a hacer del Plan de Dinamización Comercial una herramienta para continuar avanzando en la modernización y perfeccionamiento de las políticas públicas y su gestión. Partiendo de los principios de eficacia (orientación a resultados) y adaptación (orientación al sector y al consumidor como corazón del sistema comercial) se plantea avanzar en las siguientes líneas:

- Cambios en la estructuración organizativa y perfeccionamiento de las dinámicas de trabajo internas o de recursos propios; así como refuerzo de los procedimientos informáticos y telemáticos que faciliten los procesos; y formación de los equipos implicados en todo ello
- Liderazgo público en la dinamización, control y seguimiento de los procesos de trabajo realizados a través del ecosistema de colaboradores sectoriales, de modo que se optimicen sus aportaciones y se ofrezcan soluciones adaptadas a la realidad cambiante del sector comercial y los nuevos retos que plantea.
- Gestión abierta, coordinada y enriquecedora en el marco de un sistema de actores institucionales múltiples que inciden de formas diversas en la realidad empresarial y territorial, con particular incidencia en los entornos territoriales urbanos donde convergen el conjunto de iniciativas.
- Proactividad en la propuesta de iniciativas, cambios y procesos transformadores que impulsen el sector, lo rejuvenezcan y modernicen como vía de competitividad empresarial y empoderamiento profesional.

- Cambios en las formas de la comunicación con el fin de adaptarlos al lenguaje y formas de conectividad actuales de las empresas de distribución; del mercado; y de las tendencias innovadoras que se viven de forma creciente
- Seguimiento y análisis continuado de la eficacia y eficiencia de los distintos programas y herramientas de apoyo al sector; y flexibilidad de respuesta ante los desajustes, y/o surgimiento de cambios o evoluciones que apunten a la necesidad de correcciones o modificación de planteamientos..
- Apuesta por hacer de la información y el conocimiento el instrumento adecuado para la gestión y perfeccionamiento eficaz y eficiente del Plan.

## **B. Colaboración y Coordinación con otras áreas del Gobierno**

El desarrollo del Plan Director de Comercio 2017-2020 en los términos expuestos, requiere de colaboración con diferentes áreas de Gobierno:

- Dentro del Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda, **la Viceconsejería de Planificación Territorial**, para profundizar en la planificación territorial sectorial en relación al comercio; la gestión comercial de los entornos urbanos -en particular en hábitats urbanos de proximidad (barrios) y/o de baja densidad comercial- facilitando o generando herramientas que permitan actuar sobre los éstos con una perspectiva integradora del comercio en los mismos. (Eje 3: GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS: L.3.1: Mejora de la Eficacia mediante integración sectorial y diferenciación espacial entre las áreas centrales y barrios)
- Dentro del Departamento de Empleo y Políticas Sociales, **la Viceconsejería de Empleo y Juventud**, para buscar fórmulas de colaboración con Lanbide que permitan establecer una determinación de prioridades formativas del sector de la Distribución, que dé lugar a una oferta periódica de formación para el empleo adaptada y eficaz. (Eje 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: L.2.4: Empleo y Cualificaciones); y/o dinamizar en su caso, procesos de reconocimiento de la experiencia.
- Dentro del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, **la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria** con el fin de articular proyectos singulares de cooperación competitiva tanto sectoriales (Eje 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: L.2.3 Proyectos singulares de cooperación competitiva) como de dinamización zonal (Eje 3: GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS: L.3.2 Innovación y Enriquecimiento de las actividades de dinamización) para la exploración de nuevas oportunidades comerciales en torno al turismo y el producto local.
- Dentro del Departamento de Educación, **las Viceconsejerías de Educación y Viceconsejería de Formación Profesional**, con el fin ordenar y articular las intervenciones formativas de los diversos agentes para conformar un mapa de oferta dimensionado y adaptado a las necesidades existentes de formación inicial y formación para el empleo de los trabajadores (ocupados y desempleados) a lo

largo de su vida activa. (Eje 2:COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: L.2.4: Empleo y Cualificaciones)

- Dentro del Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno, la Viceconsejería de Función Pública para el refuerzo del Equipo Técnico Interno del Departamento. (Eje 4: HERRAMIENTAS DE TRASLACIÓN DE POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO: L.4.1: Refuerzo de los Recursos Propios Internos.

Y aunque en un orden de relación o colaboración menos intenso, cabe citar igualmente otros ámbitos de conexión interdepartamental

- Con Lehendakaritza para el seguimiento y coordinación del Plan Director de Comercio con el resto de Planes Estratégicos del Gobierno Vasco.
- Con el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, Viceconsejería de Tecnología, Innovación y competitividad en relación con la innovación, el emprendimiento y la digitalización empresarial (Eje 2 del Plan).
- Con el Departamento de Hacienda y economía, en relación a la posible incorporación de mecanismos de financiación para el emprendimiento innovador (Eje 1 del Plan)

La colaboración y coordinación con estos departamentos podrá desarrollarse a través de los mecanismos de coordinación interdepartamental existentes o generándolos y/o ajustándolos de manera expresa en aquellos casos en que no los hubiera o requirieran su modificación; y así mismo, mediante la optimización de otros nuevos instrumentos o foros previstos tales como:

- El Órgano superior de Coordinación de la formación Profesional previsto en el proyecto de Ley de Formación Profesional; en el que participarán tanto la Viceconsejería de Formación profesional como la Viceconsejería de empleo y Juventud que permitirían coordinar o desarrollar la línea 5 del Eje 2 del Plan.
- La Comisión de Seguimiento del Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica



## **C. Coordinación interinstitucional y participación de agentes económicos y sociales**

Superando la colaboración y coordinación con otras áreas de gobierno, el desarrollo del Plan Director de Comercio 2017-2020, requiere de la coordinación y trabajo compartido con...:

- Otras instituciones, especialmente, Ayuntamientos y otros organismos de carácter local con los que es necesario buscar coordinación y complementariedad para evitar solapamientos.
- El ecosistema del tejido asociativo/institucional del comercio (Federaciones Sectoriales de Comercio de los tres Territorios -Euskomer y los miembros territoriales que los integran; Euskaldenda; tejido asociativo zonal; Cámaras de Comercio, etc.) que canalizan y/o colaboran en la dinamización de buena parte de las iniciativas a desarrollar y que adquieren una importancia sustancial en el desarrollo del Plan.

Para la articulación de esta coordinación, existen ya diferentes vías; algunas de carácter meramente institucional, y otras mixtas en las que se integran instituciones y agentes económicos y sociales.

Entre los foros existentes cabe citar la **Mesa Interinstitucional por el emprendimiento** y, lógicamente, **el Consejo Consultivo de Comercio**.

Sin embargo, adicionalmente a los mismos, el Plan ha planteado la creación de tres unidades de coordinación específica:

- la **Mesa Interinstitucional de Formación (sugerida para el desarrollo del Eje 2 en su Línea 5)**; que se concibe como un foro abierto al conjunto de actores institucionales y agentes sociales que están vinculados al desarrollo de formación en el sector, con el objetivo de dibujar el mapa de la oferta formativa existente y sus características, para a continuación introducir criterios de ordenación y racionalización de la actuación al respecto.
- **Bateratzegunea**: Foro de coordinación de las gerencias de las capitales, sus tres Ayuntamientos, las asociaciones gremiales del territorio y cámaras, para canalizar de forma complementaria y sinérgica las diferentes políticas zonales y gremiales en el territorio municipal de las tres capitales; y optimizar las formas de colaboración público-privada. Participación igualmente de representación la estructura de los Técnicos de Comercio vinculados a las capitales y vinculados a las políticas de competitividad sectorial
- **Banatzaileguneak**: Foros de coordinación (uno en cada territorio) de representantes de, Ayuntamientos no capitales, representantes del tejido asociativo zonal ajeno a las capitales (y previamente estructurado), representantes del tejido asociativo gremial, y representantes de Oficinas Técnicas para trasladar al territorio de forma homogénea y coordinada las diferentes líneas de políticas (competitivas y de dinamización) .

### **5.3 dispositivo de evaluación: rasgos, tiempos e intervenciones**

El dispositivo de evaluación que se desarrolle debe ser capaz de satisfacer cuatro objetivos...

- Generar información permanentemente, es decir ser dinámico.
- Integrar y ponderar la mirada de los diferentes actores intervinientes (públicos y privados), es decir, ser participativo.
- Dar cabida al seguimiento y evaluación de los distintos ejes y, al mismo tiempo, no perder de vista la integralidad del Plan, es decir, ser específico y global.
- Responder a miradas complementarias (de seguimiento de ejecución y de proceso; de resultado y de impacto) que permitan, efectivamente que el dispositivo de evaluación sea efectivo y genere aprendizajes, es decir ser perfeccionador desde las distintas perspectivas de diseño, gestión y desarrollo del plan.

Para ello se sugiere distinguir diferentes tiempos y diferentes miradas para organizar las intervenciones. Así, a priori, se sugieren tres miradas diferenciadas:

#### **- Mirada de Seguimiento y Ejecución**

Centrada en el control continuado -anual- de la ejecución y la contextualización de esos resultados, que tendrá carácter anual, y se plasmará en un doble producto:

- El Sistema de Indicadores de Seguimiento del Cuadro de Mando
- El Informe Anual que valorará para cada eje la ejecución y resultados básicos, así como los procesos de trabajo asociados y su contextualización en el entorno y coyuntura existente.

Su desarrollo generará, en proceso, Indicadores de ejecución/resultado que deberán ser a su vez situados en el marco en el que se desarrollan -Indicadores de Contexto-. En este sentido, el dispositivo de seguimiento y evaluación de la ejecución del Plan y su sistema de información, deberá relacionarse con el sistema de información estadístico general; en un doble rol de usuario y de generador de conocimiento específico en torno al sector

En ese contexto, el dispositivo de evaluación deberá dotarse de un entorno de informantes clave, agentes colaboradores, protocolos o dinámicas estables de suministro o generación de información, etc., en un marco organizado y coordinado con los sistemas de información.

#### **- Mirada Estratégica**

Asociada al fin de legislatura y/o inicio del nuevo periodo de planificación) que abordará una evaluación en profundidad del Plan para cada eje, que estime el impacto de las políticas desarrolladas, etc.

Para ello, se orientará metodológicamente la evaluación valorando la factibilidad de introducir metodologías de evaluación de impacto (contrafactual, teoría u otras) que puedan contribuir a enriquecer el análisis.

### A. Cuadro de Mando

A efectos de ofrecer un marco sencillo y de síntesis del seguimiento y evaluación del Plan, se ha planteado un Cuadro de Mando con un número reducido de indicadores básicos que combinan la información de macromagnitudes estructurales del sector y su coyuntura (consolidación del sector); la modernización del mismo; y la disponibilidad de informaciones desde fuentes periódicas y solventes. Los mismos se asocian a los diferentes ejes del plan; y se han fijado valores objetivos temporalizados para cada uno de ellos. Se presentan a continuación en dos cuadros sucesivos de descripción general, en el primero; y con el detalle de la vinculación de los indicadores a los ejes del Plan y fijación temporal de objetivos el segundo.

**Indicadores básicos del cuadro de mando del Plan Director del Comercio Vasco 2017-2020**

OBJETIVO	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	FUENTE	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN
<b>CONSOLIDACIÓN</b>	Peso del sector comercial sobre el VAB del total de la economía vasca	8,6% (2015)	Eustat	Final del periodo (2020)
	Evolución del Margen Comercial	24% (2015)	Eustat	Final del periodo (2020)
	Índice de Comercio Minorista (ICIm)	99,2 (III 2017) (Base 2010)	Eustat	Anual
	Evolución del empleo sectorial (nº afiliaciones a la Seguridad Social); colectivo autónomo o asalariado	137.883 (Sept. 2017)	Seguridad Social	Anual
	Evolución del número de establecimientos	41.734 (2016)	Eustat (Dirae)	Anual
	Densidad comercial minorista (y su detalle por estratos municipales)	12,39% (2016)	Eustat (Dirae + Estadística Municipal de Habitantes)	Anual
<b>MODERNIZACIÓN</b>	% de empresas con e-commerce	19,5% (2016)	Eustat	Anual
	% ventas on line en empresas con e-commerce	26,3% (2016)	Eustat	Anual
	Evolución de nuevas empresas en el sector comercial	3.540 (2017)	Eustat	Anual
	Nuevas empresas generadas y transmitidas en el marco de actuaciones del Gobierno	Indicador no disponible actualmente (Este indicador será objeto de medición en el periodo 2017 – 2020)		
	Nivel formativo del perfil emprendedor vs. perfil actual del sector	Indicador no disponible actualmente (Este indicador será objeto de medición en el periodo 2017 – 2020)		

## Indicadores Básicos articulados por Ejes del Plan y objetivos asociados temporalizados

EJE	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	FUENTE Y PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	OBJETIVO
EJE 1 MODERNIZACIÓN Y REJUVENECIMIENTO DEL SECTOR	Evolución de nuevas empresas en el sector comercial	3.540 (2017)	Eustat (Anual)	2018: 2017+2,0% 2019: 2017+4,0% 2020: 2017+6,0%
	Evolución de nuevas empresas generadas y transmitidas en el marco de actuaciones del Gobierno	Indicador no disponible actualmente (Este indicador será objeto de medición en el periodo 2017 – 2020)	Valor base a determinar en cifras absolutas para 2017 de acuerdo a información del Departamento	2018: 2017+4,0% 2019: 2017+8,0% 2020: 2017+12,0%
	Nivel formativo del perfil emprendedor vs. perfil actual del sector	Indicador no disponible actualmente (Este indicador será objeto de medición en el periodo 2017 – 2020)	2017: año base de fijación de indicador sintético en escala 100% a partir de niveles universitarios y , profesionales.	2018: 2017+3,0 puntos 2019: 2017+6,0 puntos 2020: 2017+9,0 puntos
EJE 2 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Peso del sector comercial sobre el VAB del total de la economía vasca	8,6% (2015)	Eustat (Final del periodo (2020))	Mantener la contribución al VAB
	Evolución del Margen Comercial	24% (2015)	Eustat (Final del periodo (2020))	26% = 2015+2,0 puntos
	Índice de Comercio Minorista (ICIm)	91,2 (2016) (Base 2010)	Eustat (Anual)	2017: 2016+1,75 puntos 2018: 2016+3,50 puntos 2019: 2016+4,75 puntos 2020: 2016+6,00 puntos
	% de empresas con e-commerce	19,5% (2016)	Eustat (Anual)	2017: 2016+1,0 puntos 2018: 2016+2,0 puntos: 2019: 2016+3,0 puntos 2020: 2016+4,0 puntos
	% ventas on line en empresas con e-commerce	26,3% (2016)	Eustat (Anual)	2017: 2016+1,75 puntos 2018: 2016+3,50 puntos 2019: 2016+5,25 puntos 2020: 2016+7,00 puntos
EJE 3 GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ENTORNOS URBANOS	Evolución del número de establecimientos (y detalle mayoristas/minoristas))	41.734 (2016)	Eustat (Dirae) (Anual)	2017: 2016 -1,0% 2018: 2016 -2,2% 2019: 2016 -3,5% 2020: 2016 -5,0%
	Densidad comercial minorista (y detalle por estratos municipales)	12,39% (2016)	Eustat (Dirae + Estadística Municipal de Habitantes) (Anual)	2017: 2016 -0,15puntos 2018: 2016 -0,30puntos 2019: 2016 -0,45puntos 2020: 2016 -0,60puntos
	Evolución del empleo sectorial (nº afiliaciones a la Seguridad Social); colectivo autónomo y asalariado.	135.448 (Enero. 2016)	Seguridad Social (Anual)	2017: 2016 +0,5% 2018: 2017 +1,0% 2019: 2018 +1,5% 2020: 2019 +2,0%
EJE 4 INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO	Nivel de asociacionismo	Indicador no disponible actualmente (Este indicador será objeto de medición en el periodo 2017 – 2020)	2017: año base de fijación de indicador sintético a escala 100% a partir de niveles de muestra de asociaciones representativas	2018: 2017 +0,75puntos 2019: 2017 +1,50puntos 2020: 2017 +2,25puntos

## B. Orientaciones evaluadoras por eje de trabajo

Finalmente y en coherencia con las actuales líneas de evaluación de políticas públicas, para hacer factible y enriquecedor el seguimiento y evaluación del Plan, se plantea la necesidad de combinar la mirada cuantitativa, mediante indicadores duros y objetivos, con valoraciones cualitativas en profundidad.

Para ello, en un marco de trabajo tan amplio y prolongado, con vertientes de acción múltiples y diversas, se ha optado por proponer para cada eje de acción, una abanico de posibles indicadores de utilidad (ver cuadro siguiente): Partiendo del mismo se deberá trabajar sobre unos u otros en función de la materialización efectiva de las distintas líneas de políticas comercial propuesta (adaptación realista), y la disponibilidad de información y/o la posibilidad de su generación razonable (factibilidad). En todo caso, y como avance de detalle se ha hecho el esfuerzo de asociar la mayor parte de los mismos a cada una de las actuaciones a desarrollar en cada eje y línea de acción del plan, fijando magnitudes objetivo de forma temporalizada para el periodo 2017-20 (ver cuadro que cierra el documento).

