



TURISMOAREN, MERKATARITZAREN ETA KONTSUMOAREN PLAN ESTRATEGIKOA 2017-2020

Euskadi, auzolana, bien común

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA
ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,
COMERCIO Y CONSUMO

Aurkibidea

1.	Aurrekariak	3
2.	Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren	
	2017-20 Plan Estrategikoa	4
	2.1. Plan Estrategikoa: TMKSren tresna Gobernu Programa gauzatzeko	4
	2.2. Plan Estrategikoa prestatzeko metodologia	8
	2.3. Estrategia prestatzea	10
	2.4. Estrategia formulatzea	16
	2.5. Estrategia plan bihurtzea	17
3.	Turismo	20
4.	Comercio	111
5.	Kontsumobide	205

TURISMOAREN,
MERKATARITZAREN ETA
KONTSUMOAREN 2017-20
PLAN ESTRATEGIKOA
2017-2020

1. AURREKARIAK

1. Aurrekariak

2017ko urtarrilaren 17an Eusko Jaurlaritzak XI. Legegintzaldiko (2016-2020) plan estrategikoen egutegia onartu zuen, akordio bidez.

Politika publikoen planifikazioak sendotzera egin du administrazioen jarduerak antolatu eta koordinatzeko tresna gisa. Planifikazioaren abantailen ondorioz eta herri administrazioen jardueretan izandako hedadura dela eta, ezinbestekoa da jarduera publikoaren lehentasunezko arloak identifikatzea. Horien bitartez, gobernu ekintzak bultzatu daitezke turismoaren, merkataritzaren eta kontsumoaren arloetan; era koordinatu zein eraginkorrean aurrera egin eta Euskadi solidarioa, jasangarria eta lehiakorra lortzeko. XI. Legegintzaldirako Gobernu Programa oinarri hartuta, identifikatu egin dira lehentasunezko politikak eta planak, euskal gizartearekin hartutako konpromisoei estuen loturik daudenak.

Gobernu Programak 15 Plan estrategiko jasotzen ditu; guztiek erantzuten diete Gobernu Kontseiluaren helburuei, eta Europa 2020 Estrategiarekin lerrokatuta daude. Planifikazio horrek giza garapena, ekonomiaren hazkundera eta Euskadi era zentzudunean haztea sustatzen ditu. Horretaz gain, Planak lerrokatuta daude NBEren Garapen Jasangarriko Helburuekin (bost p): **People; Prosperity; Peace; Planet eta Partnership**.

Akordioak 15 Plan Estrategiko jasotzen ditu; eta, bertan, **Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2017-20 Plan Estrategikoa** kokatzen da, zeina Eusko Jaurlaritzaren Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak (TMKS) garatu duen dokumentu honetan.

TURISMOAREN,
MERKATARITZAREN ETA
KONTSUMOAREN 2017-20
PLAN ESTRATEGIKOA

2017-2020



2. TURISMOAREN, MERKATARITZAREN ETA KONTSUMOAREN 2017-20 PLAN ESTRATEGIKOA

2. Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2017-20 Plan Estrategikoa

2.1. Plan Estrategikoa: TMKSren tresna Gobernu Programa gauzatzeko

Europako Parlamentuak, Kontseiluarekin eta Europako Batzordearekin batera, garapen jasagarria ezarri dute herri administrazioek erdietsi beharreko helburu gisa. Hori oinarri hartuta, Eusko Jaurlaritzak mekanismo eta programak hautatu ditu gure Euskadi 2020 Gobernu Planaren helburu garrantzitsu bat erdiesteko: “Giza Garapen Jasagarria”.

Enplegua da Gobernu osoaren jardunaren oinarritzko ardatza. Gure erronka, gizarte gisa, langabezia tasa %10etik behera murriztea da. Horretarako, izaera ekonomikoa eta soziala duten politika publikoak sustatuko ditugu, lanpostu gehiago eta hobeak sortzea helburu. Ildo horretan adierazi dira helburuak turismo eta merkataritza jardueretan.

Politika publiko horiek hedatzeko, Plan Estrategikoan parekatuta sartu behar dira enpleguaren aldeko politika espezifikoak eta garapen ekonomikoan eragina duten neurriak. Enplegua eta suspertze ekonomikoa bereizezinak dira. Horren haritik, Sailaren ardurapeko ekonomiaren bi sektoreek joera positiboa izan dute enpleguan azken bi urteetan.

Turismoari lotutako jarduera multzoak joera hobea izan zuen euskal ekonomia osoarekin alderatuta; afiliazioak, epe berean, 897.681 izatetik 915.922 izatera pasa ziren (%2 gehiago) eta %3,6ko igoera izan zuten (2017ko 3. hiruhilekoa 2016ko 3. hiruhilekoarekin alderatuta). Bestalde, euskal saltokietako lanpostuek behera egin dute etengabe krisiaren hasieratik 2013ra arte. 2014tik aurrera euskal merkataritzak afiliazio mailak handitu ditu urtez urte. Sektoreak, oro har, %10etik gorako jaitsiera izan du, baina buelta joera horri 2015ean eta 2016an.

Euskadik ez dio ihes egin haren inguruko gizarte garatuetako joerari, hazten ari den hirugarren sektore indartsua du, egun %69ko ekarpena egiten diona BPGari. Merkataritza zerbitzu sektorearen %16 da, eta turismoa, berriz, %8,6. Horri ostalaritza gehitzen badiogu, kontuan hartuta aurreko biei oso lotuta dagoela eta Sailak interes turistikoko baliabidetzat sustatzen duela, zerbitzu sektorearen herenez ari gara, gutxi gorabehera.

Gobernu Programaren bidez espero diren ondorioak erdiesteko, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak **Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2017-2020 Plan Estrategikoa** garatu du, 2017an prestatzeko eta onartzeko asmoz.

Plan Estrategikoa Euskadi 2020 XI. Legegintzaldiko Gobernu Programaren 15 puntuetako bat lantzen du (industria BPGaren %25 izatera iristea eta Europaren biztanleko BPGaren

%125era heltzea); eta, bereziki, Sailaren ekintza esparruko gaiak jorratzen ditu. Azken horiek, 1. zutabean ageri dira (Enplegua, Susperraldia eta Iraunkortasuna) 1.1 ardatz estrategikoan kokatuta. Hazkunde sendoa, lanpostu gehiago eta hobeak sortzen dituen, eta barnebiltzen dituen Turismoaren, Tokiko Merkataritzaren eta Kontsumo jasangarriaren sustapenari lotuta dauden 5 konpromisoak.

Gobernu Planaren konpromisoak eta ekimenak, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailari (TMKS) lotuta

Konpromisoa	Gobernu Planaren ekimenak
28. Bikaintasuna eta euskal turismoaren iraunkortasuna sustatzea	<ol style="list-style-type: none">1. Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2017-2020 Plan Estrategikoaren baitan Turismoaren Plan Zuzentzailea lantzea2. Turismo produktu lehiakorrek sortzen laguntzea eta jarduera turistikoaren alorrean ekimen berritzaileak sustatzea3. Sektorearen profesionalizazioa sustatzea eta lanpostu turistikoak babestea4. Euskadiko baliabide turistikoak sustatzea5. Turismo eskaintzaren merkaturatzea indartzea, hala ohiko formatuetan, nola proposamen berritzaileen bidez, teknologia berriak erabiliz turismo eskaintzarentzat proposamen baliotsuak egiteko6. Apustu egiten jarraitzea kongresuen, biltzarren eta azoken alde MICE turismoari begira, eta turismo enogastronomikoaren alde Euskadi mundu mailako erreferente bihurtzea helburu7. Askotariko turismo eskaintza sustatzea eskakizun espezializatuari erantzuna emanez8. Arautegia eguneratzea, Turismoaren Lurralde Antolamenduaren Plana idaztea, eta neurketa sistemak ezartzea sektorearen estrategia publiko zein pribatuei norabide egokia emateko9. Sinergiak bultzatzea turismoaren, merkataritzaren eta euskal zaharberritzeen artean, Basque Culinary Center bezalako ekimen arrakastatsuei garrantzia emanez10. Sektore turistikoari dagozkion laguntzak egokitzea, iraunkortasuna ere irizpide gisa hartuz11. Euskadiko Turismoaren eskuragarritasun eredua eguneratzea12. Euskadi osoan Seinaleztapen moderno eta ulergarri bat ezartzea13. Turismoaren arloan lankidetzaren harremanak bultzatzea hurbileko inguruneekin edota gurearen antzeko lurraldeekin

Konpromisoa	Gobernu Planaren ekimenak
29. Esperientzia turismoaren aldeko apustua	<ol style="list-style-type: none">1. Baliabide eta esperientzia turistiko nagusiak lehenestea eta definitzea2. Sektore turistikoan deialdiak eginez esperientzia bidezko eskaintza hobetzea, eta informazioa ematea sektorean kudeaketa hobetu dadin3. Esperientzia bidezko eskaintza turistikoa kudeatzea jarraipen, egiaztapen eta balioespen sistema baten bitartez4. Euskadiko esperientzia bidezko eskaintza hedatzea eta garatzea, sustapen ekimenen bidez
30 Herrialdearen turismo marka, Euskadi Basque Country	<ol style="list-style-type: none">1. Euskadi norako turistiko gisa bereizten duten elementuak sustatzea, Euskadi Basque Country turismo markak kokapen egokia izan dezan2. Jarduera turistikoa erakartzeko, gure enpresa turistikoen internazionalizazio proiektuetan parte hartzea3. Euskadi marka sustatzea nazioarteko foroetan eta azoketan, Euskadi Basque Country markaren internazionalizazio Estrategiari jarraikiz4. Euskadi Basque Country herrialdearen marka gisa proiektatzea, estrategia gisa erabiliz erakundeen kudeaketa eta eragile publiko zein pribatuen koordinazioa5. Euskadi Basque Country norakoa sustatzea euskal administrazio turistikoaren elementu integratzaile eta bateratzaile gisa
31. Lehiakortasuna sustatzea Euskadiko merkataritza sektorean	<ol style="list-style-type: none">1. Euskal Merkataritzaren Plan Zuzentzaile bat egitea, Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren Plan Estrategikoaren (2017-2020) baitan2. Tokiko merkataritza babestea eta haren lehiakortasuna sustatzea ezinbesteko elementu gisa enplegua egonkortzeko, eta herri eta hiriak dinamizatuz hiri inguruneak eraginkorki kudeatzeko3. Merkataritza sektorea informazioaren teknologietan sar dadin bultzatzen jarraitzea, eta baliabideak areagotzea sektorea kontsumo eta erosketa era berrietara egokitzeko4. Merkataritza sektorean programak sustatzea modernizazioan eta kalitateari, teknologiari eta praktika onei buruzko prestakuntzan5. Ekintzaitza eta talentua sustatzea, eta laguntzea euskal merkataritza sareko enpresen internazionalizazioan eta berrikuntzan6. Merkataritzan lankidetzak sustatzea estrategiak bultzatuz tokiko lankidetzan, dinamizazioan eta merkataritzaren lehiakortasunean; baita merkataritzako enpresa elkarteak indartuz ere7. Hobekuntza sustatzea ekintzaile berrien prestakuntzan eta gaitzean, eta merkataritza sektoreko profesionalen trebetasunak hobetzea. Horretarako, sektoreari ematen zaion laguntza eta ezagutzaren transmisioa indartu behar dira

Konpromisoa**Gobernu Planaren ekimenak****32.****Kontsumobide-
Kontsumoko
Euskal Institutua**

1. Herritarrei informazio eta prestakuntza malgua eta eraginkorra eskaintzea, hainbat kolektiboren beharretara eta kontsumo joera berrietara bideratuta, kontsumitzaile konprometituagoak eta arduratsuagoak lortzea helburu
2. Kontsumo arloko gatazkei irtenbide eraginkorrak ematea, eta erreklamazioen kudeaketa prozedurak eta ebazpenak sinplifikatzea. Horretarako, batetik, sustatu egingo dira gatazkei irtenbidea emateko bitartekaritza eta Kontsumoko Arbitraje Sistemari atxikitzea; eta, bestetik, hobetu egingo da erreklamazioen eta arbitraje eskaeren tramitazio telematikoa
3. Enpresek kontsumitzaileen eta erabiltzaileen eskubideak gehiago errespeta ditzaten sustatzea, egiaztapen mekanismoei aitorten handiagoa emanez eta alerten kudeaketa arinagoa bultzatuz
4. Sailen eta erakundeen arteko sare bat indartzea kontsumitzaileen eskubideen aldeko jarduera eraginkorragoa bermatzeko, eta sinergiak sortzea kontsumitzaileen eta erabiltzaileen eskubideen aldeko elkarrekin
5. Kontsumobideren ikusgaitasuna indartzea, kontsumoaren arloko gatazkak ekidin eta konpontzeko tresna erabilgarritzat izan dezaten. Horretarako, komunikazio ekintzak planifikatu eta Kontsumobideren sareko ikusgaitasuna eta estatuko zein nazioarteko foroetan parte hartzea eta elkarlana bultzatu behar dira

Konpromiso horiek guztiek zeharka txertatzen dituzte Sailaren garapen iraunkorrerako, erantzukizun sozialerako eta lurraldearen orekarako 3 helburuak:

- Turismoaren hazkunde sendoa, enplegu gehiago eta hobeekin
- Lehiakortasuna sustatzea merkataritza sektorean
- Kontsumitzaileen defentsa eta kontsumo iraunkorraren sustapena

Konpromisoak, helburuak eta Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saitetik (TMKS) inplikaturako esparruak

Gobernu Planaren konpromisoa XI. Legegintzaldia	Helburuak	Esparrua
<p>28. Bikaintasuna eta euskal turismoaren iraunkortasuna sustatzea</p> <p>29. Esperientzia turismoaren aldeko apustua</p> <p>30. Herrialdearen turismo marka, Euskadi Basque Country</p>	Turismoaren hazkunde sendoa, enplegu gehiago eta hobeekin	Turismoa
31. Lehiakortasuna sustatzea Euskadiko merkataritza sektorean	Lehiakortasuna sustatzea merkataritza sektorean	Merkataritza
32. Kontsumobide-Kontsumoko Euskal Institutua	Kontsumitzaileen defentsa eta kontsumo iraunkorraren sustapena	Kontsumobide

Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2017-20 Plan Estrategikoak era orokorrean erantzuten die 5 konpromisoari, eta osatu egiten da hiru osagai sektorialetarako plan sektorial banarekin: turismoa, merkataritza eta kontsumoa: Turismoaren 2017-20 Plan Zuzentzailea, Euskal Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea eta Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa.

2.2. Plan Estrategikoa prestatzeko metodologia

Plan Estrategikoa eta haren osagai sektorialak egiteko prozesua hiru etapatan egituratu da:



Turismoaren 2017-20 Plan Estrategikoa egiteko prozesua

A. Estrategia prestatzea

XI. Legegintzaldiko Gobernu programari lotutako konpromisoak eta ekimenak, nahiz Sailaren helburu nagusiak kontuan hartuta, Gobernuaren lan-ildo nagusiak garatu eta zehaztu dira estrategiaren oinarrian, Ikuskeran. Ikuskerak erdietsi nahi diren helburuak adierazten ditu, eta “nora joan nahi dugu/ zer egin nahi dugu” galderari erantzuten die.

Horren haritik, 3 ikuskera garatu dira: TMKSeke Turismo arloaren 2030 Ikuskera, TMKSeke Merkataritza arloaren 2020 Ikuskera eta Kontsumobideren 2020 Ikuskera.

Gobernuaren lan-ildo nagusiak eta ikuspegia zehaztu ondoren, plan estrategikoaren osagai sektorialak (turismoa, merkataritza eta kontsumoa) garatzeari ekin zaio, osagai bakoitzaren gakoak identifikatuz eta ikuskera bakoitzari eragiten dioten alde onak eta txarrak aztertuz.

Prozesu horrek analisi prozesu sakona behar izan du, barne zein kanpo esparruan, ikuskeraren aldeko elementuak (indarguneak eta aukerak) eta aurkakoak (ahulguneak eta mehatxuak) identifikatzeko. Horiek ebaluatu ostean, estrategiak kudeatu beharreko gakoak lehenetsi ahal izan dira.

B. Estrategiaren formulazioa.

Estrategia Prestatzeko etapan kudeatu beharreko gakoak identifikatu ostean, etapa guztiz bestelakoa hasi da Plan Estrategikoaren garapenean: **Estrategiaren formulazioa**. Honetan datza: Norabidea adieraztea Euskal turismo industriaren 2030 Ikuskerari; Euskal Merkataritzaren 2020 Ikuskerari; eta Kontsumobideren 2020 Ikuskerari eragiten dieten gakoak identifikatzeko.

Estrategiak alderdi gakoak identifikatzeko ardatz eta norabide estrategikoak ditu. Ardatz eta norabide Estrategikoen multzoak osatzen du estrategia bera, eta haren helburua da informazioa eskaintzea ekintza multzoari buruzko Ikuskera egokira identifikatzeko.

C. Estrategia plan bihurtzea.

Espero diren emaitzak lortzeko, beharrezkoa da estrategiak ekimen egingarri bihurtzea. Ekimenak Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak ulertu eta onartu behar ditu.

Ekintza multzo horrek Plan Estrategikoa gauzatzen lagunduko du, giza baliabideen eta baliabide ekonomikoaren beharrak zehaztuko ditu, kudeaketa eta gobernantza eredua definituko ditu; baita planak espero ziren emaitzak erdietsi dituen ala ez ebaluatzeko metodoak, eta emaitzen desbideraketak zuzentzeko neurriak ere.

Hurrengo orrialdeetan etapa bakoitzaren garapena nola egingo den deskribatuko da, zehaztasun handiagoz..

2.3. 1. etapa. Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren Estrategia prestatzea

Sailaren ekimenak Gobernu Programaren ildoarekin lerrokatzeko asmoz, Plan Estrategikoak garatu egin ditu lan ildo nagusi batzuk eta hiru eremuetarako ikuskera bana; horiek adierazten baitituzte Sailaren ildo nagusiak Gobernu Programari erantzuteko:

A. Lan ildo nagusiak eta Turismoaren Ikuskera

Turismoa

Gobernu Programa eta lortu nahi ziren helburuak baliagarri izan dira proposamen bat egiteko, Sailaren ekimenak gidatzeko turismoaren arloan 2017-2020 aldian. Proposamen hori 7 lan ildo nagusiren bidez egituratuta dago:

- Esperientzia Turismoa
- Bezeroak erakarri eta fidelizatzea
- Tokiko komunitateak
- Iraunkortasuna
- Lehiakortasuna
- Lurraldea eta Turismoa
- Gobernantza

TMKSaren lan ildo nagusiak Turismoaren arloan 2020 aldirako

Lan ildo nagusia	Helburua
1. Turismo eskaintza bikaina	"Euskadi Esperientzia" indartzea, esperientzia bikaina martxan jartzea turistaren bidaia osoan zehar. Bisitarien harrera prozesuak, lurraldeko bizipenek eta eskaintako zerbitzuek une oro egon behar dute zuzenduta esperientzia gogoangarriak eta nortasun handikoak eragitera; horretarako, Euskadiren abantaila lehiakorrez baliatu beharra dago. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 29. konpromisoarekin.
2. Bezeroak erakarri eta fidelizatzea	Marketin berritzailea eta eraginkorra erabiltzea, helburuko merkatuetan Euskadi turismo norako gisa ulertzea sustatuz, eskari handiagoa sortzeko asmoz. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 29. konpromisoarekin.
3. Tokiko komunitateak	Mekanismoak lantzea turismoak garapen ekonomikoa eta soziala sor ditzan; aberastasuna handi dezan; eta ekintzaileen, enpresa txikien eta ertainen, profesionalen eta euskal gizarte osoaren enplegu zein bizi kalitatea hobea ditzan. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 28. konpromisoarekin.

Lan ildo nagusia	Helburua
4. Iraunkortasuna	Iraunkortasuna izatea Euskadiren garapen turistikoaen gidari nagusia; eta apustu egitea hazkunde iraunkor eta arduratsuaren alde, bateragarri biztanleen bizi kalitatea zaintzearekin eta balioa sortzen jarraitzearekin. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 28. konpromisoarekin.
5. Lehiakortasuna	<p>Lehiakortasuna sustatzea euskal turismo industrian, eskaintza askotarikoa eta ez soilik urtaro jakin batzuetakoa sortzeko. Eskaintza horrek bezeroen itxaropenak bete behar ditu, lehiakideek baino prezio baxuagoz, hiru norabideotan lan eginez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giza kapitalaren prestakuntza, hezkuntza eta entrenamendua sustatzea. • Berrikuntza eta teknologia berriak sustatzea, turistei balio handiagoa emateko eta zerbitzu eraginkorragoak eskaintzeko. • Lege marko sinpleagoa eta lehiakorra garatzea. <p>Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 28. konpromisoarekin.</p>
6. Turismoa eta lurraldea	Tresna egokiak garatzea espazio turistikoaen erabilera eta hark kontsumitzen dituen baliabideak antolatzeke eta planifikatzeko. Horrek lagunduko du turismoa lurralde osoan zehar hobeto hedatzen, esperientzia turistikoaen balio kate osoa kontuan hartuta, urtaroaren arabera Euskadiko norako eta produktu jakin batzuen garapenari eta jardueri laguntzea helburu. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 28. eta 29. konpromisoekin.
7. Gobernantza	Bestelako kudeaketa eta gobernantza sistema bat garatzea, informazioan, gardentasunean eta konfiantzan oinarrituta. Sistema horrek instituzioen koordinazio hobea sustatu behar du politika turistikoa egiten dituzten euskal erakundeen, sektoreko eragile pribatuen eta hiritarren artean: deliberazio foroetan, kontsultetan, aholkularitzan eta politika turistikoei buruzko erabakietan. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 28., 29. eta 30. konpromisoekin.

“Turismoaren hazkunde sendoa, enplegu gehiago eta hobeekin” helburuak bat egiten du TMKSaren Turismo arloaren 2030 Ikuskerarekin:

TMKSaren Turismoaren arloaren 2030 Ikuskera
 “Norako Bikain eta espezializatu baten garapena sustatzea,
 balio handia ekarriko diena turistei eta goraldi iraunkorra
 emango diena euskal gizarteari, enpresariei, kolaboratzaileei eta
 ingurumenari”

eta baita Euskal turismo Industriaren 2030 Ikuskerarekin ere

2030 Ikuskera

“Modu iraunkorrean haztea norako bikain eta espezializatu gisa sendotzeko, Europan erreferente izateko”

2030 Ikuskera eta lan ildo nagusiak ardatz hartuta, TMKSak Plan Estrategikoaren osagai sektoriala egin du: Turismoaren 2030 Estrategia eta Euskal Turismoaren 2020 Plan Zuzentzailea (ETPZ).

Merkataritza

Sailaren merkataritza arloko 2017-2020 aldirako ekimenen proposamena 4 lan ildo nagusiren bidez egituratuta dago, Gobernu Programaren konpromisoei erantzun ahal izateko:

- Modernizazioa
- Lehiakortasuna
- Hiri inguruneetako merkataritzaren kudeaketa estrategikoa
- Gobernantza

TMKSaren merkataritza arloaren lan ildo nagusiak 2020 aldirako

Lan ildo nagusia	Helburua
1. Modernizazioa	Merkataritzaren irudia eta pertzepzio soziala eraldatzea, eta sustatzea enpresen modernizazio materiala zein gaztetzea, lehiakorrago izateko asmoz. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 31. konpromisoarekin.
2. Lehiakortasuna	Merkataritza kudeaketaren estandarrak hobetuta sektorearen lehiakortasuna handitzea, baliatzea mundu digitalaren aukerak eta tresnak enpresen arlo guztietan eta merkataritza sektoreko enpleguen kompetentziak indartzea. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 31. konpromisoarekin.
3. Hiri inguruneetako merkataritzaren kudeaketa estrategikoa.	Hiri inguruneetan kudeaketa estrategiak sustatzea honako bitartez: elkarteak izatea egiturazko elementu eta sektore publikoaren solaskide; tokiko merkataritza babestea enplegua sortzeko eta sendotzeko; eta hiri inguruneak dinamizatzea eta Udalekin elkarlanean ekintzak martxan jartzea hiri inguruneetan merkataritzarako guneak garatzeko. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 31. konpromisoarekin.
4. Gobernantza	Lidergo publikoa indartzea, eta kudeaketa mekanismoak sendotzea merkataritza politiken diseinuan, aplikazioan eta jarraipenean; haien eraginkortasuna hobetzeko. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 31. konpromisoarekin.

“Merkataritza sektorearen lehiakortasuna sustatzeko” helburua bat dator TMKSaren merkataritza arloaren 2020 Ikuskerarekin:

“TMKSaren Kontsumo arloaren 2020 Ikuskera”

Euskal merkataritza modernoa, lehiakorra, integratua eta berritzailea sustatzea; Euskadiko hiriak eta herriak hornituko dituen giza eta hiri kohesioz eta euskal gizarteari balioa gehitzeaz gain, kontsumo ohitura berriei egokituta egongo dena.

2030 Ikuskera eta lan ildo nagusiak ardatz hartuta, TMKSak merkataritzari lotutako Plan Estrategikoaren osagai sektoriala egin du: Euskal Merkataritzaren 2020 Plan Zuzentzailea (EPPZ).

Kontsumoa.

2020 Ikuskera da Kontsumobideren ekimenak garatzeko gida, eta 4 lan ildo nagusitan egituratuta dago, Gobernu Programaren konpromisoerantzuteko asmoz:

- Informazioa eta prestakuntza
- Kontsumitzaileen eta erabiltzaileen defentsa
- Gatazkei irtenbidea ematea
- Lankidetzak eta kooperazio sareak

Kontsumobideren lan ildo nagusiak 2017-2020 aldirako

Lan ildo nagusia	Helburua
1. Informazioa eta prestakuntza	<p>Mekanismoak garatzea kontsumitzaileak eta erabiltzaileak orientatzeko, prestatzeko eta informatzeko haien eskubideei eta eskubideok gauzatzeko erari buruz; merkatuko eragileek kontsumitzaileak kontuan hartu eta errespetatu dituzaten.</p> <p>Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 32. konpromisoarekin.</p>
2. Kontsumitzaileen eta erabiltzaileen defentsa	<p>Kontsumo ikuskapenen eta alerten kudeaketaren bidez, kontsumitzaileen eta erabiltzaileen eskubideak errespetatu daitezkeen sustatzea; baita kontsumitzaile elkarten ekimenak indartzea haien eskubideen eta interesen defentsa eraginkorra gauzatzeko, eta haien parte-hartzea bermatzeko bizitza publikoaren esparruetan.</p> <p>Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 32. konpromisoarekin.</p>

Lan ildo nagusia	Helburua
3. Gatazkei irtenbidea ematea	Kontsumo arloan bitartekaritza eta arbitrajea sustatzea, kontsumo gatazkak saihestuz eta irtenbide azkarra eta eraginkorra emanez, konponbide boluntarioak sustatuz eta euskal kontsumoaren arbitraje sistema garatuz. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 32. konpromisoarekin.
4. Lankidetzeta eta kooperazio sareak	Erakunde gakoekin lankidetzeta eta kooperazioa sustatzea: Eusko Jaurlaritzaren beste sailekin eta erakundeekin, Administrazioekin (Espainiarekin, Autonomia erkidegoekin, Europako beste eskualde batzuekin, kontsumitzaileen eta erabiltzaileen elkarteekin eta abar) lankidetzeta programak garatuz eta sinergiak sustatuz, ekimenetan eraginkortasun eta koherentzia handiagoa izatea eragiten duten heinean. Lan ildo nagusi hori lerratuta dago Gobernu Planaren 32. konpromisoarekin.

“Kontsumitzaileen defentsa eta kontsumo iraunkorraren sustapena” helburuak bat egiten du Kontsumobideren 2020 Ikuspegiarekin:

“Kontsumobideren 2020 Ikuskera”

“Kontsumobide-Kontsumoko Euskal Institutuak” erreferentzia puntu izan nahi du kontsumoaren arloan, EAEn zein Espainia osoan. Gizarteak Kontsumobide ikusi behar luke baliabide erabilgarri eta beharrezko gisa kontsumo arloko gatazkak saihesteko, gutxitzeko eta irtenbidea emateko; eta aitortu behar lioke gaitasuna konfiantza sortzeko kontsumitzaileengan eta erabiltzaileengan, zein enpresa erakundeengan eta erakunde profesionalengan”

2020 Ikuskera eta lan ildo nagusiak ardatz hartuta, TMKSak kontsumoari lotutako Plan Estrategikoaren osagai sektoriala egin du: Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa.

B. Diagnostiko estrategikoa

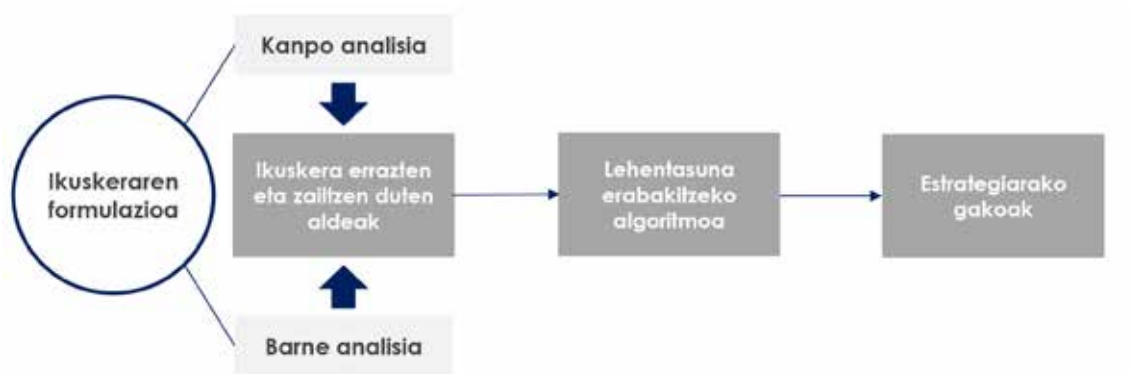
Ikuskera zehaztu ondoren, identifikatu egin dira ikuskera horri mesede egiten dioten gakoak eta kalte egiten diotenak, hiru arloetarako: Turismoa, Merkataritza eta Kontsumoa.

Gakoak identifikatzeko prozesuak analisi prozesu sakona behar izan du, barne zein kanpo esparruetan, ikuskeraren aldeko elementuak (indarguneak eta aukerak) eta aurkakoak (ahulguneak eta mehatxuak) identifikatzeko. Estrategiak elementu garrantzitsuenei edo gakoei helduko die.

Turismoaren arloko diagnostiko estrategiko osoa garatuta dago “Euskal Turismoaren 2030 Estrategia eta Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (2. eta 3. kapituluetan).

Merkataritzaren arloko diagnostiko estrategiko osoa garatuta dago “Euskal Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (II. atalean).

Kontsumoaren arloko diagnostiko estrategiko osoa garatuta dago “Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa” dokumentuan (2., 3. eta 4. kapituluetan).



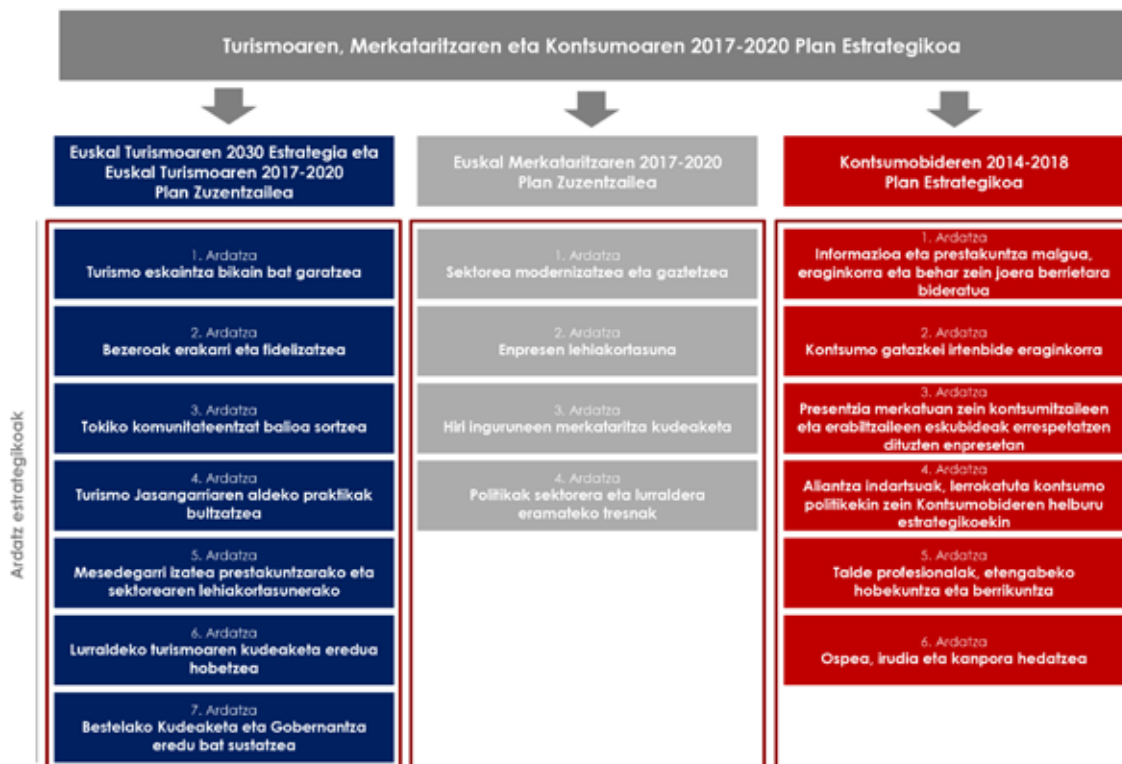
Estrategia prestatzea

2.4. 2. etapa. Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren Estrategia formulatzea

Estrategia Formulatzearen helburua da jarraitu beharreko bidea adieraztea, ikuskera egokia lortzeko gako guztiei heldu ahal izateko.

Estrategiak alderdi gakoiei heltzeko **ardatz estrategikoak** ditu. Ardatzen multzoak eta haren hedapenak **osatzen dute estrategia bera**.

Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2017-2020 Plan Estrategikoak 18 ardatz estrategiko ditu hiru arloetan egituratuta (Turismoa, Merkataritza eta Kontsumoa) jarraian adierazi bezala:



7 ardatz estrategikoak (norabide estrategikoak) eta Turismoaren arloko helburuak oso-oso garatuta “Euskal Turismoaren 2030 Estrategia eta Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (4. kapitulan).

Merkataritzaren arloko 4 ardatz estrategikoak oso-oso garatuta “Euskal Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (III. atalean).

Kontsumoaren arloko 6 ardatz estrategikoak oso-oso garatuta “Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa” dokumentuan (5. eta 6. kapituluetan).

2.5. 3. etapa. Estrategiak Plan zehatz bihurtzea (Turismo, Merkataritza eta Kontsumo arloetan)

Etapa honetan, hiru arloetako estrategiak ekimen eta ekintza lerro bihurtu dira; plana ezartzen denean jarri behar lirateke martxan horiek guztiak, haiek egituratuko baitute plana bera. Ekimenak eta ekintza guztiak Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak ulertu eta onartu behar ditu; eta inplikaturako eragile guztiek argi izan behar dute kudeaketa eta gobernantza eredia.

Bestalde, planak ebaluazio eta jarraipen mekanismo egokiak ditu; horien bitartez, egiaztatu ahalko da plana era egokian eta eraginkorrean gauzatzen ari den ala ez, identifikatuko dira balizko desbideraketak eta haien kausak, eta proposatu egingo dira arazoak zuzentzeko ekintza egokiak eta ekintzok martxan jartzeko eta monitorizatzeko aukerak.

A. Ekintza, kudeaketa eta gobernantza Plana

Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2017-2020 Plan Estrategikoak 73 ekimen/lehentasun eta 214 ekintza ditu hiru planen artean banatuta (Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea, Euskal Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea eta Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa):



28 ekimenen eta 86 ekintzen proposamena eta Turismoaren arloko kudeaketa eta gobernantza eredia oso-osorik daude garatuta “Euskal Turismoaren 2030 Estrategia eta Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (5. eta 6. kapituluetan).

14 ekimenen eta 34 ekintzen proposamena eta Merkataritzaren arloko kudeaketa eta gobernantza eredia oso-osorik daude garatuta “Euskal Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (III. eta IV. ataletan).