### Aspectos e indicadores de referencia a valorar por ejes del Plan Director del Comercio Vasco 2017-2020

EJE	ASPECTOS A VALORAR	POSIBLES INDICADORES DE REFERENCIA PARA LA VALORACIÓN DEL EJE
<b>EJE1: MODERNIZACIÓN Y REJUVENECIMIENTO DEL SECTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de lenguaje actual y positivo en el sector comercial (ante el sector y ante el conjunto de la sociedad)</li> <li>• Avance hacia una percepción social más positiva y moderna del sector</li> <li>• Evolución del perfil emprendedor hacia competencias de gestión, creatividad y cooperación</li> <li>• Diversidad de los perfiles emprendedores</li> <li>• Nivel de utilización de las líneas y programas del DTCC</li> <li>• Evolución del grado de implantación de los proyectos de emprendimiento y/o de los proyectos de transmisión empresarial manejados.</li> <li>• Evolución de las nuevas implantaciones comerciales</li> <li>• Potenciación de nuevas implantaciones y renovaciones de equipamiento comercial bajo criterios de optimización y eficiencia de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº Directrices y herramientas de comunicación elaboradas</li> <li>• Nº de inserciones publicitarias o de acciones de comunicación que incluyen el lenguaje actualizado.</li> <li>• Nº de acciones encaminadas a sensibilizar a toda la estructura técnica a disposición del Departamento en el uso de este nuevo lenguaje actualizado. (DTCC)</li> <li>• Nº acciones encaminadas a sensibilizar a los principales agentes del sector en el uso de este lenguaje actualizado (DTCC)</li> <li>• Realización de encuestas y/o focus group que permitan medir el avance hacia una percepción social más positiva y moderna del sector. (DTCC)</li> <li>• Nº de Empresas solicitantes MEC por rama/segmento de actividad (DTCC)</li> <li>• Inversión media presentada a MEC (DTCC)</li> <li>• Evolución del número de renovaciones de equipamiento comercial basadas en planes de acción o estrategias definidas. (DTCC)</li> <li>• Evolución del % de financiación propia/inversión total</li> <li>• Altas y bajas de empresas de comercio (Eustat)</li> <li>• Número de proyectos de los programas de la línea de emprendimiento (Nuevos negocios profesionales y viables y Emprendimiento innovador)</li> <li>• Ratio: proyectos de emprendimiento implantados/proyectos de emprendimiento comercial trabajados en los programa de este eje.</li> <li>• Evolución de la vida media de las nuevas implantaciones</li> <li>• Nº de transmisiones empresariales</li> <li>• Ratio: empresas transmitidas/ empresas adheridas (vendedores)</li> </ul>



EJE	ASPECTOS A VALORAR	POSIBLES INDICADORES DE REFERENCIA PARA LA VALORACIÓN DEL EJE.
<b>EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de las políticas de competitividad en el fortalecimiento de las empresas del sector.</li> <li>• Grado de mejora en los estándares de gestión empresarial</li> <li>• Grado de integración de las diferentes programas del G.V. existentes o de nueva creación en la puesta a disposición de los mismos a las empresas de comercio</li> <li>• Grado de adaptación de los programas existentes o de nueva creación a las necesidades de mejora de gestión empresarial</li> <li>• Fortalecimiento de subsectores especialmente debilitados por la crisis o la particular evolución de su mercado.</li> <li>• Promoción de proyectos de cooperación competitiva</li> <li>• Evolución del nivel de conectividad de las empresas</li> <li>• Evolución de la implantación del canal comercio electrónico en las empresas</li> <li>• Evolución del uso de herramientas de visualización on line en las empresas de comercio</li> <li>• Grado de ordenación y articulación en las intervenciones formativas en el sector</li> <li>• Refuerzo de la relación de la FP con la profesionalización del empleo en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por m2 (a partir de fuentes EUSTAT)</li> <li>• Ventas por persona empleada ( a partir de fuentes EUSTAT)</li> <li>• Evolución del nº de empresas que hacen uso de los diferentes programas de este eje (línea Gestión Competitiva y línea Digitalización) (DTCC)</li> <li>• Evolución del número de empleos por establecimiento (EUSTAT)</li> <li>• Evolución de Altas y Bajas anuales (EUSTAT)</li> <li>• Nº estudios sectoriales desarrollados (DTCC)</li> <li>• Evolución del nº de empresas participantes en el proyecto Eus-commerce (DTCC)</li> <li>• Nº de proyectos de cooperación impulsados o facilitados por el Departamento (DTCC)</li> <li>• Empresas participantes en iniciativas de mejora competitiva en los procesos de aprovisionamientos (DTCC)</li> <li>• Empresas participantes en iniciativas de mejora competitiva en los procesos de venta (comercio electrónico) (DTCC)</li> <li>• Nº de directrices acordadas en el foro de reflexión interinstitucional para la ordenación de la formación profesional de comercio en el sector. (DTCC)</li> <li>• Evolución del nº de acciones de mejora en la adaptación de los programas de la FP a las necesidades de profesionales en el sector</li> <li>• Nº de iniciativas conjuntas con los Departamentos de Educación y Empleo</li> </ul>
<b>EJE 3: GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ENTORNOS URBANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de integración de las diferentes políticas sectoriales en la gestión comercial de entornos urbanos.</li> <li>• Generación y potenciación de sinergias de los diferentes actores económicos en la gestión de los entornos urbanos.</li> <li>• Adaptación de los programas y las intervenciones teniendo en cuenta la diferenciación espacial entre áreas centrales y barrios.</li> <li>• Especial atención a las necesidades de las áreas de proximidad</li> <li>• Grado de innovación y de adaptación de las actividades de dinamización a las necesidades competitivas de las empresas del entorno al que se aplican</li> <li>• Especial impulso de servicios locales al comerciante y al ciudadano como línea de diferenciación zonal.</li> <li>• Promoción de proyectos de cooperación competitiva en entornos urbanos, prestando especial atención a la cooperación con turismo y canales cortos de comercialización de productos locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la densidad comercial por estratos poblacionales y sectores terciarios (comercio, hostelería y servicios) (Eustat)</li> <li>• Evolución de la dotación comercial por formatos y entornos territoriales (Eustat)</li> <li>• Evolución del nº de municipios donde se aplican herramientas o planes integradores del comercio con el resto del terciario de los entornos urbanos.(DTCC)</li> <li>• Evolución del nº de proyectos generados fruto de la aplicación de herramientas de integración de políticas. (DTCC)</li> <li>• Evolución del nº de actuaciones generadas diferenciados por áreas centrales (tanto de capitales como de grandes municipios) como de proximidad (pequeños municipios y barrios) (DTCC)</li> <li>• Nº de Casos Piloto asociados a Barrios y/o entornos urbanos de baja densidad comercial</li> <li>• Evolución del Nº de establecimientos participantes en los diferentes proyectos de cooperación competitiva y/o dinamización. (Red de OTC)</li> <li>• Nº de iniciativas o actuaciones comerciales para la optimización del gasto turístico</li> <li>• Evolución del gasto medio de compras por día y turista/excursionista (Basquetour)</li> <li>• Evolución del nº de comercios que se integran en los canales cortos de comercialización</li> <li>• Evolución de la cifra de ventas de producto local comercializado a través de empresas de comercio vasco.</li> </ul>

EJE	ASPECTOS A VALORAR	POSIBLES INDICADORES DE REFERENCIA PARA LA VALORACIÓN DEL EJE.
<b>EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del liderazgo público en el diseño, aplicación y seguimiento de políticas comerciales</li> <li>• Refuerzo y optimización operativa de los recursos humanos y técnicos disponibles</li> <li>• Potenciación de la creación de espacios de coordinación para la optimización de la colaboración público – privada.</li> <li>• Refuerzo y optimización de las estructuras asociativas que canalizan y operativizan parte de las políticas comerciales.</li> <li>• Creación y gestión del conocimiento del sector comercial y su funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de acciones de fortalecimiento de la competencia y la coordinación de acción de los recursos humanos internos del Departamento; y del colectivo de técnicos de Comercio.</li> <li>• Progreso en el nivel de autofinanciación de las gerencias urbanas.</li> <li>• Implantación de Bateratzegunea y Banatzaileguneak; y número de sesiones de trabajo desarrolladas.</li> <li>• Evolución de la actividad de ambos foros a través del nº de acciones de coordinación ejecutadas.</li> <li>• Nº de empresas vinculadas a las becas de comercio</li> <li>• Evolución del nº de solicitudes y concesiones de becas de comercio.</li> <li>• Evolución del nº de Juntas Directivas que participan en los programas formativos dirigidos a su profesionalización.</li> <li>• Número de productos/actividades de observación y estudio del sector desarrollados</li> <li>• Nº de proyectos singulares realizados (Big data y comercio)</li> </ul>

Como se señalaba anteriormente, partiendo de este marco general de Indicadores a continuación (página siguiente) se profundiza en el detalle tentativo de **asignación de los indicadores por cada actuación a desarrollar en cada eje y línea de acción del Plan Director del Comercio Vasco 2017-2020; y fijación de magnitudes objetivo temporalizadas anualmente para cada uno de ellos.**





**Detalle de los indicadores por cada actuación a desarrollar en cada eje y línea de acción del Plan Director del Comercio Vasco 2017-2020; y fijación de magnitudes objetivo temporalizadas anualmente a cada uno de los indicadores**

EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
EJE1: MODERNIZACIÓN Y REJUVENECIMIENTO DEL SECTOR	<p><b>L.1.1. COMUNICACIÓN:</b></p> <p>Objetivo: Generar una iconografía y lenguaje del sector actualizado y atractivo que resitúe y mejore la imagen del comercio local ante el consumidor, facilite su transformación competitiva y rejuvenecimiento.</p> <p>Magnitud: Grado de mejora de la percepción social del comercio</p> <p>Valor objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Realización de Focus Group o encuesta para fijar referencia de 0 a 100.</li> <li>○ 2019: +3 puntos</li> <li>○ 2020: +6 puntos</li> </ul>	<p><b>A.1.1.1 Herramientas de trabajo base</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices y herramientas de comunicación elaboradas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Identificación del 100% de las directrices y herramientas.</li> <li>○ 2019: Implementación del 75% de las directrices y herramientas identificadas.</li> <li>○ 2020: Implementación del 100% de las directrices y herramientas identificadas.</li> </ul> </li> </ul>
		<p><b>A.1.1.2 Esfuerzo marco de comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de inserciones publicitarias y/o acciones de comunicación que incluyen el lenguaje actualizado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 25% de las campañas.</li> <li>○ 2019: 100% de las campañas.</li> <li>○ 2020: 100% de las campañas.</li> </ul> </li> </ul>
		<p><b>A.1.1.3 La comunicación acompaña al resto de Programas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de campañas de comunicación sectoriales realizadas en el marco de los Programas del Departamento de ajustadas a las nuevas directrices               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 25% de las campañas</li> <li>○ 2019: 75% de las campañas</li> <li>○ 2020: 100% de las campañas.</li> </ul> </li> </ul>
		<p><b>A.1.1.4 Incorporación de los agentes sectoriales a la comunicación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de acciones encaminadas a sensibilizar a toda la estructura técnica a disposición del Departamento en el uso de este nuevo lenguaje actualizado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 1</li> <li>○ 2019: 2</li> <li>○ 2020: 2</li> </ul> </li> <li>• Nº de acciones encaminadas a sensibilizar a los principales agentes del sector en el uso de este lenguaje actualizado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 1</li> <li>○ 2019: 2</li> <li>○ 2020: 2</li> </ul> </li> </ul>



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
<b>EJE1: MODERNIZACIÓN Y REJUVENECIMIENTO DEL SECTOR</b>	<p><b>L.1.2. EMPRENDIMIENTO</b></p> <p>Objetivo: Hacer del emprendimiento la línea soporte de la renovación del parque comercial, integrando vías generales de estímulo; apoyos específicos al impulso de comercios innovadores; y dando asistencia facilitadora a la transmisión empresarial</p> <p>Magnitud: Evolución del nº de nuevos establecimientos comerciales generados con criterios de estrategia, innovación y viabilidad.</p> <p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Generación de sistema de seguimiento e nuevas aperturas comerciales por municipio.</li> <li>○ 2019: Monitorización de las altas comerciales del 50% de los municipios del País Vasco.</li> <li>○ 2020: Monitorización de las altas comerciales del 80% de los municipios del País Vasco.</li> </ul> </p> <p>Valor Objetivo: {</p>	<p><b>A.1.2.1 Impulso de nuevos negocios profesionales y viables.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de proyectos apoyados a través de los programas de la línea de emprendimiento (Nuevos negocios profesionales y viables y Emprendimiento innovador) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 48</li> <li>○ 2019: 60</li> <li>○ 2020: 72</li> </ul> </li> <li>• Evolución del ratio de proyectos de emprendimiento implantados/proyectos de emprendimiento comercial trabajados en los programas de este eje. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 35%</li> <li>○ 2019: 60% (acumulativo)</li> <li>○ 2020: 80% (acumulativo)</li> </ul> </li> <li>• Evolución de la vida media de las nuevas implantaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: ---- (No ha pasado suficiente tiempo como para incidir en el indicador)</li> <li>○ 2019: Incremento de un 15 % de la vida media de las nuevas implantaciones.</li> <li>○ 2020: Incremento de un 25% de la vida media de las nuevas implantaciones.</li> </ul> </li> <li>• Evolución del ratio de proyectos de emprendimiento innovador sobre el total de proyectos de emprendimiento apoyados por los programas del Departamento de comercio. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 5%</li> <li>○ 2019: 15%</li> <li>○ 2020: 20%</li> </ul> </li> <li>• Evolución del nº de transmisiones empresariales realizadas a través de los programas apoyados desde el Departamento de Comercio. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Incremento del 5%</li> <li>○ 2019: Incremento del 10%</li> <li>○ 2020: Incremento del 15%</li> </ul> </li> </ul>
		<p><b>A.1.2.2. Emprendimiento innovador</b></p>	
		<p><b>A.1.2.3. Transmisión empresarial</b></p>	



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
<p><b>EJE1: MODERNIZACIÓN Y REJUENE-CIMIENTO DEL SECTOR</b></p>	<p><b>L.1.3. INSTALACIONES RENOVADAS</b></p> <p>Objetivo: Promover la inversión en renovación y modernización de los establecimientos comerciales con criterios de viabilidad económica y coherencia estratégica tanto desde el punto de vista empresarial como de integración con los objetivos programáticos del departamento.</p> <p>Magnitud: Evolución del nº de empresas solicitantes MEC por rama/segmento/zona de actividad.</p> <p>Valor Objetivo: { 2018: Establecer criterios de priorización. 2019: Seguimiento de la evolución de MEC según los criterios de priorización. 2020: Seguimiento de la evolución e MEC según los criterios priorización. }</p> <p>Magnitud: Evolución del ratio del nº de renovaciones de equipamiento comercial basadas en planes de acción o estrategias definidas sobre el total.</p> <p>Valor Objetivo { 2018: 5% 2019: 15% 2020: 20% }</p>	<p><b>A.1.3.1.Modernización de equipamientos comerciales ya implantados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del nº de empresas solicitantes MEC por rama/segmento/zona de actividad. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Establecer criterios de priorización.</li> <li>○ 2019: Seguimiento de la evolución de MEC según los criterios de priorización.</li> <li>○ 2020: Seguimiento de la evolución e MEC según los criterios priorización.</li> </ul> </li> <li>• Evolución del ratio del nº de renovaciones de equipamiento comercial basadas en planes de acción o estrategias definidas sobre el total. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: 5%</li> <li>○ 2019: 15%</li> <li>○ 2020: 20%</li> </ul> </li> <li>• Evolución del % de financiación propia/inversión total <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: incremento del 5%</li> <li>○ 2019: incremento del 10%</li> <li>○ 2020: incremento del 15%</li> </ul> </li> <li>• Evolución de la inversión media presentada a MEC: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: incremento del 5%</li> <li>○ 2019: incremento del 10%</li> <li>○ 2020: incremento del 20%</li> </ul> </li> </ul>
		<p><b>A.1.3.2 Nuevas Implantaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del nº de establecimientos beneficiarios de esta línea de subvención. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Año de referencia.</li> <li>○ 2019: incremento del 10%</li> <li>○ 2020: incremento del 25%</li> </ul> </li> </ul>



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	<p><b>L.2.1 GESTIÓN Y MEJORA COMPETITIVA</b></p> <p>Objetivo: Intervenciones particularizadas para cada empresa que permitan promover la competitividad y la adaptación de las empresas del sector a los nuevos escenarios, aplicando de forma eficiente, integral y coordinada los distintos programas de actuación promovidos desde el Plan.</p> <p>Magnitud: Evolución de las ventas/m2 y del margen neto sobre ventas del sector comercial de las empresas participantes en los diferentes programas.</p> <p>Valor } Objetivo: } o 2018: Incrementos superiores al 5% o 2019: Incremento superiores al 5% o 2020: Incrementos superiores al 5%.</p>	<p><b>A.2.1.1 Audit de managing orientador y tutorizaje</b></p> <p><b>A.2.1.2 Managing de Gestión y Calidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del nº de empresas que hacen uso de los diferentes programas de "audit de managing orientador y tutorizaje" <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: 175 empresas</li> <li>o 2019: 200 empresas</li> <li>o 2020: 225 empresas</li> </ul> </li> <li>• Evolución de la rentabilidad de las empresas participantes en los diferente programas de "audit" <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: Incremento superior al 5%</li> <li>o 2019: Incremento superior al 5%</li> <li>o 2019: Incremento superior al 5%</li> </ul> </li> <li>• Evolución del nº de empresas que hacen uso de los diferentes programas de "Managing de Gestión y Calidad" <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: 50 empresas</li> <li>o 2019: 75 empresas</li> <li>o 2020: 100 empresas</li> </ul> </li> <li>• Evolución de la rentabilidad de las empresas participantes en los diferente programas de "audit" <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: Incremento superior al 5%</li> <li>o 2019: Incremento superior al 5%</li> <li>o 2020: Incremento superior al 5%</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>L.2.2 DIGITALIZACIÓN</b></p> <p>Objetivo: Impulsar la incorporación de la empresa comercial al escenario de la omnicanalidad y adaptación de la experiencia de compra que se ofrece a los nuevos entornos tecnológicos.</p> <p>Magnitud: Evolución del nº de empresas participantes en los programas de Digitalización desarrollados por el Departamento.</p> <p>Valor } Objetivo: } o 2018: 200 empresas o 2019: 250 empresas. o 2020: 275 empresas.</p>	<p><b>A.2.2.1 Omnicanalidad</b></p> <p><b>A.2.2.2 Empresa conectada y gestión empresarial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del nº de empresas que hacen uso del programa Eus-commerce. <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: 175 empresas</li> <li>o 2019: 200 empresas</li> <li>o 2020: 225 empresas</li> </ul> </li> <li>• Incremento medio de la cifra de ventas de las empresas que hacen uso del programa Eus-commerce. <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: Incremento superior al 5%</li> <li>o 2019: Incremento superior al 5%</li> <li>o 2020: Incremento superior al 5%</li> </ul> </li> <li>• Nº de herramientas tecnológicas identificadas, generadas y/o adaptadas al sector comercial. <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: Al menos 1</li> <li>o 2019: Al menos 1</li> <li>o 2020: Al menos 2</li> </ul> </li> <li>• Nº de proyectos generados para el sector comercial que permitan la implantación e implementación de estas herramientas en las empresas comerciales. <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2018: Al menos 1</li> <li>o 2019: Al menos 1</li> <li>o 2020: Al menos 1</li> </ul> </li> </ul>

EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
<p><b>EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b></p>	<p><b>L.2.3 ESTUDIOS SECTORIALES</b></p> <p>Objetivo: "Aterrizar la mirada de la transformación competitiva a la realidad específica de cada sector, haciendo converger las diferentes líneas de ayuda existentes en el plan director de forma adaptada y coordinada para su optimización.</p> <p>Magnitud: Nº de estudios sectoriales desarrollados</p> <p>Valor Objetivo: <math>\left\{ \begin{array}{l} \text{2018: 2 estudios} \\ \text{2019: 2 estudios.} \\ \text{2020: 2 estudios} \end{array} \right.</math></p>	<p><b>A.2.3.1 Estudios Sectoriales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de estudios sectoriales definidos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: 2 estudios</li> <li>2019: 2 estudios</li> <li>2020: 2 estudios</li> </ul> </li> <li>Nº de proyectos sectoriales implementados a partir de los estudios sectoriales definidos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Al menos 1 proyecto.</li> <li>2019: Al menos 2 proyectos (acumulativos)</li> <li>2020: Al menos 3 proyectos (acumulativos.)</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>L.2.4 PROYECTOS DE COOPERACIÓN COMPETITIVA</b></p> <p>Objetivo: Abrir espacios de oportunidad para la dinamización de proyectos singulares generados a partir de la iniciativa de Gobierno y/o sector y validados por aquel que por sus características puedan ser apoyados al margen de los programas estandarizados del Departamento.</p> <p>Magnitud: Nº de proyectos singulares</p> <p>Valor Objetivo: <math>\left\{ \begin{array}{l} \text{2018: 3 proyectos} \\ \text{2019: 3 proyectos.} \\ \text{2020: 3 proyectos.} \end{array} \right.</math></p>	<p><b>A.2.4.1 Iniciativa de impulso del Comercio Electrónico</b></p> <p><b>A.2.4.2 Iniciativa de mejora en los procesos de compra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de empresas participantes en iniciativas de mejora competitiva en los procesos de venta.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Al menos 15</li> <li>2019: Al menos 25</li> <li>2020: Al menos 30</li> </ul> </li> <li>Nº de empresas participantes en iniciativas de mejora competitiva en los procesos de aprovisionamiento.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Al menos 15</li> <li>2019: Al menos 25</li> <li>2020: Al menos 30</li> </ul> </li> </ul>



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
<b>EJE 2:</b> <b>COMPETITIVIDAD</b> <b>EMPRESARIAL</b>	<b>L.2.5 EMPLEO Y CUALIFICACIONES</b>  Objetivo: Contribuir desde el sector a ordenar y articular las intervenciones formativas de los diversos agentes-educativos y formativos- para completar un mapa de oferta adaptado a las necesidades formativas para trabajadores (ocupados y desempleados) a lo largo de su vida activa.  Magnitud: Evolución del nº de agentes educativo-formativos participantes en la ordenación y coordinación de intervenciones formativas.	<b>A.2.5.1 Foro de reflexión/colaboración interinstitucional</b>   <b>A.2.5.2 Refuerzo de la presencia de la Formación profesional en el empleo del sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de implementación y/o implantación sobre el nº de directrices acordadas en el foro de reflexión interinstitucional para la ordenación de la formación profesional del comercio en el sector.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: ---- (Identificación de agentes y coordinación)</li> <li>○ 2019: 50%</li> <li>○ 2020: 85% (acumulativo)</li> </ul> </li> <li>• Nº de campañas y acciones de sensibilización:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 3</li> <li>○ 2019: Al menos 6</li> <li>○ 2020: Al menos 10</li> </ul> </li> <li>• Evolución del nº de acciones de mejora en la adaptación de los programas de FP a las necesidades de profesionales en el sector.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 2</li> <li>○ 2019: Al menos 5</li> <li>○ 2020: Al menos 5</li> </ul> </li> </ul>
	} <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Identificación de agentes y definición de marco orden y coordinación.</li> <li>○ 2019: Incorporación al marco del 20 % de los agentes identificados.</li> <li>○ 2020: Incorporación al marco del 30% de los agentes identificados.</li> </ul> Valor Objetivo:	<b>A.2.5.3 Formación para el empleo de Oferta.</b>  <b>A.2.5.4 Formación para el empleo de Demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de iniciativas conjuntas de los departamentos de Educación y Empleo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 2</li> <li>○ 2019: Al menos 2</li> <li>○ 2020: Al menos 2</li> </ul> </li> <li>• Nº de fórmulas de colaboración definidas con Lanbide               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 1</li> <li>○ 2019: Al menos 1</li> <li>○ 2020: Al menos 1</li> </ul> </li> <li>○ 2018: Realización de Estudio de medidas e iniciativas para optimizar la formación de demanda.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2019: Implementación del 50% de las medidas identificadas.</li> <li>○ 2020: Implementación del 80 % de las medidas identificadas.</li> </ul> </li> <li>• Nº de iniciativas en colaboración con las autoridades educativas y laborales               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018 Al menos 1 iniciativa</li> <li>○ 2019: Al menos 1 iniciativa</li> <li>○ 2020: Al menos 1 iniciativa</li> </ul> </li> </ul>
		<b>A.2.5.5 Reconocimiento de la Experiencia.</b>	



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
<p><b>EJE 3: GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ENTORNOS URBANOS</b></p>	<p><b>L.3.1 HIBRIDACIÓN SECTORIAL Y DIFERENCIACIÓN ESPACIAL.</b></p> <p>Objetivo: Mejorar la eficacia de la intervención comercial sobre los entornos urbanos favoreciendo las sinergias entre sus diferentes actores económicos sectoriales (hibridación sectorial); y diferenciando las intervenciones de forma adaptada a cada realidad espacial.</p> <p>Magnitud: Nº de Percos y/o Planes estratégicos y/o Municipios que incorporan sinergias y/o actuaciones diferenciadas Centralidad/Proximidad.</p>	<p><b>A.3.1.1. Del comercio a la Economía urbana: mirada integradora de las actividades comerciales y terciarias.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la densidad comercial por estratos poblacionales y sectores terciarios                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Convergencia a los datos a nivel europeo.</li> <li>○ 2019: Convergencia a los datos a nivel europeo</li> <li>○ 2020: Convergencia a los datos a nivel europeo.</li> </ul> </li> <li>• Nº de Percos y/o Planes estratégicos que incorporan sinergias entre sus los diferentes actores económicos sectoriales urbanos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Identificación de agentes y definición de posibles sinergias entre ellos.</li> <li>○ 2019: Al menos 1 Perco y/o Plan estratégico</li> <li>○ 2020: Al menos 3 Percos y/o Planes estratégicos (Acumulativo)</li> </ul> </li> <li>• Evolución del nº de municipios donde se aplican herramientas o planes integradores del comercio con el resto del terciario de los entornos urbanos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Definición de posibles herramientas de integración.</li> <li>○ 2019: Al menos 2 municipios.</li> <li>○ 2020: Al menos 5 municipios.</li> </ul> </li> </ul>
	<p>2018: Identificación de agentes y definición de posibles sinergias. Areas centrales/barrios.</p> <p>2019: Al menos 4 Percos y/o Planes Estratégicos y/o Municipios</p> <p>2020: Al menos 8 Percos y/o planes estratégicos y/o Municipios</p> <p>Valor Objetivo: }</p>	<p><b>A.3.1.2 Diferenciación y desarrollo de Dinamización de Centralidad + Dinamización Proximidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del nº de actuaciones generadas diferenciados por áreas centrales (tanto de capitales como de grandes municipios) como de proximidad (pequeños municipios y barrios)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Identificación de posibles herramientas y/o acciones.</li> <li>○ 2019: Al menos 5 actuaciones (tanto en áreas centrales como de proximidad y/o baja densidad comercial)</li> <li>○ 2020: Al menos 15 actuaciones (tanto en áreas centrales como de proximidad y/o baja densidad comercial) Acumulativas.</li> </ul> </li> </ul>





EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
EJE 3: GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ENTORNOS URBANOS	<p><b>L.3.2 INNOVACIÓN Y ENRIQUECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN.</b></p> <p>Objetivo: Impulso de la innovación en las actuaciones urbanísticas y de dinamización sobre los entornos urbanos, a partir de casos piloto, experiencias e iniciativas para su posterior escalamiento, generalización o perfeccionamiento progresivo.</p>	<p><b>A.3.2.1. Profundización de la dimensión comercial del urbanismo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de Proyectos Piloto asociados a Barrios y/o entornos urbanos de baja densidad comercial.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Identificación y definición de posibles proyectos piloto.</li> <li>2019: Al menos 2 Proyectos piloto</li> <li>2020: Al menos 5 proyectos Piloto.</li> </ul> </li> </ul>
	<p>Magnitud: Nº de experiencias piloto y/o iniciativas de dinamización comercial y/o turístico comercial innovadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Al menos 2 experiencias piloto en área central y 2 en área de proximidad.</li> <li>2019: Al menos 5 experiencias piloto en área central y 5 en área de proximidad. (Acumulativa)</li> <li>2020: Al menos 8 experiencias piloto en área central y 8 en área de proximidad. (Acumulativas)</li> </ul> <p>Valor Objetivo:</p>	<p><b>A.3.2.2 Turismo y Comercio: Impulso de nuevas actuaciones en espacios de centralidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de iniciativas o actuaciones comerciales para la optimización del gasto turístico.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Al menos 1</li> <li>2019: Al menos 3 (Acumulativas)</li> <li>2020: Al menos 5 (Acumulativas)</li> </ul> </li> <li>Evolución del gasto medio de compras por día y turista/excursionista en el comercio local orientado al turismo.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Incremento de al menos un 5%</li> <li>2019: Incremento de al menos un 5%</li> <li>2020: Incremento de al menos un 5%</li> </ul> </li> </ul>
	<p>Valor Objetivo:</p>	<p><b>A.3.2.3 Interpretación más profunda y ambiciosa del concepto de Dinamización: Impulso de servicios locales al comerciante y al ciudadano. Promoción de Proyectos singulares.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de municipios que han implementado nuevos servicios locales al comerciante y/o al ciudadano.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Al menos 1</li> <li>2019: Al menos 3 (Acumulativos)</li> <li>2020: Al menos 6 (Acumulativos)</li> </ul> </li> <li>Nº de nuevos proyectos singulares.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Identificación y definición de posibles proyectos singulares.</li> <li>2019: Al menos 1</li> <li>2020: Al menos 3 (Acumulativos)</li> </ul> </li> </ul>

EJE	LINEAS Y OBJETIVOS	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD.
EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO.	<p><b>L.4.1 RECURSOS PROPIOS INTERNOS</b></p> <p>Objetivo: Robustecer el equipo interno de trabajo del Departamento y su funcionamiento.</p> <p>Magnitud: Nº de mejoras introducidas orientadas a la eficiencia funcional y el refuerzo, la estabilidad y la motivación del equipo técnico</p> <p>Valor Objetivo:</p>	<p><b>A.4.1.1 Plan de Refuerzo del Equipo Técnico interno del Departamento.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de mejoras introducidas orientadas a la eficiencia funcional y el refuerzo, la estabilidad y la motivación del equipo técnico.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018: Identificación de las áreas y acciones de mejora.</li> <li>2019: Implementación del 50% de las acciones de mejora identificadas.</li> <li>2020: Implementación del 85% de las acciones de mejora identificadas.</li> </ul> </li> </ul>



EJE	LINEAS Y OBJETIVOS	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD.
<b>EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO.</b>	<b>L.4.2 RECURSOS SOBRE EL TERRENO Y ECOSISTEMA ASOCIATIVO Y MUNICIPAL</b>  <b>Objetivo:</b> Estructurar y optimizar los recursos sobre el terreno del departamento y su integración coordinada con ecosistema asociativo.  <b>Magnitud:</b> Evolución del nivel de satisfacción del los diferentes agentes sectoriales en relación con los diferentes recursos del Departamento sobre el terreno. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Realización de 18 focus grup para definir el estándar de satisfacción y mejoras a introducir.</li> <li>○ 2019: Mejora del nivel de satisfacción en +3 puntos e implementación del 50% de las mejoras detectadas.</li> <li>○ 2020: Mejora del nivel de satisfacción en +6 puntos e implementación del 80% de las mejoras detectadas.</li> </ul>	<b>A.4.2.1 Actualización de los programas de Técnicos de Comercio y Becarios. Recuperar protagonismo y eficacia para la dinamización de las políticas.</b>  <b>A.4.2.2. Gerencias Comerciales Urbanas (Coordinadores de Plataformas Urbanas de las Capitales)</b>  <b>A.4.2.3. Tejido Asociativo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución del grado de adecuación de la actividad de los Técnicos de Comercio a los objetivos del Departamento.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Redefinición de funciones y objetivos.</li> <li>○ 2019: Adecuación del 60% de la actividad de los Técnicos de comercio a esta redefinición</li> <li>○ 2020: Adecuación del 100% de la actividad de los Técnicos de Comercio a esta redefinición.</li> </ul> </li> <li>• Evolución del nº de solicitudes de Becas de Técnico de Comercio Interior.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 5 solicitudes por cada Beca.</li> <li>○ 2019: Al menos 10 solicitudes por cada Beca</li> <li>○ 2020: Al menos 15 solicitudes por cada Beca.</li> </ul> </li> <li>• Evolución del nº de empresas vinculadas a las becas de comercio.:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos el 20% del nº de Becas.</li> <li>○ 2019 Al menos el 50% del nº de Becas</li> <li>○ 2020: Al menos el 95% del nº de Becas.</li> </ul> </li> <li>• Progreso en el nivel de autofinanciación de las gerencias urbanas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Cobertura de la Subvención 80% del coste de la Gerencia.</li> <li>○ 2019: Cobertura de la Subvención 70% del coste de la Gerencia</li> <li>○ 2020: Cobertura de la Subvención 60% del coste de la Gerencia.</li> </ul> </li> <li>• Nº de Juntas de Asociaciones comerciales formadas en la Gestión profesional de Asociaciones.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 5</li> <li>○ 2019: Al menos 20 (Acumulativo)</li> <li>○ 2020: Al menos 30 (Acumulativo)</li> </ul> </li> <li>• Evolución del nº de Asociaciones con estructura profesional.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Incremento del 5% del total de Asociaciones.</li> <li>○ 2019: Incremento del 5% del total de Asociaciones.</li> <li>○ 2020: Incremento del 5% del total de Asociaciones.</li> </ul> </li> </ul>



EJE	LINEAS Y OBJETIVOS	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD.
<b>EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO.</b>	<b>L.4.3 INTEGRACIÓN Y CONVERGENCIA DE POLÍTICAS.</b>  <b>Objetivo:</b> Mejorar la complementariedad y sinergias entre las políticas de competitividad sectorial y de dinamización de espacios urbanos.  <b>Magnitud:</b> Nº de Bateratzegunea y Banatzaileguneak implantados. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Identificación áreas y/o municipios prioritarios para la implantación 2 Proyectos Piloto</li> <li>○ 2019: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak.</li> <li>○ 2020: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak.</li> </ul> <b>Valor Objetivo:</b>	<b>A.4.3.2 Creación de espacios de coordinación para la convergencia de las políticas zonales y gremiales sobre el entorno urbano de las capitales; y la optimización de la colaboración pública privada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de Bateratzeguneak y Banatzaileguneak implantados.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Identificación áreas y/o municipios prioritarios para la implantación 2 Proyectos Piloto</li> <li>○ 2019: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak.</li> <li>○ 2020: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Valor Objetivo:</b>	<b>A.4.3.2 Asistencia técnica para el diseño, la protocolización, y desarrollo de todo el proceso descrito.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de cobertura de la Asistencia técnica para el diseño, la protocolización y el desarrollo de todo el proceso descrito.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Definición de las necesidades de asistencia técnica. Cobertura del 100% de las necesidades establecidas para el ejercicio 2018.</li> <li>○ 2019: Cobertura del 100% de las necesidades establecidas para 2019.</li> <li>○ 2020: Cobertura del 100% de las necesidades establecidas para 2020.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>L.4.4 CREACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA</b>  <b>Objetivo:</b> Hacer de la creación, gestión y utilización del conocimiento una materia esencial para la renovación y mejora competitiva del sector, para la dinamización de sus políticas.  <b>Magnitud:</b> Nº de estudios y/o proyectos encaminados a la generación y gestión del conocimiento del sistema y/o del sector. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 2 estudios y/o proyectos.</li> <li>○ 2019: Al menos 4 estudios y/o proyectos (acumulativo)</li> <li>○ 2020: Al menos 6 estudios y/o proyectos. (Acumulativo)</li> </ul> <b>Valor Objetivo:</b>	<b>A.4.4.1 Desarrollo de procesos de observación, estudios y, en general, generación de conocimiento para el sistema.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de productos/actividades de observación y estudio del sector desarrollados.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Al menos 2 estudios.</li> <li>○ 2019: Al menos 5 estudios</li> <li>○ 2020: Al menos 7 estudios.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Valor Objetivo:</b>	<b>A.4.4.2 Big data y comercio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de proyectos singulares realizados (Big Data y comercio)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2018: Identificación y planteamiento de al menos 1 proyecto singular piloto Big Data</li> <li>○ 2019: Al menos desarrollo de 1 proyecto singular Big Data.</li> <li>○ 2020: Desarrollo de al menos 3 proyectos singular Big Data.</li> </ul> </li> </ul>



## 4. KONTSUMOBIDE

# Índice Kontsumobide

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>207</b>
	1.1 NECESIDAD DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	209
	1.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN .....	210
	1.3 ESTRUCTURA BÁSICA DEL PLAN .....	211
<b>2</b>	<b>PROCESO METODOLÓGICO</b> .....	<b>213</b>
<b>3</b>	<b>EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA SEGUIDA</b> .....	<b>214</b>
<b>4</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN</b> .....	<b>215</b>
<b>5</b>	<b>MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE KONTSUMOBIDE</b> .....	<b>218</b>
<b>6</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE KONTSUMOBIDE</b> <b>EN EL HORIZONTE 2018</b> .....	<b>219</b>
<b>7</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>225</b>
<b>8</b>	<b>MODELO DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b> .....	<b>237</b>
	8.1. MODELO DE GESTIÓN .....	237
	8.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	245
<b>9</b>	<b>MARCO NORMATIVO DEL PLAN</b> .....	<b>248</b>

# 1. Introducción

**Kontsumobide - Instituto Vasco de Consumo** es un organismo autónomo, adscrito al Departamento de Salud del Gobierno Vasco, y cuyos **objetivos son definir, planificar, impulsar y ejecutar las políticas del Gobierno Vasco en materia de defensa y protección de las personas consumidoras y usuarias.**

**Kontsumobide fue creado** por la Ley 9/2007 de 29 de junio, materializándose así las demandas sociales **para dotar de mayor grado de protección a la ciudadanía** en sus transacciones económicas, **dado que la compra de productos y servicios requiere una información, formación y protección cada vez mayor de las personas consumidoras.** La Ley 9/2007 recoge entre otros aspectos los objetivos, competencias y funciones de Kontsumobide (art. 3 y 4 de la Ley), aunque **inició sus actividades el 1 de septiembre de 2011**, tras la aprobación del Decreto 159/2001, de 12 de julio, que regula su estructura y organización.