31 ekimenen eta 96 ekintzen proposamena eta Kontsumoaren arloko kudeaketa eta gobernantza eredu oso-osorik daude garatuta “Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa” dokumentuan (6. eta 7. kapituluetan).

B. Planaren Ebaluazioa eta Jarraipena

Ondorengo ekintzek laburbiltzen dituzte jarraitu beharreko urratsak jarraipena egiteko Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren Plan Estrategikoari (baita plan zuzentzaileei ere):

Ekintza	Arduraduna	Noiz?	Lortu beharreko produktua
<p>1. Datuen bilketa/ etekinari buruzko informazioa</p> <p>Erabakigarria da datuak biltzea proposatutako adierazleen jarraipena egiteko, eta lagungarri izango da jarraipena lortutako emaitzetan oinarrituta egin dadin. Helburua denboran zehar datu konparagarriak biltzea denez, oso kontuan hartu behar da nor izango den datuak biltzeko arduraduna eta nola bilduko diren.</p>	Ekintzaren arduraduna	Hilabetero, plana indarrean dagoen bitartean eta jasotako informazioaren arabera	Txosten bat erabili beharreko informazio iturriekin, bilketa arduratsuen bidez
<p>2. Etekinaren datuak aztertzea</p> <p>Informazioa bildu ondoren, aztertu egingo da lortutako etekina identifikatzeko eta dagokion ekimenak zer hedapen izan duen zehazteko. Joerak identifikatu eta aztertu ondoren, emaitzak jakinarazi egin behar zaizkie maila bakoitzeko arduradunei.</p>	Ekintzaren arduraduna	Sei hilabetero, plana indarrean dagoen bitartean	Txosten bat, aztertutako datuen ondorioekin
<p>3. Plana berrikusi eta datuen anilisiaren bitartez moldatu.</p> <p>Datuak aztertu ostean, jarraipenaren hurrengo urratsa da analisiaren emaitzak erabiltzea erabakiak hartzeko planean edo haren implementazioan egin beharreko aldaketei buruz.</p>	TMKSaren zuzendaritza-taldea	Urtero (abenduan), plana indarrean dagoen bitartean	Bilera-agiriak Txosten bat berrikusketaren emaitzekin eta plana berrikusteko proposamenekin (metrikak, KPIak edo lan paketeak)

Ekintza	Arduraduna	Noiz?	Lortu beharreko produktua
<p>4. 2021-2024 Plan Estrategikoa aktibatzea</p> <p>Jarraipenaren azken urratsa 2021-2024 Plan Estrategikoa aktibatzea da. Horretarako, plan berria egiteko prozesua abian jarriko da, plan estrategikoaren eta haren plan zuzentzaileen berrikusketaren emaitzak erabilia: batetik, plana zein mailatan bete den ebaluatzeko; eta, bestetik, identifikatzeko hurrengo planetarako ikasbideak.</p>	<p>TMKSaren zuzendaritza-taldea</p>	<p>2019ko ekainean, erdiko ebaluazioa.</p> <p>2020ko abenduan, azken ebaluazioa eta 2021-2024 Plan Estrategikoaren proposamena</p>	<p>Plan Estrategikoaren eta plan zuzentzaileen erdiko balantzearen txostena (urtarrilaren 18tik ekainaren 19ra)</p> <p>Plan Estrategikoaren eta plan zuzentzaileen azken balantzearen txostena (urtarrilaren 18tik abenduaren 20ra)</p> <p>Turismoaren, Merkataritzaren eta Kontsumoaren 2021-2024 Plan Estrategikoa garatzeko proposamena</p>

Turismoaren arloko jarraipen eta ebaluazio adierazleen proposamena oso-osorik dago garatuta “Euskal Turismoaren 2030 Estrategia eta Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (5. kapituluan).

Merkataritzaren arloko jarraipen eta ebaluazio adierazleen proposamena oso-osorik dago garatuta “Euskal Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailea” dokumentuan (IV. atalean).

Jarraipen eta ebaluaziorako adierazle hauek Kontsumo arloari dagozkio eta Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa izeneko dokumentuan zirriborrotzen dira, 7. Kapitulan, eta Kontsumobideak dituen urteko Kudeaketa Planetan garatzen dira.

TURISMOAREN,
MERKATARITZAREN ETA
KONTSUMOAREN 2017-20
PLAN ESTRATEGIKOA

2017-2020



3. TURISMO

Aurkibidea

1	Programaren helburua	22
2	Egoeraren diagnostia	29
3	Jardute-eremuak, eskumenen esparrua eta erreferentziatzeko esparru juridikoa	46
4	Estrategia eratzea eta helburu estrategikoak	50
5	Estrategia plan batera eramatea: burutzeko ekintzak	62
6	Kudeaketa eta Gobernantza	97
7	Jarraipen- eta ebaluazio-sistema	106
8	Planera esleitutako baliabide ekonomikoak	108
9	Planaren inpaktuaren fitxa	109

1 Programaren helburua

1.1 Sarrera

2017ko urtarrilaren 17an Eusko Jaurlaritzak XI. Legealdiko (2016-2020) gobernuaren plan estrategikoen egutegia onartzeko Akordioa onetsi zuen

Gobernuaren Programan oinarrituz ustez euskal gizartearen aurrean baitaratutako konpromiso garrantzitsuenen multzoa osatzen duten politika eta planak identifikatu dira. Gobernuaren Programan orotara 15 plan estrategiko barneratzen dira, Gobernuaren Kontseiluak ezarritako helburuei erantzuten dietenak eta “Europa 2020 Estrategiarekin” lerrokatuta daudenak, Nazio Batuen Garapen Iraunkorreko Helburuekin (bost p-ak) lerrokatuta egoteaz gain: People; Prosperity; Peace; Planet eta Partnership.

Akordioan jasotzen diren 15 plan estrategikoen artean kokatzen da Turismo, Merkataritza eta Kontsumoko Plan Estrategikoa, 2017an zehar eratu eta onartzea aurreikusten dena. Dokumentu honetan Plan Estrategikoaren osagaietako bat jorratuko da zehazki, hots, Euskadiko Turismo Estrategia (2030 horizontea), Euskadiko Turismoko 2017-20 Plan Gidariaren bidezko haren hedapenarekin batera.

1.2 Gobernuko Programaren ardatz estrategikoak eta turismoarekin duen lotura

Euskadiko Turismo Estrategiak 2030, hartako 2017-2020 Plan Gidariarekin batera, Euskadi 2020 XI. Legealdiko Gobernu Programaren helburu estrategikoak hedatzen ditu eta, zehazki, Sailaren jardute-eremuak diren espezifikoak, biak Enplegua, berraktibazioa eta iraunkortasuna izeneko I. zutabearen, I.1. ardatz estrategikoaren barnean. Hazkunde sendoa, enplegu gehiago eta hobearekin, zeharka garapen iraunkorren, gizarte erantzukizunaren eta lurralde orekaren helburuak gaineratuz.

Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidaria diseinatzerakoan, kontuan hartu dira Europa 2020 estrategia eta Agenda 2030 (garapen iraunkorreko helburuak), eta zehazki, helburu hauek:

- **8. helburua:** Hazkunde ekonomiko jarraitu, barnerakoi eta iraunkorra, enplegu oso eta produktiboa eta guzientzako lan duina bultzatzea; zehazki, hartako 8.9. atalean zera irakur daiteke: “Hemendik 2030era, turismo jasangarria sustatzera bideratutako politikak egitea eta martxan jartzea, lanpostuak sor ditzan eta tokiko kultura eta produktuak susta ditzan” eta, 8. atalean zera irakur daiteke: “Merkataritzari laguntzeko ekimenarentzako babesa areagotzea garapen-bidean dauden herrialdeetan, bereziki, aurrerapen txikieneko herrialdeetan...”

- **9. helburua:** Azpiegitura erresilienteak eraikitzea, industrializazio inklusiboa eta jasangarria bultzatzea, eta berrikuntza sustatzea eta, bereziki, 9.5. c. Atala, Nabarmen areagotzea informazioaren eta komunikazioen teknologiarako sarbidea, eta, hemendik 2020ra, aurrerapen txikieneko herrialdeei Interneterako sarbide unibertuala eta arrazoizkoa emateko ahalegina egitea.
- **12. helburua:** Kontsumo eta ekoizpen modalitate jasangarriak bermatzea. Zehazki 12-b puntua: “Garapen jasangarrirako eraginak zaintzeko tresnak egitea eta aplikatzea, turismo jasangarria lortzeko asmoz, lanpostuak sor ditzan eta tokiko kultura eta produktuak susta ditzan”
- **17. helburua:** Ezarpen-baliabideak sendotzea eta Garapen Jasangarrirako Munduko Ituna biziberritzea.

Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren turismoaren eremuko ildo estrategikoak

Sailak 2017-2020 epealdian garatzeko esku-hartzeak bideratzeko ildo estrategikoak, eta Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidaria eratzea ekarri dutenak, hauek dira:

- Eskaintza turistikoa bikaina
- Hautematea eta fidelizazioa
- Tokiko komunitatea
- Iraunkortasuna
- Lehiakortasuna
- Lurraldea eta Turismoa
- Gobernantza

Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren turismoaren eremuko ildo gidariak 2020 epealdirako

Ildo gidaria	Bilatzen duen xedea
1. Eskaintza turistikoa bikaina	Turistaren bidaia-ziklo osoan zehar bikaina izango den turismo-eskaintza baten abiaraztea sendotzea. Harrera-prozesua, lurraldean izandako bizipenak eta bisitariaren egonaldian zehar eskaintako zerbitzuak esperientzia gogoangarriak sortzera bideratu behar dira uneoro, berezko izaera maila handi batekin eta Euskadik ustia ditzakeen abantaila lehiakorrak baliatuz. Ildo gidari hori Gobernu Planaren 29. konpromisoarekin dator bat.
2. Hautematea eta fidelizazioa	Marketin berritzaile eta eraginkorra hedatzea, xede merkatuetan eskaera gehiago sortzeko helburu nagusiarekin, Euskadiren “ulermena”, jomuga turistikoa modura, areagotzeko eginahalean oinarrituta. Ildo gidari hori Gobernu Planaren 29. eta 30. konpromisoekin dator bat.

Ildo gidaria	Bilatzen duen xedea
3. Tokiko komunitatea	Mekanismoak sortzea ekintzaileentzat, enpresa mikro, txiki eta ertainentzat, profesionalentzat eta, oro har, euskal gizartearentzat; turismoa aurrerapen ekonomiko eta sozialaren, aberastasunaren eta kalitatezko enpleguaren nahiz bizimoduaren elementu sortzaile izan dadin. Ildo gidari hori Gobernu Planaren 28. konpromisoarekin dator bat.
4. Iraunkortasuna	Iraunkortasuna finkatzea Euskadiko garapen turistikoaren printzipio gidari modura eta hazkunde iraunkor eta arduratsua ezaugarri dituen eredu baten alde egitea, bertako biztanleen bizi-kalitatea mantentzearekin eta balioa sortzen jarraitzeko gaitasunarekin bateragarri izango dena. Ildo gidari hori Gobernu Planaren 28. konpromisoarekin dator bat.
5. Lehiakortasuna	<p>Euskadiko turismo-industrian lehiakortasuna sustatzea eskaintza dibertsifikatu eta urtaroen baitan egongo ez den bat eskaini ahal izateko, dagozkien bezeroen iguripenak betez, bere lehiakideek baino kostu apalagoan eta hiru norabidetan lan eginez:</p> <ul style="list-style-type: none">- Prestakuntza, hezkuntza eta giza kapitalaren entrenamendua bultzatzea.- Berrikuntza eta teknologia berriak sustatzea, turistei balioa eman eta zerbitzu efizienteagoak eskaintzeko mekanismo gisa.- Lege-esparru sinple eta lehiakorrago bat garatzea.- Ildo gidari hori Gobernu Planaren 28. konpromisoarekin dator bat.
6. Turismoa eta lurraldea	Turismo-eremuaren eta turismoak lurraldean kontsumitzen dituen baliabideen erabilera antolatu eta planifikatzeko tresna egokiak hedatzea, turismoa lurraldean hobeto sakabana dadin, esperientzia turistikoaren balio-kate osoa aintzatetsiz, lurraldearen banaketa turistiko hobe baterantz egiteko helburuarekin, garapena eta jarduera gehiago bultzatuz Euskadiko jomuga bakoitzaren eta gara daitezkeen produktuen urtarokotasunaren arabera. Ildo gidari hori Gobernu Planaren 28. eta 29. konpromisoekin dator bat.
7. Gobernantza	Kudeaketa- eta gobernantza-sistema berri bat hedatzea, informazioa, gardentasuna eta konfiantza oinarri izango dituen eta turismo-politikak garatzen dituzten euskal administrazio maila ezberdinen, sektorean jarduerak garatzen dituzten eragile pribatuen nahiz herritarren artean instituzio arteko koordinazio handiago bat bultzatuko duena turismo-politiken arloko foroetan deliberatzeko, kontsultak egiteko, aholkuak emateko eta erabakitzeke. Ildo gidari hori Gobernu Planaren 28., 29. eta 30. konpromisoekin dator bat.

1.3 Administrazioak asetzeko premiak

Interes-talde eta kolektibo hauek eta horien premia eta iguripenak, turismo-administrazioari eskatzen dizkietenak, identifikatu dira:

Interes-taldeak	Asetzeko premiak
1. Turistak	<p>Esperientzia gogoangarri, berezi eta egiazkoak eskatzen dituzte. Bisitatu egiten dute honekin gozatzeko:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paisaia aldetiko aberastasunarekin • Kultura arloko aberastasunarekin (arteak, musika, kultura-adierazpenak) • Eno-gastronomia eta sukaldaritza tradizionalarekin • Abegikortasunarekin, kalitatezko zerbitzu bikainekin osatuta.
2. EAEko turismo-sektorea	<p>Inbertsio arloko akonpainamendua eta sustapena, lurralde-plangintzaren hobekuntza, garapen turistiko iraunkor eta orekatua, gardentasuna, prozedura sinple eta arinak nahiz baldintza lehiakor hobeak eskatzen ditu. Azpiegiturak eta garraio arloko loturen kudeaketa</p> <p>Sektorean lan egiten duten pertsonen kalitatezko enplegua eta garapen profesionalerako aukerak eskatzen dituzte.</p>
3. Tokiko entitateak eta kolaboratzaileak.	Beharrezko baliabide edo ezagutzarik ez duten proiektu eta jarduerak garatzeko sostengua eskatzen dute, tokiko garapenarekiko (enplegua, tokiko merkataritza eta produktuen sustapena) konpromisoarekin batera.
4. Herritarrak eta gizarteak.	Euskaldunek balioa hautemango dute turismoaren garapenean, baldin eta aberastasuna, kalitatezko enplegua eta ongizate gehiago sorrarazten badu.

1.4 Plan berri baten proposamenerako justifikazioa

Merkataritza eta Turismoaren Sailburuordetzaren 2013-2016 Ekintza Plana iraungi ostean, Euskal Turismoaren Marketin Plana 2014-2017 izenekoaren indarreko azken ekitaldian, eta kontuan hartuz Euskal Turismoaren Plan Estrategikoa 2020 izenekoan ezartzen zenaren arabera ekimen gehienak burututa egon behar zirela 2016an, eta ez zuela horietarako 2017-2020 epealdiari begira urtekako eperik finkatzen, ezinbestekoa da plangintzari dagokion elementu hau berriro hartu eta gogoeta egitea. Horren ondorioz, Euskal Turismoaren Ikuspegi Estrategikoa 2030 zehaztu da, denbora-horizonte zabalago batekin. Hura, gainera, epe laburrera Euskal Turismoaren Plan Gidaria 2017-2020 izenekoan zehazten da, azken bi horiek dokumentu honen xede direnak.

1.5 Eragileek Planaren eraketan parte hartzeko mekanismoak

Plan Gidaria Euskadin turismoarekin lotura duten eragile publiko eta pribatuen partaidetzazko metodologia bati jarraiki eratu da. Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko plangintza turistikoko eremura atxikitako arduradunek eta teknikariek egindako ekarpenak eta Eusko Jaurlaritzako beste sail batzuetako arduradunen, turismo-enpresetako arduradunen nahiz turismoa probintzia mailan nahiz tokiko mailan kudeatzen duten erakundeetako teknikarien partaidetza ere dokumentu honetan gaineratu dira.

Dokumentu hau osatzen duten ideiak eta materialak partaidetzazko lau mekanismo hauek erabiliz sortu dira (hurrenkera kronologikoan):

a) Lan-saioak (2) teknikarien lataldearekin. Saio horietan puntu hauen inguruan eztabaidatu zen:

- Euskadin kudeatzeko turismo arloko alderdi positiboak eta negatiboak
- Jorratzeko alderdi gakoak
- Euskadirako lehentasunezko esku-hartzeak alderdi hauekin lotuta: plangintza eta hazkundea, inbertsio turistikoa, esperientzia eta produktu turistikoa, turisten konkista eta atxikipena, laguntza-zerbitzuen kalitatea, iraunkortasuna, sinergiak tokiko merkataritzarekin, giza kapitala, berrikuntza eta teknologia berriak eta turismo-sistemaren gobernantza eta kudeaketa.

Oharra: Lan-saioa egiterakoan alternatibak bozkatu eta ebaluatzeko, lehentasunak finkatzeko eta emaitzak eta txostenak aurkezteko (Turning Technologies®) software bat erabili zen:

b) Online galdetegia, 204 pertsonari igorria (Aldundietako turismo eremuak, 3 hiriburu eta Udalak, turismo-bulegoak, turismo-elkarteak, lankidetzarako erakundeak, Kongresuetako jauregiak eta museo nagusiak, Euskadiko turismoko mahaiko kideak, erakundeak antolatzen dituzten enpresak, etab.), guztira 94 erantzun jaso zirelarik (erantzun-indizea % 50 ingurukoa).

Elkarrizketa horietan alderdi hauekin lotutako iritzia eskatzen zen:

- Euskadin kudeatzeko turismo arloko alderdi positiboak eta negatiboak
- Jorratzeko alderdi gakoak
- Euskadirako lehentasunezko esku-hartzeak alderdi hauekin lotuta: plangintza eta hazkundea, inbertsio turistikoa, esperientzia eta produktu turistikoa, turisten konkista eta atxikipena, laguntza-zerbitzuen kalitatea, iraunkortasuna, sinergiak tokiko merkataritzarekin, giza kapitala, berrikuntza eta teknologia berriak eta turismo-sistemaren gobernantza eta kudeaketa.

c) Aurrez aurreko elkarrizketak (horietako 12 Euskadiko turismoaren sektorean adierazgarriak diren pertsoneri eginak: akademikoak, sektore publikoko arduradunak, Eusko Jaurlaritza, Udalak, etab.; eta sektoreko enpresariei ere bai), Elkarrizketa horietan alderdi hauekin lotutako iritzia eskatzen zen:

- Euskadin kudeatzeko turismo arloko alderdi positiboak eta negatiboak
- Jorrazteko alderdi gakoak
- Euskadirako lehentasunezko esku-hartzeak alderdi hauekin lotuta: plangintza eta hazkundera, inbertsio turistikoak, esperientzia eta produktu turistikoa, turisten konkista eta atxikipena, laguntza-zerbitzuen kalitatea, iraunkortasuna, sinergiak tokiko merkataritzarekin, giza kapitala, berrikuntza eta teknologia berriak eta turismo-sistemaren gobernantza eta kudeaketa

d) Lan-saioak. 5 saio egin ziren, jarraian adierazitako moduan egituratuta

- Lurraldeko Ordezkariek (3) hiru probintzietako eta haietako udalerrietako kudeaketa turistikoko erakundeetako Arduradun eta teknikariek.
- Turismo arloko eta turismorako sektore pribatuko ordezkariek (1): hotelak, jatetxeak, garraioa, kultura, baliabide turistikoak, operadoreak, etab., eta sektorean interesa dutenekin (banku-erakundeak, merkataritza, etab.)
- Sektore publikoko ordezkariek (1): Eusko Jaurlaritza, Foru Aldundiak eta 3 hiriburu-udalak

Saio bakoitzak, guztira 5, lau orduko iraupena izan zuen. Horietan, alde batetik, turismoaren ikuspegiaren proposamena, ikuspegia lortzerakoan eragina izan dezaketen alderdi gakoak, alderdi gako horietako bakoitza jorrazteko jarraibide estrategikoak, helburu estrategikoak eta horrekin lotutako adierazleak eta metrikak eztabaidatu dira eta, azkenik, horietako bakoitza jorrazteko ahal izateko aurreikusitako helburu bakoitza erdiesteko beharrezkoak diren ekimenak eta ekintzak.

Oharra: Lan-saioa egiterakoan alternatibak bozkatu eta ebaluatzeko, lehentasunak finkatzeko eta emaitzak eta txostenak aurkezteko (Turning Technologies®) software bat erabili zen:

Turismo arloko Plan Gidaria txertatzerakoan herritarrek izan dezaketen partaidetzari dagokionez, Irekia izeneko gobernuaren webgunean informazio publikoko atal ireki eta eskuragarri bat ireki da. Bertan herritarrek planaren zirriborro horri egindako ekarpenak jasotzen dira, azken dokumentuan horiek balioeste aldera.

1.6 Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta 2017-20 Plan Gidaria, ikuspegia

“Hazkunde turistiko sendoa, enplegu gehiago eta hobearekin” izeneko helburu estrategikoa bat dator ikuspegiak Euskadi Jomuga 2030 delakoaren helburuarekin:

Euskal Turismo Industriaren ikuspegia 2030

“Modu iraunkorren haztea bikaintasunezko eta
espezializatutako jomuga modura sendotzeko, European
erreferente izango dena”

Ikuspegi hori bat dator Gobernu Planaren barneko “Hazkunde turistiko sendoa, enplegu gehiago eta hobearekin” izeneko helburu estrategikoarekin.

Ikuspegi horren barnean lehentasunezkoa iruditzen zaigu instituzioak eta eragileak Euskadin turismoa behar bezala kudeatzeko moduarekin lotutako akordio batera iristea, aberastasuna, ongizate iraunkorra eta kalitatezko enplegua emango dituen hazkunde turistikorako eredia eta begitantzen dugun jomuga turistiko mota erabakiz.

Ikuspegi hori erdiesteko, Euskadik hurrengo 3 emaitzak lortu beharko ditu:

- Hazkunde hobia (gastu eta egonaldi gehiago, dibertsifikazio gehiago eta deszentralizazio gehiago)
- Produktibitate gehiago (kostu operatibo gutxiago eta urtarokotasun gutxiago)
- Turismo iraunkorra











Dokumentu honetako 4. eta 5. ataletan garatzen dira emaitzak lortu eta Ikuspegia 2030 erdiesteko nahiz horretarako txertatzeko ekintzak (ekimenak) betetzeko ardatz estrategikoak (norabide estrategikoak) eta helburu estrategikoak.

2 Egoeraren diagnosis

2.1 Turismoa Euskadin gaur

Turismoaren sektoreak Euskadiko BPG-aren % 5,9 ematen du. Euskadiko ekonomiari egindako ekarpena 4.100 milioikoa izan zen 2016an. Lurraldeka banatuta, Euskadiko BPG-ari egindako ekarpena % 7,4koa izan zen Gipuzkoan, % 5,2koa Araban eta % 5,1koa Bizkaian. 2017ko bigarren hiruhilekoan, sektorean ia 100.000 afiliatu zeuden Gizarte Segurantzaren (turismoarekin lotutako jardueretan kokatzen direnak gaineratzen baditugu), hots, afiliazio osoaren % 10,7.

Turismoaren inpaktoa Euskadin eta hazkundea 2011rekin alderatuta

	2016	Hazkundea 2011. urtearekin alderatuz	2016	Hazkundea 2011. urtearekin alderatuz
 BPGari egindako ekarpena	% 5,9	-	 Zuzeneko enpleguak	63.029 % 7,7
 Turistak orolara ¹	2.837.225	% 17,2	 Alojamendu-plazak orolara	32.309 % 3,3
Espainiako Turistak ¹	1.739.329	% 6,3	 Plazak hotel establezimenduetan	28.318 % 3,8
Atzerriko turistak ¹	1.097.896	% 39,9	 Nekazaritza-turismo eta landa-turismoko plazak	3.991 % -0,5
Ostalu-gauak	5.490.499	% 20,0	 Hotelerako okupazio-malla (plazak)	% 53,0 + 7 pp
Batez besteko egonaldia (egunetan)	1,9	% =0	 Hotel establezimenduen batez besteko kategoria	2,3 % =0
 Gastu turistikoak (milioi €)	4.100	% 10,6	 Industria turistikoko establezimenduak	25.178

Burua: Eustat, 2016; TOURSPAN Oharra: Gaua hotel establezimenduetan baten erabilien duen turista kopurua dagokien datua

Faktore gakoetako bat Euskadira iristen diren turistena da, etorrerak gora egin baitu nabarmen azken urteotan, batez ere, Bizkaian izandako goraldiari eta atzerriko turistei esker. Lurraldeka, turismo-jarduera Bizkaian eta Gipuzkoan ematen da nagusiki.

Turismo-zerbitzu nagusiak Euskadin

	Hotelerako plazak	Landa-alojamenduetako plazak	Jaki eta edarietarako establezimenduak	Bidala-agentziak
 Hotelerako plazak	566	28.318	3.991	699
		ARABA	BIZKAIA	GIPUZKOA
Hotelerako plazak	% 13,4	% 38,4	% 48,2	
Hotelerako plazak	% 16,3	% 47,6	% 36,5	
Aparteko plazak hoteleran	% 21,9	% 30,1	48,03	
Jaki eta edarietarako establezimenduak (1)	% 14,2	% 55,2	% 30,7	
Bidala-agentziak ⁽¹⁾	% 13,7	% 54,4	% 31,9	

Burua: Eustat, 2016

Euskadiko turismo-eskaintza Bizkaiko eta Gipuzkoako probintzietan kokatzen da nagusiki. Era berean, probintzia horiek hartzen dituzte turista gehien.

Turismoak Borne Produktu Gordinari probintziaren arabera egiten dion ekarpenari dagokionez, Gipuzkoak duen garrantzia nabarmendu behar da (% 7,4). Arabarekin alderatuz portzentajezko bi puntu gehiago (% 5,1) edo, orokorrean, baita Bizkaiarekin alderatuz ere (% 5,2).

Turisten etorrera jaioaren arabera eta turismoaren BPG probintziaren arabera



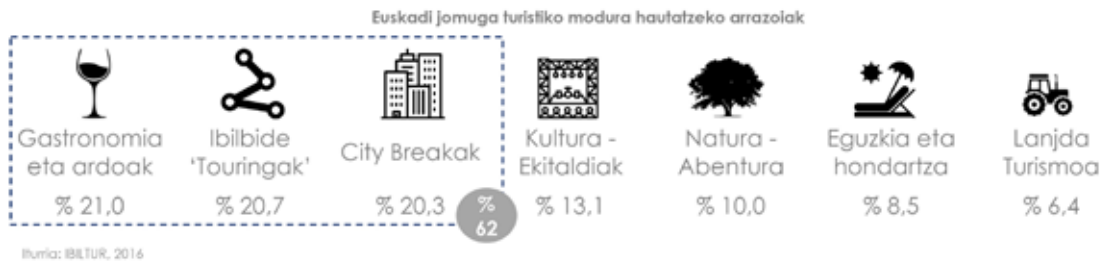
Oharra: 2016

	Turistak orolara	Espainiako turistak	Atzerriko turistak	Turismoaren BPG en BPG
ARABA	402.270	283.899	118.371	% 5,1
BIZKAIA	1.341.720	842.140	499.580	% 5,2
GIPUZKOA	1.093.235	613.290	479.945	% 7,4
EUSKADI	2.837.225	1.739.328	1.097.896	% 5,9

Burua: Eustat, 2016

Oharra (1): 2016ko zenakiek ez dira erabiltzeko portzentajeak

Gastronomia, ibilbideak eta City break delakoak dira turistaren motibazio nagusiak (% 60 baino gehiago) Euskadi hautatzerako orduan, kulturarekin edota natura eta abenturarekin lotutako jarduerak egiteko aukerekin sendotuak.



Euskadirako merkatu igorle hurbilekoak dira gehienbat, neurri batean Espainiako gainerako lurraldeekin aire bidez dagoen konexioa askoz ere handiagoa delako nazioarteko merkatuekin dagoenarekin alderatuz. Turisten etorreran gertatzen ari den hazkundeari esker hazkunderako bidea berreskuratzen ari da, krisialdiaren oztopoa gainditu ostean, atzerriko turismoan eragin nabariagoa izan duena.

Turisten etorreraren bilakaera jatorriaren arabera, 1992-2016 seriea (100 cinarrria = 1992. urtea)



	1992	2000	2008	2016	CAGR 92-16	CAGR 08-16
Espainia	677.022	1.042.987	1.421.999	1.739.329	% 4,0	% 2,6
Atzerria	181.151	472.634	666.184	1.097.896	% 7,8	% 6,4
Orotara	858.173	1.515.621	2.088.183	2.837.225	% 5,1	% 3,9

Iturria: Eustat, 2016

Turisten etorreraren bilakaera probintziaren arabera, 1992-2016 seriea (100 cinarrria = 1992. urtea)



	1992	% Orotara	Atzerria (%)	2016	% Orotara	% Espainia	Atzerria (%)	CAGR 92-16
Araba	176.026	% 76,6	% 23,4	402.270	% 70,6	% 29,4	% 3,5	
Bizkaia	316.199	% 81,9	% 18,1	1.341.720	% 62,8	% 37,2	% 6,2	
Gipuzkoa	365.948	% 77,4	% 22,6	1.093.235	% 56,1	% 43,9	% 4,7	
EUSKADI	858.173	% 78,9	% 21,1	2.837.225	% 61,3	% 38,7	% 5,1	

Iturria: Eustat, 2016

Merkatu igorle nagusienak (Nazioartean Frantzia, Erresuma Batua eta Alemania; eta maila nazionalen Madril) % 5etik gorako erritmoan hazi dira azken 5 urtetan. Atzerriko turistaren artean eman da igoera handiena, urtean % 7 inguru azken 5 urtetan. Aitzitik, barneko turismoa % 3 jaitsi da. Azken 5 urtetan Espainiako turismoari dagokionez, jaitsiera nabarmena izan da, nahiz eta joera hori berreskuratzen ari den pixkanaka.

Turisten banaketa jatorriaren arabera (Euskadi)

Turistak orotara 2016: 2.837.225							
ATZERRIKO TURISTAK 2016				ESPAINIAKO TURISTAK 2016			
1.097.896 (% 39)				1.739.329 (% 61)			
ATZERITARRAK OROTARA	Turista kopurua	% guztiaren gainean	CAGR 11-16	ESPAINIARRAK OROTARA	Turista kopurua	% guztiaren gainean	CAGR 11-16
TOP10 Herrialde igortzaileak				TOP 10 AUTONOMIA ERKIDEGOA			
1. Frantzia	255.940	% 23,3	% 5,6	1. Madril	419.662	% 24,1	% 5,1
2. Erresuma Batua	112.454	% 10,2	% 9,5	2. Euskal Autonomia Erkidegoa	341.420	% 19,6	% -3,1
3. Alemania	99.261	% 9,0	% 7,3	3. Katalunia	254.904	% 14,7	% -0,8
4. AEB	89.268	% 8,1	% 7,8	4. Andaluzia	129.460	% 7,4	% 10,3
5. Italia	61.061	% 5,6	% 2,2	5. Gaztela eta Leon	94.410	% 5,4	% -0,4
6. Herbehereak	46.253	% 4,2	% 11,1	6. Valentziako Erkidegoa	86.313	% 5,0	% 2,0
7. Portugal	37.490	% 3,4	% 0,3	7. Galizia	65.851	% 3,8	% 0,1
8. Belgika	33.903	% 3,1	% 10,2	8. Aragoi	60.373	% 3,5	% 1,3
9. Argentina	24.521	% 2,2	% 19,4	9. Nafarroa	59.491	% 3,4	% 1,3
10. Australia	23.375	% 2,1	% 11,3	10. Asturias	50.334	% 2,9	% -0,9

Iturria: Eustat, 2016

Lurralde historikoen arabera, Gipuzkoa nabarmentzen da, hazkundea adierazgarria izan baita bertan, batez ere, atzerriko turistena.


Bisitari kopurua jatorriaren eta lurralde historikoen arabera

EUSKADI			Araba			Bizkaia			Gipuzkoa		
Jatorria	Turista kopurua	CAGR 11-16	Jatorria	Turista kopurua	CAGR 11-16	Jatorria	Turista kopurua	CAGR 11-16	Jatorria	Turista kopurua	CAGR 11-16
OROTARA	2.837.225	% 3,22	OROTARA	402.270	% 1,25	OROTARA	1.341.720	% 2,61	OROTARA	1.093.235	% 4,83
ESPAINIARRAK OROTARA	1.739.329	% 1,23	ESPAINIARRAK OROTARA	283.899	% -0,14	ESPAINIARRAK OROTARA	842.140	% 0,99	ESPAINIARRAK OROTARA	613.290	% 2,25
1. Madril	419.662	% 5,04	1. Madril	42.989	% 2,40	1. Madril	224.157	% 4,29	1. Madril	132.484	% 4,52
2. Euskal Autonomia Erkidegoa	341.420	% -3,11	2. Euskal Autonomia Erkidegoa	32.679	% -4,56	2. Euskal Autonomia Erkidegoa	176.367	% -4,21	2. Euskal Autonomia Erkidegoa	111.874	% -0,38
3. Katalunia	254.904	% -0,78	3. Katalunia	37.003	% -2,83	3. Katalunia	112.554	% -1,29	3. Katalunia	103.365	% 0,59
4. Andaluzia	129.460	% 10,29	4. Andaluzia	39.040	% 11,03	4. Andaluzia	44.068	% 10,23	4. Gaztela eta Leon	37.020	% 1,95
5. Gaztela eta Leon	94.410	% -0,44	5. Gaztela eta Leon	18.133	% -2,67	5. Gaztela eta Leon	39.257	% -1,41	5. Andaluzia	36.532	% 9,83
ATZERITARRAK OROTARA	1.097.896	% 6,94	ATZERITARRAK OROTARA	118.371	% 5,11	ATZERITARRAK OROTARA	499.580	% 5,75	ATZERITARRAK OROTARA	479.945	% 8,79
1. Frantzia	255.940	% 5,55	1. Frantzia	36.742	% 1,38	1. Frantzia	94.443	% 4,75	1. Frantzia	134.755	% 7,14
2. Erresuma Batua	112.454	% 9,52	2. Erresuma Batua	11.604	% 4,65	2. Erresuma Batua	55.214	% 7,38	2. Erresuma Batua	65.634	% 14,21
3. Alemania	99.261	% 7,27	3. Alemania	9.421	% 3,37	3. Alemania	32.959	% 5,37	3. AEB	42.813	% 7,68
4. AEB	89.268	% 7,77	4. AEB	8.344	% 4,83	4. AEB	38.089	% 8,35	4. Alemania	34.841	% 11,79
5. Italia	61.061	% 2,18	5. Portugal	8.330	% 1,82	5. Italia	34.494	% 2,40	5. Italia	20.173	% 5,10

Azken 5 urteak aintzatetsiz, Euskadin turisten etorreran izandako igoera Espainian izandako hazkunde orokorra baino zertxobait handiagoa izan da, nahiz eta iparraldean kokatutako zenbait Autonomia Erkidegotan erregistratutakoa baino apalagoa izan, Galizia eta Nafarroarekin alderatuz kasu.