Entre las funciones asumidas por Kontsumobide para el cumplimiento de sus objetivos se encuentran las siguientes (art.4.1):

- a) **Orientar, formar e informar a las personas consumidoras y usuarias sobre sus derechos y la forma de ejercerlos y difundir su conocimiento**, a fin de que sean tenidos en cuenta y respetados por todos aquellos que intervengan en el mercado, así como por aquellos a los que dichos derechos puedan afectar directa e indirectamente en relación con los bienes y servicios. Todo ello con especial atención a los colectivos especialmente protegidos, con necesidades específicas.
- b) **Promover y llevar a cabo los estudios necesarios y la evaluación de las dinámicas de consumo**, con el objetivo de **fijar los instrumentos** y los procedimientos que **permitan a las personas consumidoras y usuarias elegir mejor los productos y servicios** más adecuados a sus necesidades y exigencias.
- c) **Velar por que los productos y servicios** puestos a disposición de las personas consumidoras y usuarias incorporen la información, **conseguir los niveles de seguridad legalmente exigibles y establecer campañas de prevención** dirigidas especialmente a evitar el fraude, la información que induzca a error o esté incompleta, la publicidad engañosa y la utilización de cláusulas abusivas, incorporando cláusulas necesarias y obligatorias.
- d) **Potenciar y fomentar el desarrollo de las asociaciones y entidades de defensa y protección de las personas consumidoras y usuarias**, y colaborar activa y económicamente con las asociaciones en el ejercicio de las funciones de asesoramiento, defensa e información, especialmente respecto a las personas con necesidades específicas.
- e) **Fomentar las prácticas de un consumo socialmente y ecológicamente sostenible**, en especial el consumo de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente.



- f) **Promover la educación de las personas jóvenes en los hábitos del consumo responsable**, proponiendo a los organismos competentes la adopción de **programas de educación** para el consumo en los distintos grados de la enseñanza.
- g) Fomentar el consumo de productos ecológicos y promover la oferta de productos provenientes del comercio justo y solidario.
- h) **Firmar acuerdos y convenios de colaboración en materia de formación y asesoramiento** con las organizaciones empresariales y profesionales más representativas de cada sector de actividad económica, dirigidos de manera especial a las empresas comerciales y a las personas consumidoras y usuarias, en el ámbito de los objetivos y las funciones del instituto.
- i) **Relacionarse y cooperar con todas las administraciones públicas para avanzar en la mejora de los derechos** y la protección de las personas consumidoras y usuarias.
- j) **Cooperar con las administraciones locales que ejerzan competencias en materia de consumo, potenciar el despliegue de las oficinas municipales** de información de las personas consumidoras, asesorarles en todo lo que sea necesario para el mejor ejercicio de las funciones, y suscribir convenios de colaboración para compartir la dotación de las mejores técnicas y materiales para el cumplimiento de sus finalidades.
- k) **Potenciar la mediación y el arbitraje como herramientas para la resolución de conflictos** en materia de consumo, organizando el funcionamiento de la Junta Arbitral de Euskadi.
- l) **Ejercer las competencias de inspección y sanción** en el ámbito del consumo, de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- m) **Impulsar la protección legal efectiva de las personas** consumidoras y usuarias, iniciando las acciones judiciales pertinentes y personándose en las que se refieren a asuntos que merecen especial atención por razón de la trascendencia de los derechos que hay que proteger o de la alarma social que generan.

En relación a su estructura y organización para atender a las funciones establecidas, los órganos de gobierno de Kontsumobide son:

- La Presidencia (art. 6 de la Ley 9/2007),
- el Consejo de Dirección (arts. 7 y 8 de la Ley 9/2007) y
- la Dirección (art. 9 de la Ley 9/2007).



Por su parte, de la Dirección de Kontsumobide dependen las siguientes unidades administrativas:

- **Unidad de Planificación, Estudios, Información y Formación**  
(art. 5 del Decreto 159/2011).
- **Unidad de Reclamaciones, Mediación y Arbitraje**  
(art. 6 del Decreto 159/2011).
- **Unidad de Inspección y Control de Mercado** (art. 7 del Decreto 159/2011).
- **Unidad de Servicios Generales** (art. 8 del Decreto 159/2011).

En cada uno de los territorios históricos de la Comunidad Autónoma Vasca, Kontsumobide cuenta con sendos **Servicios Territoriales** (art. 12 del Decreto 159/2011), que dependen jerárquicamente de la Dirección. A su vez, dispone de **3 centros de formación en consumo**, uno en cada una de las capitales de los Territorios Históricos.

Por último, completan la organización los siguientes órganos adscritos a Kontsumobide: la Junta Arbitral de Consumo de Euskadi y la Comisión Consultiva de Consumo de Euskadi (arts. 35 y 36 de la Ley 6/2003).

## 1.1 Necesidad de elaboración del Plan Estratégico

Tal y como recoge la Ley 9/2007 de creación de Kontsumobide-Instituto Vasco de Consumo, “...tanto de cara al propio Gobierno Vasco como hacia la sociedad, Kontsumobide se va a visualizar claramente como el organismo encargado de proteger, informar y formar a las personas consumidoras con un nivel de intensidad y eficacia mayor al actual”.

En el desempeño de sus funciones, la actuación de Kontsumobide se ve condicionada por diferentes factores, tanto internos como externos.

El Plan Estratégico de Kontsumobide surge ante la necesidad de dar respuesta al cambio que supone pasar del funcionamiento como una dirección de Gobierno Vasco a ser un organismo autónomo.

Desde Kontsumobide se ha percibido la necesidad de visibilizar ante las personas consumidoras, el resto de grupos de interés y la sociedad en general las ventajas y/o beneficios derivados de esta nueva organización. Para ello, se ha decidido abordar un proceso de reflexión que se traduzca en un Plan que sirva de marco o guía de actuación para los próximos años.

Con esta reflexión estratégica, **se pretende identificar y compartir los grandes retos** que habrá de afrontar Kontsumobide **y establecer las bases estratégicas, nuevas pautas de actuación, objetivos y acciones (actuaciones) en el horizonte del 2018.**

## **1.2 Proceso de elaboración del plan estratégico**

El Plan Estratégico de Kontsumobide **es fruto** de un trabajo conjunto y **la colaboración de los y las profesionales que integran las distintas áreas de este organismo.**

En el proceso metodológico seguido **han participado las personas responsables de las distintas Unidades o Áreas de Kontsumobide** y los/as Coordinadores/as de los Servicios Territoriales constituyendo junto con la Dirección de Kontsumobide el Comité de Dirección del Plan, si bien a través de **equipos de trabajo** se ha posibilitado la participación del resto de integrantes de la organización en funciones técnicas de consumo, inspección y administración.

El Plan Estratégico de Kontsumobide **se ha alineado y está en sintonía con las Líneas Estratégicas del Departamento de Salud y el Programa de Gobierno de la X Legislatura**, el cual recoge como **objetivo específico** en su apartado 1.5.6. la protección de las **personas consumidoras**, señalando 5 iniciativas genéricas para ello:

- Reforzar la protección e información a las personas consumidoras y promover su defensa activa, mediante acciones de información y formación.
- Dinamizar el papel de Kontsumobide y su interrelación con las OMICs.
- Divulgar el papel de las asociaciones de consumidoras y apoyar la ampliación de los servicios prestados por las mismas.
- Incentivar nuevos sistemas de atención al cliente y de implantación de mecanismos propios de resolución de conflictos de consumo.
- Fomentar la calidad en el comercio e intensificar el control de las malas prácticas en el mercado, implicando en las campañas de inspección a entidades locales y grandes empresas de distribución en la retirada de productos inseguros.

Al mismo tiempo, el proceso participativo se ha apoyado en las directrices y pautas ofrecidas desde el proyecto **Aurrerabide**, de implantación de un modelo de gestión pública avanzada útil para mejorar los servicios públicos en el conjunto de la Administración General y los Organismos Autónomos de la Comunidad Autónoma Vasca y que ha sido ofertado por la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración de Gobierno Vasco.

Kontsumobide se ha adherido a este proyecto y a través de la metodología “Egiten Ikasi” consistente en el aprendizaje compartido en los talleres prácticos y el apoyo de un facilitador, el equipo directivo de Kontsumobide, tras las sesiones en que participa, ha ido trasladando al resto del equipo humano que conforma el Instituto lo abordado al objeto de contrastarlo, enriquecerlo y trasladarlo a este documento de Plan Estratégico.

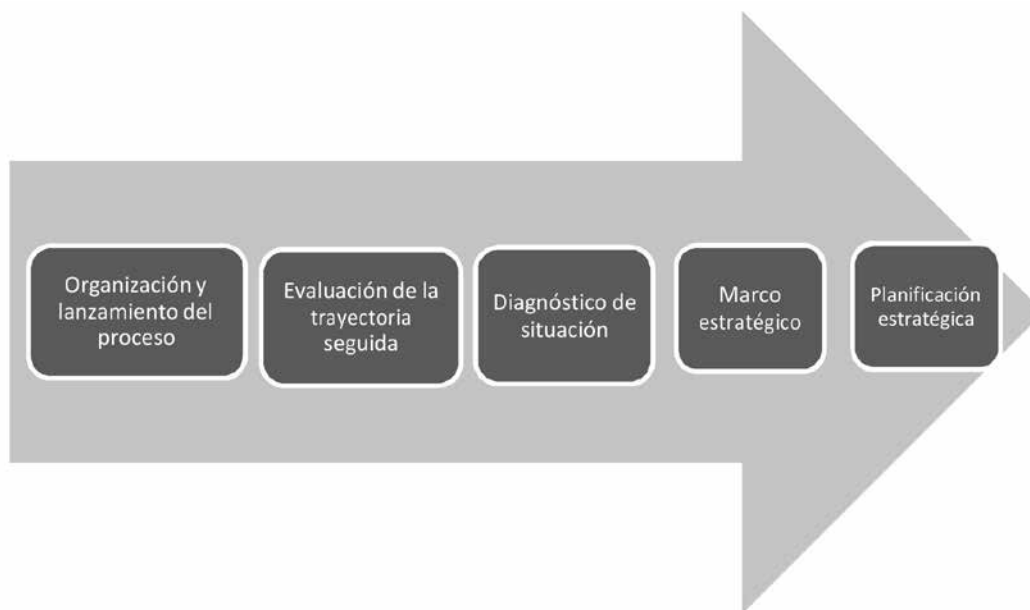
## 1.3 Estructura básica del plan

El Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-2018, que establece los objetivos y las líneas de actuación para los próximos cuatro años, se estructura distinguiendo los siguientes apartados: proceso metodológico; evaluación de la estrategia seguida; diagnóstico de situación; misión, visión y valores de Kontsumobide; objetivos estratégicos; planificación estratégica; y modelo de gestión, seguimiento y evaluación.

A continuación se exponen, definen y se desarrollan cada uno de estos apartados que conforman el Plan Estratégico.

### Proceso Metodológico

El proceso ha constado de varias fases, tal y como se recoge en el gráfico siguiente:



En la fase de organización y lanzamiento del proceso se constituyeron los foros y órganos de participación en el proceso metodológico seguido:

- Por una parte el Comité de Dirección del Plan Estratégico conformado por la Dirección de Kontsumobide, los/as Responsables de las distintas Unidades o áreas de Kontsumobide y los/as Responsables de los Servicios Territoriales. Se ha encargado de evaluar la trayectoria seguida, comenzar el diagnóstico de situación, definir el marco estratégico (misión, visión y valores), identificar los objetivos estratégicos, líneas de actuación y posibles acciones y elaborar y aprobar a nivel técnico el Plan.

- Por otra parte, los Equipos o Grupos de trabajo, integrados por personas de la Organización, de diferentes áreas, oficinas territoriales y ámbitos de conocimiento. Con ellos, se perseguía el objetivo de extender la participación en el proceso de planificación estratégica y aprovechar el conocimiento y experiencia de las personas de la organización para definir las líneas de actuación en las que se deben concentrar esfuerzos y recursos de todo tipo para alcanzar los objetivos estratégicos y proponer posibles acciones.

## 2 Proceso metodológico seguido

### Proceso metodológico seguido

#### FASE 0: ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO DEL PROYECTO

Planteamiento preliminar:

- Información
- Cauces de participación
- Comunicación
- Planning y operativa

Constitución de los foros/órganos de participación en el proceso

#### FASE 1: EVALUACIÓN DE LA TRAYECTORIA SEGUIDA

- Cumplimiento de objetivos y valoración de la actividad desarrollada
- Necesidades y expectativas de los principales grupos de interés
- Identificación de posibles ámbitos de mejora

#### FASE 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Cambios en la principales variables del entorno
- Análisis de la cartera de servicios
- Matrices DAFO y matrices de posición competitiva

#### FASE 3: MARCO ESTRATÉGICO

- Misión y visión de Kontsumobide - Instituto Vasco de Consumo
- Formulación de Objetivos estratégicos

#### FASE 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Establecimiento de líneas estratégicas de actuación
- Diseño y validación del Plan Estratégico 2014-2018

### 3. Evaluación de la estrategia seguida

El Comité de Dirección del Plan Estratégico ha realizado un análisis y valoración del trabajo desarrollado en los últimos años incorporando como input la identificación de grupos de interés y el sondeo de las necesidades y expectativas con relación a Kontsumobide de empresas y asociaciones empresariales.

Como consecuencia de este análisis se han identificado los principales éxitos pero también los fracasos y, consecuentemente, los ámbitos o aspectos de la actividad en los que se considera que se puede y se debe mejorar en un futuro:

- Mejorar el conocimiento por parte de las personas consumidoras de los servicios de Kontsumobide, (repercute en la presentación de reclamaciones que no proceden, falsas expectativas, imagen...).
- Aumentar el conocimiento por parte de empresas y asociaciones empresariales de la actividad de Kontsumobide más allá del ámbito de las reclamaciones, mediación y arbitraje, (fuente de posibles colaboraciones).
- Consolidar la visualización de los Centros de Formación como parte de Kontsumobide.
- Reforzar internamente la visión de conjunto de Kontsumobide y mejorar la comunicación, intercambio de información, cooperación interna e implicación en el Proyecto, (proyecto compartido).
- Gestionar como partners o aliados a Oficinas Municipales de Información a las Personas Consumidoras (OMICs) y Asociaciones de Personas Consumidoras y tratar de fortalecer la coordinación con los mismos, (calidad y eficiencia en la atención a personas consumidoras, “rentabilizar” los apoyos económicos que se conceden).
- Intensificar el aprovechamiento de recursos y sinergias con otros organismos.
- Mejorar la información y la formación para lograr personas consumidoras conscientes también de sus obligaciones.
- Mejorar la introducción y utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, (gestión interna y servicios telemáticos).
- Agilizar la tramitación de reclamaciones y aplicar mayor rigidez, (filtros, exigencias de documentación), para la tramitación de las mismas.
- Intensificar la actividad de la función de inspección y control.
- Mejorar la capacidad de responder de forma inmediata en situaciones de “crisis”.
- Intensificar los cauces de comunicación y relación con empresas y asociaciones profesionales (foros sectoriales, reuniones periódicas de análisis conjunto) y prestar apoyo a estas últimas para formar y asesorar a sus personas asociadas en materia de consumo (normativa, respuesta a reclamaciones, etc...).

## 4. Diagnóstico de Situación

El Comité de Dirección del Plan Estratégico ha analizado la **situación actual del Instituto** y los **condicionantes del entorno**, llegando a un **diagnóstico compartido** por todos sus miembros sobre las principales **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los diferentes ámbitos de trabajo y servicios de KONTSUMOBIDE**.

La matriz DAFO obtenida de este trabajo ha sido contrastada con los y las profesionales de las diferentes unidades de servicio y oficinas territoriales al objeto de obtener un diagnóstico general basado en la opinión de todo el colectivo humano que conforma Kontsumobide.

El Comité de Dirección del Plan Estratégico ha acordado asimismo aquellos **factores que en cada ámbito de servicio se deben considerar como determinantes del éxito de la actuación de Kontsumobide y el avance o progresión a desarrollar desde la posición actual en cada uno de los mismos**.

Así, se han trabajado a nivel interno cinco matrices DAFO específicas:

- Información y Formación
- Atención a consultas de personas consumidoras
- Reclamaciones, Mediación y Arbitraje
- Inspección y control de mercado
- Asesoramiento jurídico y gestión económica de las ayudas

Dichas matrices han generado, de modo consensuado, una matriz DAFO general para Kontsumobide, la cual aglutina con una perspectiva integral las principales cuestiones.



## PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES en la relación de KONTSUMOBIDE con sus COLABORADORES (por Unidad)

UNIDAD	COLABORADORES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Planificación, estudios, información y formación	Otros departamentos: Educación, Agricultura, Sanidad y Medioambiente	Educación: Imagen al acudir a los centros conjuntamente Medioambiente: Formación al profesorado de "Agenda 21" Resto departamentos: predisposición a la colaboración	Insuficiente aprovechamientos de las redes de Educación Otros departamentos: • Falta de tiempo • Falta de coordinación y relaciones sistemáticas • Ámbitos competenciales difusos
	OMICs y Ayuntamientos sin OMIC	Facilitan la difusión de la información	Baja motivación de los ayuntamientos. Desde las OMIC solicitan apoyo pero algunos ayuntamientos no apuestan.
Reclamaciones, mediación y arbitraje	OMICs y AACC	Relación fluida con gran parte de las OMICs	• Ausencia de canales de comunicación, compartir información, cooperar. • Coordinación poco estructurada. • Falta de criterios conjuntos
	Otros departamentos: Energía, Vivienda, Juegos y espectáculos, Turismo, Sanidad, etc.	Canales abiertos de comunicación Relaciones fluidas (no formalizadas)	• Ausencia de criterios comunes • Ámbitos competenciales difusos (necesidad de clarificar y repartir papeles)// lo importante es delimitar ese campo.
	Organismos de consumo de otras CCAA e INC		• Falta de canales de comunicación • Disparidad de criterios
	Otros organismos externos (Junta arbitral de transporte, colegios profesionales, etc.)	Canales abiertos de comunicación	Conocimiento mutuo insuficiente
Inspección y control de mercado	Organismos de consumo de otras CCAA y AECOSAN	Existencia de una comisión de cooperación	Aplicación del ámbito competencial subjetivo

UNIDAD	COLABORADORES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Servicios Generales	Otros departamentos y organismos autónomos de Gobierno Vasco	Colaboración interna y rápida comunicación	Amplitud de temas a resolver que requieren profundización por parte del personal
	Departamento de Salud de Gobierno Vasco	Relación fluida con todas las direcciones	Gran variedad de áreas competenciales a trabajar

### Matriz DAFO de KONTSUMOBIDE EN GENERAL

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en “compartimentos estancos” por unidades o servicios.</li> <li>• Formación ofrecida a los/as profesionales mejorable</li> <li>• Ausencia de una sistemática de trabajo en torno a la calidad y la mejora continua</li> <li>• Falta de dinamismo (actitud innovadora) y resistencia al cambio por algunos/as profesionales.</li> <li>• Débil cooperación y coordinación con OMICs y Asociaciones de Personas Consumidoras</li> <li>• Dificultades de las aplicaciones informáticas de gestión interna</li> <li>• Considerable retraso con relación a la implantación de la e-administración</li> <li>• La diversidad de materia impide la especialización</li> <li>• Ausencia de protocolos de funcionamiento que homogeneicen funcionamientos y respuestas</li> <li>• Insuficiente uso de la red por parte del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación semanal entre las personas responsables de las 4 unidades y las 3 oficinas territoriales y la dirección.</li> <li>• Experiencia y profesionalidad del equipo humano</li> <li>• Posibilidad de recursos dedicados a la formación y reciclaje del personal profesional</li> <li>• Kontsumobide es Administración y tiene autoridad reconocida</li> <li>• Actitud positiva de la mayor parte del personal</li> <li>• Web, blog y redes sociales</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparto competencial actual: Ayuntamientos y Gobierno Vasco, así como Asociaciones de Consumidores informan y median en materia de consumo</li> <li>• Cierre de OMICs como consecuencia de las dificultades económicas de algunos Ayuntamientos.</li> <li>• Actitud agresiva de la ciudadanía (por desconocimiento de sus obligaciones)</li> <li>• Influencia de los medios de comunicación</li> <li>• Falta de acuerdos con otras CCAA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del Instituto</li> <li>• Incremento de la utilización de las nuevas tecnologías y de la relación on-line con la Administración</li> <li>• Medios de comunicación (difusión)</li> <li>• Presencia en las Redes sociales</li> </ul>

## 5. Misión, Visión y valores de Kontsumobide

Tras mirar al pasado y diagnosticar la situación de partida llega el momento de **tomar decisiones y establecer el marco estratégico para definir el plan de actuación de KONTSUMOBIDE para los próximos años (2014-2018)**.

El Marco Estratégico consensuado se traduce en:

- la Misión (razón de ser de Kontsumobide),
- La Visión (Aspiración de Kontsumobide, Guía o Norte de nuestras actuaciones) y
- Los Valores (principios que deben estar presentes en todas nuestras actuaciones)

### MISIÓN DE KONTSUMOBIDE

Proteger a las personas consumidoras y usuarias de Euskadi

### VISIÓN DE KONTSUMOBIDE: 2018

Kontsumobide-Instituto Vasco de Consumo aspira a ser referente en el ámbito del consumo, tanto en la Comunidad Autónoma de Euskadi como en el conjunto del Estado español. Kontsumobide quiere ser percibido como un recurso útil y necesario para prevenir, evitar, reducir y solucionar conflictos en los actos de consumo y ser reconocido por su capacidad de generar confianza en las personas consumidoras y usuarias, así como en organizaciones empresariales y profesionales, en base a:

- Su accesibilidad, capacidad de interlocución y predisposición al diálogo y la mediación
- Su contribución a un mejor funcionamiento y seguridad en los mercados
- La agilidad y eficacia en sus actuaciones
- La calidad de la información que transmite
- Su proactividad, dinamismo y capacidad de respuesta a nuevas necesidades y tendencias

Para ello, Kontsumobide contará con un equipo de profesionales comprometidos/as con el Proyecto y alineados/as con los objetivos de la organización, e impulsará la mejora continua así como la innovación en todos los ámbitos. Asimismo, Kontsumobide se dotará de una red de alianzas estratégicas, fortaleciendo muy especialmente los mecanismos de relación y coordinación con las entidades de defensa y protección de las personas consumidoras de la CAE.

### VALORES O PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DE KONTSUMOBIDE

- Accesibilidad
- Rigor
- Agilidad
- Calidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Mejora continua y evaluación de la gestión
- Trabajo en equipo

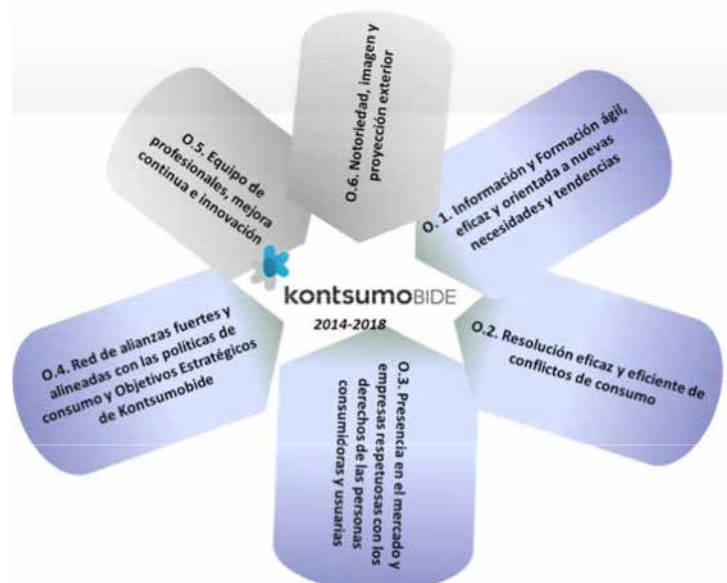
## 6. Objetivos estratégicos de Kontsumobide en el horizonte 2018

Los Objetivos Estratégicos de KONTSUMOBIDE en el horizonte del 2018 responden a las acciones que deben realizarse para **dar cumplimiento a la Misión y Visión** de la organización teniendo en cuenta la situación de partida y los condicionantes del entorno.

Se quiere que los Objetivos Estratégicos sean la **expresión concreta y cuantificada de la finalidad que persigue Kontsumobide**, tratando de concretar qué queremos lograr en el horizonte del 2018.

Los **Objetivos** deben poder ser traducidos a metas medibles a través de indicadores, de otro modo, resulta difícil saber si se está avanzando en la dirección deseada, si hemos logrado lo que nos proponemos.

Los Objetivos Estratégicos de KONTSUMOBIDE son **objetivos ambiciosos, retadores pero viables, esto es realistas y alcanzables en el tiempo** con el esfuerzo de todas las personas que integran la organización y la colaboración de agentes clave.



## **OBJETIVO 1. INFORMACIÓN Y FORMACIÓN ÁGIL, EFICAZ Y ORIENTADA A NECESIDADES Y NUEVAS TENDENCIAS**

La información y formación en materia de consumo de los diferentes públicos objetivo constituye un recurso fundamental para la prevención de los conflictos de consumo, para su resolución en caso de que se produzcan y para el fomento de actitudes y comportamientos responsables entre los agentes implicados en los actos de consumo. Con este Objetivo Estratégico Kontsumobide pretende disponer y ofrecer una información actualizada permanentemente con relación a las necesidades de las personas consumidoras y las nuevas tendencias en materia de consumo y convertirse en referente por la calidad de la información que traslada a personas consumidoras y usuarias de servicios, así como al resto de agentes implicados en los actos de consumo.

Trabajar en este Objetivo ha de permitir avanzar en la Visión y conseguir:

- Mejorar la información y la formación para lograr personas consumidoras conscientes de sus derechos y también de sus obligaciones, fomentando la responsabilidad frente a sus acciones en el mercado.
- Mejorar el acceso a toda la información que pueda ser de interés, en especial la que se demande con mayor asiduidad.
- Dar una mejor respuesta a las consultas que recibe Kontsumobide.
- Mejorar la capacidad de responder de forma inmediata en situaciones de “crisis”.
- Consolidar la visualización de los Centros de Formación como parte de Kontsumobide.

Se consideran factores determinantes de éxito:

- adaptación y orientación a los segmentos de clientela,
- capacidad de identificación de tendencias y de anticipación,
- gestión de la red de proveedores en el ámbito de la formación,
- diversidad de canales-accesibilidad, seleccionando y gestionando los canales que se consideren más eficaces y aprovechando las oportunidades derivadas de las tecnologías de la información y comunicación
- calidad, homogeneidad y rapidez en la respuesta.

## **OBJETIVO 2. RESOLUCIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DE CONFLICTOS DE CONSUMO**

Una resolución eficaz y eficiente de los conflictos de consumo implica fundamentalmente el desarrollo de procedimientos o mecanismos que permitan reducir el tiempo de resolución así como minimizar el coste de recursos económicos y humanos necesarios.

Para Kontsumobide trabajar en este Objetivo ha de permitir avanzar en la Visión y conseguir ser percibido como un recurso útil y necesario para solucionar conflictos en los actos de consumo y generar confianza tanto en las personas consumidoras y usuarias como en organizaciones empresariales y profesionales.

Se consideran factores determinantes de éxito:

- Conocimiento del marco normativo vigente,
- Homogeneidad de criterios
- Rapidez en la respuesta,
- Adecuación de estructuras y distribución de tareas en base a las necesidades,
- Incorporación de TICs: tramitación telemática y aplicaciones de gestión interna eficaces
- Cooperación con otros agentes (red de alianzas estratégicas alineada con los objetivos de Kontsumobide)

## **OBJETIVO 3. PRESENCIA EN EL MERCADO Y EMPRESAS RESPETUOSAS CON LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS**

Ser el referente en la CAE en el ámbito de consumo exige una mayor presencia de Kontsumobide en el mercado, buscando un equilibrio entre la defensa de los derechos de las personas consumidoras y el ejercicio de la actividad empresarial responsable y respetuosa con los derechos de las personas consumidoras y usuarias.

Desde esta posición y en el cumplimiento de su misión, es objetivo de Kontsumobide:

- actuar de forma rigurosa y eficiente en la persecución y eliminación de incumplimientos legales y malas prácticas en el mercado.
- fomentar la responsabilidad de las empresas contribuye a mejorar el equilibrio, la transparencia y la armonía en las relaciones entre éstas y las personas consumidoras y usuarias. Por ello, se trata de fomentar actitudes, comportamientos y mecanismos voluntarios entre las empresas de respeto a los derechos de las personas consumidoras y usuarias e influir en las decisiones de las empresas que afecten a los derechos de las personas consumidoras.

Trabajar en este Objetivo ha de permitir avanzar en la Visión y conseguir:

- Mayor seguridad y confianza de las personas consumidoras
- Mayor responsabilidad de las empresas y mayor confianza de estas con Kontsumobide.
- Conseguir mayores niveles de confianza y en definitiva un mejor funcionamiento, transparencia y seguridad en los actos de consumo

Se consideran factores determinantes de éxito:

- El establecimiento de criterios para la selección y planificación de campañas y actuaciones
- La intervención en productos y servicios o sectores de mayor impacto en las personas consumidoras.
- La rapidez de actuación en la retirada e inmovilización de productos peligrosos,
- La cooperación interna y la implicación de otros cuerpos inspectores
- La comunicación de resultados con impacto en el mercado

#### **OBJETIVO 4. RED DE ALIANZAS FUERTES Y ALINEADAS CON LAS POLÍTICAS DE CONSUMO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE KONTSUMOBIDE**

Trabajar en este Objetivo ha de permitir avanzar en la Visión y conseguir:

- Mayor eficacia, eficiencia y calidad en las actuaciones de KONTSUMOBIDE
- Protección integral de las personas consumidoras y usuarias
- Mayor implicación de otros Departamentos, organismos, sectores en la protección de las personas consumidoras
- Aprovechamiento de sinergias desde una actuación coordinada y coherente entre las entidades de defensa y protección de las personas consumidoras y usuarias de la CAE
- Posicionar KONTSUMOBIDE como referente en consumo
- Homogeneizar las respuestas desde todos los agentes relacionados con las políticas de consumo

Se consideran factores determinantes de éxito:

- coordinación entre las distintas entidades mediante procedimientos eficaces
- alianzas estables.



## **OBJETIVO 5. EQUIPO DE PROFESIONALES, MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN**

Desde este Objetivo Estratégico se pretende facilitar el logro del resto de Objetivos Estratégicos de la Organización incidiendo, específicamente en:

- Lograr unos mayores niveles de coordinación interna
- Propiciar la mejora continua, la evaluación del logro en la gestión y el trabajo en equipo
- Lograr una mayor agilidad, eficacia, eficiencia y calidad en sus actuaciones
- Impulsar un mayor dinamismo, proactividad y capacidad de anticipación a las nuevas necesidades y tendencias en el ámbito del consumo.

Se consideran factores determinantes de éxito:

- Modelo de gestión definido y desplegado,
- Implicación de las personas con el proyecto de Kontsumobide,
- Gestión de los Grupos de Interés para Kontsumobide,
- Aumentar la utilización de TICs a la gestión interna,
- Adecuación de la estructura y las competencias del equipo humano de profesionales a las necesidades actuales y futuras

## **OBJETIVO 6. NOTORIEDAD, IMAGEN Y PROYECCIÓN EXTERIOR**

Trabajar en este Objetivo ha de permitir avanzar en la Visión y lograr:

- Visibilidad de Kontsumobide entre la ciudadanía vasca, dar a conocer lo que verdaderamente es el Instituto, y que la imagen percibida por la ciudadanía sea acorde con su cometido, competencias y capacidades.
- Mejorar el conocimiento por parte de las personas consumidoras de los servicios de Kontsumobide, ya que ello repercute por ejemplo en cuestiones importantes como evitar la presentación de reclamaciones que no proceden, la generación de falsas expectativas o la percepción de una imagen no deseada.
- Que Kontsumobide sea percibido como un recurso útil y necesario para prevenir conflictos y para resolverlos.
- Generar confianza en las personas consumidoras y también en las organizaciones empresariales, posicionándose como el referente en el ámbito del consumo en la CAE.
- Ser referente también para otras Administraciones, así como de empresas de ámbito estatal por:
  - la calidad de la información que se transmite (veraz, precisa, puntual),
  - la implantación de mecanismos previos a la resolución de conflictos, así como
  - el trabajo en el fomento de la responsabilidad, tanto de las personas consumidoras como de las empresas.

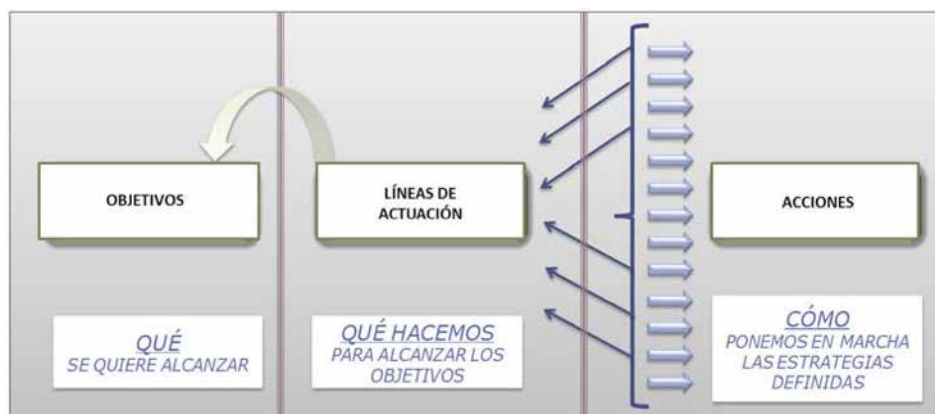
Se consideran factores determinantes de éxito:

- Visibilidad y proyección exterior.