Euskadiren jomuga lehiakide nagusiak Espainian

Rankinga AUTONOMIA ERKIDEGOIA	AUTONOMIA ERKIDEGOIA	Etorrerak 2016	% bertikala	CAGR 11-16
1	Islasurlandia	19.094.380	% 19,15	% 2,96
2	Andaluzia	17.888.415	% 17,92	% 3,71
3	Nafarroako Erkidegoa	11.489.311	% 11,50	% 2,07
4	Balearr Uhartiak	9.878.710	% 9,91	% 3,35
5	Katalunia	9.351.694	% 9,37	% 3,34
6	Valentziako Erkidegoa	8.275.001	% 8,30	% 3,57
7	Gaztelako eta Leongo	4.780.758	% 4,79	% 2,55
8	Galizia	4.326.401	% 4,34	% 5,22
9	Euskadi	2.839.191	% 2,85	% 3,28
10	Aragoi	2.688.555	% 2,70	% 4,53
11	Gaztelako - Meritako	2.123.900	% 2,13	% 2,13
12	Asturiaseko Printzerria	1.701.154	% 1,71	% 3,22
12+1	Ehizadunak	1.321.895	% 1,33	% 0,75
14	Murtoiko Erkidegoa	1.219.282	% 1,22	% 2,92
15	Kantabria	1.168.162	% 1,17	% 2,70
16	Nafarroako Foru Erkidegoa	997.418	% 1,00	% 4,13
17	Errioxa	581.746	% 0,58	% 1,73
(K+17)	Orotara	99.706.204	% 100	% 3,19



Haatik, abiapuntu modura krisiaren aurretiko datuak hartzen baditugu, 2007. urteari dagozkionak, Euskadin hazkundera handiagoa da harekin lehiatzen diren Autonomia Erkidegoetan baino, izan ere, bertako eskaera turistikoak hazkundera egonkorra ageri du, egoera ekonomikoa alde batera utzita.

Turisten etorreraren bilakaeraren alderaketa Autonomia Erkidegoaren arabera, 2007-2016 epealdian

Autonomia Erkidegoa	2007	2010	2013	2016	CAGR 07-16
Asturiaseko Printzerria	1.616.802	1.427.238	1.408.035	1.701.154	% 0,57
Kantabria	1.132.045	1.058.254	1.035.077	1.168.162	% 0,35
Galizia	3.739.523	3.798.993	3.374.160	4.326.401	% 1,63
Nafarroako Foru Erkidegoa	767.574	719.593	839.273	997.418	% 2,95
Euskadi	2.145.900	2.241.240	2.416.974	2.839.191	% 3,16
Errioxa	523.817	509.422	510.208	581.746	% 1,17

ESPAÑIA OROTARA	84.423.433	81.888.870	83.820.919	99.840.032	% +1,88

Iturria: INE, 2016

Bidaiari bakoitzaren gastua Euskadin adierazgarria da, Espainiako batez bestekoa baino handiagoa baita argiro, eta gainera gastua areagotuz joan da pixkanaka, turista kopuruaren igoseraren aurrean diru-sarrerak lehenesteko borondatearekin bat etorriz. Euskadi turistaren eguneko batez besteko gastu handigatik nabarmentzen bada ere, eguneko 163 eurokoa, era berean, batez besteko egonaldiaren iraupen urria nabarmendu behar da, azken hamarkadetan ez baita modu esanguratsuan hazi.

Euskadira turistaren igortzaile diren nazioarteko merkatu nagusien gutxi gorabeherako inpaktu ekonomikoa (2016. urtea)

	Turista kopurua	Gastua Orotara	Gastua garrailoan	Gastua Euskadin	Gutxi gorabeherako inpaktu ekonomikoa
Frantzia	255.940	445,5 €	77,6 €	367,9 €	94.162.484 €
Eresuma Batua	112.454	985,9 €	131,3 €	854,7 €	96.109.715 €
Alemania	99.261	801,8 €	200,2 €	601,7 €	59.720.038 €
AEB	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 €

Iturria: IBLTUR OCIO, 2017-2016

Euskadira turistaren igortzaile diren Espainiako merkatu nagusien gutxi gorabeherako inpaktu ekonomikoa (2016. urtea)

	Turista kopurua	Gastua Orotara	Gastua garrailoan	Gastua Euskadin	Gutxi gorabeherako inpaktu ekonomikoa
Madril	419.662	322,9 €	55,3 €	267,6 €	112.289.422 €
Euskadi	341.420	262,8 €	29,3 €	233,5 €	79.726.473 €
Katalunia	254.904	345,1 €	67,3 €	277,8 €	70.805.417 €
Andaluzia	129.460	564,3 €	85,5 €	478,8 €	61.983.098 €

Iturria: IBLTUR OCIO, 2017-2016

Euskadiko pertsonako batez besteko gastua Espainiako gainerako Autonomia Erkidegoekin alderatuz

Batez besteko gastua pertsonako		Eguneko batez besteko gastua pertsonako		Bidaien batez besteko iraupena		
Rankinga	Zenbatekoa (€)	Rankinga	Zenbatekoa (€)	Rankinga	Egunak	
Madrilgo Erkidegoa	1	1.314	1	207	12	6,3
Kanariak	2	1.137	5	130	7	8,7
Andaluzia	3	1.069	6	110	6	9,7
Balearrak	4	1.001	4	137	10	7,3
Asturiaseko Printzerria	5	997	15	85	2	11,8
Galizia	6	982	10	97	5	10,1
Katalunia	7	963	3	162	14	5,9
Valentziako Erkidegoa	8	962	13	91	3	10,6
Murtziako Eskualdea	9	961	17	76	1	12,7
Kantabria	10	952	12	92	4	10,3
Euskadi	11	895	2	163	15	5,5
Gazteia - Mantxa	12	796	9	98	8	8,10
Aragoi	13	742	11	94	9	7,9
Nafarroako Foru Erkidegoa	14	676	7	109	13	6,2
Erioxa	15	651	8	99	11	6,6
Gazteia eta Leon	16	477	14	90	17	5,3
Extremadura	17	452	16	83	16	5,5
Orotara		1.028		130		7,9

↑ Kokapen hobea = Kokapen bera ↓ Kokapen okertagoa

Iturria: IBE, 2016

IBILTUR OCIO 2017-2016 txosteneko gastu turistikoaren behin-behineko datuak erabiliz, eta Euskadira turistak igortzen dituzten merkatu nagusietako, nazioartekoak nahiz Espainiakoak, turista kopuruarekin erkatuz, inpaktu ekonomikoa kalkula daiteke merkatuaren arabera 2016. urterako.

Euskadira turistak igortzaille diren nazioarteko merkatu nagusien gutxi gorabeherako inpaktu ekonomikoa (2016. urtea)

	Turista kopurua (A)	Gastua Orotara (B)		Gastua garrailoan (C)		Gastua Euskadin (D = B - C)		Orotariko inpaktu ekonomikoa gutxi gorabehera (E = A x D)
		Pertsonako	Pertsona eta eguneko	€	%	Pertsonako	Pertsona eta eguneko	
Frantzia	255.940	445,5 €	137,7 €	77,6 €	% 17,4	367,9 €	113,7 €	94.162.484 €
Erresuma Batua	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 €
AEB	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 €

Iturria: IBILTUR OCIO, 2017-2016

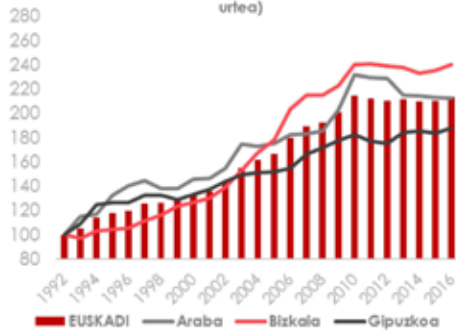
Euskadira turistak igortzaille diren Espainiako merkatu nagusien gutxi gorabeherako inpaktu ekonomikoa (2016. urtea)

	Turista kopurua (A)	Gastua Orotara (B)		Gastua garrailoan (C)		Gastua Euskadin (D = B - C)		Orotariko inpaktu ekonomikoa gutxi gorabehera (E = A x D)
		Pertsonako	Pertsona eta eguneko	€	%	Pertsonako	Pertsona eta eguneko	
Madril	419.662	322,9 €	125,6 €	55,3 €	% 17,1	267,6 €	104,1 €	112.289.422 €
Euskadi	341.420	262,8 €	117,8 €	29,3 €	% 11,2	233,5 €	104,6 €	79.726.473 €
Katalunia	254.904	345,1 €	123,8 €	67,3 €	% 19,5	277,8 €	99,7 €	70.805.417 €
Andaluzia	129.460	564,3 €	142,4 €	85,5 €	% 15,2	478,8 €	120,8 €	61.983.098 €

Iturria: IBILTUR OCIO, 2017-2016

Euskadik 30.000 plaza inguru eskaintzen ditu hoteletan, gehienak Bizkaian eta Gipuzkoan.

Eguneko eskainitako plaza kopuruaren bilakaera lurralde historikoaren arabera, 1992-2016 seriea (100 oinarria = 1992. urtea)



Iturria: Eustat, 2016:

	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
EUSKADI	12.187	16.286	24.290	28.318	% 3,58

Batez besteko egonaldiaren bilakaera hotel establezimenduetan lurralde historikoaren arabera, 1992-2016 seriea (oinarria 100 = 1992. urtea)



Iturria: Eustat, 2016:

	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
EUSKADI	1,78	1,86	1,87	1,90	% 0,27

Hotel establezimenduetako plaza kopuruak nabarmen egin zuen gora mendearen hastapenean, baina nahiko egonkor mantendu da azken urteetan, batez ere, krisialdiak inbertsioan izandako eraginaren ondorioz. Oro har, eskaintzaren zatikatze-maila handia nabarmentzen da, non kategoria txikikoak diren establezimendu txikiak nagusitzen baitira.

Hotel establezimendu eta plazaren eskaintza kategorien arabera (Euskadi)

Kategoria	Establezimendu kopurua			Hoteletako plaza kopurua			Plazak hoteletan
	Kopurua	% Guztira en gaur egun	CAGR 11-16	Kopurua	% Guztira en gaur egun	CAGR 11-16	
*****	7	% 1,3	% 0,0	1.685	% 5,9	% 0,9	241
****	51	% 9,6	% 0,0	10.110	% 35,7	% 0,9	198
***	58	% 10,9	% 0,3	5.379	% 19,0	% 0,3	93
**	87	% 16,5	% 0,5	3.333	% 11,8	% 1,9	38
*	82	% 15,5	% 0,2	2.599	% 9,2	% -1,3	32
Ostaturak	244	% 46,1	% 2,6	5.211	% 18,4	% 1,9	71
OROTAR A	566	% 100	% 1,4	28.318	% 100	% 0,7	50

Hotel establezimenduen eskaintza kategorien eta lurralde historikoaren arabera

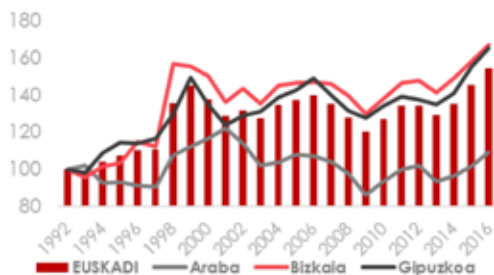
Kategoria	EUSKADI	ARABA	BIZKAIA	GIPIZKOA	
Kopurua	2,3 bil	117	18	59	48
	2,2 bil	420	56	164	327
Plazak	2,3 bil	17.174	2.628	4.274	3.871
	2,2 bil	11.143	1.840	4.410	4.992
OROTAR A	28.318	4.471	13.486	10.362	

Euskadiko okupazioa % 53koa da. Epe luzerako bilakaera aztertuz, krisialdiaren ostean Euskadiko hotel establezimenduetako okupazio-mailak berehala egin duela gora nabarmentzen da, batez ere, Bizkaian eta Gipuzkoan, non gaur egun maximo historikoak agertzen baitira (% 52,2 eta % 57,5, hurrenez hurren).

Okupazio-mailaren bilakaera hotel establezimenduetan lurralde historikoaren arabera, 1992-2016 seriea (oinarria 100 = 1992. urtea)

	1992	2000	2008	2016	Aldea 92-16
Araba	% 41,2	% 48,0	% 40,2	% 45,0	+3,8 pp
Bizkaia	% 31,3	% 47,0	% 43,7	% 52,2	+20,9 pp
Gipuzkoa	% 34,8	% 47,0	% 45,7	% 57,5	+22,7 pp
EUSKADI	% 34,3	% 47,2	% 43,9	% 53,0	+18,7 pp

Iturria: Eustat, 2016:



Donostia, Bilbo eta Gipuzkoako kostaldea dira okupazio-maila handienak agertzen dituztenak, guztietan % 60 inguru.



Eskaintza eta eskari turistikoen arteko oreka eremu geografikoaren arabera

	Turisten etorrerak			Hoteletako plazen eskaintza/eguneko			Okupazio-maila	
	OROTARA 2016	% s/orotara	CAGR 11-16	OROTARA 2016	% s/orotara	CAGR 11-16	OROTARA 2016	CAGR 11-16
Bilbo	877.847	% 30,94	% 3,38	7.817	% 27,60	% 1,28	% 59,10	% 2,24
Donostia	622.407	% 21,94	% 5,49	5.404	% 19,08	% 2,90	% 64,00	% 2,85
Gasteiz	284.889	% 10,04	% 1,21	3.159	% 11,16	% 0,29	% 46,90	% 0,79
Gipuzkoako kostaldea	283.848	% 10,00	% 4,63	2.245	% 7,93	% 0,44	% 60,30	% 4,89
Bilboko metropolaidea	245.461	% 8,65	% 3,81	2.509	% 8,86	% 1,97	% 47,30	% 3,41
Bizkaiko kostaldea	135.631	% 4,78	% 0,96	1.739	% 6,14	% -0,91	% 42,40	% 3,04
Gipuzkoako barnealdea	106.192	% 3,74	% 0,58	1.784	% 6,30	% -2,08	% 40,80	% 2,20
Bizkaiko barnealdea	82.781	% 2,92	% -4,28	1.421	% 5,02	% -2,80	% 34,80	% 1,13
Donostiako metropolaidea	80.788	% 2,85	% 6,99	929	% 3,28	% 4,04	% 44,90	% 4,00
Arabar Erlexo	71.013	% 2,50	% 2,53	571	% 2,02	% -3,55	% 54,40	% 6,24
Arabako gainerako eremuak	46.368	% 1,63	% -0,35	741	% 2,62	% -0,92	% 29,30	% 2,11
EUSKADI OROTARA	2.837.225	% 100,00	% 3,22	28.318	% 100,00	% 0,76	% 53,00	% 2,87

Iturria: Eustat, 2016

Euskadin turismoak 21 joera nagusi hartu behar ditu kontuan, etorkizuneko demanda baldintzatuko dutenak.

Segmentu berrien agerpena	Premia berrien agerpena	Portaera berrien agerpena
1 Bakarrik bidalitzen dutenen normalizazioa	8 Turismo aktiboa eta abenturakoa	15 Online, Online, Online
2 FIT kupoen hazkunde handia	9 Esperientzia egiazko eta atsegingarriak	16 Bideoz eta gizarte-sareen bidez komunikatzeko modu berriak
3 Turista gaztea edo Millennial delakoa	10 3.0 gastronomia, produktu eta kulturarekiko interesa	17 Etengabeko konexiorako aukera
4 Hazten ari diren merkatuetatik eratorritako klase ertaina	11 Egunerokotasunaren eraginetik indarberritzeko txangoak	18 Kontsumitzaile izateatik eduki sortzaile izatera
5 Familiako turismoa eta belaunaldi anitzekoa	12 Neguan Eguzkia bilatzea (Winter-sun)	19 Ekonomia kolaboratzailearen eredu berria
6 Senior Turismoaren hazkundera	13 Iraunkortasunarekiko kezka geru eta handiagoa	20 "Bleisure" delakoaren hedapena
7 Kontsumitzaile aberatsen gorakada	14 Pertsonalizazio gehiago bilatzea	21 Tokiko gastronomia, gorantz

2.2 Turismoaren ikuspegia Euskadin

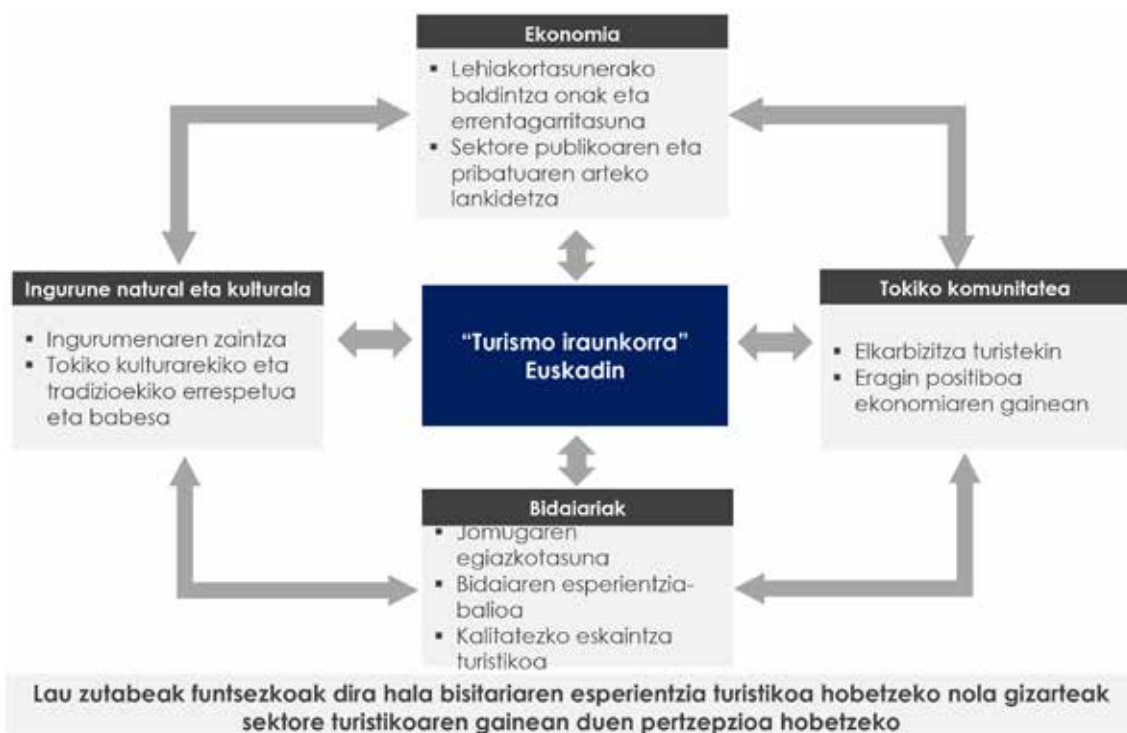
Euskal turismoaren ikuspegia 2030 Sailak nahiz Sektoreak berak adostu eta partekatu dute. Euskal Turismo Industriaren ikuspegia honakoa da:

“Modu iraunkorrean haztea bikaintasunezko eta espezializatutako jomuga modura sendotzeko, European erreferente izango dena”

Euskadi modu iraunkorrean hazi behar da

Euskadik aukera du bisitariaren esperientzia turistikoa hobetzeko eta gizarteak sektore turistikoaren gainean duen pertzepzioa hobetzeko funtsezkoak diren lau zutabe kontuan hartuko dituen turismoaren hazkunde iraunkorreko eredu bat baitaratzeko.

Turismo Iraunkorraren 4 osagaiak



2.3 Aurreko planen gauzate-mailaren balantzea

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:

- **Fase 1:** 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
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO						
Aumentar el número de viajeros y viajeras en Euskadi	Entrada total de turistas (Millones)	EUSTAT	2,48 (2013)	3,00 (2014)	2,84 (2014)	-5,3%
	Entrada de turistas extranjeras (Millones)	EUSTAT	0,66 (2013)	1,40 (2014)	1,10 (2014)	-21,4%
Aumentar el gasto medio de viajeros y viajeras en Euskadi	Gasto medio por día y viajero (Euros)	Ibilitur	65,06 (2012)	100,00 (2014)	124,40 (2014)	+24,4%
Aumentar la competitividad de las empresas turísticas de Euskadi	Empleo	Cuenta satélite de Turismo	87.436 (2013)	90.000 (2014)	100.000 (2014)	+13%
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)	+5,1%
	Porcentaje de viajeros que gastan en compras	Ibilitur	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	Francia	Francia	Francia
			51%	62%	71%	+10%
			Alemania	Alemania	Alemania	Alemania
			77%	78%	76%	-2,5%
Reino Unido	Reino Unido	Reino Unido	Reino Unido			
59%	60%	52%	-13%			

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



Ziurtasuna
Ziur dago lido estrategikoa ezartzek izango duen eragin positiboaz.



Ulemena
Bikain ulertzen ditu hura txertatzeko jarraitu beharreko faktika zein urratsak.



Gaitasuna edota borondatea
Proiektua gauzatzeko beharrezkoak diren ezagutza teknikoak edota horiek baitaratzeko borondatea dauka.



Balioespenu
Sektore pribatuak edota beste zenbait kolaboratzailek interesa dute eta balioa hautematen dute ekinztan.



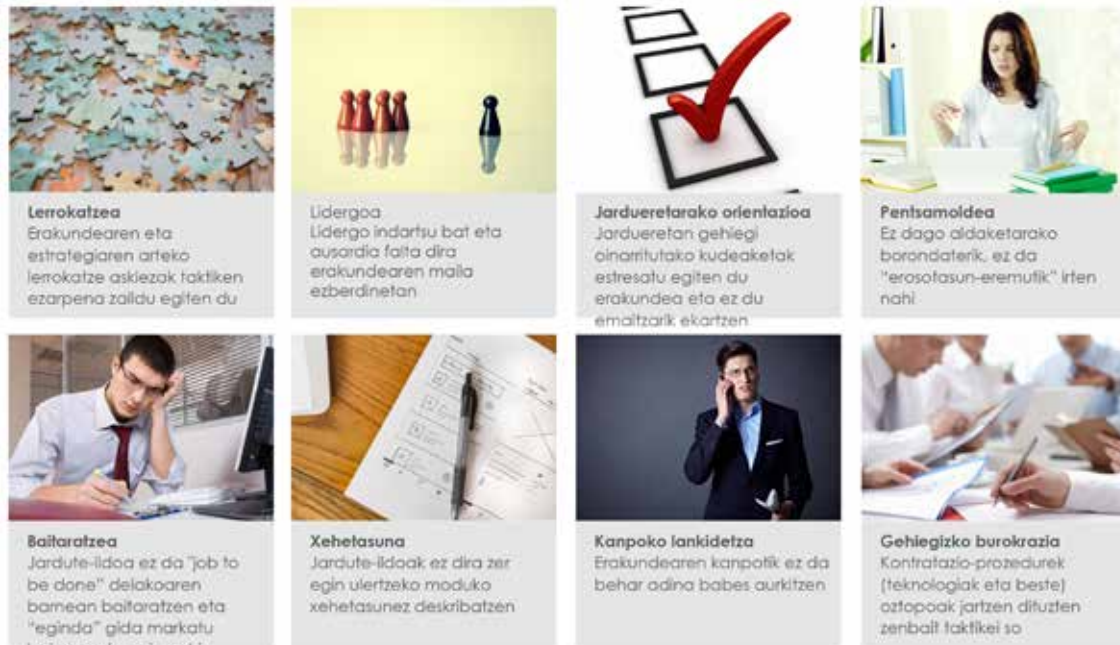
Lankidetzeta
Lankidetzeta-esparru egokia finkatu da, besteak beste, erakundeekin, hornitzaileekin zein enpresekin.



Balabideak
Jardute-ildoak hura txertatu ahal izateko beharrezkoak diren balabide ekonomikoak zein giza balabideak ditu.

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



E. Plan berriak ezartzeari begira ikasitako irakaspenak

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. Estrategia plan batera eramatea

- Ezinbestekoa da BSC balantze bat ezartzea, helburu, neurri eta adierazle argi eta zentzuzkoak izango dituenak.

2. Erakundea

- Lidergo indartsua behar da, lehentasunak argiro ipiniko dituenak, eta zer egiteari utzi behar zaion esaten duena.
- Erakundea bat etorri behar da estrategiarekin.
- Taldeak Plana zein hartako ekimenak eta ekintzak bere egin behar ditu.

3. Gauzatzearen kudeaketa

- Taktikak ongi zehaztuta egon behar dira.
- Jardute-ildo bakoitzak ezarpenetarako bere arduraduna izan behar badu ere, jardute-ildoak, hala dagokionean, sail anitzeko talde batek ezarri beharko ditu.
- Ezarpenaren kudeaketa emaitzak erdiestera bideratu behar da, eta ez jarduerak burutzerak.
- Planaren gauzatze-prozesuaren jarraipena eta monitorizazioa egiteko sistema berri bat txertatu behar da.

2.4 Azterketa estrategikoa eta estrategiak kudeatzeko funtsezko alderdiak

Ikuspegia 2030 ezarri eta aurreko planen gauzatze-maila ebaluatu ondotik, hura lortzea ahalbidetzen duten eta hura erdiestea eragozten duten funtsezko alderdiak identifikatu dira.

Barneko azterketaren bidez, Euskadin Turismoak dituen indarguneak eta ahultasunak identifikatu dira, besteak beste, aktibo estrategikoetan, funtsezko kompetentzietan, balioa sortzeko barne prozesuetan edota kultura eta antolaketa aldetiko alderdietan erreparatuz.

Kanpoko azterketaren bidez abaguneak eta mehatxuak identifikatu dira. Kanpoko azterketaren barnean sartzen dira PESTEL tresna, eskaeraren, merkatuen eta kontsumitzaileen joerak edota lehiakideen mugimenduak, besteak beste.¹

A. AMIA - BSC

Puntu honetan estrategiak funtsezko 23 alderdi jorrazteko asmoari heltzen dio. Alderdi horiek Aginte Koadroaren (Balanced Scorecard edo BSC) lau ikuspuntuen arabera multzokatzen dira; Euskadirako emaitzak, bazkideentzako balioa, balio sortzeko prozesuak eta bitartekariak..

BSC metodologiaren bidez kudeatzeko funtsezko alderdien IAAM azterketa

	Ikuspegia ahalbidetzen duten funtsezko alderdiak (Indarguneak eta Abaguneak)	Ikuspegia zailtzen duten funtsezko alderdiak (Ahultasunak eta Mehatxuak)
Emaitzak	<ul style="list-style-type: none"> • Etorbizuneko balioa mantentzea 	
Bazkideentzako balioa	<ul style="list-style-type: none"> • Euskadiko aparteko balioaren proposamena • Turismoaren baldintza onak euskal gizarteari so • Turismoaren baldintzak onak bisitariari so • Turismoaren baldintza onak enpresei so • Bezeroen konkista • Bezeroen atxikipena eta fidelizazioa 	<ul style="list-style-type: none"> • Balioaren diseinua • Zerbitzuen kalitatea • Eragile gakoaren inplikazioa

¹ Kanpoko azterketa eratzekoan, beste ikerketa batzuen artean, 'Euskal ekonomiarako aurreikusitako agertoki makroekonomikoa 2017-2020' begiratu da, 'Turismo, Merkataritza eta Kontsumoko Plan Estrategikoa 2017-2020 planaren oinarritzko ildo ekonomiko eta estrategikoei buruz Ekonomia eta Plangintza Zuzendaritzak egindako txostenean' aurkeztua.

	Ikuspegia ahalbidetzen duten funtsezko alderdiak (Indarguneak eta Abaguneak)	Ikuspegia zailtzen duten funtsezko alderdiak (Ahultasunak eta Mehatxuak)
Prozesuak	<ul style="list-style-type: none"> • Industriadako marketin euskarria • Tokiko produktuak eta kultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkataritza txikiaren eta artisauen dinamizazioa • Berrikuntza eta teknologia berriak • Lurraldearen turismo arloko kudeaketa • Turismoaren Lurralde Plan Sektoriala
Bitartekariak	<ul style="list-style-type: none"> • Inbertsioen eta berrinbertsioen sustapena • Enpresa mikro, txiki eta ertainen garapenaren sustapena 	<ul style="list-style-type: none"> • Giza kapitala • Lege- eta arau-esparrua • Kudeaketa-eredua • Erakundea eta aurrekontuak estrategiarekin lerrokatzea • Gobernantza

b. Galdera estrategikoak

Egindako azterketetan oinarrituta, Euskadiko Turismo Estrategia 2030 izenekoak jorratu behar dituen funtsezko alderdiak identifikatu dira, eta horietako bakoitza Galdera Estrategiko bilakatu da.

1. ardatza: Eskaintza turistiko paregabe bat garatzea

Alderdi gakoa	Galdera estrategikoa
1.1. Balioaren diseinua	Nola jar daitezken balioan Euskadiko baliabide turistiko adierazgarrienak?
1.2. Euskadiko aparteko balioaren proposamena	Nola gara daiteke aparteko produktu eta esperientzien menu bat?
1.3. Zerbitzuen kalitatea	Nola hobetu daiteke modu esanguratsuan turismo-zerbitzuen kalitatea?

2. ardatza: Turistak harrapatu eta fidelizatzea

Alderdi gakoa	Galdera estrategikoa
2.1. Bezeroen konkista	Nola erakarri turista gehiago Euskadira?
2.2. Bezeroen atxikipena eta fidelizazioa	Nola areagotu daiteke bezeroen atxikipena eta fidelizazioa?
2.3. Industriadako marketin euskarria	Nola hobetu daiteke industriadako marketin euskarria?

3. ardatza: Tokiko komuniteterako balioa sortzea

Alderdi gakoa	Galdera estrategikoa
3.1. Turismoaren baldintza onak euskal gizarteari so	Nola sor daiteke ongizate gehiago euskal gizartearentzat turismoaren bidez?
3.2. Merkataritza txikiaren, artisauen eta kalitatezko tokiko produktuen dinamizazioa	Nola txerta daitezke merkataritza txikia eta artisauak?
3.3. Tokiko produktuak eta kultura	Nola sustatu daiteke tokiko produktu eta kulturaren kontsumoa turisten artean?
3.4. Enpresa mikro, txiki eta ertainen garapenaren sustapena	Nola bizkortu daiteke enpresa mikro, txiki eta ertainen garapena?

4. ardatza: Turismo iraunkorreko jardunak bultzatzea

Alderdi gakoa	Galdera estrategikoa
4.1. Turismoaren baldintzak onak bisitariari so	Nola dibulga daiteke turismo iraunkorraren estrategia bisitarien artean?
4.2. Turismoaren baldintza onak enpresei so	Nola sor daiteke turismo-enpresei bideratutako eskubide eta betebeharren esparru bat?
4.3. Etorkizuneko balioa mantentzea	Nola murriztu daiteke turismo-industriaren aztarna ekologikoa?

5. ardatza: Sektoreko Prestakuntza eta Lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea

Alderdi gakoa	Galdera estrategikoa
5.1. Giza kapitala	Nola egokitu daiteke giza kapitala egungo eta etorkizuneko premietara?
5.2. Lege- eta arau-esparrua	Nola gara daiteke lehiakorragoa izango den lege- eta arau-esparru bat?
5.3. Berrikuntza eta teknologia berriak	Nola areagotu daiteke ekoizpena eta nola murriztu industriako kostuak?
5.4. Inbertsioen eta berrinbertsioen sustapena	Nola erakar daitezke inbertitzaile egokiak modu iraunkorrean?

6. ardatza: Lurraldearen kudeaketa turistikoko eredia hobetzea

Alderdi gakoa	Galdera estrategikoa
6.1. Lurraldearen turismo arloko kudeaketa	Nola kudea daiteke turismoa lurraldean modu egokian?
6.2. Lurralde Plan Sektoriala	Nola gara daitezke lurraldea eta garapen turistikoa?
6.3. Eragile gakoaren inplikazioa	Nola ahalbidetu daiteke Turismoko Lurralde Plan Sektorialaren ezarpena?

7. ardatza: Kudeaketa eta Gobernantzako eredu berri bat bultzatzea

Alderdi gakoa	Galdera estrategikoa
7.1. Gobernantza	Zein gobernantza-eredu erabil daiteke?
7.2. Erakundea eta aurrekontuak estrategiarekin lerrokatzea	Nola lerrokatu daiteke Saila estrategiarekin eta haren errendimendua hobetu?
7.3. Kudeaketa-eredua	Sistema turistikoa kudeatzeko zein eredu erabil daiteke?

3 Jardute-eremuak, eskumenen esparrua eta erreferentziazko esparru juridikoa

3.1 Jardute-eremuak

Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidaria gardentasunaren, gobernu onaren eta partaidetzaren printzipioetatik abiatuz idatzi dira, sektoreetako eragile publiko eta pribatuen lankidetzarekin, tailer eta kontsulten bitartez.

Estrategiaren helburua da hartako konpromisoak Eusko Jaurlaritzako Sail ezberdinetako politiketan txertatzea eta, aldi berean, politika horien ekarpena sendotzea. Ez da ekintza isolatu bat Eusko Jaurlaritzaren estrategien barnean, aitzitik, beste ekintza eta plan askorekin uztartzen da, hala euskal administrazioenak nola Europar Batasunarenak.

Gobernuaren politika publikoen elkarrekintza burutzeko aurretiaz dagoen eskumenen esparrua errespetatuko da, eta ekintza guztien eraginkortasuna hobetzeko asmoarekin.

Lotura handiena duten Plan Estrategikoak “enplegua eta berraktibazio ekonomikoa” izeneko ardatzaren baitan koordinatuak dira.

Sailaren eremuetako politika publikoak zehazteari dagokionez, Euskal Estatistika Erakundea (EUSTAT) funtsezko aliatua da diagnostia egin ahal izateko informazio egokia eskuratze aldera. Hartan helburuen hautaketa eta lehenespena eta, oro har, erabakiak hartzeko modua barneratuko dira estrategia eratzean, eta haren jarraipena eta ebaluazioa diseinatu eta egiterakoan.

Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidaria Euskadiren esparruan Euskadi-Basque Country Estrategiarekin lerrokatuko da nagusiki; eta Europaren esparruan Europa 2020 Estrategiarekin, helburu nagusi modura hazkunde adimentsu, iraunkor eta barneratzailea ipintzen dituen Europako ekonomiaren egiturazko gabeziak gainditzeko, haren lehiakortasun eta ekoizpena hobetu eta merkatu iraunkorraren ekonomia sozial bati eusteko modu gisa.

Basque Country 2020 (EBC 2020) Nazioartekotze Estrategiari dagokionez, turismoaren arloak Euskadiren edo preferenteen nazioartekotzeari begiratzen dio. EBC 2020 delakoan ipinitako helburuekiko lerrokatzea Euskadik Turismoko Mundu Erakundean (TME) parte hartuz nahiz Ecotrans eta Necstour turismo iraunkorreko Europako sareetan parte hartuz artikulatzen da.

Halaber, eta gobernuko politikekiko zeharkako bere izaera kontuan izanik, Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidaria beste 14 Plan Estrategikoetan ipinitako helburuekin lerrokatzen dira, eta bere ekintzetan horiek hartzen ditu erreferentzia

gisa. Plan Gidaria, era berean, Saileko beste Planekin, indarrekoak edo eratzen ari direnak, lotu eta koordinatuko da.

Zeharkako gaitan (Berdintasuna, Euskara, Estatistika Ofiziala), koordinazioa Saileko teknikari eta arduradunen partaidetzarekin ahalbidetuko da.

Jarraian nagusienak zehazten dira, Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidarian inpaktu gehien dutenak edo horiekin gehien lotzen direnak:

- Merkataritza eta Kontsumo Plan Estrategikoa 2017-2020
- Emakume eta Gizonen Berdintasunerako VII. Plana 2018-2021
- Gobernantza eta Berrikuntza Publikoko Plan Estrategikoa 2020
- Enplegu Plan Estrategikoa 2017-2020
- Osasun Plana 2013-2020
- Euskal Estatistika Plana 2018-2022
- Euskadiko Agenda Digitala 2020
- Euskal Autonomia Erkidegoko 2030erako Biodibertsitate Estrategia
- Ingurumen IV. Esparru Programa 2020
- Eusko Jaurlaritzaren Euskararen Erabilerarako Plana, VI. Plangintza-aldirako (2018-2022)
- Euskararen Agenda Estrategikoa 2017-2020
- Laneko Segurtasun eta Osasuneko Euskal Estrategia 2015-2020
- Etxebizitza Plan Gidaria
- Enpresak Nazioartekotzeko Plana 2017-2020
- Publizitate eta Komunikazio Instituzionalaren Urteko Plana
- Euskadiko Energia Estrategia 2030
- Elikagaien Industriarako Lehiakortasun Plana
- Euskadiko Segurtasun Publikoaren Plan Orokorra 2020
- Euskadiko Babes Zibileko Plana
- Euskal Autonomia Erkidegoko Adikzioen Plana
- Garraio Iraunkorraren Plan Gidaria: Euskadi 2020

3.2 Eskumenen esparrua

Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko pertsona titularrari dagokio Jaurlaritzari buruzko ekainaren 30eko 7/1981 Legeko 26. eta 28. artikuluetan ezarritako eskumenak erabiltzea, eta Euskal Autonomia Erkidegoaren Administrazioari sailak sortu, ezabatu eta aldatzen dituen eta horien egitekoak eta jardun-arloak finkatzen dituen Lehendakariaren azaroaren 26ko 24/2016 Dekretuaren arabera Sailari dagozkion funtzio eta jardute-eremuen barnean indarreko legeriak esleitzen dizkionak, baldin eta Saileko beste organoren bati esleituak ez badaude.