## 7. Planificación Estratégica

Partiendo de los **seis (6) Objetivos Estratégicos** recogidos en el apartado anterior, el Plan de Actuación de Kontsumobide se estructura en dos niveles:

- **Líneas de Actuación:** Constituyen orientaciones claras que enmarcan y orientan las acciones más concretas a ejecutar en el tiempo. Se han identificado un total de 29 líneas de actuación.
- **Acciones:** Concretan la actividad a ejecutar para poner en marcha la estrategia definida y alcanzar los objetivos. Atendiendo a las líneas de actuación propuestas se han identificado un total de 96 acciones, las cuales pueden tener su inicio y fin a lo largo de un único ejercicio o desarrollarse a lo largo de todo el periodo estratégico. A través de los Planes de Gestión Anuales Kontsumobide establecerá las acciones a desarrollar a lo largo de cada ejercicio, su alcance y los recursos necesarios para la realización de las mismas.



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: INFORMACIÓN Y FORMACIÓN ÁGIL, EFICAZ Y ORIENTADA A NECESIDADES Y NUEVAS TENDENCIAS**

Líneas de actuación:

- 1.1. Diseñar e implantar procedimientos que permitan la reacción ágil y puntual ante posibles conflictos de consumo
- 1.2. Estructurar y poner en marcha un sistema de vigilancia y análisis de nuevas tendencias en consumo, detectar necesidades de información y formación de las personas consumidoras
- 1.3. Adecuar permanentemente los formatos para difusión de la información en función de necesidades y nuevas tendencias
- 1.4. Optimizar los recursos destinados a la formación atendiendo necesidades de los diferentes públicos objetivos
- 1.5. Establecer criterios comunes y homogeneizar la información ofrecida a las personas consumidoras
- 1.6. Garantizar la atención bilingüe a las personas consumidoras, conforme al Plan General del Uso del euskera en el Gobierno Vasco para el V periodo de planificación (2013-2017)

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: RESOLUCIÓN EFCAZ Y EFICIENTE DE CONFLICTOS DE CONSUMO**

Líneas de actuación:

- 2.1. Revisar, mejorar y simplificar el procedimiento de gestión y resolución de reclamaciones en aras de una mayor agilidad y eficiencia, garantizando una respuesta de calidad y homogénea por parte de las diferentes oficinas y agentes de la Red CIAC
- 2.2. Fomentar la mediación como vía de resolución de conflictos de consumo
- 2.3. Optimizar la gestión del Sistema Arbitral de Consumo
- 2.4. Mejorar la tramitación telemática de reclamaciones y solicitudes de arbitraje
- 2.5. Desarrollar una labor de información y formación hacia las empresas sobre sus obligaciones
- 2.6. Desarrollar información y formación hacia las personas consumidoras sobre competencias, servicios y responsabilidades de Kontsumobide en materia de resolución de conflictos

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: PRESENCIA EN EL MERCADO Y EMPRESAS RESPETUOSAS CON LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS**

Líneas de actuación:

- 3.1. Intensificar las labores de información y control hacia las empresas para mejorar la confianza en los mercados (persona consumidora- empresas) en cooperación con otros agentes
- 3.2. Lograr notoriedad y reconocimiento de la actividad de control de Kontsumobide
- 3.3. Mejorar la agilidad y la eficiencia de la actuación ante alertas
- 3.4. Establecer cauces y mecanismos de interrelación con las empresas, asociaciones empresariales y profesionales
- 3.5. Fomentar la adhesión al sistema de arbitraje
- 3.6. Impulsar el desarrollo de Códigos de buenas prácticas en distintos sectores

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: RED DE ALIANZAS FUERTES Y ALINEADAS CON LAS POLÍTICAS DE CONSUMO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE KONTSUMOBIDE**

Líneas de actuación:

- 4.1. Colaboración interdepartamental e interinstitucional para garantizar una protección integral de las personas consumidoras
- 4.2. Alinear el trabajo de entidades de defensa y protección de las personas consumidoras y usuarias de la CAE con los objetivos de Kontsumobide (Fortalecer la Red CIAC)

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: EQUIPO DE PROFESIONALES, MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN**

Líneas de actuación:

- 5.1. Establecer foros, cauces o mecanismos que mejoren la comunicación y coordinación entre áreas y servicios de Kontsumobide
- 5.2. Mejorar procesos y procedimientos de trabajo con la participación e implicación de las personas de la Organización.
- 5.3. Garantizar la infraestructura tecnológica y las herramientas necesarias (desarrollos informáticos) para una buena gestión (eficacia, eficiencia) en línea con el Plan de Innovación Pública del Gobierno y con las necesidades del propio Instituto
- 5.4. Desarrollar acciones de formación y reciclaje entre los profesionales de la organización conforme a una planificación previa.
- 5.5. Conocer el grado de satisfacción del equipo de profesionales, sus propuestas de mejora, sugerencia o necesidades y establecer mecanismos o procedimientos de respuesta oportunas.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: NOTORIEDAD, IMAGEN Y PROYECCIÓN EXTERIOR

Líneas de actuación:

- 6.1. Establecer una sistemática que permita el conocimiento de la notoriedad e imagen de Kontsumobide así como la satisfacción de personas usuarias de sus servicios y principales grupos de interés
- 6.2. Planificar las acciones de comunicación y optimizar herramientas y soportes de comunicación del Instituto
- 6.3. Incrementar la visibilidad de KB en la red
- 6.4. Apertura y presencia en el exterior

### O.E. 1: INFORMACIÓN Y FORMACIÓN ÁGIL, EFICAZ Y ORIENTADA A NECESIDADES Y NUEVAS TENDENCIAS

#### Líneas de actuación

#### Acciones

1.1. Diseñar e implantar procedimientos que permitan la reacción ágil y puntual ante posibles conflictos de consumo	1.1.1. Crear un grupo (“gabinete de crisis”) que de respuesta inmediata ante situaciones de “crisis” y establecer un protocolo de actuación
1.2. Estructurar y poner en marcha un sistema de vigilancia y análisis de nuevas tendencias en consumo, detectar necesidades de información y formación de las personas consumidoras	<p>1.2.1. Realizar análisis de la evolución de las reclamaciones que permita extraer conocimiento para planificar las acciones de información y formación del Instituto.</p> <p>1.2.2. Planificar estudios e investigaciones para orientar la información y la formación diferenciando diferentes públicos y segmentos de población</p> <p>1.2.3. Analizar la posibilidad de establecer un sistema de vigilancia de tendencias en colaboración con otros organismos y entidades</p> <p>1.2.4. Definir ámbitos y fuentes de vigilancia, establecer la sistemática de seguimiento de información y elaborar documentos internos para difusión de la información más relevante.</p>

## O.E. 1: INFORMACIÓN Y FORMACIÓN ÁGIL, EFICAZ Y ORIENTADA A NECESIDADES Y NUEVAS TENDENCIAS

Líneas de actuación	Acciones
<p>1.3. Adecuar permanentemente los formatos para difusión de la información en función de necesidades y nuevas tendencias</p>	<p>1.3.1. Analizar la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación existentes entre la persona consumidora-Kontsumobide</p> <p>1.3.2. Incrementar la presencia en medios para informar y formar a las personas consumidoras en un lenguaje coloquial, accesible y con una orientación práctica.</p> <p>1.3.3. Potenciar la presencia en redes sociales y en el Blog de consumo implicando a personas de la propia organización</p> <p>1.3.4. Planificar las campañas anuales a desarrollar y los temas sobre los que incidir.</p> <p>1.3.5. Mantener actualizada la web de forma permanente implicando al personal de KB en la elaboración de sus contenidos.</p>
<p>1.4. Optimizar los recursos destinados a la formación atendiendo necesidades de los diferentes públicos objetivos.</p>	<p>1.4.1. Ampliar el número de colectivos al que va dirigida la formación</p> <p>1.4.2. Desarrollar técnicas innovadoras para la formación en materia de consumo de los diferentes públicos objetivo</p> <p>1.4.3. Priorizar la realización de acciones formativas sobre aquellas materias con mayor número de reclamaciones o infracciones, dirigiéndolas a los colectivos que se hayan visto más afectados</p>
<p>1.5. Establecer criterios comunes y homogeneizar la información a las personas consumidoras</p>	<p>1.5.1. Mantener actualizado el registro de las preguntas frecuentes en la web.</p> <p>1.5.2. Disponer de un espacio accesible y ágil donde compartir e intercambiar información y conocimiento entre las distintas organizaciones implicadas</p> <p>1.5.3. Desarrollar acciones de formación-información para personal de las organizaciones de personas consumidoras</p> <p>1.5.4. Revisar los modos de funcionamiento existentes en las distintas oficinas y establecer protocolos de actuación tendentes a la homogeneización</p>
<p>1.6. Garantizar la atención bilingüe a las personas consumidoras, conforme al Plan General del Uso del euskera en el Gobierno Vasco para el V periodo de planificación (2013-2017)</p>	<p>1.6.1. Elaboración, implementación y seguimiento del I Plan de Normalización Lingüística de Kontsumobide</p>



## O.E. 2: RESOLUCIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS CONFLICTOS DE CONSUMO

Líneas de actuación	Acciones
<p>2.1. Revisar, mejorar y simplificar el procedimiento de gestión y resolución de reclamaciones en aras de una mayor agilidad y eficiencia, garantizando una respuesta de calidad y homogénea por parte de las diferentes oficinas y agentes de la Red CIAC.</p>	<p>2.1.1. Modificar la Hoja de reclamaciones</p> <p>2.1.2. Establecer con claridad la documentación e información necesaria para centrar la gestión de la reclamación desde el momento de su presentación, así como los criterios y requisitos para el traslado de expedientes. /Establecer criterios para la depuración o criba de las reclamaciones a tramitar y velar por su cumplimiento</p> <p>2.1.3 Establecer criterios comunes de actuación en la atención al público (personal de KB-OMICs-Asociaciones) con el fin de dar una respuesta homogénea a las personas consumidoras y usuarias independientemente del lugar al que acudan</p> <p>2.1.4. Fijar criterios para establecer un orden de prioridad en la gestión de las reclamaciones</p> <p>2.1.5 Establecer criterios de derivación de la persona consumidora y usuaria en el caso de conflictos fuera de la competencia de KB.</p>
<p>2.2. Fomentar la mediación como vía de resolución de conflictos de consumo</p>	<p>2.2.1. Analizar y realizar un seguimiento del estado y características de la mediación realizada (Oficinas territoriales, OMICs, AACC)</p> <p>2.2.2. Elaborar protocolos para el servicio de mediación</p> <p>2.2.3. Desarrollar acciones formativas para el desarrollo de la labor de mediación buscando una mejora en los resultados</p> <p>2.2.4. Intensificar la comunicación con las empresas para desarrollar la labor de mediación</p> <p>2.2.5. Desarrollar campañas informativas para incrementar el grado de conocimiento de las personas consumidoras sobre la mediación como mecanismo de resolución de conflictos previo cumplimiento de ciertos requisitos.</p> <p>2.2.6. Analizar y valorar la posibilidad, ventajas e inconvenientes de establecer procesos de acreditación de mediadores/as de consumo</p>

## O.E. 2: RESOLUCIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS CONFLICTOS DE CONSUMO

<b>Líneas de actuación</b>	<b>Acciones</b>
2.3. Optimizar la gestión del Sistema Arbitral de Consumo	2.3.1. Regular la participación de profesionales en los Colegios Arbitrales 2.3.2. Realizar encuentros entre árbitros de consumo y Junta Arbitral para establecer pautas de actuación 2.3.3. Establecer un protocolo de actuación que sirva para filtrar peticiones de arbitraje para conflictos que pueden tener otra vía de resolución 2.3.4. Potenciar la vía electrónica para acceder al arbitraje 2.3.5. Analizar fórmulas y mecanismos para racionalizar la aceptación de solicitudes en el procedimiento, así como el gasto derivado de la actividad arbitral tanto en los procedimientos para la emisión de laudos como en los criterios para la solicitud de pruebas periciales.
2.4. Mejorar la tramitación telemática de reclamaciones y solicitudes de arbitraje	2.4.1. Mejorar y simplificar el sistema de presentación telemática de reclamaciones, quejas y denuncias y solicitudes de arbitraje. 2.4.2. Digitalización de procedimientos del servicio de Arbitraje (adhesión al sistema arbitral de consumo, arbitraje, ...)
2.5. Desarrollar una labor de información y formación hacia las empresas sobre sus obligaciones	2.5.1. Utilizar las Campañas de Inspección como vía para informar a las empresas de sus obligaciones 2.5.2. Desarrollar los contenidos del apartado “empresas” de la web
2.6. Desarrollar información y formación hacia las personas consumidoras sobre competencias, servicios y responsabilidades de Kontsumobide en materia de resolución de conflictos.	2.6.1. Informar de las posibilidades reales de KB para la resolución de conflictos para no generar falsas expectativas y racionalizar la gestión. 2.6.2. Avanzar hacia la Carta de Servicios para las personas consumidoras

### O.E.3: PRESENCIA EN EL MERCADO Y EMPRESAS RESPETUOSAS CON LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS

Líneas de actuación	Acciones
<p>3.1. Intensificar las labores de información y control hacia las empresas para mejorar la confianza en los mercados (persona consumidora- empresas) en cooperación con otros agentes</p>	<p>3.1.1. Planificar las campañas priorizando sectores o actividades con mayor conflictividad o incidencia en la persona consumidora y usuaria, productos de consumo masivo y teniendo en cuenta las prácticas de las empresas y aprovechando la información (estadísticas) procedente de reclamaciones (“termómetro”).</p> <p>3.1.2. Revisar y simplificar los protocolos de inspección centrándolos en el objetivo de la campaña y diferenciando, entre otras cuestiones, grandes y pequeñas empresas.</p> <p>3.1.3. Definir el procedimiento de muestreo de las empresas a incluir en las campañas.</p> <p>3.1.4. Fomentar la labor de las OMICs con relación a las empresas en materia de información, inspección y retirada de productos</p> <p>3.1.5. Colaborar con las Asociaciones profesionales y sectoriales y Cámaras de Comercio en la transmisión de información, normativa, formación, etc para llegar a pequeños establecimientos. Acompasar la información que deben trasladar las asociaciones a las empresas con las campañas de inspección programadas por KB.</p>
<p>3.2. Lograr notoriedad y reconocimiento de la actividad de control de KB</p>	<p>3.2.1. Divulgar las actuaciones de control desarrolladas entre las empresas, asociaciones profesionales y sectoriales, Cámaras de Comercio, etc</p> <p>3.2.2. Estudiar desarrollos normativos posibles y prioritarios teniendo en cuenta la detección de malas prácticas a través de la labor inspectora</p> <p>3.2.3. Dar difusión de los expedientes sancionadores incoados por segmentos.</p> <p>3.2.4. Incrementar la apertura de expedientes sancionadores y multas coercitivas a empresas que incumplan sus obligaciones</p>
<p>3.3. Mejorar la agilidad y la eficiencia de la actuación ante alertas</p>	<p>3.3.1. Establecer un procedimiento sobre la gestión de alertas en Euskadi</p> <p>3.3.2. Mejorar los sistemas de gestión de denuncias y comunicaciones fuera de la CAE.</p>

### O.E.3: PRESENCIA EN EL MERCADO Y EMPRESAS RESPETUOSAS CON LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS

Líneas de actuación	Acciones
<p>3.4. Establecer cauces y mecanismos de interrelación con las empresas, asociaciones empresariales y profesionales</p>	<p>3.4.1. Promover la firma de convenios con empresas y sectores que presentan mayores índices de conflicto (acumulación de reclamaciones)</p> <p>3.4.2. Establecer una sistemática de seguimiento de los propios convenios generando puntos de encuentro para la mejora</p> <p>3.4.3. Programar charlas y encuentros informativos con asociaciones empresariales para divulgar e informar sobre asuntos de interés (nueva normativa, sistemas para la resolución de conflictos...) a sus empresas asociadas</p> <p>3.4.4. Organizar encuentros entre profesionales del ámbito del consumo y grandes empresas proveedoras de servicios (carácter informativo-formativo).</p> <p>3.4.5. Implicar a las organizaciones empresariales en la preparación de los protocolos de inspección de sus propios sectores, sin perjuicio de la autonomía administrativa para actuar en la disciplina de mercado.</p> <p>3.4.6. Involucrar a las grandes empresas de distribución en la retirada de productos inseguros</p>
<p>3.5. Fomentar la adhesión al sistema de arbitraje</p>	<p>3.5.1. Publicitar el sistema de arbitraje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre las empresas haciendo énfasis en las ventajas y beneficios para las mismas, utilizando como vía de acceso a las asociaciones empresariales</li> <li>• entre las personas consumidoras y usuarias</li> </ul> <p>3.5.2. Programar acciones de mayor proactividad para generar adhesiones en sectores y empresas clave</p>
<p>3.6. Impulsar el desarrollo de Códigos de buenas prácticas en distintos sectores</p>	<p>3.6.1. Programar Códigos de Buenas Prácticas a desarrollar en diversas empresas en colaboración con Cámaras de Comercio, asociaciones profesionales y sectoriales, apoyándose para ello en la Comisión Consultiva de Consumo.</p> <p>3.6.2. Propiciar el reconocimiento de las empresas que desarrollen pautas de comportamiento que garanticen la transparencia con relación a los productos/servicios ofertados, implanten sistemas de atención a la clientela-personas consumidoras, etc</p>

**0.E.4: RED DE ALIANZAS FUERTES Y ALINEADAS CON LAS POLÍTICAS DE CONSUMO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE KONTSUMOBIDE****Líneas de actuación****Acciones**

4.1. Colaboración interdepartamental e interinstitucional para garantizar una protección integral de las personas consumidoras

4.1.1. Identificar Departamentos, Organismos y Entidades dependientes del Gobierno Vasco con quienes poder establecer alianzas y crear sinergias de trabajo

4.1.2. Incrementar la colaboración e implicación interdepartamental a nivel de Gobierno vasco en la protección a las personas consumidoras y programar actuaciones conjuntas

4.1.3. Realizar propuestas de modificación normativa del ámbito competencial de Kontsumobide

4.1.4. Estudiar y proponer en su caso, en la concesión de subvenciones, la consideración como meritoria de la adhesión de las empresas al Sistema Arbitral de Consumo

4.1.5. Buscar la participación de Kontsumobide en los sistemas de gestión de calidad, programas de fomento de excelencia y/o buenas prácticas en sectores y actividades con alta incidencia en la defensa de los derechos de las personas consumidoras

4.1.6. Impulsar la Comisión Consultiva como órgano de coordinación y cooperación en materia de consumo en el ámbito de la CAE

4.1.7. Establecer con Fiscalía y Judicatura foros de debate en materia de consumo y defensa de las personas consumidoras y usuarias con el objetivo de conseguir una Fiscalía de Consumo

4.1.8. Articular una efectiva y eficaz representación de Kontsumobide en los foros estatales de consumo

4.1.9. Fortalecer la interrelación con el resto de organismos de consumo con presencia en el estado español y posibilitar un intercambio de experiencias a través del que conocer los sistemas implantados en otras CCAA así como fortalecer o impulsar sistemas de derivaciones y colaboraciones en materia de cooperación interautonómica

4.1.10. Revisar mecanismos de cooperación con el Centro Europeo del Consumidor para el tratamiento de las reclamaciones contra empresas o establecimientos radicados en otro Estado de la UE.

4.1.11. Analizar la posibilidad de participar en foros europeos en materia de consumo

#### 0.E.4: RED DE ALIANZAS FUERTES Y ALINEADAS CON LAS POLÍTICAS DE CONSUMO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE KONTSUMOBIDE

Líneas de actuación	Acciones
4.2. Alinear el trabajo de entidades de defensa y protección de las personas consumidoras y usuarias de la CAE con los objetivos de Kontsumobide (Fortalecer la Red CIAC)	<p>4.2.1. Fomentar en las OMICs la labor de Inspección.</p> <p>4.2.2. Establecer criterios comunes para la coordinación con las OMICs desde las Oficinas Territoriales</p> <p>4.2.3. Elaborar procedimientos y manuales básicos de actuación y criterios homogéneos de funcionamiento a trabajar por los miembros integrantes de la Red CIAC que garanticen la trazabilidad de cualquier expediente</p> <p>4.2.4. Analizar la posibilidad de establecer mecanismos de colaboración con Asociaciones de personas consumidoras sectoriales</p> <p>4.2.5. Reforzar mecanismos de colaboración con las OMICs y Asociaciones de personas consumidoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la reciprocidad entre KB, OMICs y Asociaciones en fuentes y sistemas de información y actividades que realice cada uno.</li> <li>• Programar acciones formativas para todas las organizaciones del ámbito del consumo (Red CIAC).</li> <li>• Reuniones periódicas con las OMICs y Asociaciones de personas consumidoras</li> </ul> <p>4.2.6. Impulsar el personamiento de las Asociaciones de Personas Consumidoras en procesos judiciales y la interposición de acciones de cesación</p>

#### 0.E.5: EQUIPO DE PROFESIONALES, MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Líneas de actuación	Acciones
5.1. Establecer foros, cauces o mecanismos que mejoren la comunicación y coordinación entre áreas y servicios de Kontsumobide	<p>5.1.1. Establecer un protocolo de comunicación y coordinación interna</p> <p>5.1.2. Dinamizar la actividad de los órganos y foros de gestión y coordinación del Instituto</p>
5.2. Mejorar procesos y procedimientos de trabajo con la participación e implicación de las personas de la Organización	<p>5.2.1. Fortalecer los equipos de proceso</p> <p>5.2.2. Elaborar, ejecutar y evaluar los Planes de Gestión de carácter anual</p> <p>5.2.3. Iniciar el trabajo de mejora de procesos con aquellos considerados como prioritarios</p>

## O.E.5: EQUIPO DE PROFESIONALES, MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Líneas de actuación	Acciones
5.3. Garantizar la infraestructura tecnológica y las herramientas necesarias para una buena gestión (eficacia, eficiencia) en línea con el Plan de Innovación Pública del Gobierno y con las necesidades del propio Instituto	5.3.1. Desarrollo informático de soporte para la gestión
5.4. Desarrollar acciones de formación y reciclaje para el equipo de profesionales de la organización conforme a una planificación previa.	5.4.1. Diseñar un plan de formación interna con carácter anual con participación del personal 5.4.2. Evaluar la satisfacción del personal con las acciones formativas en las que ha participado
5.5. Conocer el grado de satisfacción del equipo de profesionales, sus propuestas de mejora, sugerencias o necesidades y establecer mecanismos o procedimientos de respuesta oportunas.	5.5.1. Establecer protocolo y/o procedimiento para conocer y detectar necesidades del equipo humano de Kontsumobide

## O.E.6: NOTORIEDAD, IMAGEN Y PROYECCIÓN EXTERIOR

Líneas de actuación	Acciones
6.1. Establecer una sistemática que permita el conocimiento de la notoriedad e imagen de Kontsumobide, así como la satisfacción de personas usuarias de sus servicios y principales grupos de interés.	6.1.1. Identificar el mapa de públicos objetivo para trabajar la imagen y notoriedad de KB, así como para mejorar la comunicación e incrementar la visibilidad del Instituto en la red. 6.1.2. Implantar un sistema ágil y operativo para la medición de la satisfacción de personas usuarias de los servicios de KB 6.1.3. Incorporar acciones de mejora derivadas de las encuestas de notoriedad, imagen y satisfacción realizadas
6.2. Planificar las acciones de comunicación y optimizar herramientas y soportes de comunicación del Instituto.	6.2.1. Trabajar la identidad corporativa: no solo referida a su imagen visual (manual de identidad corporativo), sino la proyección de la razón de ser de KB. Mensajes de quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos (Misión, Visión y valores organizacionales). 6.2.2. Diseñar e implementar un Plan de Comunicación para Kontsumobide
6.3. Incrementar la visibilidad de KB en la red	6.3.1. Mejorar el posicionamiento en buscadores 6.3.2. Fomentar la presencia de la web de Kontsumobide en portales y webs externas
6.4. Apertura y presencia en el exterior	6.4.1. Definir la presencia en foros de relación y cooperación con otros organismos y administraciones 6.4.2. Dar a conocer buenas prácticas desarrolladas por el propio Instituto.



## 8. Modelo de Gestión, seguimiento y evaluación

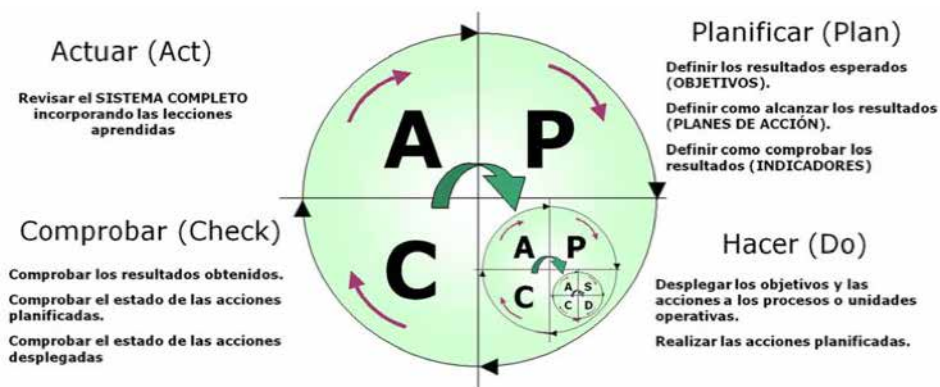
### 8.1 Modelo de Gestión

La elaboración del Plan Estratégico de Kontsumobide 2014-2018 ha planteado la necesidad de dotar a la entidad de un Modelo de Gestión que garantice su efectiva puesta en marcha, así como su seguimiento, evaluación y actualización permanente en aras al cumplimiento de la Misión de Kontsumobide.

El Modelo de Gestión refleja la forma en que Kontsumobide realizará y gestionará sus actividades de forma coherente con el marco estratégico definido sobre la base de un conjunto de principios fundamentales.

Independientemente de que Kontsumobide no se haya decantado por ningún referente para diseñar su modelo de gestión (EFQM, ISO 9000,...) el modelo responde a un conjunto de principios fundamentales que será necesario establecer para avanzar en la implantación de su modelo de gestión y orientar el trabajo a realizar en materia de **mejora de procesos**.

Considerando los referentes del entorno, así como los valores de Kontsumobide establecidos en su proceso de reflexión estratégica, los principios básicos del Modelo de Gestión de Kontsumobide son los siguientes:



### Principios básicos del Modelo de Gestión de Kontsumobide:

#### 1. LIDERAZGO CON VISIÓN DE FUTURO

Kontsumobide es el Organismo Autónomo creado por el Gobierno Vasco para definir, planificar, impulsar y ejecutar sus políticas en materia de consumo.

Para ello va a ser clave la implicación y liderazgo de la Dirección y sus equipos, de manera proactiva, con dinamismo y capacidad de anticipación y respuesta a nuevas necesidades y tendencias en una materia tan compleja y transversal como es el consumo.

## **2. LIDERAZGO CON CAPACIDAD DE GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Este liderazgo, además requiere capacidad para involucrar a otras administraciones y departamentos y establecer alianzas y mecanismos de cooperación con agentes diversos.

## **3. ENFOQUE A LA APORTACIÓN DE VALOR A PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS**

Kontsumobide quiere ser percibido como un recurso útil y necesario para prevenir, evitar, reducir y solucionar conflictos en los actos de consumo y ser reconocido por su capacidad de generar confianza en las personas consumidoras y usuarias, así como en organizaciones empresariales y profesionales.

## **4. TRABAJO EN EQUIPO, IMPLICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS**

Su equipo de profesionales con presencia en los tres Territorios de la CAE constituye uno de los principales recursos de Kontsumobide para aportar valor a las personas consumidoras y usuarias. Un equipo de profesionales con claro compromiso con el Proyecto y alineados/as con los objetivos de la organización a partir de un modelo de gestión que impulsa la participación y el trabajo en equipo.

## **5. ORGANIZACIÓN EN RED (Red CIAC)**

La sintonía, alineamiento e implicación del conjunto de agentes implicados en la protección de las personas consumidoras y usuarias en Euskadi (Kontsumobide y sus Servicios Territoriales y Centros de Formación, OMICs, Asociaciones de defensa y protección de las personas consumidoras y usuarias) constituyen las claves de uno de los principios básicos del Modelo de Gestión de Kontsumobide. Se trata de coordinar actuaciones, aunar criterios de gestión, cooperar y aprovechar sinergias en beneficio de las personas consumidoras y usuarias y la sociedad en general.

## **6. ENFOQUE EN BASE A PROCESOS**

El enfoque en base a procesos como Principio básico del Modelo de Gestión de Kontsumobide se sustenta en la necesidad de la Organización de revisar y mejorar las actividades que desarrolla (mejora continua), homogeneizar respuestas y formas de actuación, sistematizando, estandarizando y procedimentando actividades y clarificando responsabilidades, así como estableciendo los mecanismos necesarios para su gestión.

## **7. CULTURA DE EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA.**

La cultura de la evaluación y mejora continua como principio del Modelo de Gestión de Kontsumobide está ligada a algunos de los principales valores de la organización como la calidad, la eficacia y la eficiencia.

El Modelo de gestión de Kontsumobide promueve la coordinación y aprovechamiento de los recursos existentes, la adecuación progresiva de estructuras y recursos a los requerimientos que plantea la ejecución efectiva del Plan Estratégico del Instituto, su seguimiento, evaluación y adecuación a nuevas situaciones y escenarios que se vayan generando a lo largo del tiempo.

La cultura de evaluación y mejora continua permite incidir en los ámbitos de mejora identificados en el Plan Estratégico y avanzar en los factores determinantes de éxito de sus diferentes ámbitos de actividad y servicios.

Estos siete principios básicos del Modelo de Gestión han sido considerados en la realización de una reflexión estratégica con visión a medio-largo plazo que se materializa en el Plan Estratégico de Kontsumobide como herramienta de gestión de carácter cuatrienal.

## MAPA DE PROCESOS

El Modelo de Gestión incluye un **mapa de procesos** que queda conforme lo recogido en los siguientes gráficos:



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### Plan Estratégico de Kontsumobide / Plan de Gestión / Gestión de alianzas y grupos de interés

MISIÓN	ALCANCE		
<p>Liderar la organización con visión de medio-largo plazo y definir el marco estratégico y posicionamiento futuro de KONTSUMOBIDE, estableciendo los objetivos a alcanzar y las líneas estratégicas y actuaciones a desarrollar desde la propia organización y/o en colaboración con su red de aliados, en aras de la máxima aportación de valor, satisfacción y respuesta a necesidades y expectativas de las personas consumidoras y usuarias y el resto de grupos de Interés.</p> <p>Desde la reflexión estratégica elaborar con carácter cuatrienal el Plan Estratégico de la organización y realizar su despliegue a través de del Plan de Gestión anual, estableciendo los objetivos a cumplir y las actuaciones a desarrollar en el año, así como los recursos necesarios que se van a emplear para ello.</p> <p>Todo ello siguiendo el ciclo de la Dirección Estratégica (PDCA) y un enfoque de gestión por procesos.</p>	<p>La Dirección Estratégica supone el proceso que contempla desde la realización de una reflexión estratégica liderada por la Dirección con visión a medio-largo plazo, y que se materializa en el Plan Estratégico como herramienta de gestión de carácter cuatrienal, hasta su despliegue en los planes de gestión anuales y los procesos de la organización, conectando de este modo el medio-largo plazo con la actuación del día a día. Incluye también los sistemas y herramientas de seguimiento, evaluación y control.</p>		
PROPIETARIO	Dirección General	CLIENTE	Grupos de interés
EQUIPO	Responsables de las Áreas y Responsables de los Servicios Territoriales		
PROCESO	DESCRIPCIÓN		
Plan Estratégico de Kontsumobide	Disponer de una herramienta de gestión que establezca el marco estratégico de la organización (Misión, Visión y Valores), así como los Objetivos Estratégicos a alcanzar en el período de vigencia del Plan (cuatro años) y las líneas de actuación a desarrollar que permitan realizar un seguimiento del Plan y evaluar en el tiempo la consecución de los objetivos marcados en el corto-medio y largo plazo.		
Plan de gestión	Traducir los Objetivos estratégicos y líneas de actuación definidas en el Plan Estratégico a objetivos anuales cuantificables y a acciones concretas a ejecutar por la organización con sus propios recursos y/o en colaboración con su red de aliados y resto de agentes implicados, estableciendo los responsables, plazos y recursos necesarios para llevarlas a cabo, de manera que se pueda realizar un seguimiento y control en el tiempo de su grado de ejecución.		
Gestión de alianzas y grupos de interés	Desarrollar y promover alianzas y colaboraciones con otros agentes para cumplir la Misión, y alcanzar la Visión y objetivos de Kontsumobide, siendo un elemento clave y estratégico la aportación de valor y la satisfacción de sus grupos de interés respondiendo a sus necesidades y expectativas coherentes con la Misión del propio Instituto.		

## INFORMACIÓN, FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### Realización de estudios / Gestión de la formación Información y Comunicación / Comisión consultiva de Consumo

MISIÓN		ALCANCE	
<p>Diseñar y desarrollar campañas y acciones de comunicación e informativas, así como planes y programas de formación que respondan a las necesidades, retos y nuevas tendencias en materia de consumo y de protección de las personas consumidoras y usuarias.</p> <p>Comunicar la Misión, objetivos y servicios de Kontsumobide y proyectar su imagen hacia el exterior.</p> <p>Velar por los intereses de las personas consumidoras y usuarias en la regulación de diferentes materias que puedan afectarles.</p>		<p>El proceso abarca actividades relativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al diseño y desarrollo de planes y programas de formación en materia de consumo para diferentes públicos objetivo</li> <li>- la gestión de los centros de formación pertenecientes al propio Instituto</li> <li>- Diseño y desarrollo de campañas y acciones de información y comunicación, así como la gestión de los contenidos y los medios utilizados.</li> <li>- Emisión de comunicaciones en situaciones de crisis o conflictos de consumo</li> <li>- Emisión de informes de la Comisión Consultiva de Consumo</li> </ul>	
PROPIETARIO	Responsable del área de Información, formación y comunicación	CLIENTE	Grupos de interés
EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Información y Técnico de Formación área de Información, formación y comunicación.</li> <li>• 1 Rble. de Servicio Territorial,</li> <li>• 1 Técnico/a de Consumo, 1 Inspector/a, 1 Asesor/a Jurídico/a</li> </ul>		
PROCESO	DESCRIPCIÓN		
Realización de estudios	Elaboración y difusión de estudios, análisis y encuestas sobre temáticas diversas relacionadas con el consumo y/o sobre el propio Kontsumobide o servicios y actividades concretas desarrolladas por el Instituto.		
Gestión de la formación	Identificación de públicos objetivo, detección de necesidades específicas, diseño, programación y desarrollo de acciones formativas dirigidas a diferentes segmentos de población consumidora y usuaria en la CAE, así como a otros públicos objetivo del Instituto, utilizando los canales, medios y herramientas formativas más adecuadas. (Gestión de proveedores)		
Información y Comunicación	Diseño, elaboración y desarrollo de campañas y acciones o contenidos de información y comunicación a través de los diferentes canales (web, redes sociales, etc) que den respuesta a las necesidades de información detectadas por el Instituto, así como a sus objetivos de comunicación y proyección exterior. Actualización de contenidos e informaciones en los diferentes canales utilizados por el Instituto y respuesta inmediata ante conflictos de consumo.		
Emisión de informes de la Comisión Consultiva de Consumo	Elaboración de las disposiciones de carácter general dictadas en desarrollo de la Ley y, en general, en todos los demás casos en que se regulen materias que afecten a los intereses de las personas consumidoras y usuarias.		