Gainera, eta aurreko planen eta Euskadiko turismoaren sektoreko garapenaren ondorioz, hainbat organo kolegiatu (Euskadiko Turismo Mahaia), organismo autonomo (Basquetour) eta elkarte (Itourbask) sortu dira:

Euskadiko Turismo Mahaia: urtarrilaren 27ko 5/2015 DEKRETUAK arautua, turismo arloan Saila aholkatzeko organoa. Honakoak dira Eusko Jaurlaritzako Turismo Mahaiaren eginkizunak: a) Turismo-politiken definizioan eta sektoreko jarduera-ildo berrien programazioan parte hartzea, sektorea indartzeko, modernizatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko, b) Turismo-produktu berritzaileak sor daitezela proposatzea, c) Turismo-arloko proiektu arauemaile berriak eztabaidatu eta aztertzea, d) Turismoa kudeatzeko sistema eta hortik ondorioztatuko diren prozesuak eta proiektuak (kalitatea eta irisgarritasuna, besteak beste) ezarri eta garatzeko lanean laguntzea, e) Turismo-jardueraren inguruko datuak eta estatistikak ebaluatzea, f) Euskadiko turismoa garatu eta indartzea xedetzat duten erakunde publiko eta pribatu guztien arteko harremana eta koordinazioa hobetzeko beharrezkoak diren neurri guztiak aztertzea.

Basquetour: Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko elkarte publikoa da. Turismoko planetan ezarritako jarraibideak garatzen ditu, lan-eremu askotan eragina dutenak: Lehiakortasuna (kalitatea, berrikuntza, lurralde-garapena, enpresa-garapena, sektorearen profesionalizazioa, iraunkortasuna), Produktua (marketineko adimenaren garapena, (OTE delakoaren koordinazioa eta garapena eta eragiketa espezifikoak, marketin in-house, etab.), jomuga eta produktuko plan gidarien garapena, eta merkataritza eta fidelizazioarako babeserako programak. ...) eta Marketina (Sustapena, Merkaturatzea), dauden eremuak hornitzeko turismo Behatokiaren tresna izateaz gain.

Itourbask: Turismo Bulegoen Euskal sarea da, bere helburua Euskal Autonomia Erkidego (EAE) osoko informazio turistikoa uniforme, eguneratu eta homogeneoa eskaintzea da. Horrela, Euskadi jomugari buruzko informazio turistikoa orokorreko zerbitzu bat eskaintzen die bertako erabiltzaileei.

3.3 Erreferentziazko esparru juridikoa

Euskadiko turismoaren sektorearen egungo lege-esparruak ezaugarri esanguratsuak ditu, Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-20 Plan Gidariaren garapenean arreta bereziz jarraitu direnak. Kontuan izan den erreferentziazko lege-esparrua uztailaren 28ko 13/2016 Legea da, eta orain arte arau horri eman zaion hedapena.

- **Turismoari buruzko uztailaren 28ko 13/2016 Legea:** Dagoeneko 20 urte baino gehiago igaro dira 6/1994 Legea onartu zenetik. Hala, arau honen helburua da arauzko zehaztapen espezifiko bat eskatzen duten errealitate turistikoko alderdiak islatu eta eguneratzea, bertatik garatuz arauzko ekoizpen oro, esparru juridiko orokor eta homogeneo bat taxutuz. Legeak turismoaren alorrean esku hartzen duten subjektu eta eragileen jarduera sistematizatu eta zehazten du modu zabalean, alojamenduzko irudiekin eta bitartekariekin eta horien espezializazioarekin lotutako azken berrietasunak barne, izan ere, ezinbestekoa da horiek dagoeneko existitzen diren turismo mota berrietara egokitzea. Turismoaren eta

ingurumen arloko eskakizunen arteko harremana hertsia goa denez, lege horretan natur nahiz ingurumen baliabideak bermatzeko manuak barneratzen dira. Halaber, lege honetan ez dira ahazten beren jardunaren barnean turismoaren jarduerarekin lotuta dauden edo haren osagarriak diren zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresa edo erakundeak; hori da sukaldaritzaren alorreko edo turismo aktiboko enpresen kasua. Bestalde, pertsona erabiltzaile turistikoa babestearekin edo ematen den zerbitzuaren kalitatearekin lotutako helburuak behin eta berriz errepikatzen dira lege honetan zehar.

4 Estrategia eratzea eta helburu estrategikoak

Diagnosiaren aurreko etapan (estrategiaren prestaketa) kudeatzeko alderdi gakoak identifikatu ostean, proiektuaren beste etapa bat abiatzen da, erabat ezberdina, Eraketa Estrategikoarekin lotutakoa, hots, Euskadiko Turismoaren Ikuspegia 2030 erdiesteari dagokionez eragina duten alderdi gako bakoitza jorratu ahal izateko urratu beharreko bidea taxutzea.

Estrategian alderdi gako bakoitza jorrazeko Jarraibide Estrategikoak barneratzen dira. Jarraibide Estrategikoek, guztien artean, estrategia bera osatzen dute, azken helburu gisa Ikuspegia erdiestera eramango duen Ekintza Planari buruzko informazioa ematea duena.

4.1 Estrategiaren helburuak

Euskadiren helburuak Ikuspegiaren finkatutako xedeen antzekoak dira eta elkarlotutako bi helburu mota gaineratzen dira: helburu sozioekonomikoak eta bazkideentzako balioa.

Modu horretan, helburuak onenen artean arrakastaz lehiatzeko abantaila lehiakorrek sortzeko moduari lotuta egongo dira, aldi berean, zenbakizko adierazle bidez espero diren finantza arloko errendimenduak eta gizarte errendimenduak kuantifikatzen diren bitartean.

Oharra: Proposatutako helburuak Agenda 2030 delakoan barneratzen diren Europa 2020 Estrategiari eta Garapen Iraunkorreko Helburuei (GIH) daude lerrokatuta.

Euskadiko Turismo Estrategia 2030 izenekoaren helburu sozioekonomikoak



Helburua	2016ko egoera	2030ean lortzeko helburua	Hazkundera
1. Biztanle bakoitzeko batez besteko gastua eguneko ⁽¹⁾	163 €	225 €	% +38,0
2. Batez besteko egonaldia (egunetan)	1,9	2,2	% +15,8
3. Turistak hiriburuetatik at ⁽²⁾	% 35	% 45	+10,0 pp

Oharra:

•Oharra⁽¹⁾: Atzerriko turista bakoitzeko gastua eguneko

•Oharra⁽²⁾: Turisten % hiriburuetatik kanpoko (zehazki, Bilbo eta Donostiatik kanpo) hotel establezimenduetan.

Bazkideentzako balioa

1. Turistak

Turistei so, balioa esperientzia ahaztezin eta paregabeak eskaintzea, abegikortasun erakargarri batekin, kalitatezko zerbitzu batekin eta, segurtasun- nahiz erosotasun-maila handi batekin.

2. Herritarrak

Euskaldunek turismoaren garapenean balioa hautemango dute, baldin eta aberastasuna eta lana sortzen badu. Horren ondorioz, ongizatearen eta asebetetzearen sentipena areagotu egingo da.

3. Inbertitzaileak

Inplikaturako inbertitzaile eta enpresarientzat sortutako balioa, inbertsio-aukeren eskaintza ona eskaintzen dutenak, inbertsio jarraituen, prozedura simple eta malguen eta arau gardenen giro batekin lagunduta.

4. B2B

B2B segmentuak, nagusiki, turoperadoreez osatua, beren bezeroen premiak asetzeko gai diren jomuga erakargarriekin lan egitea du xede, gehienbat.

5. Tokiko erakundeak

Erakunde publikoek, batez ere udalerrri txikietan, administrazio nagusi baten euskarria behar dute, beharrezkoak diren ezagutza edota baliabideak ez dituzten jarduera horien garapenean euskarri izan dadin.

6. Kolaboratzaileak

Erakunde publikoek, batez ere udalerrri txikietan, administrazio nagusi baten euskarria behar dute, beharrezkoak diren ezagutza edota baliabideak ez dituzten jarduera horien garapenean euskarri izan dadin.

4.2 Abantaila lehiakorra

Abantaila lehiakorrak Euskadik bere lehiakideek baino hobeto edo modu ezberdinean egin behar duen hori zehazten du. Berez, Euskadik bere arerioek baino hobeto zein premia turistiko asetzen dituen adierazten duen elementu bereizgarria da.

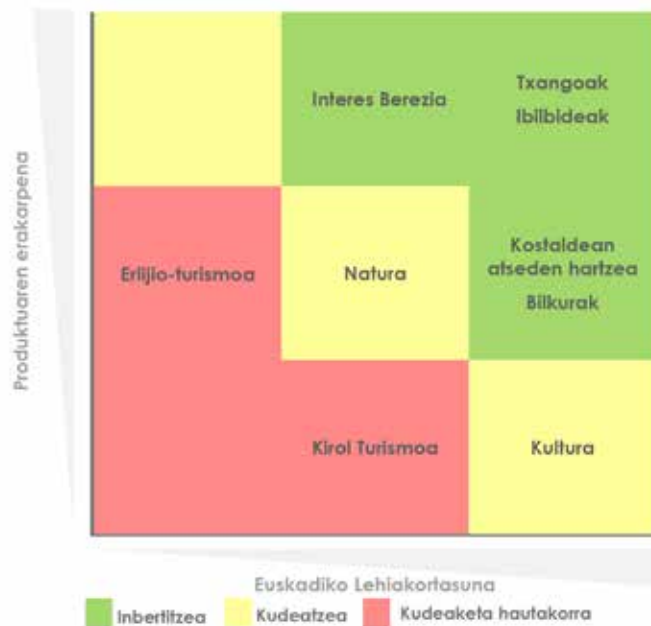
Hainbat aukera ezberdin arretaz aztertu ondoren, Euskadik garatu beharreko abantaila lehiakorra honetan oinarritzea gomendatzen da: “Esperientzia turistiko bat eskaintzea bikaintasunezko jomuga batean, munduko sukaldaritzaren onenatariko batean espezializatua”. Abantaila lehiakorrari bost indargarri erantsiko zaizkio. Horrek komunikazio aldetiko eginahal handiagoa eskatuko du, baina emaitza hobeak emango ditu.



Bere produktuen eskaintza kokatu, errendimendu handiagoko bezeroak erakarri eta urtarokotasuna arintzeko xedez, Euskadik segmentu aniztetarako produktuak garatu behar ditu. Kontua zein segmentutan lehiatu nahi den erabakitzea da. Hori egiteko Euskadirako, dituen aukeren arabera, zein merkatu-segmentu diren erakargarrienak ebaluatu daiteke, eta Euskadi merkatu horietan lehiatzeko zer-nola prestatuta dagoen. Euskadik arrakastaz zein produktuekin lehiatu dezakeen hautatzeko, lehenesteko matrize bat garatu da, erakarpenarekin eta lehiakortasunarekin lotutako faktoreak konbinatzen dituena.

Txangoak, Ibilbideak, Interes berezia, Kostaldean atsedean hartzea eta Topaketak dira nabarmentzen direnak eta, beraz, balioan jartzeko moduko gisa eta zehaztutako xede merkatu lehentasunez helarazi beharrekoa gisa ipini beharko diren produktuak, estrategiaren parte gisa.

Lehentasunak produktuen arabera



Euskadik arrakastaz zein merkatu-segmentutan eta merkatu geografikotan lehiatu dezakeen hautatzeko, lehentasun-azterketa bat garatu da, erakarpenarekin eta lehiakortasunarekin lotutako faktoreak konbinatzen dituena. Aipatutako kategoriak ebaluatzeko metodologia datu kuantitatiboetan nahiz irizpide kualitatiboetan oinarritzen da, barne ezagutza nazioarteko joeren eta bigarren mailako iturriek gauzatutako hazkunde aldetiko aurreikuspenen azterketarekin konbinatuz.

Horren ondorioz, merkatu estrategiko zein sortu berriak identifikatu dira hala nazioartean nola maila nazionalan, eta horietara bideratu beharko dira marketinaren ekintzak.

Lehentasuna merkatuaren arabera



4.3 Mapa estrategikoa

Mapa Estrategikoaren irudikapena izango da strategiaren eta haren ezarpenaren arteko zubia.

Mapan ezarritako helburu guztiak jorratu eta kudeatzeari esker Ikuspegia eta harekin lotutako helburu makroekonomikoak erdietsi ahal izango dira-

Mapa estrategikoa lagungarri da Ikuspegia zein helburu orokorrak lortzeko errendimenduaren adierazleak, helburuak eta ekimenak zehaztu eta antolatzeko.



4.4 Jarraibide estrategikoak eta helburuak

Estrategiaren osagai honek diagnosi estrategikoaren fasean identifikatutako alderdi gako bakoitza jorratzeko jarraitu beharreko jarraibideak (alderdi gako bakoitzerako "ikuspegi" moduko bat) finkatzen ditu. Jarraibide estrategikoak aukera-sorta zabal batean aukeratu dira. Modu horretan, estrategia bakoitza, definizioz, zer bakarra da. Hemen hartzen du estrategia eratzeko prozesuaren osagai sormenezkoak bere balio erabatekoa.

Jarraibide estrategikoei galdera estrategikoei erantzuten diete eta 7 ardatz estrategikotan multzokatutako 23 helburu estrategikoetara eramaten gaituzte. Jarraian aurkezten dira horiek:

A. Prozesuak (motorrak): 4 ardatz eta 13 jarraibide estrategiko

1. ardatza. Eskaintza turistikoa paregabe bat garatzea²

Alderdi gakoa	Jarraibide estrategikoak	Helburu estrategikoak
1.1. Balioaren diseinua Nola jar daitezken balioan Euskadiko baliabide turistikoa adierazgarrienak?	Euskadiko baliabide turistikoa balioan jartzea <ul style="list-style-type: none"> Euskadiko baliabide turistikoen garapena, sailkapena eta jarraipena bultzatzea Baliabide turistikoen inbentarioa egitea Baliabide turistikoa berreskuratzeko planak eratzea Inbentarioa eguneratzeko plangintza egitea 	1A. Bitarteko turistikoa garrantzitsuenak balioan jartzearen hedapena
1.2. Euskadiko aparteko balioaren proposamena Nola gara daiteke aparteko produktu eta esperientzien menu bat?	Produktu eta esperientzia bikainak garatzea <ul style="list-style-type: none"> Pixkanaka produktu berriak ezartzea, lagungarri izango direnak lurraldean fluxua urtaro guztietara hedatu eta hura sakabanatzeko. Euskadi Esperientzia Plana garatzea Topaketa, pizgarri eta ekitaldietarako balio-proposamen erakargarri bat zehaztea. 	1B. Euskadiko bezeroentzako balio-proposamen erakargarri bat izatea
1.3. Zerbitzuen kalitatea Nola hobetu daite modu esanguratsuan turismo-zerbitzuen kalitatea?	Turismo arloko jardun onen sistema bat zehaztu eta bultzatzea <ul style="list-style-type: none"> Kalitatezko jardun onen sistema sinplifikatu bat diseinatu eta horiek sektorean ezagutaraztea Euskadiko turismo-industriari laguntza teknikoa eta aholkularitza ematea 	1C. Turismo arloko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat txertatzea

² *Gobernuko Programaren barneko 2. ekimenarekin bat etorritik "Produktu turistikoa lehiakorrek sortzea bultzatu, eta turismo-jardueraren esparruan ekimen berritzaileak sustatu" Gobernuko Programaren barneko ekimen hauekin bat etorritik: 4. "Euskadiren turismo-baliabideen sustapena bultzatu" 5. "Turismo-eskaintzaren merkaturatzea sustatu, bai formatu konbentzionaletan, bai proposamen berritzaileetan; teknologia berriak erabiltzea sustatuko dugu, eskaintza turistikoa proposamen berri baliotsuak prestatzeko" eta 6. "Kongresu, konbentzio eta azoken segmentuaren alde apustu egiten jarraitu"*

2. ardatza. Turistak harrapatu eta fidelizatzea

Alderdi gakoa	Jarraibide estrategikoak	Helburu estrategikoak
<p>2.1. Bezeroen konkista</p> <p>Nola erakarri turista gehiago Euskadira?</p>	<p>Bezeroen konkistarako estrategia egoki bat izatea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketin arloko komunikazio integratu (MKI) bat txertatzea • Marketin teknologikoko sistema bat garatzea • Merkatuetan eta jomugan marketin eraginkorrago bat burutzea 	<p>2.A. Bezeroak modu eraginkorragoan konkistatzea</p>
<p>2.2. Bezeroen atxikipena eta fidelizazioa</p> <p>Nola areagotu daiteke bezeroen atxikipena eta fidelizazioa?</p>	<p>Fidelizatzeko eta egonaldia luzatzeko sistema ahaltsu bat aktibatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelizazio-plan ahaltsu bat txertatzea • Datu-basea motibazio-profilen arabera segmentatzea • Segmentatutako proposamenak luzatzea 	<p>2B. Bezeroen atxikipena eta fidelizazioa areagotzea</p>
<p>2.3. Industriarako marketin euskarria</p> <p>Nola hobetu daiteke industriarako marketin euskarria?</p>	<p>Euskal industriari laguntza ematea marketin eraginkorrago bat burutze aldera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harreman-eredu berri bat ezartzea, gertutasun gehiagokoa eta aktiboagoa, enpresa elkartuen kopurua areagotuko duena • Sektorerako produktu/zerbitzuen menu berritzaile bat egituratzea eta asebetetze-maila kontrolatzea • Merkatuko adimen-mekanismoak bultzatzea eta negoziarako abaguneak identifikatzea merkatuan kolaboratzaile eta eragile instituzionalen sare egoki bat erabiliz. 	<p>2C. Enpresa gehiago erakarri eta haien asebetetzea areagotzea</p>

3. ardatza. Tokiko komunitaterako balioa sortzea

Alderdi gakoa	Jarraibide estrategikoak	Helburu estrategikoak
<p>3.1. Turismoaren baldintza onak euskal gizarteari so</p> <p>Nola sor daiteke ongizate gehiago euskal gizartearentzat turismoaren bidez?</p>	<p>Tokiko gizartearentzat eragin positibo gehiago sorraraztea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismoaren eragin positiboa sortzeko mekanismoak bultzatzea • Euskal gizartearentzat turismoak dakartzan onuren berri modu egokian ematea • Herritarren eta turistaren arteko elkarbizitzarako neurriak bultzatzea • Herritarrek turismoari dagokionez dituzten asebetetze-mailak monitorizatzea 	<p>3A. Euskal gizartearentzako baldintza hobek sortzea</p>
<p>3.2. Turismoaren eta merkataritzaren arteko sinergiak sustatzea</p> <p>Nola sor daiteke sinergia gehiago turismoaren eta merkataritzaren artean?</p>	<p>Kalitatezko merkataritza txikia eta artisautza dinamizatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merkataritza turismo arloko beste pizgarri bat izan dadila lortzea • Artisautza balioan jartzea • Euskadi erosketak egiteko eta artisautzarako leku modura promozionatzea 	<p>3B. Kalitatezko merkataritza txikia eta artisautza indartzea</p>
<p>3.3. Tokiko produktuak eta kultura</p> <p>Nola sustatu daiteke tokiko produktu eta kulturaren kontsumoa turistaren artean?</p>	<p>Tokiko eta gertuko kalitatezko produktuak bultzatzea, eta baita kultur arlokoak ere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalitatezko tokiko produktuak merkatuan kokatzea • Kalitatezko "0 km" produktuen kontsumoa bultzatzea • Esperientzia turistikoan tokiko produktu eta elementuen presentzia sendotzea 	<p>3C. Kalitatezko tokiko produktuen kontsumoa bultzatzea</p>
<p>3.4. Enpresa mikro, txiki eta ertainen garapenaren sustapena</p> <p>Nola bizkortu daiteke enpresa mikro, txiki eta ertainen garapena?</p>	<p>Turismo arloko enpresa mikro, txiki eta ertainak bultzatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abaguneak identifikatu eta informazio-dosierak eratzea • Abaguneak xede egokiei jakinaraztea • Euskarri-zerbitzu eraginkorrak eskaintzea • Garapenerako lankidetzak bultzatzea 	<p>3D. Turismo arloko enpresa mikro, txiki eta ertainen kopurua areagotzea</p>

4. ardatza. Turismo Iraunkorreko jardunak bultzatzea

Alderdi gakoa	Jarraibide estrategikoak	Helburu estrategikoak
<p>4.1. Turismoaren baldintzak onak bisitariari so</p> <p>Nola dibulga daiteke turismo iraunkorraren estrategia bisitarien artean?</p>	<p>Bisitarien artean arduratsuagoa izango den turismo bat bultzatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismoaren Eskubide eta Betebeharren Gutuna Euskadin hedatzea • Segurtasunaren zein turistaren gaineko pertzepzioa hobetzea (fisikoa, psikologikoa eta merkataritza arlokoa) • Tokiko herritarrekin elkarbizitzarako mekanismoak bultzatzea • Turistarekin komunikazioa hobetzea jomugan 	<p>4A. Turistentzako baldintza hobek sortzea</p>
<p>4.2. Turismoaren baldintza onak enpresei so</p> <p>Nola sor daiteke turismo-enpresei bideratutako eskubide eta betebeharren esparru bat?</p>	<p>Enpresetatik turismo arduratsuago bat bultzatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismoaren Kode Etikoa adostea • Kalitatezko enpleguaren sorrera bultzatzea • Turismo iraunkorra monitorizatzea, kalitatezko enpleguaren sorrera eta hartako emaitzen monitorizazioa bereziki azpimarratuz. 	<p>4B. Enpresentzako baldintza hobek sortzea eta kalitatezko enpleguaren sorrera sustatzea</p>
<p>4.3. Etorkizuneko balioa mantentzea</p> <p>Nola murriztu daiteke turismo-industriaren aztarna ekologikoa?</p>	<p>Ingurumen arloan iraunkortasun gehiago eta hobea bultzatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industriari ingurumen arloko iraunkortasunak duen garrantziari buruzko informazioa eman eta hura sentsibilizatzea • Aztarna ekologikoa murrizteko ahalegina egitea 	<p>4C. Industria turistikoaren aztarna ekologikoa murriztea</p>

B. Bitartekariak: 3 ardatz eta 10 jarraibide estrategiko

5. ardatza. Sektoreko Prestakuntza eta Lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea

Alderdi gakoa	Jarraibide estrategikoak	Helburu estrategikoak
5.1. Giza kapitala Nola egokitu daiteke giza kapitala egungo eta etorkizuneko premietara?	Giza Kapitala egokiro prestatzea <ul style="list-style-type: none"> • Prestakuntza arloko premiak eta eginahalak aztertu eta plangintza egitea • Sistemaren barnean lanbide eta teknologia berriak gaineratzea • Teknikari publikoei zuzendutako prestakuntza exekutiboaren ekimena aktibatzea 	5A. Giza kapital lehiakorrago bat izatea
5.2. Lege- eta arau-esparrua Nola gara daiteke lehiakorragoa izango den lege- eta arau-esparru bat?	Arauzko esparru lehiakor bat garatzea <ul style="list-style-type: none"> • Egungo arauzko esparrua sinplifikatzea • Turismo Legea erabat hedatzea • Lege kontuetarako online bidezko gordailu bat sortzea 	5B. Lege- eta arau-esparrua garatzea
5.3. Berrikuntza eta teknologia berriak Nola areagotu daiteke ekoizpena eta nola murriztu industriako kostuak?	Teknologia berrien eta berrikuntzaren egokitzapena sustatzea <ul style="list-style-type: none"> • Teknologia berriak zein berrikuntzak identifikatzea eta industriak horiek baitara ditzala bultzatzea • Iraunkortasuna bultzatzen duten teknologien erabilera babestea • Adimentsua den jomuga turistikoko eredu baterantz egitea 	5C. Berrikuntza areagotzea, modernizazioa, eta sektorea digitalizatzea
5.4. Inbertsioen eta berrinbertsioen sustapena Nola erakar daitezke inbertitzaile egokiak modu iraunkorren?	Inbertitzaile egokiak erakartzea <ul style="list-style-type: none"> • SPRI taldean eta bestelako organismo publiko batzuetan inbertsio turistikoei espezializatua egongo den lantalde bat bultzatzea. • Inbertsiorako abaguneak katalogatzea • Balizko inbertitzaile eta operadoreak identifikatzea • Turismo eta hotel arloko inbertsioetarako nazioarteko Foru garrantzitsuetan Euskadiren partaidetza bultzatzea 	5D. Inbertitzaileentzako balio-proposamen erakargarri bat sortzea

6. ardatza. Lurraldearen kudeaketa turistikoko eredia hobetzea

Alderdi gakoa	Jarraibide estrategikoak	Helburu estrategikoak
<p>6.1. Lurraldearen turismo arloko kudeaketa</p> <p>Nola kudea daiteke turismoa lurraldean modu egokian?</p>	<p>Lurraldearen turismo-kudeaketarako esparrua aktibatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismoaren kudeaketari dagokionez gakoak diren beste eragile batzuekin lankidetzaren ereduak finkatzea lurraldean • Lurralderako hazkunde-ereduak eratzea • Euskadi 2030 turismo arloko lurralde-eredua zehaztea • Lurraldean zehar turismo-fluxuen sakabanaketa hobe bat sustatzea 	<p>6A. Lurraldearen turismo-plangintzarako esparrua aktibatzea</p>
<p>6.2. Lurralde Plan Sektoriala</p> <p>Nola gara daitezke lurraldea eta garapen turistikoa?</p>	<p>Turismo arloko LPS planaren garapena bultzatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo arloko LPS planaren garapena abiatzea • Azpiegitura eta zerbitzuekin lotutako premiak identifikatzea lurraldean 	<p>6B. Lurralde turistikoa aurreratu bat egitea</p>
<p>6.3. Eragile gakoaren inplikazioa</p> <p>Nola lagun daitezke nahasitako eragileak Turismo arloko LPS plana txertatzen?</p>	<p>Sektorerako laguntzak bultzatu eta baliabideetarako sarbidean aholkularitza eskaintzea hainbat alderditan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baliabide eta laguntzetarako sarbidea erraztea • Planen gauzatzeko mailaren jarraipena egitea • Hala badagokio, neurri zuzentzaileak eta prebentziozkoak proposatzea 	<p>6C. Plana behar bezala txertatzea ahalbidetzea</p>

7. ardatza. Kudeaketa eta Gobernantzako eredu berri bat ezartzea

Alderdi gakoa	Jarraibide estrategikoak	Helburu estrategikoak
<p>7.1. Gobernantza</p> <p>Zein gobernantza-eredu erabil daiteke?</p>	<p>Gobernantza-estilo berri bat finkatzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Askoz eraginkorragoa izango den gobernantza-eredu bat ezartzea • Eragile publiko zein pribatuak gobernantza-prozesuan inplikatzeko • Euskal Turismoaren Urteko Foroa (ETUF) antolatzea 	<p>7A. Gobernantza modernoko sistema on bat ezartzea</p>
<p>7.2. Erakundea eta aurrekontuak estrategiarekin lerrokatzea</p> <p>Nola lerrokatu daiteke Saila estrategiarekin eta haren errendimendua hobetu?</p>	<p>Sailaren antolaketa strategiarekin lerrokatzea (Saila, Basquetour, Itourbask, etab.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antolaketaren eta erantzukizunen eskema berri bat hedatzea (Saila, Basquetour, Itourbask...) • Lantaldeari begira prestakuntza eta coaching arloko eginahalak egitea • Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila baliabide egokiz hornitzea bultzatzea 	<p>7B. Sailaren antolaketa strategiarekin bat etorritz egokitzea</p>
<p>7.3. Kudeaketa-eredua</p> <p>Sistema turistikoa kudeatzeko zein eredu erabil daiteke?</p>	<p>Estrategia kudeatu eta monitorizatzeko eredu berri bat eratzea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategiaren aginte-mando bat txertatu eta Euskal Estrategia Turistikoaren jarraipena koordinatzea • Euskadiko Behatoki Turistikoa bultzatzea Euskadiko Turismo Sistemaren errendimendua neurtzeko • Lurraldekako oreka bultzatzea Euskadiko turismoaren sustapenean • Sistema turistikoaren alderdi espezifikoaren kudeaketan lantalde espezializatuak sortzea 	<p>7C. Kudeaketa- eta monitorizazio-esparru efiziente bat hedatzea</p>

5 Estrategia plan batera eramatea: burutzeko ekintzak.

5.1 Euskadiko Turismoko Plan Gidaria

Identifikatutako alderdi gako bakoitza Ikuspegia 2030 erdiesteko asmoz jorratu behar da, hura nola ebatzi behar den adierazten duten Jarraibide estrategikoen bidez.

Estrategia Plan bilakatzeko unean zenbait helburu, neurri, KPI eta ekimen finkatu dira, Estrategia modu eraginkorrean txertatzeko gida modura erabili beharko direnak. Horretarako, Aginte Koadro Integraleko (Balanced Scorecard) printzipioak erabili ditugu, bi elementuz osatzen direnak:

Mapa estrategikoa. Jarraian aurkezten den irudiak mapa estrategikoa islatzen du, strategiaren gaineko ikuspegi orokor bat ematen diguna. Bertan erakusten dira lortzeko helburua, strategiaren helburuak, bazkideentzako sortzeko balioa eta erdiesteko 23 helburu estrategikoak, 7 ardatzetan antolatuta.

Balanced Scorecard. Ondoren helburu bakoitza neurri, KPI eta ekimen bihurtzen da, Estrategia behar bezala txertatu eta berrikusi ahal izateko.

Sekzio honetan aurkezten diren ekimenen gaineko eskakizun ekonomiko estimatuak 8. sekzioan daude banakatuta, Planera esleitutako baliabide ekonomikoak, izenekoan.

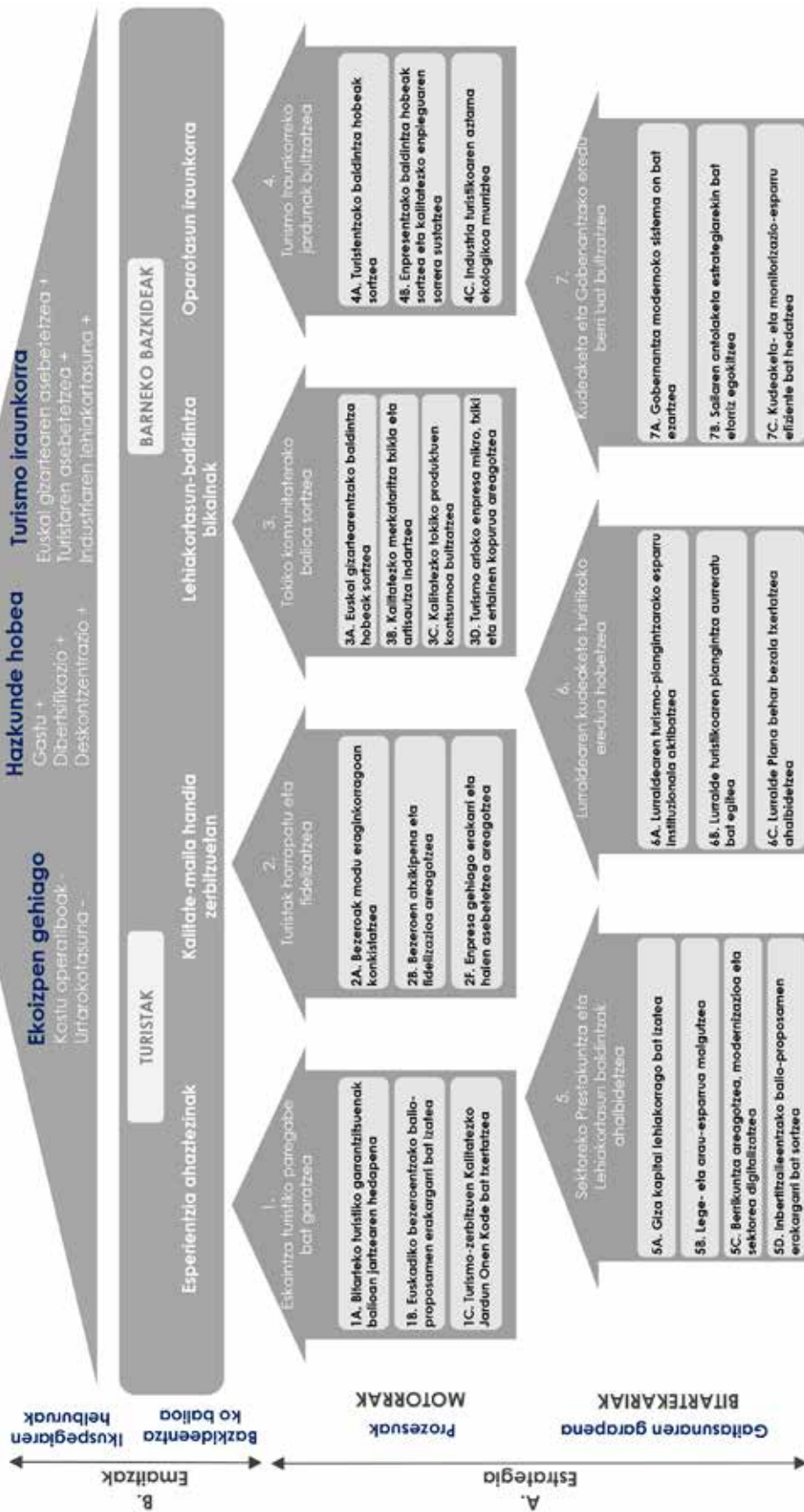
Ekimen bakoitzera esleitutako zenbatekoak horietako bakoitzari dagozkion helburuak arrakastaz erdiesteko aintzatesteko premia guztien ondorio dira. Oharra: ez da soldatarik, ordainsaririk eta Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak baitaratutako maileguen konpromisorik barneratzen.

A. Mapa Estrategikoa

Euskadiko Turismo Estrategia 2030 izenekoaren mapa estrategikoan 7 ardatzetan antolatzen dira helburu estrategikoak, Ikuspegiaren Helburuak lortzeko oso lagungarri izango direnak.

Ikuspegia 2030

"Modu iraunkorrean haztea bikaintasunezko eta espezializatutako jomuga modura sendotzeko, Europan erreferente izango dena"



B. Balanced Scorecard eta ekimen eta ekintzen proposamena ardatz bakoitzeko

Euskadiko Turismo Estrategiaren Balanced Scorecard (BSC) delakoan 23 helburu estrategiko, hartako neurriak (KPI) zein helburuak barneratzen dira, horiek erdiesteko proposatutako ekimenekin batera.

Oharra: Helburuak modu absolutuan agertzen ez dituzten neurriei dagokienez, azken xede modura ulertzen da 2020. urteari dagokion helburua.