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### Acción de consultas / Gestión de denuncias, quejas y reclamaciones Arbitraje / Gestión de expedientes sancionadores

MISIÓN		ALCANCE	
<p>Proporcionar un servicio eficaz y eficiente a la ciudadanía y poner a su disposición los medios necesarios para resolver los posibles conflictos que pudieran generarse derivados de sus actos de consumo, desde el conocimiento de sus derechos y también responsabilidades, así como las vías existentes para la resolución de conflictos y las capacidades de actuación del Instituto.</p>		<p>El proceso recoge las actividades de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento y resolución de consultas de las personas usuarias-consumidoras en materia de consumo</li> <li>- Tramitación y actividades dirigidas a la resolución de conflictos entre las partes y a la protección y defensa de las personas consumidoras.</li> </ul>	
PROPIETARIO	Responsable del área de Reclamaciones, Mediación y Arbitraje	CLIENTE	Personas Consumidoras y Usuaris
EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Rble. de Servicios Territoriales</li> <li>• 1 Técnico/a de Arbitraje/Técnico/a de Consumo, 1 Inspector/a, 1 Asesor/a Jurídico/a</li> </ul>		
PROCESO	DESCRIPCIÓN		
Atención de consultas de Consumo	Actividades de asesoramiento e información dirigidas a personas consumidoras y usuarias a través de los diferentes canales habilitados en el propio Instituto. Incluye también la coordinación de la actividad realizada en este mismo sentido desde otros agentes de la red (homogeneidad de criterios)		
Gestión de denuncias, quejas y reclamaciones	Tramitación de las quejas, reclamaciones y denuncias presentadas por las personas consumidoras y usuarias ante Kontsumobide, incluyendo la mediación entre las partes para la resolución del conflicto. Incluye también la coordinación de la actividad realizada en este mismo sentido desde otros agentes de la red (homogeneidad de criterios)		
Arbitraje	Arbitraje institucional de resolución extrajudicial, de carácter vinculante y ejecutivo para ambas partes, de los conflictos surgidos entre las personas consumidoras y usuarios y las empresas o profesionales en relación a los derechos legal o contractualmente reconocidos a la persona consumidora. Incluye también actividades relativas a la promoción y difusión del mismo y de actualización del registro de empresas adheridas al sistema.		
Gestión de expedientes sancionadores	La instrucción y tramitación de expedientes sancionadores en orden a corregir las infracciones detectadas en materia de defensa de las personas consumidoras y usuarias		



## CONTROL DE MERCADO

### Redes de alerta / planificación y desarrollo de campañas de inspección Gestión de expedientes sancionadores

MISIÓN		ALCANCE	
Asegurar la seguridad y el cumplimiento de la legislación en materia de Consumo por parte de los productos y servicios que son puestos en el mercado.		Planificación y desarrollo de actividades inspectoras que den respuesta a - Campañas de Inspección destinadas a controlar sectores o actividades concretas - Redes de alerta comunicadas por otras entidades con competencia en consumo	
PROPIETARIO	Responsable del Área de Inspección y Control de Mercado	CLIENTE	Personas Consumidoras y Usuarías
EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Consumo del área de Inspección y Control de Mercado</li> <li>• 1 Rble. de Servicios Territoriales,</li> <li>• 3 Inspectores/as (1 por cada Territorio)</li> </ul>		
PROCESO	DESCRIPCIÓN		
Redes de alerta	Planificación, generación de protocolos de inspección unificados así como la realización y seguimiento de actuaciones inspectoras dirigidas a garantizar que los productos que se pongan en el mercado sean seguros y, en su caso, suspender la comercialización y distribución del producto defectuoso hasta que se subsanen sus defectos o, si no es posible, se proceda a su destrucción. Afecta a todo producto o servicio destinado a la persona consumidora y usuaria, a nivel autonómico, estatal y europeo, que se haya demostrado que no es seguro y se ha notificado a través del Sistema de Intercambio Rápido de Información (SIRI) integrado en un Sistema Europeo de Alertas (RAPEX) formado por las Administraciones Autonómicas, Estatales (Instituto Nacional de Consumo) y Europeas.		
Planificación y desarrollo de la actividad de inspección	Planificar, diseñar y controlar la ejecución de protocolos de control con el fin de comprobar la adecuación a la normativa vigente de algunos productos y servicios puestos a disposición de las personas consumidoras. Realizar otras actuaciones inspectoras que estén dirigidas al control del mercado (inspecciones de oficio...) y coordinar la colaboración en esta materia de otros agentes de la red u otros cuerpos inspectores.		
Gestión de expedientes sancionadores	La instrucción y tramitación de expedientes sancionadores en orden a corregir las infracciones detectadas en materia de defensa de las personas consumidoras y usuarias		

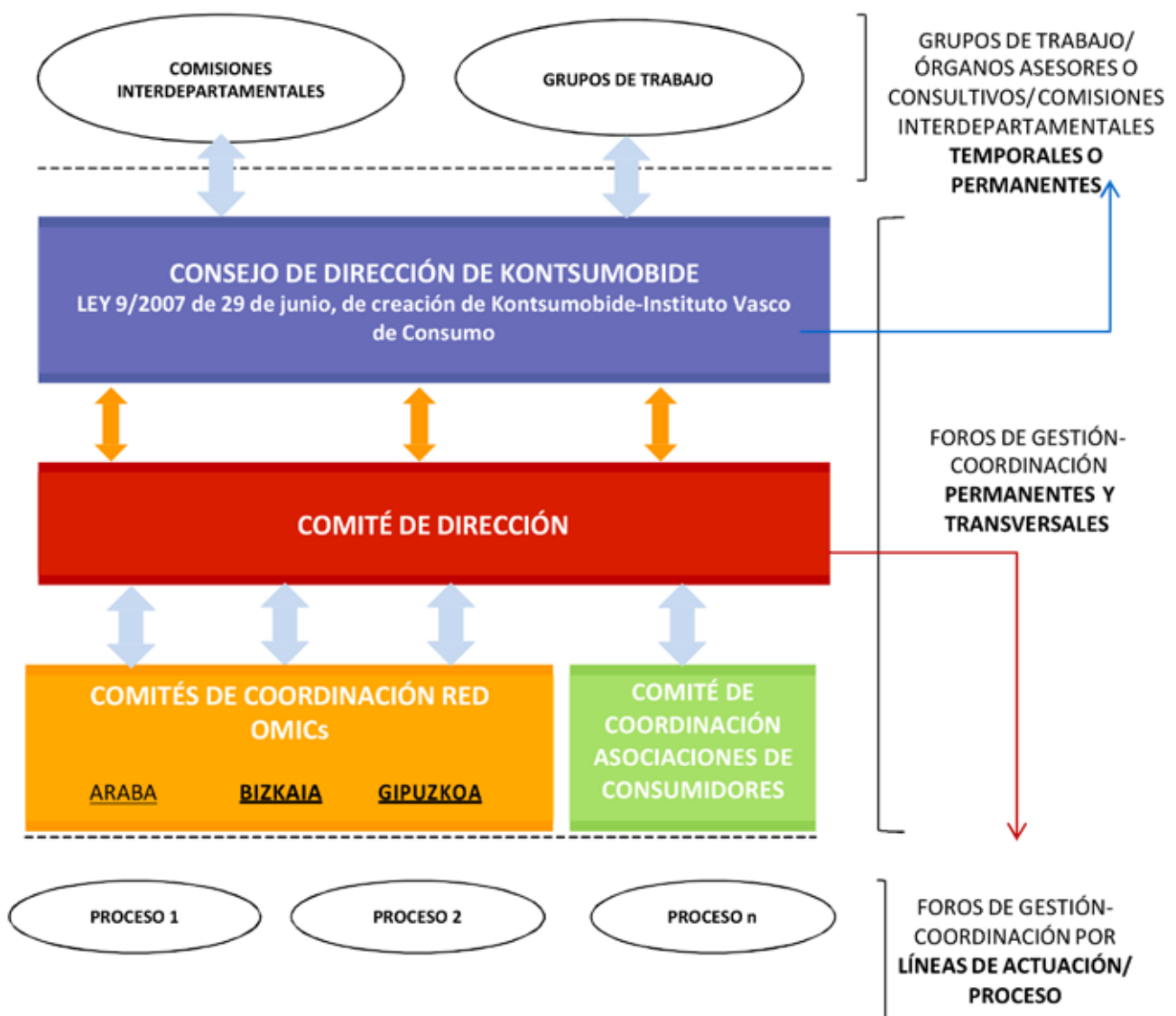


<b>PROCESOS DE APOYO</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Económico-Financiero	Capacitar a los procesos con los recursos económicos necesarios para desarrollar su actividad. Proporcionar información y asesorar a la Dirección para la gestión y administración de la Organización.
Personas	Promover el desarrollo personal y profesional de las personas mejorando su nivel de satisfacción respecto a la organización y promoviendo la adecuación y desarrollo de sus competencias adecuadas a KONTSUMOBIDE.
Infraestructuras	Gestionar los medios, equipos e instalaciones necesarias para dar soporte a la actividad del Instituto.
Contratación	Realizar la selección, aprobación, contratación y evaluación de proveedores con el fin de asegurar la capacidad de los mismos para suministrar productos o servicios conformes con los requisitos especificados.
Gestión de la red	Diseño y establecimiento de medidas dirigidas a mejorar la coordinación entre el Instituto y sus agentes colaboradores (OMICs y Asociaciones de Consumidores) de cara al desarrollo homogéneo de las sistemáticas de actuación definidas, garantizando la calidad y la equidad en la atención de las personas consumidoras y usuarias de la CAE independientemente de la puerta de acceso.
Asesoramiento jurídico y desarrollo normativo	Prestar asesoramiento jurídico al propio Instituto. Desarrollar y actualizar la normativa necesaria para la máxima protección de las personas consumidoras y usuarias en la CAE, así como para el desarrollo de las propias competencias y actividades del Instituto.

## 8.2. Seguimiento y evaluación

De cara a garantizar un eficaz y eficiente seguimiento del Plan Estratégico de Kontsumobide se elaborarán Planes Anuales de Actuación que tomando como referencia el marco estratégico general priorizarán las acciones a realizar en cada ejercicio asignando recursos para ello.

Se pretende trabajar con un sistema de evaluación continua y para ello, se realizará seguimiento y contraste de lo acordado conforme a distintos órganos y foros de gestión y coordinación, tal y como se recoge en el gráfico siguiente:



Los distintos órganos implicados en la elaboración de los Planes Anuales de Gestión, así como en el seguimiento y evaluación de los mismos y, por ende, de la ejecución del Plan Estratégico acorde a las necesidades del momento, serán:

### • Consejo de Dirección de Kontsumobide.

Es el máximo órgano de Kontsumobide y constituye un foro de gestión de carácter permanente. Se reúne un mínimo de dos veces al año y son funciones suyas:

- Aprobar el reglamento de régimen interior
- Aprobar los programas de actuación anuales y efectuar su seguimiento
- Aprobar los anteproyectos de presupuestos del Instituto
- Aprobar las cuentas y las memorias anuales
- Debatar todas las cuestiones relacionadas con la política de defensa y protección de las personas consumidoras y usuarias, por iniciativa de la Presidencia, de la Dirección o de los miembros del consejo.
- Ser informado sobre las propuestas de disposiciones de carácter general impulsadas por el Instituto y debatirlas
- (Podrá crear grupos de trabajo temporal o permanente e impulsar la creación de órganos asesores y consultivos y comisiones interdepartamentales, con la finalidad de estudiar cuestiones y formular propuestas relacionadas con la protección de la persona consumidora. La composición, funciones y régimen de sesiones deberán ser especificados en cada caso por el Consejo de Dirección)

### • Comité de Dirección

Es el foro de gestión de carácter permanente, con reuniones cuando menos mensuales. Está compuesto por las personas responsables de las 4 unidades de Kontsumobide (Planificación, Estudios, Información y Formación; Reclamaciones, Mediación y Arbitraje; Inspección y Control de Mercados y Servicios Generales) así como las 3 personas responsables de los Servicios Territoriales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa y la Dirección de Kontsumobide. Este órgano tiene como funciones:

- Impulso a la ejecución y actualización del Plan Estratégico de Kontsumobide, así como a su despliegue al conjunto de la organización y red de alianzas y/o agentes implicados.
- Coordinación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos del PEK y la ejecución de las actuaciones previstas.
- Detección de desviaciones en el desarrollo del Plan y puesta en marcha medidas correctoras.
- Coordinación y aprovechamiento de sinergias entre áreas y oficinas, así como con el resto de agentes de la Red CIAC
- Elaboración del Plan de Gestión anual

### • Comités de Coordinación Red OMICs

Es un foro de gestión de carácter permanente conformado por las personas responsables de los tres servicios territoriales de Kontsumobide, representantes de las OMICs y al cual, en función de los temas a tratar se podrán integrar responsables de otras unidades o áreas de Kontsumobide, con las siguientes funciones:

- Transmitir criterios de actuación y de adopción de decisiones claros y homogéneos.
- Coordinar la información a facilitar tanto a las personas consumidoras y usuarias como a las empresas para su conocimiento de la normativa reguladora de consumo
- Seguimiento y coordinación de la labor de las OMICs (atención de consultas, reclamaciones, inspección y control, etc)
- Identificación de necesidades de información-formación y programación de acciones formativas para mejorar la atención a las personas consumidoras y usuarias y la equidad en la atención y respuesta a sus necesidades de información, formación y protección en el conjunto del territorio de la CAE.

### • **Comité de Coordinación Asociaciones de Personas Consumidoras**

Se trata de un foro de gestión de carácter permanente conformado por la persona responsable de la Unidad de Reclamaciones, Mediación y Arbitraje así como representantes de las organizaciones de personas consumidoras y usuarias de Euskadi con las siguientes funciones:

- Transmitir criterios de actuación y de adopción de decisiones claros y homogéneos.
- Coordinar la información a facilitar
- Seguimiento de la actividad realizada por las Asociaciones de personas consumidoras (denuncias, consultas, reclamaciones, juicios, etc) y establecimiento de procedimientos de colaboración
- Identificación de necesidades de información-formación y programación de acciones formativas para mejorar la atención a las personas consumidoras y usuarias y la equidad en la atención y respuesta a sus necesidades de información, formación y protección en el conjunto del territorio de la CAE.

### • **Grupos de trabajo según procesos.**

Atendiendo a los distintos procesos identificados durante la elaboración del Plan Estratégico, se han conformado grupos de trabajo integrados por personal profesional de Kontsumobide de diferentes unidades y servicios territoriales. Constituyen así foros de gestión de carácter permanente cuyas funciones son:

- Definir los objetivos anuales del proceso en cuestión en coherencia con los objetivos generales del Plan Estratégico.
- Aportar en la elaboración y definición del plan de acción anual
- Desplegar los objetivos y planes de acción al conjunto de la organización
- Realizar el seguimiento de los objetivos del proceso
- Realizar la gestión de las incidencias surgidas en el proceso
- Identificar ámbitos de mejora del proceso y gestionar las acciones de mejora

## 9. Marco Normativo del Plan

El Plan Estratégico de Kontsumobide se encuentra perfectamente alineado y en sintonía con la normativa y legislación vigente en materia de consumo tanto en la Comunidad Autónoma de Euskadi como a nivel del Estado español.

La siguiente tabla recoge la relación de normas en materia de consumo sobre las que se apoya el trabajo de Kontsumobide.

<b>Normativa de Euskadi</b>	
LEY 6/2003, de 22 de diciembre, de Estatuto de las Personas Consumidoras y suarias.	(Modificada por la Ley 9/2007, de 29 junio: deroga el art. 67; por la Ley 7/2008, de 25 junio: modifica los arts. 53.1 y 62; y por la Ley 2/2012, de 9 febrero: modifica los arts. 40.4, 41 y 42, y añade la Disposición Adicional 2ª).
LEY 9/2007, de 29 de junio, de creación de Kontsumobide-Instituto Vasco de Consumo.	
DECRETO 159/2011, de 12 de julio, de estructura y organización de Kontsumobide- Instituto Vasco de Consumo.	
DECRETO 5/1997, de 14 de enero, por el que se regulan las hojas de reclamaciones de los consumidores y usuarios en la Comunidad Autónoma del País Vasco	
DECRETO 123/2008, de 1 de julio, sobre los derechos lingüísticos de las personas consumidoras y usuarias.	
LEY 7/1994, de 27 de mayo, de la Actividad Comercial.	
DECRETO 224/1983, de 17 de octubre, por el que se regulan las excepciones respecto de la exhibición de los precios, en escaparates.	
<b>Normativa estatal</b>	
REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.	(Modificada, entre otras, por la Ley 3/2014, de 27 marzo)
LEY 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad	
LEY 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal	
LEY 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios.	
LEY 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.	
LEY 7/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación.	
REAL DECRETO 3423/2000, de 15 de diciembre, por el que se regula la indicación de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios	
REAL DECRETO 1801/2003, de 26 de diciembre, sobre seguridad general de los productos	

## Arbitraje

LEY 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje

LEY 11/2011, de 20 de mayo, de reforma de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje y de regulación del arbitraje institucional en la Administración General del Estado

LEY ORGÁNICA 5/2011, de 20 de mayo, complementaria a la Ley 11/2011, de 20 de mayo, de reforma de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje y de regulación del arbitraje institucional en la Administración General del Estado para la modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial

REAL DECRETO 231/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Sistema Arbitral de Consumo.

(Modificado por Real Decreto 863/2009, de 14 de mayo).