1. ardatza. Eskaintza turistikoa paregabe bat garatzea

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
1A. Birtarteko turistikoa garrantzitsuenak balioan jartzearen hedapena	Balioan jarritako baliabide adierazgarri kopurua	<ul style="list-style-type: none"> • 2019: 5 • 2020: 7 	<p>1. Baliabide turistikoa adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea</p> <p>Euskadik turistentzat balio-proposamen zinez erakargarri bat eskaintzeko gai izango den baliabide turistikoen eskaintza bat izango du, inbentarioa eguneratzeko plangintza batekin. Aldi berean, berreskuratu edo bultzatu daitezkeen baliabide turistikoa identifikatzeko plan bat eratuko da Aldundien eta udalerrien lankidetzarekin.</p>
1B. Euskadiko bezeroentzako balio-proposamen erakargarri bat izatea	Sustatutako produktu berrien kopurua (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: - • 2019: 4 • 2020: 8 	<p>2. "Produktu berriak" ekimena abiaraztea</p> <p>Euskadik ekimen bat abiatuko du segmentuen arabera produktu berriak sortzeko, bere baliabideak balioan jarriz, erosteko ahalmen gehiago duten turistak erakarri eta turismoaren fluxuak lurraldean barna hobeto banatzea izango duena xede.</p>

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
1B. Euskadiko bezeroentzako balio-proposamen erakargarri bat izatea	Garatutako esperientzia kopurua (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: “markako” 2 esperientzia • 2019: “markako” esperientzia 1, “ainguratze” erako esperientzia 1 “sinadura” erako 5 esperientzia, • 2020: “markako” esperientzia 1, “ainguratze” erako esperientzia 1 eta “sinadura” erako 10 esperientzia 	3. “Euskadi Esperientziala” ekimena aktibatzea Esperientziak Euskadiren elementu bereizgarria izango dira eta estrategiaren ardatzetako bat. Azken urteetan eginahal handiak egin badira ere, gutxi izan dira aparteko esperientzia bilakatu diren produktu edo zerbitzuak. Hori, beste arrazoi batzuen artean, esperientzien garapena bultzatzera bideratutako eta esperientzia kudeatzeaz arduratuko den ekimenik (aldi berean, sektoreari laguntza eskainiz) ez dagoelako da.
	Kolaboratzaileen eta sektorearen asebetetze-maila eskainitako zerbitzuen inguruan (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: - • 2019: 7,5/10 • 2020: 8,0/10 	4. Euskadi “Boutique Meetings, Incentives & Events” ekimena aktibatzea Euskadi topaketa bereziak eta modu bikainean antolatuak ospatzeko hiriak bilatzen dituzten 2/3 merkatu eta industria gakoek elkarrekin eta korporazioak hautemateko eginahalean murgilduko da.
1C. Turismo-zerbitzuen Kalitatezko Jardun Onen Kode bat txertatzea	Bezeroaren asebetetze-maila bidaia-zikloan zehar (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 7,0/10 • 2019: 7,5/10 • 2020: 8,0/10 	5 Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea turismo-zerbitzuetan Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatuko da, turismo-zerbitzuen kalitatea zehaztasun gehiagoz monitorizatzea ahalbidetuko duena. Modu osagarrian, beren kalifikazioa hobetu nahi duten enpresa eta jomugentzat laguntza teknikoa eskainiko da, modu horretan, kalitatezko irizpideak bete ditzaten eta turistarentzat esperientzia hobea ziurtatu ahal izateko.

Aparteko turismo-eskaintza bat garatzeko eskatzen diren ekimen eta ekintzak

1. Baliabide turistiko adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea

Euskadik aparteko turismo-eskaintza bat garatzeko lagungarri izan daitezkeen baliabide turistikoak ditu. Baliabide horiek balioan jartzeko prozesu bat eskatzen dute, intentsitate gehiago edo gutxiago izan dezakeena. Horretarako, ezinbestekoa da inbentario bat izatea, leku eta erakarpen turistikoak xehetasunez adierazita. Inbentario hori erregulariki eguneratu behar da (bi urtean behin), kalitatezko baliabide turistikoaren xehetasuna eskuragarri izateko, turistentzat oso erakargarria izango den balio-proposamen bat eskaintzeko modukoa. Itourbask sareak prozesu horretan zeregin erabakigarria beteko du.

Inbentarioan sartutako baliabide turistikoak balioan jartzeko prozesua zilegitzeko ezinbestekoa izango da espazio fisikoak modu egokian mantentzea, baliabide adierazgarrienen (“top” gisa hartuak) jarraipen berezia egitea eta Euskadiko esperientzia-eskaintza areagotzea. Inbentarioa osatzeko prozesuarekin batera, berreskura daitezkeen edo bultza/gara daitezkeen espazio eta baliabide turistikoak identifikatzeko jardute-planak eratuko dira aldundien eta udalerrien lankidetzarekin, dagoen eskaintza osatze aldera.

2. “Produktu berriak” ekimena abiaraztea

Euskadik balioan jarriko du bere baliabide turistikoaren aniztasuna. Modu horretan, produktu eta esperientzien dokumentu-zorro erakargarri eta anitza eskainiko du, turistaren gastua areagotu eta turismo-fluxuak lurraldean barna hobeto sakabanatzeko helburuekin bat letorkeena. Turismo-eskaintzaren aniztasuna interes bereziko turismoa sustatuz areagotuko da nagusiki. Horretarako, bidaia pertsonalizatuak sortuko dira, zaletasun batean aritu edo prestakuntza jaso eta ikasteko asmoa duten turistaren premia eta motibazioak asetzeko modukoak.

Azkenik, lurraldearen birbanaketa Euskadiko Tour Handiarekin burutuko da. Tour hori Euskadi barneko hainbat ibilbidez osatuko da eta abagune ona izango da Euskadi 5-10 egunetan ezagutzeko, kalitate handiko zerbitzu pertsonalizatuekin.

Ekintzak

- 1.1 Baliabide turistikoaren inbentarioa eguneratu eta eguneratzeko plana ezartzea
- 1.2 Berreskuratzeko/bultzatzeko baliabide turistikoak identifikatzea
- 1.3 Ekintza Planak eratzea eta “top” baliabideen jarraipen berezia egitea, Euskadiko esperientzia-eskaintzarekin uztatuz.

Ekintzak

- 2.1 Fluxua urtaro guztietara hedatu eta lurraldean barna deszentralizatzeko lagungarri izango diren abaguneak identifikatzea
- 2.2 Interes bereziko produktuen eskaintza modu eraginkorrean sortu eta komunikatzea
- 2.3 Ibilbideen sorrera sustatzea/ “The Basque Route” izeneko bultzatzea

3. “Euskadi Esperientziala” ekimena aktibatzea

Esperientzia gogoangarriak Euskadiren elementu bereizgarria izango dira eta strategiaren ardatzetako bat. Azken urteetan eginahal handiak egin badira ere, gutxi izan dira egiaz aparteko esperientzia bilakatu diren produktu edo zerbitzuak. Hori, beste arrazoi batzuen artean, aparteko esperientzia bereizgarrien garapena bultzatzera bideratutako eta esperientzia hori kudeatzeaz arduratuko den ekimenik (aldi berean, sektoreari laguntza eskainiz) ez dagoelako da.

Euskadiko esperientzia turistikoen sistemak 3 negozio-eredu izango ditu (“ainguratzea”, “marka” eta “sinadura”) eta bertako esperientziak elementu hauei esker nabarmenduko dira: leku/lurralde bakoitzarekiko leialak izango dira; Euskadiren egiazko izaera erakutsiko dute; bikaintasunezko jomuga modura duen posizionamenduan oinarrituta hautatutako segmentu eta merkatuentzat oso erakargarriak izango dira; elkarren osagarri izango dira; eta turistentzat zein tokikoentzat eta enpresentzat balioa sortzeagatik nabarmenduko dira turismo iraunkorraren esparruan.

4. Euskadi “Boutique Meetings, Incentives & Events” ekimena aktibatzea

Euskadi 2/3 merkatu eta industria gakoetan tamaina txikiko topaketak hautemateko eginahalean murgildu beharko da.

Hautemate hori topaketa bereziak eta modu zorrotzean antolatutak ospatzeko hiriak (eta ez urbe handiak) bilatzen dituzten elkarte eta korporazioetan ardaztuko da.

“Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events” (EBMIE) izeneko balio-proposamenak 4 elementu gako izango ditu barne: espazio bereziak, egiazko esperientziak, mundu mailako gastronomia eta zerbitzu bikainak.

Ezinbestekoa izango da negozioarekin lotutako komunikazioa eta garapena modu adierazgarrian indartzea, plan komertzial on bat garatzea ahalbidetuko duten datu-baseak sortuz, hala korporazio mailan, nola elkarte mailan eta bitarteko espezializatuekin.

Basquetour agentziaren eginkizuna, jomuga lekutzeko arduradun gisa, abaguneak hautematea sustatzea eta zerbitzuen menu bat hedatzea da, kolaboratzaileei eta sektoreari zuzenduta, nahasitako gainerako eragileekin modu koordinatuan.

Ekintzak

- 3.1 Esperientziak sortu eta garatzeko beharrezkoak diren lan-metodologikoak diseinatzea
- 3.2 Iraupen gehiagoko bisita gehiago ekarriko dituzten esperientziak garatzea
- 3.3 Esperientzia eta produktu turistikoen marketina eta merkaturatzea bultzatzea

Ekintzak

- 4.1 “Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events” ekimena diseinatzea
- 4.2 Merkataritza Plan ahaltsu bat txertatzea
- 4.3 EBMIE ekimenaren komunikazioa abiaraztea, Euskadi topaketen turismorako jomuga adierazgarri modura lekutze aldera.

5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea turismo-zerbitzuetan

Euskadin alde adierazgarriak daude produktu turistikoen kalitatean jomugaren arabera, kalitatezko jomuga izatea eragozten dutenak. Gaur egun turismo-zerbitzuen kalitatea maila handikoa bada ere, bisitarien iguripenen eta errealitatearen artean gatazka bat sortzeko arriskua dago.

Egoera horrek eragin negatiboa du bezeroaren asebetetze-mailan, gomendioetan eta atxikipenean. Beraz, Euskadik kalitatezko jardun onen kode bat garatuko du, turismo-zerbitzuen kalitatea modu sinplifikatuan monitorizatzeko aldera. Hartutako esperientziaren eta “Euskadi Gastronomika” izeneko garatutako metodologiaren arabera, jardun onen sistema 2/3 produktutara zabalduko da. Bertan produktu horietan esanguratsuak diren enpresa-elkarteekin lankidetzara abiatuko da negozioak ebaluatzeko. Horri esker, kalitatezko irizpideak betetzen dituzten negozioak irmotasunez ebaluatuko dira, esperientzia turistiko bikain bat ziurtatuz. Ildo horretatik, bezeroaren asebetetze-mailaren jarraipenerako neurriak bultzatuko dira Iturbask saretik, eta datuak Euskadiko turismo-industriari ezagutaraziko zaizkio.

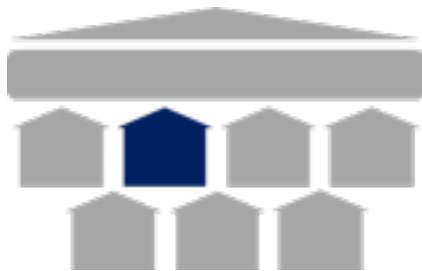
Turismo-enpresek ahal duten guztia egingo dute kodearen irizpideak betetzeko.

Ekintzak

5.1 “Euskadi Gastronomika” izenekoaren esperientzia eta metodologia oinarritzat hartuz, 2/3 produktuetarako jarraitu beharreko kalitate-irizpideak zehaztea, jardun onen kodea areagotze aldera.

5.2 Kalitatezko jardun onen kodea hedatzea hautatutako produktuetan esanguratsuak diren elkarten lankidetzarekin

5.3 Kontrol- eta jarraipen-sistema bat txertatzea (on/off -line) 2/3 produktuetarako



2. ardatza. Turistak harrapatu eta fidelizatzea

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
2A. Bezeroak modu eraginkorragoan konkistatzea	Komunikazioarekin (bi urtetik behin) lotutako helburuen betetze-maila	<ul style="list-style-type: none"> • 2019: 5 • 2020: 7 	<p>6. Marketinaren komunikazio integratuko estrategia bat garatzea (MKI)</p> <p>MKI estrategiak komunikazioaren helburuak eta Euskadi marka lekutzearekin lotuta jakinarazteko mezu gakoak finkatuko ditu, horrek publiko xede bakoitzari dakartzkion onurekin batera.</p>
	Online marketin-aurrekontua (%) marketin-aurrekontu osoaren gainean (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 15% • 2019: 25% • 2020: 30% 	<p>7. Marketin Teknologikoko ekimen bat abiaraztea (MARTECH)</p> <p>Marketineko ekintzak turistak bidaiatzikloko fase bakoitzaren dituen premien arabera zehaztuko dira MARTECH kontzeptuaren bidez (marketin teknologikoa); marketin turistikoa kudeatzeko modu berri bat, teknologian oinarritua, marken sistemako komunikazio integratu bat gauzatu eta pertsona egokiei eduki egokiak eskaini ahal izateko behar duten unean.</p>
	Webgunearen eta gizarte-sareen errendimenduaren igoera (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: +10% • 2019: +20% • 2020: +30% 	
	Kolaboratzaile kopurua Euskadiko "lagun" sarean (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 10 • 2019: 25 • 2020: 35 	<p>8. Merkatuetako garapen-eredua txertatzea</p> <p>Euskadik konplizitate-harremanak garatuko ditu hainbat kolaboratzaile gakoekin, eremu digital eta tradizionalakoak, lehentasuneko merkatuetan.</p>

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
2B. Bezeroen atxikipena eta fidelizazioa areagotzea	CRM programaren datu-basean erregistratutako bezero eta enpresen portzentajea (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: +30% • 2019: +50% • 2020: +100% 	9. CRM-E ekimena abiaraztea Sailak, Basquetour agentziaren bidez, bezeroekin eta kolaboratzaileekin harremanak izateko ekimen sendo bat txertatuko du, CRM programaren tresna baliatuz. Horri esker, turisten errepikapen- eta asebetetze-indizea areagotu ahal izango da eta harekin lotura emozional bat sortuko ahalko da bidaia-zikloko fase guztietan zehar.
	Turistaren errepikapen-indizeac(urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 57% • 2019: 59% • 2020: 60% 	
2C. Enpresa gehiago erakarri eta asebetetzea areagotzea	Basquetour agentziara afiliatutako enpresa berri kopurua (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 10 • 2019: 15 • 2020: 25 	10. Marketin arloan berritzailea izango den euskarri-ekimen bat bultzatzea industriara bideratua Sailak (Basquetour) agentziaren bidez, sektorearekin harremanak izateko eredu berri bat izango du, gertukoagoa eta konstanteagoa, lurraldean presentziazko bilkurak eginez nahiz bestelako tresnak baliatuz. Basquetour enpresa eta erakundeei zuzendutako balio erantsi handiko marketin-zerbitzuen emaile modura lekutuko da, haiei gehiago eta hobeto saltzen laguntzeko xede nagusiarekin.
	Eskainitako zerbitzuekiko asebetetze-mailac(urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 7,5/10 • 2019: 8,0/10 • 2020: 8,5/10 	
	Informazioaren kalitate eta informazioarekiko asebetetze-maila (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 7,0/10 • 2019: 7,5/10 • 2020: 8,0/10 	
			11. Euskadiko Merkatu Adimenaren Sistema (EMAS) aktibatzea Merkatu Adimenaren Sistema gai izango da sektoreari informazio erabilgarria eman eta hari erabakiak hartzen laguntzeko. Euskadiko Behatoki Turistikoak informazioa sektorearen erabilgarri ipiniko du etengabe, txosten laburtu eta bisualak erabiliz eta interfaze intuitibo eta erabilerrazen bidez.

6. Komunikazio integratuko estrategia bat garatzea (MKI)

Euskadi markak Europako 3 merkatu nagusietan, Frantzia salbuetsita, duen nabarmentasuna ertaina da; eta jomugak eskain dezakeenari buruzko ulermen-maila baxua da.

Bestalde, ez dago elkarte indartsurik. Horrela, txango urbanoak egiteko jomuga oso egokia dela, kultur eskaintza interesgarria duela eta gastronomia bikaina duela da uste hedatuena.

Ekimen hori Euskadi – Basque Country markaren berariazko lekuzetik abiatzen da, hori baita merkatuari helarazi nahi zaiona.

Markaren lekutzea eta egun duen egoera kontuan hartuz, komunikazio arloko helburuak, hautemateko xede publikoak, mezuen ekosistemak eta lehenesteko tresnak finkatuko dira. Bertan marketin digitalak eta harreman publikoek zeregin gakoa beteko dute lehenetsuneko merkatuetan irudia indartzeari dagokionez.

Euskadik komunikazio arloko bere inbertsioa indartuko du eta markarekin lotutako aterki erako komunikazioa motibazioen arabera segmentatutako komunikazio batekin uztartuko du.

Ekintzak

- 6.1 Publiko, merkatu eta bideekin lotutako komunikazio-estrategia, barnekoa zein kanpoko, finkatzea
- 6.2 Komunikazio integratuko prozesua txertatzea,
- 6.3. Publiko erakargarrienei (errentagarritasuna eta gastua aintzat hartuta) bideratutako ekintzak finkatzea

7. Marketin teknologikoko ekimen bat abiaraztea (MARTECH)

Ekimen honek MARTECH kontzeptua ardatz duen marketin bat txertatzea proposatzen du, marketin turistikoa kudeatzeko modu berri bat, teknologiaren erabilera oinarritua, marken sistemako komunikazio integratu bat gauzatu eta pertsona egokiei eduki egokiak eskaini ahal izateko behar duten unean.

Horretarako, marketina turistaren bidaia-zikloko faseak aintzatetsiz gauzatuko da.

MARTECH sistema bat martxan jarri ahal izateko, Sailak (Basquetour) Agentziaren bidez, ekosistema digitala zehaztu eta tresna teknologikoen azpiegitura ahaltsu bat izan beharko da erabilgarri. Horrez gain, turistaren bidaia-zikloaren etapa bakoitzerako estrategia zehaztu beharko da marka eta motibazioei dagokienez, eta xede merkatuetan eta eragindako agenteekin koordinatuta garatzeko ekintzak zehaztu beharko dira.

Modu berean, gaitasuna izango duten eta behar bezala antolaturik egongo diren profesionalen osatutako lantalde bat izan beharko da, kalitate handiko edukiak sortu, txertatu eta kudeatzeaz arduratuko direnak.

Ekintzak

- 7.1 Marketin teknologikoaren estrategia zehaztea (MARTECH)
- 7.2 Estrategia txertatzea
- 7.3 Xede diren merkatuetan garatzeko sustapen-ekintzak urtero programatzea eta eragindako eragileekin horiek koordinatzea
- 7.4 Eduki Plana taxutzea

8. Merkatuetako garapen-eredua de txertatzea

Euskadi - Basque Country markaren ahalmena areagotzea faktore askoren baitako zeregina da. Horietako bat erosle eta bitartekarien artean, bidaia-agentziak kasu, marka indartzea da.

Ekimen honen xedea kolaboratzaile gakoekin, eremu digital eta tradizionalekoak, konplizitate-harremanak garatzea da lehentasunezko 2-3 merkatuetan.

Horretarako, Sailak, berezko baliabideak erabiliz edo, beharrezkotzat ikusten badu, kanpokoak baliatuz, merkatu horietan negozio-abaguneak identifikatu ditu, merkatu-adimena egingo du eta merkatu-planak egingo ditu helburu, metrika eta xede zehatzak adierazita.

Izendatutako baliabide horien eginkizuna merkatu-adimena ematea, kolaboratzaileen sare bat finkatzea eta ko-marketin eta garapenerako lankidetzak aukerak identifikatzea izango da.

Plan horiek sustapene-ekintzekin indartuko dira, jomugan

Ekintzak

- 8.1 Merkatuaren garapenerako eredu egokia finkatzea
- 8.2 Merkatu plan profesionalak txertatu eta lehentasunezko merkatuetan kokapena indartzea
- 8.3 Eraitzen adierazleetan oinarrituz kudeaketa burutu eta jarraipena egitea

9. CRM-E ekimena abiaraztea

Basquetour Agentziak CRM programako sistema ahaltsu bat erabiltzen du, baina haren ustiapena hastapen-fasean dago. Bezeroarekin eta kolaboratzaileekin harremanak izatera bideratutako ekimen bat txertatu ahal izateko beharrezkoak diren baliabideak hornitu beharko dira, lotura emozional sendo bat sortuz.

Gaur egun, sistemak 6.000 erregistro ditu eta kopuru horren portzentajea areagotu egin nahi da, 2020an % 100era iristeraino. Helburu hori lotzeko hautemate-plan irimo bat diseinatuko da, hainbat bide baliatuko dituena. Datu-base horietatik abiatuz turisten motibazio-profilak zehaztuko dira eta lehentasun estrategikoekin bat datozen eskaintza segmentatuak luzatuko dira.

CMR programa, era berean, sektorearen erabilgarri ipiniko da, zentzu zabalean, eta hark ere bere eskaintza segmentatuak luzatu ahal izango ditu.

Ekintzak

- 9.1 Fidelizazio-estrategia zehaztea
- 9.2 Azpiegitura operatibo eta analitikoa garatzea
- 9.3 Komunikazio-egitura ezartzea
- 9.4 CMR programako sistema kudeatzeko eredu zehaztea

10. Marketin arloan berritzailea izango den euskarri-ekimen bat bultzatzea industriara bideratua

Basquetour Agentziak ez dauka euskal enpresei marketin eraginkorragoa egiten eta, horren ondorioz, lehiakorragoa izaten laguntzera bideratutako zerbitzuen dokumentu-zorro berritzaileak.

Bestalde, asebetetzea neurtzen ez bada ere, sektoreak egindako ahaleginak ez dituela balioesten eta ez duela Basquetour erreferente modura ikusten hautematen da.

Ekimenaren xedea sektorearekin harremanak izateko eredu berri bat zehaztea da (Basquetour eta Eusko Jaurlaritzaren bulegoen bidez), gertukoagoa eta konstanteagoa, lurraldean presentziazko bilkurak eginez nahiz bestelako tresna berritzaileagoak baliatuz. Halaber, ekimenarekin Euskadin sektoreko enpresa eta erakundeei balio erantsiko marketin-zerbitzuak emateari dagokionez erreferente gisa kokatzea lortu nahi da, haiei gehiago eta hobeto saltzen laguntzeko.

Helburua Basquetour sektoreko enpresentzat erreferente izatea da marketin digitalaren, teknologia berrien, merkatu-adimenaren, prestakuntzaren eta merkatu igorleatarako abaguneen garapenean esparruetan, balio erantsi handiko zerbitzuak emanez.

Ekintzak

- 10.1 Zerbitzuen eskaintza Basquetour Agentziaz garatzea
- 10.2 Sustapenerako erakundeekin kooperazio-eredua birzehaztea.
- 10.3 Kolaboratzaileen sare berri bat bultzatzea, Eusko Jaurlaritzak kanpoan dituen ordezkariaren kooperazioarekin.

11. Euskadiko Merkatu Adimenaren Sistema (EMAS) aktibatzea

Sailetik (Basquetour Agentziaren bidez) eginahal handiak burutu dira merkatu-adimena emango duen behatoki bat erabilgarri izateko, Euskadiko Behatoki Turistikoaren bidez. Haatik, merkatu-adimenaren egiazko sistema bat izateko ezinbestekoa da hainbat frontetan esku-hartzea.

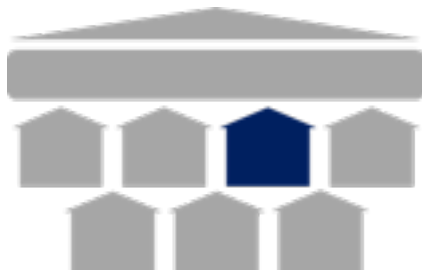
Lehenik eta behin, ezinbestekoa izango da premiak zorroztasun osoz identifikatzea eta azterketa-esparruak finkatzea.

Sistemak informazioa hainbat iturritatik (kualitatiboak zein kuantitatiboak) eskuratzea ahalbidetu behar du eta informazio hori integratu egingo du, ondoren prozesatu eta aztertzeko, azkenik adimentsu bilakatuz. Jasotako informazioaren balioa areagotu, laburtu eta hura gomendio bilakatzeko, sektoreak bere barnean erabil ditzan, beharrezkoak diren baliabideak hornitu beharko dira.

Merkatu-adimena aplikatzea lagungarri izango da erabakiak hartzeko prozesua hobetu eta marketin-estrategien diseinua ere hobetzeko.

Ekintzak

- 11.1 Azterketa-esparruak nahiz iturriak identifikatzea eta datuak hartzeko tresna eta sistemak modu automatizatuan martxan jartzea.
- 11.2 Erakundea eta aurrekontua beharizanetara egokitzea
- 11.3 Merkatuaren araberrako txostenen kudeaketa bultzatzea erabakiak hartzeko prozesua hobetu eta marketin-estrategien diseinua ere hobetzeko



3. ardatza. Tokiko komunitaterako balioa sortzea

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
3A. Euskal gizartearentzako baldintza hobek sortzea	Herritarrek turismoari dagokionez duten asebetetze-maila (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 7,0/10 • 2019: 7.5/10 • 2020: 8,0/10 	<p>12. “Euskal gizartearentzat turismoak dakartzan onurak” izeneko ekimena abian jartzea</p> <p>Euskadik turismoari esker euskal gizartearentzat baldintza hobek sortzeko lagungarri izango diren mekanismoak bultzatuko ditu. Horretarako, haren ekarpen positiboa areagotzeko abaguneak aztertuko dira eta herritarrak sentsibilizatzeko proiektuak sustatuko dira, turismoarekiko asebetetze-mailak areagotze aldera.</p>
3B. Kalitatezko merkataritza txikia eta artisautza indartzea	Atxikitako komertzio eta artisau kopurua (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 20 • 2019: 40 • 2020: 60 	<p>13. “Erosketak egiten Euskadin” izeneko ekimena abiaraztea</p> <p>Ekimenaren xedea izango da Euskadi nahiz hartako hiri eta herriak erosketarako eta artisautzarako leku modura sustatzea, modu horretan, tokiko enpresek turismoari esker beren diru-sarrerak areagotu eta dibertsifikatzea lortzen laguntzeko.</p>
3C. Kalitatezko tokiko produktuen kontsumoa bultzatzea	Atxikitako enpresa kopurua (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 50 • 2019: 75 • 2020: 100 	<p>14. “Made in Basque Country” ekimena aktibatzea</p> <p>Ekimenaren xedea turistek eta sektoreak tokiko produktuak eta kultura kontsumitu ditzatela bultzatzea izango da. Tokiko artistek eta kulturarekin zerikusia duten enpresek gero eta onura gehiago eskuratuko dute jarduera turistikoaren eskutik. Tokiko ekitaldi nahiz jaialdiak sustatzeko lanketa irmoa hedatuko da nazio mailan nahiz nazioartean.</p>
3D. Turismo arloko enpresa mikro, txiki eta ertainen kopurua areagotzea	Turismo-enpresa berrien kopurua (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 15 • 2019: 30 • 2020: 50 	<p>15. “Enpresa mikro, txiki eta ertainak +” izeneko ekimena abian jartzea</p> <p>Eginahalak sektore turistikoaren abaguneak balizko ekintzaileen artean ezagutaraztera bideratuko dira eta abagune horiek babestera, modu horretan, beren negozioa arrakastaz finka dezaten edota sektorean espezializatuta dauden beste enpresa mikro, txiki eta ertain batzuetara batu daitezten.</p>

12. “Euskal gizartearentzat turismoak dakartzan onurak” izeneko ekimena abian jartzea

Turismoa zinez onuragarria da gizartearentzat enplegua sortu eta tokiko komunitateen garapen ekonomikoa bultzatzeko duen ahalmenari esker. Turismoak aberastasuna sortzeaz gain, funtsezko zerbitzuetarako (ura, saneamendua, telekomunikazioak eta garraioa) sarbidea areagotzen du, eta baita zerbitzu publikoetarako sarbidea ere (osasuna eta hezkuntza, besteak beste). Hala ere, behar bezala kudeatzen ez bada, herritarrek ez dute ikusten nola eragiten duten onura horiek beren egunerokotasunean eta turismoa mehatxutzat har dezakete.

Ekimenaren asmoa izango da sortzen diren onura ekonomiko, sozial eta kulturalak modu ekitatiboan partekatzea, eta zehazki, horien ondorioz sortzen diren enplegu zuzen nahiz zeharkakoak. Horretarako, turismo-politikak lerrokatu egingo dira, gizartearen bizi-kalitateak igo eta hartako premiak asetzen laguntze aldera.

Turismo-ereduak izango duen plangintza eta ikuspegia gizarteari jakinarazi beharko zaio ahal den neurrian, eta turismoak Euskadin ekarriko duen garapenarekin lotutako onuren inguruan sentsibilizazioa hedatu beharko da, azpiegitura turistiko berriak garatuz. Gizarteak turismoarekin duen asebetetzea monitorizatzea funtsezko elementua izango da herritarren eta bisitarien arteko elkarbizitza eta elkartrukea sustatzeko neurriak aurreikusteko xedez.

Ekintzak

- 12.1 Turismoak euskal gizartearentzat eragin positiboa sortzeko mekanismoak abian jar daitezela bultzatzea
- 12.2 Sentsibilizazioarekin lotutako ekintzak bultzatzea
- 12.3 Herritarrek turismoari dagokionez duten asebetetze-maila neurtzeko mekanismoak finkatzea

13. “Erosketak egiten Euskadin” izeneko ekimena abiaraztea

Erosketa-turismoa gorantz doan segmentu bat da, Euskadik lortu nahi duen “bikaintasun” eta “espezializatu” kokapenarekin bat datorrena. Halaber, “City break” erako turismoarentzat nahiz txangoetara begira jarduera zinez osagarria da.

“Erosketak egiten Euskadin” ekimenaren helburua Euskadi nahiz hartako hiri eta herriak erosketarako eta artisautzarako leku modura sustatzea eta kokatzea izango da, nazio mailan nahiz nazioartean. Merkatarari eta artisauen elkarteak izango dira baterako sustapen-plataforma bat sortzeko ernamuina.

Artisautza izango da ekimenaren barneko elementu nabarmenetako bat. Lan tradizionalen aniztasun eta aberastasuna nabarmenduko da, turisten aurrean aitortu, ziurtatu eta sustatu egin beharko dena.

Merkataritzaren eremuarekin koordinazioan, ekimena garatzeko abaguneak identifikatzeko mekanismoak finkatuko dira ideien eta esperientzien bankuaren bidez (Euskadi barnean nahiz handik kanpo), eta hura probatu, doitu eta ondoren ezartzeko proba pilotuak bultzatuko dira.

Euskadik kokapen nabarmena hartuko du erosketetarako jomuga gisa, turismoaren eta merkataritzaren arteko sinergiak maximizatuz.

Ekintzak

- 13.1 “Erosketak egiten Euskadin” izeneko kontzeptua sortzea
- 13.2 Euskal artisautza balioan jartzea
- 13.3 Euskadi erosketak egiteko eta artisautzarako leku modura promozionatzea

14. “Made in Basque Country” ekimena aktibatzea

Euskadin egun dagoen turismo-garapenaren ereduak mugatu egiten du tokiko komunitateetara hel daiteken aberastasun turistikoaren igorpena, eta ez ditu mantentzen euskal gizarteari dagozkion kultur adierazpenak. Turismoak sorrarazitako diru-sarreraren efektu biderkatzailea aktibatu eta areagotzeko nahiz tokiko kulturaren aberastasuna mantentzeko tresnak behar dira.

“Made in Basque Country” ekimena lagungarri izango da tokiko enpresentzat beren diru-sarrerak areagotu eta dibertsifikatzeko, modu horretan, kalitatezko tokiko enpleguak sortuko dira turismoaren sektorean, tokiko garapena hobetuz. Horren ondorioz, tokiko produktuen eta produktu tipikoen ekoizleek eta kalitatezko tokiko artisauek, nahiz kulturarekin zerikusia duten enpresek, jarduera turistikoaren onura jasoko dute gero eta gehiago.

Merkataritzaren eremuarekin koordinazioan, “Made in Basque Country” ekimena garatzeko abaguneak identifikatzeko mekanismoak finkatuko dira, ideia eta esperientzia arrakastatsuen bankuaren bidez (Euskadi barnean nahiz handik kanpo). Hura probatu, doitu eta ondoren ezartzeko proba pilotuak egitea bultzatuko da.

Ekimen hori lagungarri izango da Euskadiko kultur ondasun aberatsa eta bertako kalitatezko tokiko produktuak zaintzeko eta, zenbait kasutan, baita horiek berreskuratzeko ere. Are gehiago areagotuko da esperientzia turistikoaren balioa eta esperientzia bikaintasunezko jomuga batean.

Ekintzak

- 14.1 Eskumeneko agintarien eskutik eta sektore pribatuaren lankidetzarekin kalitatezko tokiko produktuen ziurtapena bultzatzea.
- 14.2 “0 km” produktuen kontsumoa eta tokiko kultura bultzatzea turismo-industrian.
- 14.3 Turisten artean produktu tipiko eta kalitatezkoen kontsumoa bultzatzea.

15. “Enpresa mikro, txiki eta ertainak +” izeneko ekimena abian jartzea

Helburua negozio turistikoak sortu edota hobetzeko beharrezkoak diren tresnak tokiko komunitatearen eskura ipintzea da, tokiko inbertsioak ahalbidetuz eta grina ekintzailea sustatu eta babestuz Euskadiko turismoaren alorrean.

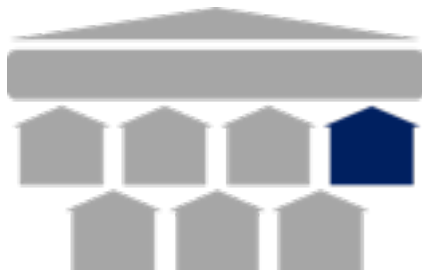
Eginahalak sektore turistikoaren abaguneak identifikatu, katalogatu eta balizko ekintzaileen artean (bereziki gazteen, iraupen luzeko langabetuen, emakume eta ikasleen artean) dibulgatzera bideratuko dira eta abagune horiek babestera, modu horretan, beren negozioa arrakastaz finka dezaten edota sektorean espezializatuta dauden beste enpresa mikro, txiki eta ertain batzuetara batu daitezten.

Ekimenaren asmoa, era berean, ekintzaileak beste negozio nazional eta nazioarteko batzuekin konektatzea da; jardun hobekaitza baitara ditzatela sustatzea, itun estrategiak sortzea edota baterako enpresak sustatzea.

Enpresa mikro, txiki eta ertainek eta turismo-enpresa berriek osagai berritzaile garrantzitsua izango dute eta lagungarri izango dira turismo-zerbitzuak turismo iraunkorraren printzipioekin bat etorri areagotu eta dibertsifikatzeko.

Ekintzak

- 15.1 Tokiko ekonomiara bideratutako inbertsioak ahalbidetzea
- 15.2 Ekintzailetza babestu eta turismo arloko enpresa mikro, txiki eta ertainen akonpainamendua egiteko jardute-ildo bat sortzea
- 15.3 Garapenerako lankidetzen sorrera bultzatzea



4. ardatza. Turismo Iraunkorreko jardunak bultzatzea

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
4A. Turistentzako baldintza onenak sortzea	Turisten asebetetze-maila (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 7,5/10 • 2019: 8,0/10 • 2020: 8,5/10 	16. Turistei zuzendutako “Turismo iraunkorra” ekimena abian jartzea Turistak Euskadin bete beharreko Eskubide eta Betebeharren Gutuna ezagutu eta kolaboratzaile izango dira turistak Euskadin. Gainera, turistaren segurtasunaren pertzepzioa (fisikoa, psikologikoa eta komertziala) hobetzeko lan egingo da. Modu horretan, egonaldi asebetegarria ziurtatuko da, aldi berean, lurraldea, ingurunea eta gizartearen errespetatuko duena.
4B. Enpresentzako baldintza hobek sortzea eta kalitatezko enpleguaren sorrera sustatzea	Turismo Iraunkorraren indizea +(urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 600/1.000 • 2019: 700/1.000 • 2020: 800/1.000 	17. Enpresei zuzendutako “Turismo iraunkorra” ekimena abian jartzea Enpresei zuzendutako Turismo Iraunkorraren ekimenarekin enpresetarako Kode Etiko baten hedapena bultzatuko da. Turismo-enpresen edo turismora bideratutako jardun okerrak behar bezala kudeatu ahal izateko mekanismoak finkatuko dira, modu horretan, haien hedapena ekidin eta baldintza lehiakor onak ziurtatzeko. Ekimen horren barnean Turismo Iraunkorraren Indizea sortzea eta gerora hartako emaitzak argitaratzea aurreikusten da.
4C. Industria turistikoaren aztarna ekologikoa murriztea	Nahasitako enpresa berrien kopurua (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 25 • 2019: 50 • 2020: 100 	18. Sektorea informatu eta sentsibilizatzea aztarna ekologikoa murriztearen inguruan Energia arloko ziurtapenarekin eta emisioak murriztu eta ingurumenaren kudeaketa hobetzeko jardun onak hartzearen bidez, Euskadi bikaintasunezko jomuga gisa lekutuko da, non ingurumenaren zaintza aski balioetsia izango baita turistaren aldetik.

16. Turistei zuzendutako “Turismo iraunkorra” ekimena abian jartzea

Turismo Iraunkorraren ereduak edonork (turistak, tokiko herritarrak, enpresariak, etab.) turismoari esker onurak senti ditzan baldintza on eta zentzuzkoak sustatzeari begiratzen dio, gainera turismo hori iraunkorra izango delarik, eragile gako bati mesede eginez, hots, ingurumenari, modu horretan, etorkizunean balioa sortzen jarraitu ahal izango da.

Turistak Euskadin bete beharreko Eskubide eta Betebeharren Gutuna ezagutu eta kolaboratzaile izango dira turistak Euskadin. Halaber, jomugan jasoko duten informazioa eta komunikazioa hobetu egingo da. Modu horretan, egonaldi asebetegarria ziurtatuko da, aldi berean, lurraldea, ingurunea eta gizartea errespetatuko duena.

Hori guztiori, bestelako ekintza osagarri batzuekin batera, lagungarri izango da turistak segurtasunaren gainean duen pertzepzioa hobetzeko.

Turistei zuzendutako “Turismo Iraunkorra” ekimenak tresna berritzaileetan inbertituko du, Smart Data erako tekniken erabileran sostengatzen direnak. Horrela, turistaren asebetetzea modu fidagarrian neurtuko da eta etorkizunean Customer Journey delakoaren puntu kritikoak hobetu kudeatu ahal izango dira.

Ekintzak

- 16.1. Turismoaren Eskubide eta Betebeharren Gutuna Euskadin hedatzea
- 16.2. Turistarekin informazioa eta komunikazioa hobetzea jomugan. (Itourbask)
- 16.3 Ezarpen- eta jarraipen-prozesuan nahasitako eragileei sostengua ematea

17. Enpresei zuzendutako “Turismo iraunkorra” ekimena abian jartzea

Markak ondare kolektibo modura babesteko bide legala baliatuko da, turismoaren legearen barnean, turistaren bidaian (customer journey) esku-hartze negatibo jakin batzuetatik erarortzen den irudiaren galera larria ekidite aldera.

Euskadirako Turismo arloko Kode Etiko bat eratzeko ahaleginak egingo dira. Enpresek aukera izango dute hartara atxikitzeko. Kodea alde guztiek onartuko dute jardun onen errespetuari so eta inplikaturako elkartu guztien mesedetan.

Enpresariak hautemandako irregulartasunak Sailari jakinarazi ahal izateko prozesuak erraztu egingo dira turismo-enpresen edo turismora bideratutako enpresen jardun okerrak behar bezala kudeatuko dira, haien hedapena ekidin eta baldintza lehiakor onak ziurtatzeko.

Ekimen honetan barneratuko dira Turismo Iraunkorraren Indizea eratzzea, hartan barneratzen diren adierazleen aldi behingo monitorizazioa eta ondoren emaitzen argitalpena (urtero).

Ekintzak

- 17.1 Euskadirako Turismoaren Kode Etikoa adostea sektorearekin
- 17.2. Kalitatezko enpleguaren sorrera sustatzea
- 17.3 Turismo Iraunkorra monitorizatzea

18. Aztarna ekologikoa murriztearen inguruan informatu eta sentsibilizatzea

Turismoarekin lotutako jarduera gehienek energia zuzena eskatzen dute, erregai fosil bidez edo, bestela, elektrizitatearen bidez ekoiztiko zeharkako energia, sarritan petrolioari, ikatzari edo gasari esker ekoitzia. Kontsumo horrek negutegi-efektuko gasen emisioa dakar berekin, nagusiki CO₂.

Turismoaren Mundu Erakundearen estimazioen arabera, turismoa da mundu mailako CO₂ emisio guztiaren gutxienez % 5aren eragilea.

Ekimen honek neurri eta ekintza zehatz zenbait hartzea dakar, Euskadiko turismo-industriara bideratuak. Horien helburua sortutako karbonoaren aztarna murriztea izango da energiaren ziurtapenaren bidez eta emisioak murrizteko jardun onak hartuz. Hori izan behar da jomuga bikaintasunezko jomuga gisa lekutzeko lagungarri izango den alderdietako bat, non ingurumenaren zaintza aski balioetsia izango baita turistaren aldetik.

Ekintzak

18.1 Industriari ingurumen arloko iraunkortasunak duen garrantziari buruzko informazioa eman eta hura sentsibilizatzea

18.2 Aztarna ekologikoa murrizteko ahalegina egitea



5. ardatza. Sektoreko Prestakuntza eta Lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
5A. Giza kapital lehiakorago bat izatea	Industriak prestakuntza-sistemari dagokionez duen asebetetze-maila turismo arloan (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: - • 2019: 7,5/10 • 2020: 8,0/10 	<p>19. Turismo arloan prestakuntzarekin lotutako ekimen bat abian jartzea</p> <p>Bere lehiakortasuna modu adierazgarrian hobetzeko, Euskadiko sektore turistikoak ekoizpena, berrikuntza eta kalitatea hobetzeko prozesuak gauzatzeko beharrezkoak diren konpetentzia eta gaitasunak izango dituzten profesionalak beharko ditu, bikaintasuna eta espezializazioa ezaugarri izango dituzten zerbitzuz hornitutako jomuga bat sortuz. Gainera, prestakuntza-programen sorrera akuitatuko da, sektore publiko zein pribatuari so.</p>
5B. Lege- eta arau-esparrua garatzea	Garatu eta sendotutako lege eta arauen % (metatua)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 10% • 2019: 30% • 2020: 50% 	<p>20. Lege- eta arau-esparrua bultzatzea</p> <p>Turismo arloko Legearen hedapena nahiz lege-esparruaren sinplifikazioa lagungarri izango dira diamante lehiakorra modu adierazgarrian hobetzeko.</p>
5C. Berrikuntza areagotzea, modernizazioa eta sektorea digitalizatzea	Nahasitako enpresa kopurua (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 10 • 2019: 20 • 2020: 50 	<p>21. Berrikuntza teknologikoa eta digitalizazioa aktibatzea</p> <p>Sailak sektore arteko transferentzia teknologikoa sustatuko du. Horretarako, teknologia berrien erabilera eta digitalizazioa etengabe bultzatuko ditu. Helburu horrekin heziketa exekutiboko, finantza-laguntzako eta aurrerapen teknologikoak eta berrikuntza lehiakorrak ekar ditzaketen elkarte eta enpresekin itunak egitea sustatzeko programak garatuko ditu.</p>
5D. Inbertitzaileentzako balio-proposamen erakargarri bat sortzea	Inbertitzaile eta operadoreekin sinatutako akordio kopurua (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: 10 • 2019: 20 • 2020: 30 	<p>22. Balioa sortu eta inbertsioak baitaratzeko ekimen bat abiaraztea</p> <p>Sailak lankidetzaren esparru baten sorrera bultzatuko du SPRI taldearen lankidetzarekin. Sailak eta SPRI taldeak modu koordinatuan lan egingo dute proiektu turistiko berrietara bideratutako inbertsioak eta dagoen eskaintza (aloramendua, jatetxeak, turismo-merkataritza, esperientzien kudeatzaileak, etab.) modernizatzen bideratutako berrinbertsioak modu antolatua eta etengabe bilatzeko, batez ere, Planaren helburuekin lerrokatutako proiektu estrategikoak burutzeari begira. Horretarako, turismo arloko lizentzien emakida sinplifikatzea balioetsiko da, Euskadi inbertsio turistikorako jomuga erakargarri eta "lagunkoi" bilaka dadin.</p>

19. Turismo arloan prestakuntzarekin lotutako ekimen bat abian jartzea

Bere lehiakortasuna modu adierazgarrian hobetzeko, Euskadiko sektore turistikoak ekoizpena, berrikuntza eta kalitatea hobetzeko prozesuak gidatzeko beharrezkoak diren ezagutza, gaitasunak eta trebetasunak izango dituzten profesionalak behar ditu, bikaintasuna eta espezializazioa ezaugarri izango dituzten zerbitzuz hornitutako jomuga bat sortuz.

Euskadik, era berean, aurreikusitako kalitatearen hobekuntza gauzatzeko beharrezkoak diren lan-prozesuak behar bezala burutzeko beharrezkoak diren trebetasunak dituzten eta behar adineko gaitasun eta prestaketa duten langileen oinarri bat behar du. Prozesu hori lagungarri izango da.

Ekimen horrek hainbat ekimen abiaraztea bultzatzen du, egungo prestakuntza-esparrua eguneratu eta areagotzeko helburua duena, hura Euskadiko Turismo Estrategia 2030 izenekoarekin lerrokatu eta Euskadiko turismo-industriak dituen premietara egokitze aldera.

Prozesu horretan teknologia berrien erabilera eta prestakuntza arloko berrikuntza sustatuko dira, eta baita sektore publiko zein pribatuko eragile gakoan arteko lankidetzak, prestakuntza-eskaintza egoki bat garatzeko asmoz.

Ekintzak

- 19.1 Prestakuntza arloko premien (ez arautuak) diagnostia eguneratzea turismoaren alorrean.
- 19.2 Online bidezko ikaskuntzarako plataformen erabilera bultzatzea
- 19.3 Eskumeneko organismoekin eta industriekin lankidetzan aritzea turismo arloko prestakuntza-eskaintza erakargarri eta egiazkoa garatzeko, eta balioa sortuko duena.
- 19.4. Teknikarien gaitasuna hobetzeko prestakuntza-planak abian jartzea.

20. Lege- eta arau-esparrua bultzatzea

Euskadin indarrean den esparru juridiko eta arauzkoa ez dago behar adina garatuta eta turismo-industriaren lehiakortasuna eta oparotasuna zailtzen du egoera horrek partzialki hedatutako legeen, arau eta prozeduren aplikazioan dagoen koordinazio eskasaren, eragileen aniztasun handien edota prozesu motelen ondorioz.

Turismo Legea hedatzea, esparru juridiko eta arauzkoa sinplifikatzea nahiz administrazio-prozedurak sinplifikatzea oso lagungarri izango da turismo arloko diamante lehiakorra hobetzeko, beste eragile batzuen artean, modu positiboan eragiten duena inbertsioan, berrikuntzan eta nazioko nahiz nazioarteko bazkide eta inbertitzaileen erakarpenean.

Interesa duten eragileek modu zuzen eta errazean izango dute informazio hori guztiori eskuragarri eguneratutako online bidezko gordailu bati esker.

Ekintzak

- 20.1 Turismoaren legea hedatzea
- 20.2. Legezko esparrua sinplifikatzea
- 20.3. Lege gaietarako online bidezko gordailu bat bultzatzea

21. Berrikuntza teknologikoa eta digitalizazioa aktibatzea

Euskadiko turismo-industriak hainbat prozesu teknologiko ditu eskura, bereziki banaketa, salmenta eta eragiketak kudeatzeko. Azken urteotan elementu berritzaileak orokortu dira esperientziarekin edota salmenta-sistemekin lotuta. Horiek guztiak koste gutxiagoan balio gehiago sortzera daude bideratuta.

Euskadi industriaren eta teknologiaren motor gisa duen kokapenagatik nabarmentzen da. Hori lagungarri izan behar da turismoarentzat lehiakortasunaren eragile modura, Euskadi bikaintasuna eta espezializazioa ezaugarri izango dituen jomuga gisa lekutzeko.

Sailak sektore arteko transferentzia teknologikoa sustatuko du. Horretarako, teknologia berrien erabilera, berrikuntza eta digitalizazioa etengabe bultzatuko ditu. Helburu horrekin prestakuntzako, finantza-laguntzako eta aurrerapen teknologikoak eta berrikuntza lehiakorrak ekar ditzaketen elkarte eta enpresekin itunak egitea sustatzeko programak garatuko ditu.

Ekintzak

- 21.1. Berrikuntzak eta teknologia berriak identifikatzea
- 21.2. Ezagutza estrategikoaren sorrera eta hura ekoizpen sistemara helaraztea bultzatzea
- 21.3. Sektore turistikoaren modernizazioa eta digitalizazioa babestea

22. Balioa sortu eta inbertsioak baitaratzeko ekimen bat abiaraztea

Sailak, SPRI taldeak eta bestelako erakunde publiko batzuek modu koordinatuan lan egingo dute proiektu turistiko berrietara bideratutako inbertsioak eta dagoen eskaintza (alojamendua, jatetxeak, turismo-merkataritza, esperientzien kudeatzaileak, etab.) modernizatzen bideratutako berrinbertsioak modu antolatu eta etengabe bilatzeko, batez ere, Planaren helburuekin lerrokatutako proiektu estrategikoak burutzeari begira.

Euskadik kapital nazionala erakarriko du berrinbertsiorako pizgarri eta laguntzen erabilera kontrolatuaren bidez. Aldi berean, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saitetik Euskadik inbertsio turistiko eta hotel arloko nazioarteko foruetan parte har dezala bultzatuko du, ikusgaitasuna erdiesteko.

Ekimenaren arrakastari esker oparotasun iraunkorra ziurtatuko da eta bikaintasun eta espezializazio gisa bere kokapena bultzatuko da.

Ekintzak

- 22.1 SPRI taldearekin eta bestelako organismo publiko batzuekin lankidetzarako Esparru bat sortzea Inbertsio Turistikorako
- 22.2 Balizko inbertitzaile eta operadoreen inbentario baten eraketa aktibatzea
- 22.3 Turismo eta hotel arloko inbertsioetarako nazioarteko Foruetan Euskadiren partaidetza sustatzea



6. ardatza. Lurraldearen kudeaketa turistikoko eredia hobetzea

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
6A. Lurraldearen turismo-plangintzarako esparrua aktibatzea	Erdietsitako lorpenak	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: Sailarteko lantalde operatiboa 	<p>23. Sailaren barnean “Lurraldean Turismoa Kudeatzeko Sailkarteko Lantaldea” (LTKSL) izendatzea</p> <p>Lurraldean Turismoa Kudeatzeko Sailkarteko Lantalde bat (LTKSL) izendatuko da Sailaren barnean, hazkunderako eredu estrategiko sendo eta iraunkor bat zehaztuko duena, turisten kopurua eta kalitatea zein lurraldean barnako sakabanaketa kontuan hartuz. Euskadi eta jomuga nagusien barnean sartzen diren hartako udalerriak sektorerako baterako norabide bat adieraziko duen plan baten onurak jasoko dituzte, inbertitzaileen interesa bultzatuz eta enpresa-estrategia iraunkorren alde eginez.</p>
6B. Lurralde turistikoaren plangintza aurreratu bat egitea	Erdietsitako lorpenak	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: Turismo arloko LPS planaren garapena abiatzea 	<p>24. Turismoko Lurralde Plan Sektoriala (LPS) aktibatzea</p> <p>Turismoko Lurralde Plan Sektoriala (TLPS) Euskadin mailan garatuko da eta esparru jakin bat finkatuko du turismoaren garapenerako. Gainera, lehentasunezko turismo-eremuak edo garapen-eremuak sortzea ahalbidetuko du.</p>
6C. Plana behar bezala txertatzea ahalbidetzea	Tokiko eta eskualdeko erakundeek emandako laguntzarekin erakusten duten asebetetze-maila (urtean)	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: - • 2019: 8,0/10 • 2020: 8,5/10 	<p>25. Plana behar bezala txertatzea ahalbidetzeko laguntzak ematea</p> <p>Turismoko Lurralde Plan Sektoriala txertatzeko prozesuan gidari modura duen eginkizunaren barnean, Sailak laguntzak emango dizkie tokiko zein eskualdeko erakundeei plana abian jartzeko beharrezkoak diren laguntza teknikoko mekanismoak zein baliabideak eskuratu ahal izateko.</p>

23. Sailaren barnean “Lurraldean Turismoa Kudeatzeko Sailkarteko Lantaldea” (LTKSL) izendatzea

Euskadiko turismoaren hazkundera eta garapena ez da modu antolatuta eta holistikoan jorratu azken urteotan.

Lurraldearen plangintza hobea garatzeko xedez, Lurraldean Turismoa Kudeatzeko Sailkarteko Lantaldea bat (LTKSL) izendatuko da, Sailaren mende egongo dena. Haren eginkizuna Euskadiko Turismoko Lurralde Plan Sektoriala zehaztu eta eratzea izango da. Planaren abiapuntua alderdi modura Euskadiko lurraldean barna turisten kopurua, kalitatea eta sakabanaketa barneratuko dituen turismorako hazkunde-eredu bat eratzea izango da.

Behin hazkunde-eredua garatuta, turismoaren garapenerako eredu bat gaineratuko zaiolarik, Euskadik eta hartako udalerrri turistikoek TLPS planerako oinarrizko esparru baten onura jasoko dute. Plan horrek datozen urtetan jarraitzeko norabidea adieraziko du.

24. Turismoko Lurralde Plan Sektoriala (TLPS) aktibatzea

Turismoko Lurralde Plan Sektoriala Euskadi osorako garatuko da eta esparru jakin bat finkatuko du turismoaren garapenerako, eta lehentasunezko turismo-eremuak edo garapen-eremuak sortzeko balioa finkatuko du.

Turismoko Lurralde Plan Sektorial orokorrak garapen osasuntsu baterako alderdi garrantzitsuak barneratuko ditu eta, aldi berean, ebazteko gabezia gakoak identifikatuko dira.

Plan orokor horretatik abiatuz, maila apalagoko plangintza-eremuetarako Lurralde Plan Sektorialak garatzeko moduari buruzko gomendioak emango dira. Horiek, besteak beste, lurralde turistikoa identifikatuko dute eta lurralde turistiko mota bakoitzaren erabilera finkatuko dute (hotelak, zentro turistikoak, egoitza-zentroak, ekipamendu turistikoa, turismo komertziala, etab.).

Ekintzak

- 23.1 Lurraldean Turismoa Kudeatzeko Sailkarteko Lantaldea (LTKSL) aktibatzea
- 23.2 Hazkundearekin lotutako aurreikuspenak eta ereduak eratzea
- 23.3 Turismo arloko Lurralde Eredua 2030 eratzea

Ekintzak

- 24.1 Turismoko Lurralde Plan Sektoriala abiaraztea
- 24.2 Hirigintza-esparrua berrikustea (legezkoa eta arauzkoa)
- 24.3 Lurzorua kudeatzeko mekanismoak finkatzea

25. Plana behar bezala txertatzea ahalbidetzeko laguntzak ematea

Turismoko Lurralde Plan Sektorialak Euskadiko sektore turistikoaren zeharkakotasuna aitortuko du, azpiegiturak hobetzea ahalbidetuz, Turismo Iraunkorraren printzipioekin lerrokatutako garapen turistikoa garatuz eta ikuspegiarekin lerrokatutako garapenerako laguntza eskainiz.

Turismoko Lurralde Plan Sektoriala txertatzeko prozesuan gidari modura duen eginkizunaren barnean, Sailak tokiko zein eskualdeko erakundeei laguntza teknikoko mekanismoetarako zein baliabideetarako sarbidea emango die laguntzen bidez plana abian jarri ahal izateko. Modu horretan, lantalde teknikoek beharrezkoak diren ezagutzak baitaratu eta esperientzia egokirako irismena izan ahalko dute TLPS plana beren esparruaren barnean behar bezala aintzatetsi eta hura txertatzeko prozesuaren arrakasta ahalbidetzeko.

Ekintzak

- 25.1 Txertaketan laguntzeko mekanismoak zehaztea
- 25.2 Txertaketarako baliabideetako edukiak eratzea
- 25.1 Laguntzak behar bezala kudeatzea



7. ardatza. Kudeaketa eta Gobenantzako eredu berri bat bultzatzea

Helburu estrategikoa	Neurria	Helburua	Ekimenak
7A. Gobernantza modernoko sistema on bat ezartzea	Erdietsitako lorpenak	<ul style="list-style-type: none"> • 2019: Abiatutako gobernantza berria 	<p>26. Gobernantza-sistema berri bat txertatzea</p> <p>Euskadik askoz ere efizienteagoa izango den gobernantza-sistema bat egituratuko du (erabaki hobeak hartzeko, adostasun hertsia sortzeko eta gidaritza hobe batekin), lagungarri izango dena Plana modu azkar eta eraginkorrean txertatzeko, kanpoan ematen diren aldatetarako gorabehera.</p>
7B. Sailaren antolaketa estrategiarekin bat etorri egokitzea	Erdietsitako lorpenak	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: Antolaketa lerrotatua 	<p>27. Sailaren antolaketa berria abian jartzea</p> <p>Euskadiko Turismoaren Plan Gidariaren gauzapenean modu eraginkorrean laguntzeko, Sailak bere egitura osoa eta haren mendeko organismo guztiak (konpetentzien esparruarekin bat etorri) estrategiarekin lerrotatuko ditu, eta kanpoko bazkideei laguntza emango die (sailak, organismo publikoak, sektore pribatua, etab.) zeregin jakin batzuk bete ditzaten.</p>
7C. Kudeaketa- eta monitorizazio-esparru efiziente bat hedatzea	Erdietsitako lorpenak	<ul style="list-style-type: none"> • 2018: BSC txertatua • 2019: Euskadiko Behatoki Turistikoa aktibatua • 2020: Estrategiaren balantzea burutua 	<p>28. Turismoa monitorizatu eta kudeatzeko sistema berri bat abiaraztea</p> <p>Sailak eta Basquetour Agentziak turismoaren industriak aurre egin beharreko erronkak jorratuko dituzte norabide argi batekin eta koordinazio-maila handi batekin. Horretarako, strategiaren Kudeaketa eta jarraipena egiteko lantalde berezi bat izendatuko da, eta strategiaren jarraipena eta monitorizazioa egiteko mekanismoak finkatuko dira, Aginte Koadro Integraleko (BSC) printzipioei jarraiki.</p>

26. Gobernantza-sistema berri bat txertatzea

Euskadiko Turismoko 2017-20 Plan Gidaria txertatzea prozesu konplexua da, lidergo sendoa eta eginahal adierazgarriak eskatzen dituena. Bazkide guztien lankidetzeta, sektore publikokoak (Turismoko sailarteko Batzordearen-TSB- bidez) nahiz pribatukoak (Turismorako Euskal Itunaren bidez), funtsezkoa izango da planean aurreikusitako emaitzak lortu ahal izateko. Kooperazio-eredu hori lagungarri izango da Euskadik gobernantza-sistema askoz ere efizienteago bat egituratzeko, Plana modu azkar eta eraginkorrago batean txertatzen lagunduko duena, kanpoan ematen diren aldaketak gorabehera. Bazkide gakoaren artean adostasun handiagoa egongo da turismoaren garapenerako helburu eta estrategien gainean, eta euskarri estrategikoa emango dute ikuspegiari buruzko ulermen partekatuta bati esker. Erabakiak (teknikoak nahiz operatiboak) aski onartuak izango dira sektorean.

Ekintzak

- 26.1 Eragile publiko zein pribatuak turismoaren kudeaketan inplikatzeta
- 26.2 Turismoko Urteko Foroa antolatzea
- 26.3 Jomugaren konektibitatearen hobekuntza sustatzea instituzio arteko lankidetzaren bidez

27. Sailaren antolaketa berria abian jartzea

Euskadiko Turismoaren Plan Gidariaren gauzapenean ekarpen eraginkorra egiteko, Sailak bere egitura estrategiarekin lerrotatu behar du.

Saileko langileen aldetik konpromiso irmoa behar da eta proiektu bakoitza osatzeko beharrezkoa den denbora eskaintzeko borondatea. Halaber, ezinbestekoa da erabateko partaidetza Estrategiaren ulermena eta konpromisoa zein ekimen guztiak eta haietako ekintzak bermatzeko.

Horretarako, Saileko turismoaren eremuko antolaketa-egitura bat hedatuko da, strategiaren 7 ardatz estrategikoak behar bezala artatu ditzaketen funtzio eta erantzukizunak banatuta. Gainera, heziketa- eta entrenamendu-plan bat abiaraztea bultzatuko da, lantaldeko kide diren pertsonak txertatzea gidatzeko beharrezkoak diren trebetasun, gaitasun eta ezagutzak dituztela ziurtatze aldera.

Ekintzak

- 27.1 Antolaketa-eskema berri bat txertatzea (Saila, Basquetour, Itourbask...)
- 27.2 Prestakuntza-plan bat bultzatzea
- 27.3 Sailarentzat egokiak diren baliabideak lor daitezela bultzatzea

28. Turismoa monitorizatu eta kudeatzeko sistema berri bat abiaraztea

Sailak turismoaren industriak aurre egin beharreko erronkak jorratuko ditu norabide argi batekin eta koordinazio-maila handi batekin. Estrategia gauzatzeko prozesua eta plana behar bezala kudeatzeko, Estrategiaren Kudeaketarako lantalde espezifiko bat izendatuko da, strategiaren eta planaren gauzate-maila monitorizatzeaz arduratuko dena, aginte koadro integrala (BSC) baliatuz.

Sektore pribatuko bazkideen aldetik mesfidantza handia dagoenez herri administrazioek Planak txertatzeko duten gaitasunari buruz, ezinbestekoa izango da sektoreko kiden artean adostasun batera iritsi eta administrazioaren aldetik lidergo sendoa erakustea. Lanketa espezifikoak burutzeko, lantalde espezializatuak eratuko dira.

Sektorearen errendimenduaren gaineko egiazko informazioa izan eta informazio hori sektorearekin partekatze aldera, Euskadiko Behatoki Turistikoa bultzatuko da.

Ekintzak

- 28.1 Estrategiaren BSC delakoa ezartzea eta haren jarraipen eta monitorizazioa egitea Sailak izendatutako lantalde baten eskutik.
- 28.2 Euskadiko Behatoki Turistikoa turismo arloko adimen lehiakorrekota sistema baten betekizunetara egokitzea
- 28.3 Ekintza publikoaren lurralde-oreka zaintzea turismoari dagokionean



5.2 Ekintzen egutegia

Hiruhilekoko egutegia		2018				2019				2020			
Esku-hartze ardatzak	Aurrekontu-programa	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ardatza. Eskaintza turistikoa paregabe bat garatzea	1. Baliabide turistikoa adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea							•				•	
	2. "Produktu berriak" ekimena abiaraztea							•					
	3. "Euskadi Esperientzuala" ekimena aktibatzea							•				•	
	4. "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events" ekimena aktibatzea								•				
	5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea									•			•
2. ardatza. Turistak harrapatu eta fidelizatzea	6. Komunikazio integratuko estrategia bat garatzea								•				•
	7. Marketin Teknologikoko ekimen bat abiaraztea (MARTECH)												•
	8. Merkatuetako garapen-eredua txertatzea									•			
	9. CRM-E ekimena abiaraztea												•
	10. Marketin arloan berritzailea izango den euskarri-ekimen bat txertatzea industriara bideratua											•	
	11. Euskadiko Merkatu Adimenaren Sistema (EMAS) aktibatzea											•	
3. ardatza. Tokiko komunitaterako balioa sortzea	12. "Euskal gizartearentzat turismoak dakartzan onurak" izeneko ekimena abian jartzea									•			•
	13. "Erosketak egiten Euskadin" izeneko ekimena abiaraztea												•
	14. "Made in Basque Country" ekimena aktibatzea											•	•
	15. "Enpresa mikro, txiki eta ertainak +" izeneko ekimena abian jartzea											•	•
	Plangintza												
	Gauzapena												
	Monitorizazioa												•

5.3 Hura gauzatzeaz arduratzen diren organoak eta nahasitako organismoak

PLANERA ELKARTUTAKO ARDURADUNAK

Esku-hartze ardatzak	Aurrekontu-programa	Arduraduna/k	Nahasitako beste zenbait organismo
1. ardatza. Esperientzia turistikoko eskaintza paregabe bat garatzea	1. Baliabide turistikoa adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Turismo eremua)	- Kultura Sailburuordetza - Nekazaritza Sailburuordetza - Basquetour - Aldundiak(Bizkaia, Gipuzkoa eta Araba) - Tokiko erakundeak - Sektore pribatua
	2. "Produktu berriak" ekimena abiaraztea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Kultura Sailburuordetza - Nekazaritza Sailburuordetza - Aldundiak(Bizkaia, Gipuzkoa eta Araba) - Sektore pribatua
	3. "Euskadi Esperientziala" ekimena aktibatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Kultura Sailburuordetza - Nekazaritza Sailburuordetza - Aldundiak(Bizkaia, Gipuzkoa eta Araba) - Sektore pribatua
	4. "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events" ekimena aktibatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Euskadiko Conventions Bureau - Basquetour - Sektore pribatua
	5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Kultura Sailburuordetza - Nekazaritza Sailburuordetza - Aldundiak - Basquetour - Sektore pribatua

PLANERA ELKARTUTAKO ARDURADUNAK

Esku-hartze ardatzak	Aurrekontu-programa	Arduraduna/k	Nahasitako beste zenbait organismo
2. ardatza. Turistak harrapatu eta fidelizatzea	6. Komunikazio integratuko estrategia bat garatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Lehendakaritza -kanpo ekintza, Turespaña
	7. Marketin Teknologikoko ekimen bat abiaraztea (MARTECH)	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Lehendakaritza -kanpo ekintza, Turespaña
	8. Merkatuetako garapen-eredua txertatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Lehendakaritza -kanpo ekintza, Turespaña
	9. CRM-E ekimena abiaraztea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	
	10. Marketin arloan berritzailea izango den euskarri-ekimen bat txertatzea industriara bideratua	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Sektorre pribatua
	11. Euskadiko Merkatu Adimenaren Sistema (EMAS) aktibatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Eustat
3. ardatza. Tokiko komunitaterako balioa sortzea	12. "Euskal gizartearentzat turismoak dakartzan onurak" izeneko ekimena abian jartzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Eusko Jaurlaritza
	13. "Erosketak egiten Euskadin" izeneko ekimena abiaraztea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko Merkataritza Eremua - Kultura Sailburuordetza - Nekazaritza Sailburuordetza - Aldundiak - Sektorre pribatua - Tokiko erakundeak
	14. "Made in Basque Country" ekimena aktibatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Basquetour)	- Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko Merkataritza Eremua - Kultura Sailburuordetza - Nekazaritza Sailburuordetza - Sektorre pribatua - Tokiko erakundeak
	15. "Enpresa mikro, txiki eta ertainak +" izeneko ekimena abian jartzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- SPRI - Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila

PLANERA ELKARTUTAKO ARDURADUNAK

Esku-hartze ardatzak	Aurrekontu-programa	Arduraduna/k	Nahasitako beste zenbait organismo
4. ardatza. Turismo Iraunkorreko jardunak bultzatzea	16. "Turistei zuzendutako Turismo iraunkorra" ekimena abian jartzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila - Aldundiak - Tokiko erakundeak
	17. "Enpresei zuzendutako Turismo iraunkorra" ekimena abian jartzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila - Ogasun eta Ekonomia Saila - Aldundiak - Tokiko erakundeak - Sektore pribatua
	18. Sektorea informatu eta sentsibilizatzea azterna ekologikoa murriztearen inguruan	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila - Sektore pribatua
5. ardatza. Sektoreko Prestakuntza eta Lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea	19. Turismo arloan prestakuntzarekin lotutako ekimen bat abian jartzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Hezkuntza Saila - Enplegu Saila - Sektore pribatua
	20. Lege- eta arau-esparrua bultzatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Gobernantza Publiko eta Autogobernu Saila
	21. Berrikuntza teknologikoa eta digitalizazioa aktibatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila - Sektore pribatua
	22. Balioa sortu eta inbertitzaileak baitaratzeko ekimen bat abiaraztea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila (SPRI)

PLANERA ELKARTUTAKO ARDURADUNAK

Esku-hartze ardatzak	Aurrekontu-programa	Arduraduna/k	Nahasitako beste zenbait organismo
6. ardatza. Lurraldearen kudeaketa turistikoko eredu hobetzea	23. Sailaren barnean "Lurraldean Turismoa Kudeatzeko Saillarteko Lantaldea" (LTKSL) izendatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila - Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila - Aldundiak - Tokiko erakundeak
	24. Turismoko Lurralde Plan Sektoriala (LPS) aktibatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila - Aldundiak - Tokiko erakundeak
	25. Plana behar bezala txertatzea ahalbidetzeko laguntzak ematea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Aldundiak - Tokiko erakundeak
7. ardatza. Kudeaketa eta Gobernantzako eredu berri bat bultzatzea	26. Gobernantza-sistema berri bat txertatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Turismo eremua)	- Kultura eta Hizkuntza Politika Saila - Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila - Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila - Hezkuntza Saila - Aldundiak - Tokiko erakundeak
	27. Sailaren antolaketa estrategiarekin bat etorritik egokitzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	- Gobernantza Publiko eta Autogobernu Saila
	28. Kudeaketa- eta monitorizazio-esparru efiziente bat hedatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila (Turismo eremua)	- Eustat - Sektore pribatua

5.4 Euskal Turismoaren Plan Gidaria 2017-2020 izenekoaren eta XI. Legealdiko konpromisoen arteko bat-etortzea

Euskal Turismoaren Plan Gidaria 2017-2020 delakoan proposatutako ekimenetan XI. Legealdiko 28., 29. eta 30. konpromisoak jasotzen dira.

Euskal Turismoaren Plan Gidari 2017-2020		Ekimenak
28. KONPROMISOA BIKAINASUNA ETA IRAUNKORTASUNA SUSTATZEA EUSKADIKO TURISMOAREN JARDUERAN		
1. EKIMENA	Turismoaren Plan Gidaria 2017-2020 eratzea	1-30 bitarteko ekimenak
2. EKIMENA	Produktu turistiko lehiakorrek sortzea bultzatu, eta turismo-jardueraren esparruan ekimen berritzaileak sustatzea	1. Baliabide turistiko adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea 3. "Euskadi Esperientziala" ekimena aktibatzea 5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 15. "Enpresa mikro, txiki eta ertainak +" izeneko ekimena abian jartzea" 21. Berrikuntza teknologikoa eta digitalizazioa aktibatzea
3. EKIMENA	Sektorearen profesionalizazioa sustatu eta lanbide turistikoak babestea	19. Turismo arloan prestakuntzarekin lotutako ekimen bat abian jartzea
4. EKIMENA	Euskadiko baliabide turistikoaren sustapena ahalbidetzea	1. Baliabide turistiko adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea 2. "Produktu berriak" ekimena abiaraztea 3. "Euskadi Esperientziala" ekimena aktibatzea 4. "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events" ekimena aktibatzea 5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 6. Komunikazio integratuko estrategia bat garatzea 7. Marketin Teknologikoko ekimen bat abiaraztea (MARTECH)
5. EKIMENA	Turismo-eskaintzaren komertzializazioa indartzea hala ohiko formatuetan, nola proposamen berritzaileak bultzatuz, turismo-eskaintzan balio-proposamen berriak egituratzeko teknologia berriak gainera daitezela akuilatuz.	7. Marketin Teknologikoko ekimen bat abiaraztea (MARTECH) 9. Ekimen hau abiaraztea: CRM-E 10. Marketin arloan berritzailea izango den euskarri-ekimen bat txertatzea industriara bideratua

Euskal Turismoaren Plan Gidari 2017-2020		Ekimenak
6. EKIMENA	MICE planean turismoko jomuga modura, kongresu, konbentzio eta azoken segmentuaren nahiz turismo enogastronomikoaren alde egiten jarraitzea, Euskadik mundu mailan erreferente bilakatzeko xedez	4. "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events" ekimena aktibatzea 10. Marketin arloan berritzailea izango den euskarri-ekimen bat txertatzea industriara bideratua
7. EKIMENA	Turismo-eskaintza ezberdinak bultzatzea , eskaera espezializatuan erreparatuz bikaintasunezko turista-xedearen arabera	2. "Produktu berriak" ekimena abiaraztea 8. Merkatuetako garapen-eredua txertatzea 9. CRM-E ekimena abiaraztea
8. EKIMENA	Arauzko esparrua eguneratzea, Turismoko Lurralde Antolaketarako Plana idaztea eta neurketa-sistemen ezarpena garatzea, sektoreko estrategia publiko eta pribatuak modu egokian fokuratzeko	20. Lege- eta arau-esparrua bultzatzea 23. Sailaren barnean "Lurraldean Turismoa Kudeatzeko Sailkarteko Lantaldea" (LTKSL) izendatzea 24. Turismoko Lurralde Plan Sektoriala (LPS) aktibatzea 25. Plana behar bezala txertatzea ahalbidetzeko laguntzak ematea 28. Kudeaketa- eta monitorizazio-esparru efiziente bat hedatzea
9. EKIMENA	Euskadiko turismoaren, merkataritzaren eta sukaldaritzaren arteko sinergiak bultzatzea, hainbat ekimen arrakastatsu balioan jarriz, esate baterako, Basque Culinary Center ekimena	13. "Erosketak egiten Euskadin" izeneko ekimena abiaraztea 14. "Made in Basque Country" ekimena aktibatzea
10. EKIMENA	Sektore turistikorako laguntzak egokitzea, iraunkortasunarne irizpidea gaineratuz	12. "Euskal gizartearentzat turismoak dakartzan onurak" izeneko ekimena abian jartzea 16. "Turistei zuzendutako Turismo iraunkorra" ekimena abian jartzea 17. "Enpresei zuzendutako Turismo iraunkorra" ekimena abian jartzea 18. Sektorea informatu eta sentsibilizatzea aztarna ekologikoa murriztearen inguruan
11. EKIMENA	Euskadiko irisgarritasun-eredua eguneratzea	26. Gobernantza-sistema berri bat txertatzea
12. EKIMENA	Seinaletika moderno baten ezarpena garatzea, ulertzeko modukoa eta Herrialde osoan integratua	24. Turismoko Lurralde Plan Sektoriala (LPS) aktibatzea 25. Plana behar bezala txertatzea ahalbidetzeko laguntzak ematea
13. EKIMENA	Turismo arloan kooperazio-loturak ezar daitezela bultzatzea gure jomugarekin antzekotasunak dituzten gertuko inguruneekin	5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 26. Gobernantza-sistema berri bat txertatzea

Euskal Turismoaren Plan Gidari 2017-2020**Ekimenak****29. KONPROMISOA: TURISMO ESPERIENTZIALAREN ALDE EGITEA**

1. EKIMENA	Turismo arloko baliabide eta esperientzia nagusien lehenespena eta zehaztapena	<ul style="list-style-type: none"> 1. Baliabide turistiko adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea 2. "Produktu berriak" ekimena abiaraztea 3. "Euskadi Esperientziala" ekimena aktibatzea 5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 24. Turismoko Lurralde Plan Sektoriala (LPS) aktibatzea
2. EKIMENA	Esperientzien eskaintza hobetzea sektore turistikora egindako deialdien bidez eta kudeaketa hobetzeko informazioa ematea	<ul style="list-style-type: none"> 3. "Euskadi Esperientziala" ekimena aktibatzea 5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 11. Euskadiko Merkatu Adimenaren Sistema (EMAS) aktibatzea 15. "Enpresa mikro, txiki eta ertainak +" izeneko ekimena abian jartzea
3. EKIMENA	Turismo arloko esperientzia-eskaintza jarraipen, kontrol eta balioespenerako sistema baten bidez kudeatzea	<ul style="list-style-type: none"> 1. Baliabide turistiko adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea 5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 28. Kudeaketa- eta monitorizazio-esparru efiziente bat hedatzea
4. EKIMENA	Euskadin esperientzia-eskaintzaren hedapena eta garapena bultzatzea, sustapen-ekintzen bidez	<ul style="list-style-type: none"> 5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 6. Komunikazio integratuko estrategia bat garatzea 7. Marketin Teknologikoko ekimen bat abiaraztea (MARTECH)

Euskal Turismoaren Plan Gidari 2017-2020

Ekimenak

30. KONPROMISOA: HERRIALDEKO TURISMOAREN MARKA, EUSKADI BASQUE COUNTRY

1. EKIMENA	Gure jomuga erreferentziako elementu oinarrizko modura ezaugarritzeko elementuak bultzatzea , Euskadi Basque Country turismoaren marka kokatzeko	1. Baliabide turistiko adierazgarriak balioan jartzeko ekimen bat aktibatzea 2. "Produktu berriak" ekimena abiaraztea 3. "Euskadi Esperientziala" ekimena aktibatzea 5. Kalitatezko Jardun Onen sistema sinplifikatu bat hedatzea 6. Komunikazio integratuko estrategia bat garatzea
2. EKIMENA	Gure turismo-enpresak nazioartekotzeko proiektuetan kolaboratzea, turismo-jarduera baitaratu ahal izateko	10. Marketin arloan berritzailea izango den euskarri-ekimen bat txertatzea industriara bideratua 15. "Enpresa mikro, txiki eta ertainak +" izeneko ekimena abian jartzea 22. Balioa sortu eta inbertsioak baitaratzeko ekimen bat abiaraztea
3. EKIMENA	Euskadi marka bultzatzea nazioarteko foru eta azoketan , Euskadi Basque Country marka nazioartekotzeko Estrategiari jarraik	8. Merkatuetako garapen-eredua txertatzea
4. EKIMENA	Euskadi Basque Country herrialdeko marka gisa proiektatzea, instituzioak nahiz eragile publiko eta pribatuak kudeatzeko estrategia bat erabiliz	6. Komunikazio integratuko estrategia bat garatzea
5. EKIMENA	Euskadi Basque Country jomuga bultzatzea, Euskadiko turismo-administrazioko elementu integratzaile eta bateratzaile modura	26. Gobernantza-sistema berri bat txertatzea 27. Sailaren antolaketa berria abian jartzea

6 Kudeaketa eta Gobernantza.

6.1 Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta 2017-2020 Plan Gidaria, kudeaketa-eredua

Euskadiko Turismo Estrategia 2030 Euskal Turismoaren Plan Gidaria 2017-2020 abian jarri eta aplikatzeko erantzukizuna Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailarena da, eta Turismo eta Merkataritza Sailburuordetzaren lidergo, bultzada eta koordinazioa ezinbestekoa da alderdi hauei dagokienez:

- Planean aurreikusten diren ekimen eta ekintza gehienak gauzatzea.
- Euskadiko turismo-industriak bultzatzen dituen eta hura lehiakorragoa izatea eragingo duten ekimen, aldaketa eta prozesu eraldatzaileen proposamenean planteamendu proaktibo bat egitea.
- Beste Sailburuordetza/Sail/Instituzio/Erakunde batzuekin lankidetzatza sustatzea maila estrategikoa nahiz operatiboan, eta testuinguru horretan laguntza ematea turismo-politikaren ikuspegitik, hedapena errazte aldera.
- Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidariaren eta Turismo, Merkataritza eta Kontsumoko Plan Estrategikoa osatzen duten gainerako Plan Gidariaren nahiz Eusko Jaurlaritzaren eta bestelako administrazioen gainerako planen arteko sinergiak sustatzea.
- Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidariaren inguruko jarraipena eta ebaluazioa egitea, eta desbideratzeak badaude, neurri zuzentzaile eta prebentziozkoak proposatzea.

Euskadiko Turismo Estrategiaren eta hartako Plan Gidariaren ezarpena eta jarraipena arrakastatsua izateko, ezinbestekoa da Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren antolaketa estrategiarekin lerrokaturik egotea. Lerrokatzeak Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren antolaketa-egitura Euskadiko Turismo Estrategia 2030 planarekin lotzeko prozesuari egiten dio erreferentzia. Lerrokatze estrategikoak jarduna hobeto betetzea ahalbidetzen du, izan ere, optimizatu egiten ditu pertsonen ekarpenak nahiz lotutako negozio-prozesuak helburu estrategikoak bete eta ikuspegia erdieste aldera, modu horretan, eginahalekin edo baliabideen erabilera okerrarekin lotutako edozein desbideratze ekidinez. Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila estrategiarekin lerrokatzeak zera eskatze du:

- **Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila berrantolatzea**, Mapa Estrategikoko 7 ardatzak behar bezala esleituta egon daitezen erantzukizun espezifikoak dituzten lantaldeetara, eta ekimen bakoitzerako lantalde espezifiko bat izendatzea. Helburua Plan Estrategikoa Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko turismo eremua osatzen duten unitate eta erakunde bakoitzaren estrategiarekin turrustan konektatzea da. Gainera, kudeaketa-eredua emaitzetan oinarritutako eredu baterantz bideratu behar da, eta ez jardueretan oinarritutako batera, eta apustu sendo batekin informazioa eta ezagutza Plana kudeatu eta hura modu eraginkor eta efizientean hobetzeko tresna izan daitezen. Berrantolaketa-prozesu horrek antolaketa-egituran aldaketak ekarriko ditu eta barneko lan-dinamikak edo berezko baliabideak hobetzea; horrez gain, negozio-prozesuak eta horiekin lotutako aplikazioak indartzea eragingo du.
- **Instituzio arteko lankidetzak** gobernantzari buruzko kapituluan aurreikusitako mekanismoetatik harago, garrantzitsua da Eusko Jaurlaritzako beste sail batzuen lankidetzak edota kooperazioa ahalbidetzen duten mekanismo egokiak finkatzea, lankidetzak hori eskatzen duten ekimenetarako. Horretarako, lantalde tematikoak aktibatuko dira, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren turismo eremuak gidatuta, eta gai horrekin lotutako ekimenak gauzatzea izango dutenak helburu.
- **Heziketa eta entrenamendua**: ekimen gehienek kasuan ezinbestekoa da Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko lantaldeak ezagutza, teknologia eta trebetasun espezifikoak izatea. Hiru faktore horietakoren bat falta bada, lantaldea ez da prest egongo estrategia arrakastaz txertatzeko. Horrek esanahi du Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak ahalegin esanguratsua burutu behar duela, ez soilik eremuko funtzionarioentzat, baizik eta Eusko Jaurlaritzako beste sailetan turismoaren plangintzarekin (zeharki, Turismoko Lurralde Plan Sektoriala eratzearekin lotuta), lehiakortasunarekin (airezko irisgarritasuna, lege-esparrua, berrikuntza eta teknologia), marketinarekin (plangintza, balioaren diseinua, marketin digitala, merkatu-adimena, etab.) edota produktuen garapenarekin lotutako eremuetan gakoak diren beste pertsona batzuentzat.
- **Monitorizazioa**: Aginte Koadro Integral(BSC) bat, ekimen ezberdinen eraginkortasunari eta efizientziari buruzko jarraipena eta azterketa jarraitua egiteko mekanismoak eta planean proposatutako sektoreari laguntzeko tresnak abiaraztea; eta erantzunari dagokionez malgutasuna desdoikuntzen aurrean, edo planteamenduak zuzendu edo aldatu beharra eskatzen duten aldaketa edo bilakaeren aurrean.

Plana arrakastaz ezartzen laguntzeko, etengabeko babesa bermatu behar da asistentzia teknikoaren bidez. Asistentzia teknikoak laguntza espezializatua emango du ekimenak, prestakuntza- eta gaikuntza-programak eta aholkularitza-zerbitzuak txertatzerakoan. Laguntza horren emaitzetan aholkuak eta gomendioak, iritziak, alternatibak proposamena, analisia eta ebaluazioak barnera daitezke.

6.2 Gobernantza-eredua

A. Lankidetzeta eta Koordinazioa Gobernuko beste zenbait eremurekin

Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta 2017-2020 Plan Gidaria txertatzeko ezinbestekoa da Eusko Jaurlaritzako beste eremu batzuekin lankidetzeta eta koordinazio maila handia izatea. Horri dagokionez, Planean **Turismoaren Sailarteko Batzorde (TSB)** bat eratzea gomendatzen da.

TSB batzordearen funtzio nagusia Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Gidarian barneratzen diren ekimenetan parte hartzen duten Eusko Jaurlaritzako erakundeen arteko eta barneko koordinazioa erraztu eta sustatzea da, eta efizientzia bultzatuko du funts publikoen erabileran. Halaber, alde interesdun garrantzitsu guztiak, publikoak eta pribatuak, mobilizatzea eta Euskadin turismoaren garapenean ekarpen positibo bat egiteko gaitasun, baliabide eta tresnak izan ditzatela ziurtatuko du. Halaber, orientazioa eskainiko du gai gakoaren inguruan eta horiek jorratzeko moduari buruzko gomendioak emango ditu.

Turismoarekin zuzenean nahasitako Eusko Jaurlaritzako Sail bakoitzean goi mailakoak diren ordezkari osatuko da (esaterako, turismoaren garapenean inpaktu adierazgarria duten kideez, besteak beste):

- **Lehendakaritza:** Euskadi-Basque Country Marka lekutzeko eta jomuga (2. ardatza- Bezeroak hauteman eta fidelizatzeko) nahiz Euskadiko turismo-industriaren nazioartekotzea bultzatzeko elkarlanean aritzeko Kanpo Ekintza.
- **Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila:** urrealde Plangintzako Sailburuordetza, turismoari dagokionez lurraldeko plan sektorialean sakontzeko xedez (6. ardatza: Lurraldearen kudeaketa turistikoko eredia hobetzea). Baita IHOBEn sozietatearekin ere, Euskadiko turismo-industriaren ingurumen arloko iraunkortasuna sustatzeko lankidetzeta-ekimenak abiarazi eta hedatzeko xedez.
- **Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila:** Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Sailburuordetza, produktuaren garapenarekin lotuta abagune berriak aztertzeko kooperazio lehiakorreko proiektu bereziak egituratzeko xedez (1. ardatza: Eskaintza turistiko paregabe bat garatzea) eta turismoaren eta merkataritzaren arteko sinergiak sustatzea tokiko produktuaren bidez (3. ardatza: Tokiko komunitaterako balioa sortzea). Halaber, SPRI taldea, inbertsio turistikoak baitaratu eta kudeatzea bultzatzeko kooperaziorako mekanismoak finkatze aldera. (3. ardatza Tokiko komunitaterako balioa sortzea eta 5: Sektoreko Prestakuntza eta Lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea).

- **Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila:** Kultura Sailburuordetza, produktu eta esperientzien garapenarekin lotuta abagune berriak aztertzeko kooperazio lehiakorreko proiektu bereziak egituratzeko xedez (1. ardatza: Eskaintza turistikoa paregabe bat garatzea) eta Euskadiko esperientzian tokiko elementuen nahiz elementu tradizionalen erabileraren sustapena (3. ardatza: Tokiko komunitaterako balioa sortzea).
- **Enplegu eta Gizarte Politika Saila:** Enplegu eta Gazteria Sailburuordetza, Lanbiderekin lankidetzan turismo-sektoreko prestakuntza arloko lehentasunak zehaztea ahalbidetzeko formulak bilatzeko xedez, enpleguari so aldizkako prestakuntza-eskaintza egokitua eta eraginkorra ekarriko duena ondorio gisa. (5. ardatza: Sektorreko enplegu eta lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea).
- **Hezkuntza Saila:** Hezkuntza Sailburuordetza, Unibertsitate Sailburuordetza eta Lanbide Heziketako Sailburuordetza, unibertsitateko prestakuntzarekin eta unibertsitatez aparteko prestakuntzarekin, nahiz langileen (landunak eta langabeak) bizitza aktiboan zeharreko enplegurako prestakuntzarekin lotuta dauden premietara egokitutako eskaintza-mapa dimentsionatu bat osatzeko prestakuntza arloko esku-hartzeak antolatu eta egituratzeko xedez. (5. ardatza: Sektorreko enplegu eta lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea).

Eta harreman edo lankidetzak ez horren irrimo batean izan arren, sailarteko lotura duten beste zenbait eremu aipa daitezke:

- Lehendakariarekin, Turismo Estrategiaren eta Euskal Turismoaren 2017-20 Plan Gidariaren jarraipena eta koordinazio Eusko Jaurlaritzaren gainerako Plan Estrategikoekin egiteko.
- Gobernantza Publiko eta Autogobernu Sailaren barnean, Funtzio Publikoaren Sailburuordetza, Saileko barneko Lantalde Teknikoa indartzeko. (7. ardatza: Kudeaketa eta Gobenantzako eredu berri bat bultzatzea).
- Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailean, Teknologia, Berrikuntza eta Lehiakortasun Sailburuordetzarekin, enpresa arloko berrikuntza, ekintzailatza eta digitalizazioarekin lotuta (Planeko 5. ardatza).
- Ogasun eta Ekonomia Sailearekin, ahal den neurrian ekintzailatza berritzaileko finantzazio-mekanismoak gaineratzeari dagokionez (Planeko 3. eta 5. ardatzak)

Sail horiekin lankidetzak eta koordinazioa erabilgarri dauden sailarteko koordinaziorako mekanismoen bidez garatu ahal izango da edo, halakorik ez balego edo aldatu egin beharko balira, horiek sortuz edota horiek berariaz doitu; eta, era berean, aurreikusitako beste zenbait tresna edo foro optimizatuz.

B. Lankidetza eta Koordinazioa sektore pribatuarekin

- Euskadiko Turismo Estrategia 2030 eta hartako 2017-2020 Plan Gidaria txertatzeko, era berean, ezinbestekoa da sektore pribatuarekin lankidetza eta koordinazio maila handia izatea. Planean Turismorako Euskal Ituna (TEI) sortzea gomendatzen da.
- TEI itun hori 30 goi ordezkari dago osatua, turismo-industriako ordezkariak (15) zein lotutako sektoreetako ordezkariak (15) barneratuz. TEI itun horren funtzio nagusia TSB batzordearen kontrako alderdi nagusia izatea da, Euskadin turismoa garatu eta sustatzearekin lotutako arazo nagusiei buruz eztabaidatu eta adostasun batera iriste aldera. Gainera, TEI itunak turismo-industriarekin lotutako gai garrantzitsu eta delikatuak kolaboratuko du eta horiei sostengu emango die.
- TEI itunaren ezarpena, haren funtzioa eta hartako jarduerak modu zabalean bultzatu beharko dira, eta gobernu-maila handienaren babesa argi utzi beharko da, izan ere, urrats garrantzitsua da Euskadin turismo-sektorerako gobernantza-sistema moderno bat sortzeko bidean.

C Sailarteko eta sektorearekiko bestelako lankidetza eta koordinaziorako zenbait esparru

Gobernuko beste eremu batzuen lankidetza eta koordinazioa ez ezik, Turismo arloko 2017-2020 Plan Gidaria garatu ahal izateko, ezinbestekoa da beste instituzio batzuekin koordinazioa eta lan partekatua abiatzea, bereziki, Aldundiekin eta Udalekin eta tokiko beste organismo batzuekin nahiz Merkataritza Ganbarekin. Horiekin ere derrigorrezkoa da koordinazioa eta elkarren osagarritasuna bilatzea, gainjarpenak ekiditeko xedez.

Koordinazio hori egituratzeko dagoeneko hainbat bide daude: horietako batzuek izaera instituzionala dute soilik, eta beste batzuk mistoak dira, non instituzio eta eragile ekonomiko eta sozialak barneratzen baitira. Dagoeneko existitzen direnen artean, aipagarri da Turismo Mahaia.

6.3. Euskadiko 2017-20 Plan Gidariko ekintzen kudeaketa eta jarraipena egiteko sistema

Euskadiko Turismoko Plan Gidarian aurreikusitako zenbait ekintzen kasuan ezinbestekoa da kudeaketa eta jarraipenerako sistema espezifikoa bat izatea:

8. ekimena Merkatuetako garapen-eredua txertatzea

8.3. ekintza Eraitzen adierazleetan oinarrituz kudeaketa burutu eta jarraipena egitea

Lotutako prozesua: Basquetour Agentziak marketinaren ekintzen eraginkortasun-maila berrikusiko du aldizka (gutxienez sei hilean behin), produktu eta merkatuaren arabera. Hala, ekintzen emaitzen edota onuren arteko harremana aztertuko du sistematikoki jatorrian/jomugan eskainitako zerbitzuekin eta horietako kostuekin lotuta. Azterketa horrek ekintza eta zerbitzuen errentagarritasuna alderatzea ahalbidetuko du eta lagungarri izango da erabakiak hartzerakoan, esate baterako, bultzatu/ezesteko merkatuak zehazterakoan. Kostu-onura metodologia bat modu asebetegarrian txertatu ahal izateko, Basquetour agentziak kudeaketa kontrolatzeko zenbait tresna eraginkor baliatuko ditu, esate baterako, Aginte Koadro Integrala Modu horretan, erakunde guztia saiaturiko da baliabideak behar bezala esleitzen eta bere erabakiak identifikatutako emaitza eta desbideratzeen arabera egokitu ahalko ditu. Horretarako, Basquetour agentziak derrigorrez egin beharko ditu hauek:

- Giza kapitala prestatu eta gaitzea kudeaketa kontrolatzeko tresnen erabileran.
- Marketinaren ekintzen eta sektorerako eskainitako zerbitzuen menuaren kostu-onura aztertzeko metodologia bat txertatzea.
- Burutzeko ekintzen plangintza egitea, baliabideak premia eta helburuen arabera birbanatuz.
- Errentagarritasun urriko ekintzak baztertu edota murriztea proposatzea

Tresnak: Aginte Koadro Integrala, kudeaketarako adierazleak

11. ekimena Euskadiko Merkatu Adimenaren Sistema aktibatzea

11.2. ekintza Erakundea eta aurrekontua beharrianetara egokitzea

Lotutako prozesua: Sortutako sistema adimentsuak informazio egokia eskuratzeko (iturri anitz) premiak kontuan hartu beharko ditu, eta ondoren informazio hori txertatzea aintzatetsi beharko du, hura prozesatu, aztertu eta adimen bilakatze aldera. Halaber, garrantzitsua izango da plataforma adimentsu bat izatea, erabiltzaileari datu, txosten eta ikerketa interesgarriak helaraztekoa. Haren errendimendua areagotzeko, plataforma hori “user friendly” erakoa izan beharko da eta informazio modu intuitiboan erakutsi beharko du, erabiltzaileari informazioa merkatuaren, produktuaren edo gaiaren arabera iragaztea ahalbidetuz. Informazio hori eguneratu egin beharko da aldizka eta formatu ezberdinetan agertu beharko da (pdf, bideoak, infografia, etab.), hura eskuragarri, ulergarri eta erakargarriagoa izan dadin.

Horren ondorioz, ezinbestekoa da erakundea egokitzea eta ‘sistemako’ arduradunei (giza baliabideak, teknikoak, finantza arlokoak, etab.) beharrezkoak diren baliabideak helaraztea, funtzionamendu egoki bati so. Horretarako, ezinbestekoa izango da:

- EMAS izenekoaren funtzionamendu egokirako erakundearen egiturarekin lotuta funtsezko premiak finkatzea: eremuak, funtzioak eta erantzukizunak.
- EMAS izeneko kudeatzeko beharrezkoak diren gida baliabideak, teknikoak eta finantza arlokoak identifikatzea, Euskadiko Turismoko Plan Gidarian aurreikusitakoarekin bat etorritik.
- Egungo baliabideen gaitasun eta trebetasunak ebaluatzea eta estaltzeko GAP delakoa identifikatzea
- Identifikatutako GAP izenekoak estaltzeko ekintza-plan bat eratzea, eta hutsa txertatzea. Plan horrek aginte koadro integrala eta kudeaketarako adierazleak barne izan beharko ditu.
- Plana gauzatzeko balizko desbideratzeak identifikatu eta neurri zuzentzaileak proposatzea

Tresnak: Aginte Koadro Integrala, kudeaketarako adierazleak

16. ekimena Turistei zuzendutako “Turismo iraunkorra” ekimena abian jartzea

16.3. ekintza Ezarpen- eta jarraipen-prozesuan nahasitako eragileei sostengua ematea

Lotutako prozesua: Turistei zuzendutako “Turismo Iraunkor” ekimena behar bezala hedatzeko, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak sostengu emango die inplikaturako eragileei, hauen bidez:

a) Bezeroaren asebetetzearen jarraipenerako sistema bat abian jartzea. Negozio-adimenerako tresna berritzaileetan inbertsioa, Smart eta Big Data erako tekniken erabileran sostengatuta. Horrela, turistaren asebetetzea modu fidagarrian neurtuko da eta etorkizunean Customer Journey delakoaren puntu kritikoak hobetu kudeatu ahal izango dira. Horretarako, ezinbestekoa izango da:

- Turistaren asebetetzea neurtzeko tresnak diseinatzea.
- Eragileak inplikatzea turistaren jarraipenerako mekanismoen exekuzioan.
- Eragindako eragileekin Euskadin turistaren esperientzia ona bermatzeko neurri zuzentzaile egokiak finkatzea.
- Behar bezala txertaturako neurrien eraginkortasun-maila egiaztatzea

b) Lankidetzeta-mekanismoak aktibatzea, esate baterako, Turismo Mahaia, Eusko Jaurlaritzako beste organismo batzuekin, tokiko erakundeekin eta enpresekin batera, ekimenaren kudeaketan parte har dezatela bultzatu eta neurri zuzentzaileen aplikazioa haiekin adosteko xedez. Horretarako, ezinbestekoa izango da:

- Turismo Mahaiaren barnean Turismo Iraunkorreko lantalde bat sortzea
- Lantalde horretan parte hartuko duten kideak hautatzea
- Turistaren asebetetzea neurtzeari dagozkion emaitzak aztertzea.
- Eragindako eragileen artean horiek hedatzea.
- Eragindako eragileei sostengua ematea neurri zuzentzaileak abian jartzerakoan.
- Emandako euskarriaren eraginkortasun-maila egiaztatzea

Tresnak: Negozio-adimenerako tresnak (BI), Smart eta Big Data tresnak.

27. ekimena Sailaren antolaketa berria abian jartzea

27.3. ekintza Sailarentzat egokiak diren baliabideak lor daitezela bultzatzea

Lotutako prozesua: Helburu estrategiko bakoitzerako errendimenduari dagokionez ezarritako adierazle eta helburu gakoak erdiesteari begira, garrantzitsua da txertatze-prozesuaren bideragarritasuna ziurtatzeko beharrezkoak diren finantza-baliabideen inguruko adostasun batera iristea.

Txertatze-programa bat izango du, beharrezkoak diren baliabide tekniko eta ekonomikoak kalkulatu, eta modu egonkorrean txertatze hori gidatzeko.

Ekintzak berekin ekarriko du Eusko Jaurlaritzak proposatutakoez aparteko finantzaketa-formulak bilatzea, esate baterako, estrategia txertatzerakoan sektore pribatuaren inplikazioa bultzatzea, Basquetour agentziaren bidez industriara bideratutako zerbitzuak saltzea, Espainiako Gobernuak, Europako funtsen bidez, turismoaren garapena akuilatzeke Autonomia Erkidegoen eskuetan jarritako partidak erabilgarri ipintzea, Basquetour agentziaren marketin-planetan gakoak diren proiektuak abiaraztea eta turismoari harrera egitea Itourbask sarea baliatuz. Horretarako, ezinbestekoa izango da:

- Plan Gidaria txertatzeko aurrekontu aldetiko premiak ebaluatzea.
- Finantzaketarako alternatibak bilatzea, horien bideragarritasuna aztertzea eta horiek abiaraztea.
- Turismoarekin lotutako ekintzetan eta esleitutako aurrekontuetan lurralde aldetiko oreka ziurtatzea.
- Ekimen eta ekintza bakoitzari esleitutako baliabideen jarraipena egiteko plan bat finkatzea, aginte koadro integral bat eta kudeaketarako adierazleak erabiliz, eta desbideratzeak izatekotan, neurri zuzentzaileak finkatzea.
- Plana gauzatzeko balizko desbideratzeak identifikatu eta neurri zuzentzaileak proposatzea

Tresnak: aginte koadro integrala, kudeaketarako adierazleak

7 Jarraipen- eta ebaluazio-sistema.

Jarraipen- eta ebaluazio-sistemaren helburu nagusia arazoak modu praktikoak identifikatu eta ondoren neurri zuzentzaileak hartzea da, informazioa sortzeko prozesu etengabe baten bidez. Neurri zuzentzaileek Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Gidariaren berrikustea izan dezakete ondorio gisa eta ekintza-programa eguneratzea, beharraren arabera, plana helburuekin berriro lerrokatzeko xedez. Horrek etorkizunean arazoak errepikatzea ekidingo luke, haren gauzapena hobetuz.

Planeko emaitzen eta inpaktuaren jarraipena eta ebaluazioa egiteko jarduerak (aginte koadro integral edo BSC izenekoaren barneko adierazleen bidez) Plan Gidarian proposatutako ardatz, ekimen eta lan-sorten gauzapenaren jarraipenarekin bateratzen dira. Modu horretan, plana gauzatu den bitartean, jarraipenaren, ebaluazioaren eta ekintza zuzentzailearen maila egokia txertatzeko, haren ezarpenean balizko gabeziak zuzendu eta ebazteko aukera izanik, eskuratutako emaitzetatik abiatuz helburu berriak proposatuz eta planaren atzeraelikadura eta hobekuntza-prozesua ahalbidetuz.

7.1. Euskal Turismoaren 2017-20 Plan Gidariaren jarraipenerako sistema

Proposatutako sistemak aparte ebaluatuko ditu BSC delakoaren funtsezko bi elementu: metrikak eta adierazleak alde batetik eta ekimenak eta hartako ekintzak, bestetik.

Metrika eta adierazleen jarraipena (lehen maila)

Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Gidariaren jarraipenaren helburua planaren BSC izenekoan proposatutako helburu estrategikoekin lotutako metrika eta adierazleak (KPI direlakoak) monitorizatzea izango da. BSC software bat eskuratzea gomendatzen da, datuen aldizkako jarraipen- eta monitorizazio-prozesua ahalbidetzeko. Software horri esker, ekimenen ezarpenean efizientzia-maila kontrolatu ahal izango da, erreferentzia modura aurrekontuetan aurreikusitako baliabideak eta planaren plangintzan proposatutako kronograma baliatuz.

Oharrak:

(1) Koadro Integraleko proposamena, metrikak eta lotutako adierazleak (inpaktuaren eta emaitzaren adierazleak) jasotzen dituen, dokumentu honetako 5. atalean barneratzen da.

(2) Legealdiko azken ebaluaziorako irizpideak Balanced Scorecard delakoan zehaztutako ekimen bakoitzeko helburuen betetze-mailari dagozkio.

Ekimenen betetze-mailaren eta hedapenaren jarraipena (2. maila)

Ekimen eta lan-sorta bakoitzaren ezarpen-maila balioesteko, balioespen-sistema hau erabiliko da, hurrengo taulan adierazten den moduan:

Betetze-maila eta hedapena ebaluatzeko baremoa		
Lan-sortaren tipologia		Aipua/definizioa
Amaitua	4	Ekimen burutua, baina bere kudeaketak jarraitu egiten du
% 75ean burutua	3	Heltze-fasean sartzen den ekimena, non guztiz amaitzeko zenbait lanketa falta diren edo oraindik gehiago hedatu behar den, bereziki, bere garrantzia kontuan hartuz
% 50ean burutua	2	Gauzatze-fasean sartzen den ekimena, dena den, oraindik heltze-fasean sartzeko beharrezkoak diren lan-sortak falta dira
Abiatua	1	Planifikatuta dagoen ekimena eta dagoeneko lan-sortako hasierako zenbait lanketa burutu dira
Ez burutua	0	Burutu ez den edo ezetsi egin den ekimena
Etete iraunkorrean		Etenik dagoen ekimena, erabaki edota orientazio bat falta delako, edota hura gauzatzeko egiturazko arazoak daudelako

Oharra: ekimen bakoitzerako erdiesteko helmugan (jardueraren eta kontrolaren adierazleak) proposamena dokumentu honetako 5. atalean jasotzen da.

8 Planera esleitutako baliabide ekonomikoak.

2017an, Plan Gidarian garatzeko politiketara bideratutako Turismoaren eremuko aurrekontua **10,375 M€**koa da gutxi gorabehera. Zenbateko hori hartako esku-hartze ardatzetara esleitutako partida guztiei dagokio, hurrengo taulan erakusten den moduan.

PLANERA LOTUTAKO BALIABIDE EKONOMIKOAK					
Esku-hartze ardatzak	Gastuen aurrekontua (2. eta 4. kapituluak) / Inbertsioa (6-7-8- kapituluak)				
	2017	2018	2019	2020	Orotara
1. ardatza. Eskaintza turistikoa paregabe bat garatzea	3.277.900	4.106.190	3.238.410	2.340.700	12.963.200
2. ardatza. Turistak harrapatu eta fidelizatzea	2.934.900	2.531.580	4.047.820	5.968.900	15.483.200
3. ardatza. Tokiko komunitaterako balioa sortzea	212.000	60.000	462.600	468.150	1.202.750
4. ardatza. Turismo iraunkorreko jardunak bultzatzea	1.233.700	1.069.480	578.220	351.100	3.232.500
5. ardatza. Sektoreko Prestakuntza eta Lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea	113.000	100.000	462.600	585.190	1.260.790
6. ardatza. Lurraldearen kudeaketa turistikoko eredia hobetzea	1.984.000	2.900.970	2.081.730	1.404.500	8.371.200
7. ardatza. Kudeaketa eta Gobenantzako eredu berri bat bultzatzea	619.900	659.880	693.920	585.260	2.558.960
GUZTIRA OROTARA	10.375.400	11.428.100	11.565.300	11.703.800	45.072.600

2017ko aurrekontutik abiatuz, Plana 2017 – 2020 epealdira estrapolatzeak guztira 45.072,6 K€ko aurrekontu zuzena esleitzea suposatuko luke gutxi gorabehera; urtean % 1,10 (2018) eta % 1,2 (2019 eta 2020) arteko hazkunde bat aurreikusten delarik, Gobernu Programan baitaratutako konpromisoarekin bat etorriz. 2018ko aurrekontu-proposamenean onartutako partiden proiektio bat egin bada ere, ardatz bakoitzera bideratutako baliabideak aldatzea proposatzen da, koadro honetako laburpenari jarraiki.

9 Planaren inpaktuaren fitxa

1. Euskadi 2020 Gobernu Programa

Herrialdearen helburua/k	Ardatza/k
Industriaren alorreko BPGaren % 25 erdiestea eta EBko biztanle bakoitzeko BPGaren % 125	I.1. Hazkunde irmoa, enplegu gehiago eta hobearekin I.2. Hazkunde iraunkorra I.3. Hazkunde arduratsu, moderno eta gardena

Konpromisoak

Kopurua	
	I.1. / 28. ARDATZA. Bikaintasuna eta iraunkortasuna sustatzea Euskadiko turismoaren jardueran
	I.1. / 29. ARDATZA. Turismo esperientzialaren alde egitea
	I.1. / 30. ARDATZA. Herrialdeko Turismoaren Marka, Euskadi Basque Country
	I.1. / 31. ARDATZA. Euskadiko merkataritza-sektorearen lehiakortasuna sustatzea

2. Planaren Helburu Nagusiak (gehienez 10)

Helburua	Konpromisoa/k (zenbakia)
Konpromisoa BIKAIN TASUNAREKIN	28
Konpromisoa IRAUNKORTASUNAREKIN	28
TURISMO ESPERIENTZIALAREN aldeko apustua	29

3. Espero diren emaitzak

Adierazleak (gehienez 10)	2016 (egiazkoa)	2020 (helburua)
Biztanle bakoitzeko batez besteko gastua eguneko (eurotan)	163 1,9	179 2,1
Batez besteko egonaldia (egunetan)	35	38
Turistak hiriburuetatik at (%)		

**4. Planera bideratutako aurrekontua (2017 – 2020)****45.072.600**

Programa / Ekimena / Proiektua	Aurrekontua (2017-20)	
Programa / Iniciativa / Proyecto	Partida	Importe
1. ardatza. Eskaintza turistiko paregabe bat garatzea		12.963.200
2. ardatza. Turistak harrapatu eta fidelizatzea		15.483.200
3. ardatza. Tokiko komunitaterako balioa sortzea		1.202.750
4. ardatza. Turismo iraunkorreko jardunak bultzatzea		3.232.500
5. ardatza. Sektoreko Prestakuntza eta Lehiakortasun baldintzak ahalbidetzea		1.260.790
6. ardatza. Lurraldearen kudeaketa turistikoko eredua hobetzea		8.371.200
7. ardatza. Kudeaketa eta Gobenantzako eredu berri bat bultzatzea		2.558.960



4. MERKATARITZA

Aurkibidea

1	Aurkezpena	113
1.1	Lan- eta partaidetza-prozesua	113
1.2	Txostenaren egituraketa	114
2	Esparru instituzionala eta arau esparrua	115
3	Begirada diagnostiko bat	121
3.1	Eskaintzaren egoera: 2008-2016 aldia	121
3.2	Eskaera eta joera berriak egoera azaltzeko faktore bezala	132
3.3	Guztiontzako agertoki berri bat	143
3.4	Bi hamarkadako politikak: egoera eta balorazioak	153
4	Politika berriak garai berrietarako	163
4.1	Planaren helburuak eta oinarriak	163
4.2	Ardatzak eta ekintzaildoak	165
5	Gida planaren gobernantza	184
5.1	Aurreikuspen ekonomikoa	184
5.2	Kudeaketa eta koordinazioa	185
5.3	Segimendua eta ebaluazioa	189

1. Aurkezpena

Merkataritzaren Gida Plana 2017-2020 aldirako, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko Plan Estrategikoaren osagai sektoriala da, Turismo eta Kontsumoko Gida Planekin batera.

1.1 Lan- eta partaidetza-prozesua

A. Lan partekatua sektorearekin eta bere elkarte-ekosistemarekin bide ezberdinen bidez:

- **Elkarrizketa pertsonalak** 35 eragile esanguratsurekin, horien artean, hiru lurralde historikoetako merkataritza federazioetako arduradunak; udal zonaldeetako maila ezberdinetako elkarteetako arduradunak; hiru hiriburuetako merkataritzako zinegotzigoak; hiru lurralde historikoetako merkataritza ganberak; sektorean garrantzitsuak diren enpresak eta ekipamenduak; hiri merkataritza-fatxada partekatzen duten, merkatarien elkarteekin kolaboratzen duten eta sektorean ekonomiarekin eta kudeaketarekin lotuta dauden arazoak ezagutzen dituzten banku-erakundeak; nahiz ikuspegi ezberdinetatik (prestakuntza, enplegua, lehen sektorea, lurraldearen antolamendua, etab.) merkataritzaren sektorearekin sinergiak sortzen dituzten Eusko Jaurlaritzako sail ezberdinetako arduradunak; unibertsitateko adituak, etab.
- **Online partaidetzarako webgunea** modu osagarrian 900 zenbakiaren hasitako telefono batek lagunduta, 135 merkataritza eragile instituzional eta sektorekoen ekarpen eta iritziak jaso dituztenak, horien artean nabarmentzen direlarik Eusko Jaurlaritzako merkataritzako teknikarien sareko kideak lurraldean; merkatarien elkarteetako sareko kideak horien gremio eta zonalde ezberdinetan; kontsumitzaileen elkarte/erakundeak; sindikatuak eta Merkataritzako Aholku Batzordeko kide diren gainerako erakundeak.
- **Lantaldeak**, 60 pertsona baino gehiago mobilizatu dituztenak, sektoreko egoerari nahiz etorkizuneko alternatibei buruzko gogoetak eta eztabaidak eginez, bi dinamika bereizietatik so, hots, sektorekoa eta lurraldekoa. Sektore mailan hurrenez hurren eguneroko ondareetan, ekipamendu pertsonalean eta etxeko ekipamenduan espezializatutako hiru merkataritza taldeen bidez. Eta lurralde mailan elkarteetako ekosistema instituzionaleko bi eragile taldeen bidez, alde batetik, hiriburuak eta, bestetik, lurraldeko gainerako eremuak ordezkatu dituztenak. Orobat, bi ikuspegi horietatik (sektorekoa eta lurraldekoa) talde bakoitzak bakarka egindako gogoetak eta ateratako ondorioak bateratzeko saio gurutzatuak egin dira.

B. Turismo, Merkataritza eta Kontsumo sailarekin partekatutako lana,

garatutako programa eta jarduera-ildo ezberdinei buruz dagoen informazioa optimizatuz; baterako gogoetarako taldeko lana eginez eta merkataritzaren eremuko teknikari guztiekin eztabaida eginez dauden politika eta laguntza-ildo ezberdinei buruzko ikaskuntzak balioetsi eta identifikatzea aldera; eta lanaren jarraipenerako eta orientaziorako saioak Saileko zuzendaritzarekin.

C. Informazio sektoriala eta ekonomikoa batu, sistematizatu eta aztertzeke lan

anitza, kuantitatiboa nahiz kualitatiboa, egoerari buruzko diagnosiari zein haren etorkizuneko gogoetari irimotasuna eta sostengu zehatza ahalbidetzekoa.

1.2 Txostenaren egituraketa

Egindako lanaren emaitzak lau zati desberdinetan egituratu dira, eta, bakoitzak, hurrenez hurren, honokoa garatzen du:

I Zatia: Plana kokatzen den Esparru instituzionala eta arau-esparrua, eta, bereziki, Legebiltzarreko Programan eta Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren Esparru Programan integratzea, baita Europa 2020 Estrategiarekin eta Nazio Batuen Garapen Iraunkorrerako 2030 Agendarekin lerrokatzea.

II Zatia: Sektorea perspektiban aztertzeke begirada diagnostiko bati ekiten dio (2008-2017 bilakaera); eskariaren eta kontsumitzailearen bizimoduaren ikuspuntutik epe horretan egon den bilakaera eta joerak; aurreikusten den etorkizuneko agertokia; eta Sailak, testuinguru horretan garatutako merkataritza politiken balorazioa.

III Zatia: Zer garatzen du zehazki Planak; ikuspegia, helburuak eta oinarriak; eta egitura, ardatzei, ekintzaildoei eta aurreikusitako jarduerari dagokienez.

IV Zatia: Estaldura ematea Planaren aurrekontuen orientazioari, bere gobernantzari eta beste eragileekin sailen eta erakundeen artean lotura bilatuz

2. Esparru Instituzionala eta Arau Esparrua

Eusko Jaurlaritzak Giza Garapen Jasangarrirako helburuaren aldeko konpromisoarekin, 15 helburu nagusi finkatu ditu XI. Legengintzaldirako -langabeziaren tasa %10 baino txikiagoa izatea da horietako lehenengoa-; eta helburu horiek lortzeko zenbait lanabes proposatu ditu -175 konpromiso eta 650 ekimen- lau ardatzetan egituratzen direnak:

- 1 Ardatza.- Enplegua, ekonomiaren suspertzea eta jasangarritasuna
- 2 Ardatza.- Giza garapena, gizarteratzea, berdintasuna eta kalitatezko zerbitzu publikoak
- 3 Ardatza .- Bizikidetzak eta giza eskubideak
- 4 Ardatza .- Autogobernu gehiago eta hobeak

a) Merkataritza politikak lehenengo ardatzean kokatzen dira, enplegua, ekonomiaren suspertzea eta jasangarritasunean, eta, ekarpenak ondoren agertzen den moduan orientatzen dira....

- Espresuki 31. konpromisora:: **Euskal merkataritza sektorearen lehiakortasuna sustatu** I.1. ardatzean kokatuta: hazkunde sendoa, enplegu gehiago eta hobeak dakarrena. Bertan, 7 ekimen daude: (ikus 1 fitxa), eta, horien artean, lehenengoa da Gida Plan hau egitea.
- Eta zeharka, beste konpromisoei buruz, 47. nabarmendu dezakegu: Lurraldearen oreka, lurralde-plangintza eta estrategia. Baita 48. ere: Hiri-birgaitzea –berronartzea- eta berritzea, hazkundera jasangarritasunarekin lotzen duena, eta I.2 ardatzean kokatzen dena: Hazkunde jasangarria.

Gobernu Programaren lehenengo ardatza **Enpleguaren eta suspertze ekonomikoaren aldeko esparru programarekin** garatzen da eta bere lehentasuna da krisiaren aurreko okupazio-mailara iristeko esfortzua bideratzea. Helburu hori lortzeko bi bektore handiekin egiten da lana:

- Enplegurako plan espezifikoak, gazte-enplegua sustatzeko neurriak garatzen dituenak, emakumea jarduera ekonomikoan eta lan-munduan erabat sartzea, laneratzea bultzatzea enplegua sustatzeko bertako planen eta eskualdekoen bidez, enplegurako prestakuntza, ekintzailatza, enpresa txiki eta ertainei eta autonomoei laguntza ematea, bertako merkataritza establezimenduak sendotzea, eta “Renove” eraikuntzetarako programa, bereziki trinkoak enplegua sortzeko orduan.....9 lan esparruen bidez (ikus1. Fitxa)
- 4i estrategiak, ekonomia suspertzekoak, lau plan bilduko ditu; inbertsioaren, berrikuntzaren nazioartekotzearen, eta industria eta energia.garapenaren esparruetan.

b) b) Modu osagarrian, Merkataritzaren Gida Planak eta bere politikak, Gobernuko Planaren beste ardatzei eta konpromisoei irekitzen zaizkie. Azkeneko horiek bikaintasunaren hezkuntzarekin, talentuarekin eta pertsonekin, eskualdeko lehiakortasunaren euskarri moduan, lotzen dira. Hau da 2. ardatzaren eta 98. konpromisoaren kasua: Euskadik bikaintasunezko Lanbide Heziketan duen lidergoari eutsi, Euskal Lanbide Heziketaren Legea; edota 99arekin: Berrikuntza Aplikatua eta Ekintzailatza babestu Lanbide Heziketako ikastetxeetan.

Horrek guztiak Merkataritzaren Gida Plana egituratzen du ekimen eta orientazio desberdinen lanabes gisa, eta, bestek beste, honekin guztiarekin lotzen da:

- **Ekintzailatza**, gazteagotzearen eta etorkizuneko enpleguaren euskarrietarako oinarrizko apustu gisa, finantziario, kudeaketa, mentoring-a eta akonpaniamendurako lanabes ezberdinak erantsiz erakundeen arteko koordinazioaren testuinguruan.
- Sektoreko modernizazioaren eta berrikuntzaren aldeko esfortzua, egiturei eta ekipamenduei dagokienez, baita gizarte tendentzia berriekin koherentea izango den irudi eta enpresa-kultura sortuz, kontsumitzailearen aurrean erakargarritasuna indartuko duena eta profesionalki ahaldunko duena jarduera gaur egungoa, sormenezkoa eta independentea den heinean.
- Enpresa munduko lehiakortasuna, oinarrizko elementu iraunkor gisa...lehiakortasun maila ezberdinei banan-banako asistentzia programen bidez, **hedatze mailakatuaren baldintzekin eta kudeaketa aurreratuaren eta kalitatezkoaren ereduari egokitua**, digitalizazioa eta omnikanalitatea sustatzeko ekintzetan eta programetan, online bidezko merkataritzaren hazkundea dakarrena; eta, pertsonak eta prestakuntzak egokituz eskakizunen prozesu eraldatzaile horretara, sailen eta erakundeen arteko lankidetzak logikaren barruan, hezkuntzako eragileekin eta enpleguaren prestakuntzari dagokionez.
- **Hiriko inguruneetako jasangarritasunari**, merkataritza eta beste hirugarren sektoreko jarduerak –hiri ekonomia- lotuko dituen logika sinergikoen bidez, eta turismoaren inguruko aukera berriak, gailentzen doazen jarduera berri gisa, optimizatzeko.
- Berrikuntza eta esperimentazioaren alde, **lurraldeetako merkataritza dinamizatzeko lanabes eraginkorragoak bilatzeko**, bereiz egokitzen direnak merkataritza dentsitate handia duten hiriguneetako erdiguneetara, baita gertutasun inguruneetara, merkataritza hornidura txikia dutenak, eta, horregatik, helburu eta teknika desberdinak behar dituztenak; auzoen eta bereziki kalteberak diren guneei buruzko kasu pilotuak sustatuko ditugu eta, lurralde-plangintza eta antolamendurako eragileekin eta bertako agintariekin batera, gertuko merkataritzaren gizarte rola garrantzia azpimarratuko dugu.
- **Baliabide publikoen optimizazioa eta eskualdeko eragileen ekosistemaren koordinazioa**, proposatu diren ekimenen zerbitzura, **lurraldean egingo diren jardueren koordinazioaren eta eraginkortasunaren logikatik**.
- Eta **ezagutzaren erabilera** diseinurako eta politika eraginkorak bideratzeko eragile moduan; eta, sektorearen eraldaketa eraginkorra lortzeko lanabes gisa.

Era honetan egituratzen den Gida Planak... oinarrizko euskarri juridikoa dauka Euskal Herriko Autonomia Estatutuan eta Merkataritza jarduerari buruzkoa 7/1994 Legean, maiatzaren 27koa. Eta estatu mailako araudien testuinguruan kokatzen da, Konstituzioaren 149.1 artikulua, Txikizkako Merkataritza arautzeari buruzkoa 7/1996 Legearen, urtarrilaren 15koa, eta Txikizkako Merkataritza laguntzeko Plan Integralaren bidez. Europa mailan **EB 2020 Estrategiarekin eta NBEko garapen jasangarrirako 2030 Agendarekin** ere lerrotzen da.

Hain zuzen ere, **2020 Estrategiak hazkunde adimentsu, jasangarri eta integratzailearen europako marko** gisa, Merkataritzaren Gida Plana kokatuta dagoen Gobernu Plana eta Enplegua eta Ekonomia Suspertzeko Esparru Programaren lana argitzen du.

Merkataritza Gida Planean, helburu edo orientazio hori, merkataritza moderno eta lehiakorrari indarra emanez lortu nahi da, merkataritza horrek, gazteagotzea eta ekintzailtza, berrikuntzaren sustapena, hiriaren jasangarritasuna eta gizarte kohesioa gako elementu moduan ditu. Hori guztia eskariarekin osatzen da, kontsumitzaile arduradun baten alde apustua eginez, garapen jasangarriaren helburuekin bat eta merkatuaren konfiantza indartuz.

Planteamendu horiek guztiek zeharlerro moduan bateratzen dira, zuzenean edo zeharka, 2020 Estrategiaren 7 ekimen garrantzitsuetatik 5ekin, eta ondorengo esparru tematikoak garatzen dituzte: 1 Ekimena: Batuta berrikuntzaren alde; 2a: Gazteria mugimenduan; 3a: Europarako agenda digitala; 4a: Baliabideak eraginkortasunez erabiliko dituen Europa; eta 6a: Kualifikazio eta enplegu berrien agenda. (Ikus 1. Fitxa)

Era berean, horrela egituratu den Plana, Nazio Batuen hazkunde jasangarriaren agendaren helburu ezberdinekin lerrotzen da eta bat egiten du, bereziki hazkundearekin eta enpleguarekin lotutako helburuekin (8. Helburua), berrikuntzarekin eta IKTekin (9. Helburua); hiri inguruneen jasangarritasunarekin (11. Helburua), eta aldaketa klimatikoa eta bere ondorioekin (13. Helburua) (Ikus 1. Fitxa)

Ficha 1. Esparru Instituzionala eta Arau-Esparrua

Legegintzaldiko plana

Oinarria 1.-Enplegua, berraktibazioa eta iraunkortasuna

I.1 ardatza. Hazkunde sendoa, enplegu gehiago eta hobeak dakarrena 31 Konpromisoa:

Euskal merkataritza-sektorearen lehiakortasuna sustatu

- **EKIMENA 1.** Euskal Merkataritzaren Gida Plana egin, 2017-2020 urteetarako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Planaren ezarpen esparruan
- **EKIMENA 2.** Tokiko merkataritza bultzatu eta bere lehiakortasuna sustatu, funtsezko elementua baita enplegua finkatzeko eta herriak eta hiriak dinamizatzeke, eta, horrekin batera, hiri-espazioak modu eraginkorrean kudeatu.
- **EKIMENA 3.** Merkataritza-sektorea informazioaren teknologietan sar dadin bultzatzen jarraitu, eta sektorea kontsumo-eta-erosketa-modu berrietara egokitzeke bitartekoak areagotu.
- **EKIMENA 4.** Merkataritza-sektorean modernizazio-programak eta kalitatearen, teknologiaren eta jardunbide egokien arloko prestakuntza bultzatu.
- **EKIMENA 5.** Euskal-merkataritza sarea osatzen duten enpresen ekintzailatza eta talentua sustatu, eta nazioartekotzen eta berrikuntzan lagundu.
- **EKIMENA 6.** Merkataritza-lankidetzak sustatu, merkataritzaren lankidetzak, dinamizazio eta lehiakortasuneko zonako estrategiak sustatuta eta merkataritzako enpresarien elkarrekin indartuta.
- **EKIMENA 7.** Ekintzaile berrien prestakuntza eta gaitasuna hobetu, bai eta merkataritza-sektoreko profesionalen trebetasunak ere, sektoreari laguntzeko zerbitzua eta jakintzaren transmisioa indartuta.

**Enpleguaren eta suspertze ekonomikoaren aldeko esparru programa
2017-2020**

ENPLEGUA		SUSPERTZE EKONOMIKOA	
E.1	ETEak, GIZARTE-EKONOMIA ETA TOKIKO GARAPENA	R.1	INBERTSIOA
E.2	EKINTZAILETZA SUSTATZEA	R.2	BERRIKUNTZA
E.3	GAZTEEN ENPLEGUA SUSTATZEA	R.3	NAZIOARTEKOTZEA
E.4	ENPLEGURAKO PRESTAKUNTZA	R.4	INDUSTRIALIZAZIOA
E.5	LANERATZEKO PIZGARRIAK		
E.6	RENOVE BIRGAITZE- PROGRAMAK		
E.7	ENPLEGU PUBLIKOA		
E.8	ENPLEGUAREN KALITATEA HOBETZEA		
E.9	ENPLEGUAREN EUSKAL SISTEMA HOBETZEA		

**Merkataritzaren Plan Gidariaren Ierroatzea 2020 Estrategiaren
zenbait ekimen adierazgarriekin**

- 1.- «Batuta berrikuntzaren alde»**, lan-eremu zabala da, ikerketa estrategikotik ekintzaitza izpiritura doana, enpresa gazte eta berritzaileen bidez. Esparru honetan, merkataritza banaketak, omnikanalitatearen testuinguruan, eta berrasmatze eta erakargarritasun berri bat behar duena, lan-eremu naturala da teknologiaren, gizartearen edota negozio ereduaren ikuspegitik.
- 2.- «Gazteria mugimenduan»** Gida Planaren apustu nagusietan zuzeneko eragina duten zenbait alderdiren artean hezkuntza-prestakuntza sistemen hobekuntzaren bidez, gazteen merkaturatzea indartu nahi da eta enpleguaren gazteagoztea, baita ekintzaitza izpiritua sustatu eta ikasketa formalen eta ez formalen aitortza ere.
- 3.- «Europarako agenda digitala»** Helburua onura ekonomiko eta sozial jasangarriak lortzea da merkatu bakar digitalean, interneterako sarbidean eta aplikazio azkar eta ultra-azkarrean oinarritua, bertan on line bidezko merkataritza eta konektatutako merkataritza enpresak direlarik materializazio euskarria.

- 4.- «**Baliabideak eraginkortasunez erabiliko dituen Europa**» kide diren estatuei, beste lan-ildoen artean, planteatzen die ikuspegia hiri inguruneen garraioan ardaztea, bertan biltzen direlako aglomerazioak eta isuriak; establezimenduak pertsonen eta salgaien polaritate iturburu diren eremuan.
- 5.- «**Prestakuntza eta enplegu berrien agenda**», pertsonak prestakuntza berrien bidez gaitzeko, oraingo eta etorkizuneko populazio aktiboa egoera berrietara eta karrera aldaketa potentzialetara egokitzeko; langabezia murrizteko; eta lan-ekoizpena handitzeko. Eraldaketa prozesuan dagoen merkataritza bezalako sektorearentzako erronka bizia.

Merkataritzaren Plan Gidariaren Ierrokatzea Nazio Batuen Garapen Jasangarrirako Helburuen 2030 Agendarekin

- **8. Helburua.** “Guztionez hazkunde ekonomiko jarraitua, inklusiboa eta jasangarria, enplegu betea eta produktiboa nahiz lan duina sustatzea”. Horrek zuzenean eragiten baitio Plan Gidariari enpresaren lehiakortasunaren, ekintzaitzaren eta enplegua eta prestakuntza lan-esparruen bidez.
- **9. Helburua.** “Azpiegitura erresilienteak eraikitzea, industrializazio inklusiboa eta jasangarria bultzatzea, eta berrikuntza sustatzea.”; bereziki, eta azkeneko alderdi honekin erlazionatuta, -Berrikuntza sustatzea- 9.5.c atalaren bidez “informazio eta komunikazio teknologietarako sarbidea era esanguratsuan handitzea”, merkataritza enpresen konektibitatearekin eta digitalizazioarekin lotzen diren lehiakortasun helburuekin eta erronkekin lotzen da, bereziki, online bidezko merkataritzari dagokionez.
- **11. Helburua** “Hiriak eta giza kokaguneak inklusiboak, seguruak, erresilienteak eta jasangarriak izatea lortzea”; alderdi hau Planaren hiriguneetako merkataritza politikekin lotzen da, eta merkataritzak esparru horretan duen gizarte eginkizunekin.
- **12. Helburua.** “Kontsumo- eta ekoizpen-modalitate jasangarriak bermatzea” banaketa moduek kontsumoaren jasangarritasunari jarraibideak ematen dizkietelako
- **13. Helburua** “Neurri urgenteak hartzea klima-aldaketaren eta haren ondorioen aurka egiteko” azken finean Banaketa, jarduera ekonomikoa den heinean, salgaien eta kontsumitzaileen mugikortasunaren iturri delako.

3. Begirada Diagnostiko Bat

3.1 ESKAINTZAREN EGOERA: 2008-2016 aldia

Euskal merkataritza banaketaren sektoreak bere barnean hartzen ditu, bai txikizkako merkataritza –sektorearen bihotza-, baita konponketak ere. 2017ko irailean 137.883 afiliazio biltzen zituen Gizarte Segurantzari; orain dela zortzi urte baino 3.984 gutxiago (2009ko urtarrilean). Bilakaera horrek (-%2,0) 2009 eta 2013 artean izandako beherakada nagusiaren prozesua laburbiltzen zuen; epe horretan enpleguaren %7,3 galdu zen. Hortik aurrera susperraldi prozesua hasi zuen 2017an bizkortu dena.

Bi epe horietan murrizketa eta gorakada handienak soldatapeko enpleguetan izan ziren, eta afiliazioei dagokienez 2017ko erdialderako 2009an zituenaren pare dago. Autonomoen kasuan aldiz, 2009an beheranzko prozesua hasi zuten, eta gaur egun banaketa sektoreak duen aldaketa nabarmenaren adierazle dira. (Ikus 2. Fitxa)

A. Txikizkako sektorea: zortzi urte maldan behera...

Krisialdi ekonomikoa hasi zenetik (2008), euskal merkataritzako saltokien % 16 desagertu da (sektore batzuetan, etxeko artikulua kasu, jaitsiera hori % 30 ingurukoa izan da) eta beherakada jarraitu hori ez da amaitu oraindik. Dinamika horren tamainak erakusten du ez gaudela doikuntza baten aurrean, egungo merkataritza-ereduaren eraldaketa sakon baten aurrean baizik.

Beherakada honek (2008an 32.049 establezimendu zeuden eta 2016rako 26.929ra murriztu zen kopuru hori; 5.120 establezimendu gutxiago), testuinguru demografiko egonkor batean, dentsitate komertziala murriztea eragin du, epealdi horretan 3 puntu baino gehiago galdu baititu (2009ko ‰ 15,5etik 2015eko ‰ 12,4ra igaro da). Horrela, Europako dentsitate komertzialetara hurbiltzen ari gara (‰ 7,95 2014an), Europako herrialdeen eta estatuko gainerako lurraldeen antzeko egoera baterantz eginez. Gauzak horrela, estatuko batez besteko dentsitatea baino 4,85 puntu gehiago izatetik (2009) gaur egun 2,78 puntu gehiago izatera pasatu gara. (ikus 3. fitxa: TXIKIZKAKO EUSKAL MERKATARITZAREN bilakaera).

B. Egoera berdintsua lurralde guztietan

Lurraldeen arabera banaketari erreparatuta, ikusiko dugu jaitsiera nahiko homogenea dela hiru lurralde historikoetan (% 16,5 Gipuzkoan; % 16,2 Bizkaian eta % 13,5 Araban); eta, oro har, indar handiagoa izan duela hiru hiriburuetan (% 17,9 Donostian, Gipuzkoako gainerako lurraldeko % 15,9ren aldean; % 19,3 Bilbon, Bizkaiko gainerako lurraldeko % 14,4ren aldean; eta % 14,3 Gasteizen, Arabako gainerako lurraldeko % 10,2ren aldean).

Eskualdeen arabera, hiri hiriburuen eskualdeak dira zenbaki absolutuetan beherakada handiena jasan dutenak (Bilbo Handia: 2.454 saltoki, Donostialdea: 906 saltoki eta

Arabako Lautada: 489 saltoki). Alabaina, erlatiboki jaitsierak handiagoak izan dira Gorbealdean (-% 36,3), Bidasoa Beherean (-% 19,7) eta Debabarrenean (-% 18,9). Bestalde, krisialdiaren oldarrari hobekien erantzun dioten eskualdeak hauexek izan dira: Arabako Errioxa (% 10,2 hazi da), Enkarterri (-% 2) eta Arratia-Nerbioi (-% 5,2). (ikus 3. fitxa: TXIKIZKAKO EUSKAL MERKATARITZAREN bilakaera eta, xehetasun handiagoz, Lurraldean araberako txostena).

C. Sektore batzuetan gaizki, eta beste batzuetan okerrago... salbuespenak albuespen.

Sektorearen arabera, artikuluko teknologikoen eta komunikazioen baino ez dira beheranzko joera orokorrekin kanpo geratzen (+% 7,4); Lurrindegia eta drogeriek (botikak barne) ongi eusten diote, jaitsiera oso txikiarekin (-% 2,2); Elikagai-dendek eskari inelastiko handia dute, eta behera egiten badute ere, % 10etik beherakoa izan da jaitsiera; gainerako sektoreetan (ondasunen eskaria malguagoa da horietan) jaitsiera % 16,3 (norberaren ekipamendua) eta % 28,6 artekoa izan da (etxeko artikulua). Azken sektore horrek urteak zeramatzan handitzen, higiezinaren negozioaren hazkundearen itzalpean, eta orain gordintasunez bizi du eraikuntzaren geldialdia. (ikus 3. fitxa: TXIKIZKAKO EUSKAL MERKATARITZAREN bilakaera).

D. Doikuntza eta arazketa lehiakorra

Sektorea doitzeko prozesu hau «lehiakortasunaren arabeko arazketa» behartu moduko bat izan da. Horrek ere eragina izan du establezimenduen kopurua Europako beste herrialdeetako eredu komertzialetara hurbiltzerako garaian. Hainbat adierazlek erakusten dute joera hori:

- Ealtokien tamaina 2,6 enplegu/establezimendukoa zen 2009an, eta ratio hori 3,0ra igo da 2015ean; hau da, tamaina poliki-poliki lehiakortasuneko indargune gisa nabarmentzen ari da.
- Establezimenduko, lanpostuko eta metro karratuko egindako salmentak igo egin dira epealdi horretan (+% 14,2, +% 5,1 eta +% 5,2, hurrenez hurren³).
- El tiempo medio de renovación de los establecimientos comerciales se acorta; y la inversión media de la misma aumenta.
- Konparazioan ez da 2009ko erreferentzia kontuan izan, krisialdi ekonomikoaren eragina sentitu zen lehen urtea baita. Bilakaeraren erreferentzia bezala 2009tik 2015erako epealdia hartuko bagenu, establezimenduko salmenten igoera % 44koa litzateke, eta lanpostuko salmentena, % 20koa.

(ikus 4 fitxa: *Euskal merkataritzaren lehiakortasuna*)

³ Konparazioan ez da 2009ko erreferentzia kontuan izan, krisialdi ekonomikoaren eragina sentitu zen lehen urtea baita. Bilakaeraren erreferentzia bezala 2009tik 2015erako epealdia hartuko bagenu, establezimenduko salmenten igoera % 44koa litzateke, eta lanpostuko salmentena, % 20koa.

E. Krisialdia eta askoz gehiago...

Krisialdia, halere, ez da prozesuaren laztasuna azaltzeko elementu bakarra. Antzeko beste sektore batzuetan, ostalaritzan, adibidez, askoz leunagoa izan da establezimendu-kopuruaren jaitsiera: EAE mailan, ostalaritzako establezimenduen galera % 8,7koa izan da 2008-2016 aldian, merkataritzaren % 16,0ren aldean; joera hori, gainera, homogeneoa da hiru lurraldeetan (-% 5,0 Araban, merkataritzaren -% 13,5e aldean; -% 10,3 Bizkaian, merkataritzaren -% 16,2ren aldean eta -% 7,6 Gipuzkoan, merkataritzaren -% 16,5en aldean). Zerbitzuen sektoreko adar askotan, bestalde, gorakadak ere izan dira, esate baterako ile-apaindegiak eta edertasuneko beste tratamendu batzuk % 7,5 igo dira, eta beste zerbitzu pertsonal batzuekin lotutako establezimenduak ere (+% 12,7).

Hau da, krisiaz haratago, azken 10 urteetan merkataritzarekin batera izan diren bilakaeraren faktoreek, maila teknologikoan (online merkataritza eta erronka digitalak), ekonomiaren eta lehiakortasunaren mailan (marjina estuko esparru baten kudeaketa) eta maila sozialean (kontsumitzaileen joera eta jokabide berriak) aurreko egoera guztiz hautsi duen agertoki bat osatu dute. Sektorea, horrela, bidegurutze batean jarri dute, eta agerian geratzen da merkataritzako saltokien doikuntza eta berrikuntza lehiakorra hasi baino ez dela egin.

(Ver Ficha 5: Evolución de otros sectores terciarios)

F. Erantzuteko gaitasun txikia: merkataritza bidegurutze batean:

Zentzu horretan, agertokia konplexua da tokiko txikizkako sektorearentzat, eta oinarri hauen arabera ekin behar die agertoki berri horretako erronkei:

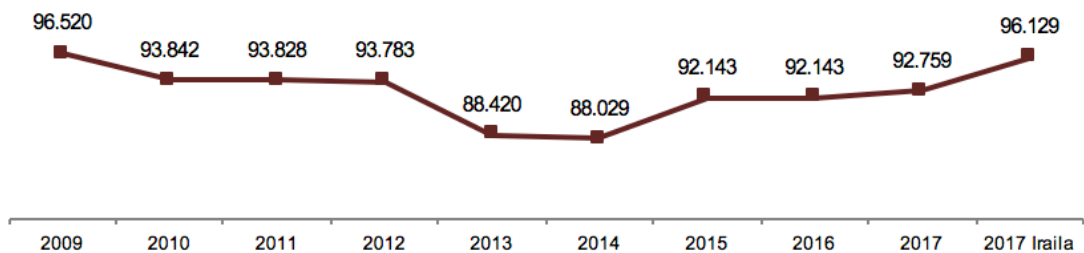
- profil gero eta zaharkituago bat: Euskadiko merkatarien % 30,1 54 urtetik gorakoak ziren 2015ean, eta merkatarien batez besteko adina 48,8 urtekoa zen. Egoera hori azkar ari da okerrera egitean (bost urte lehenago, 2010ean, 54tik gorakoak % 25,2 ziren, eta kolektiboaren batez besteko adina 47 urtekoa zen)
- Mikro egiturak eta agertoki berriari behar bezala egokitu ez zaizkion enpresako baliabide eta egitura lehiakorrak (pertsonek % 70 inguruk pertsona fisiko bezala jarduten dute).
- eta, aurreko urte gogorren ondorioz, aldarte eta erantzuteko gaitasun ahula.

(Ikus 6. fitxa: Txikizkako merkataritzaren erretratu)

2. Fitxa: Euskal-Herriko merkataritza sektorea
Enpleguaren bilakaera merkataritza sektorean (handizkako/txikizkako/
konponketak) Gizarte-Segurantzan afiliatutakoen bilakaera (2009ko urtarrila
–2017ko urtarrila + 2017ko iraila)

(A) SOLDATAKOAK

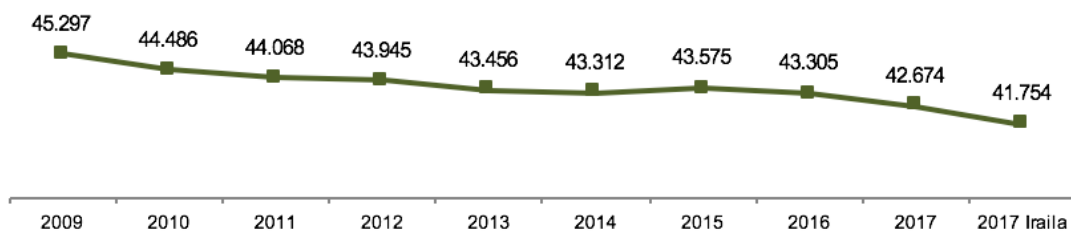
Bilakaera 2009ko urtarriletik –2017ko irailera: **-391 afiliazio (-0,4%)**



Gizarte-Segurantzan afiliatutakoen bilakaera (2009ko urtarrila –2017ko urtarrila + 2017ko iraila)

(B) AUTONOMOAK

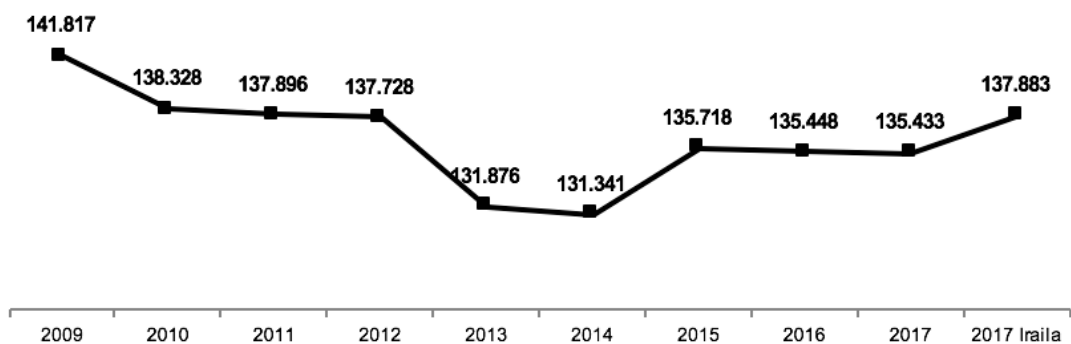
Bilakaera 2009ko urtarriletik –2017ko irailera: **-3.543 afiliazio (-7,8%)**



Gizarte-Segurantzan afiliatutakoen bilakaera (2009ko urtarrila –2017ko urtarrila + 2017ko iraila)

A+ B = GUZTIRA

Bilakaera 2009ko urtarriletik –2017ko irailera: **-3.934 afiliazio (-2,8%)**



Iturria: Ikusmerrek emandako datuetatik guk osatua

2. Fitxa: Euskal-Herriko merkataritza sektorea

Merkataritza sektoreko makromagnitude nagusiak

(handizkako/txikizkako/konponketak)

EUSKAL MERKATARITZA SEKTOREA 2015. URTEA

	Txikizkako merkataritza	Handizkako merkataritza	Lantegiak eta konponketak	GUZTIRA
EBG ESTABLEZIMENDUKA FK	93.425 €	93.425 €	139.534 €	127.455 €
SOLDATAKO PERTSONALAREN UNITATEZKO KOSTUAK	29.725 €	41.143 €	38.149 €	34.417 €
LAN-ORDUAK ENPLEGU BAKOITZEKO	1.634 ordu	1.735 ordu	1.680 ordu	1.669 ordu
USTIAKETAREN GAINDIKIN GARBIA ESTABLEZIMENDUKA	21.196 €	64.128 €	19.151 €	32.739 €
MERKATARITZAKO MARJINA SALMENTEKIKO	29%	22%	18%	24%

Iturria: Guk osatua Merkataritza eta ibilgailuen konponketak inkesta erabiliz (Eustat)

ZENBAIT MAKROMAGNITUDEREN BILAKAERA 2010-2015

	2010	2015	Δ 2010-2015
EBG ESTABLEZIMENDUKA	122.397 €	127.455 €	+4,1%
USTIAKETAREN GAINDIKIN GARBIA ESTABLEZIMENDUKA	38.046 €	32.739 €	-13,9%
MERKATARITZAKO MARJINA SALMENTEKIKO	24%	24%	=

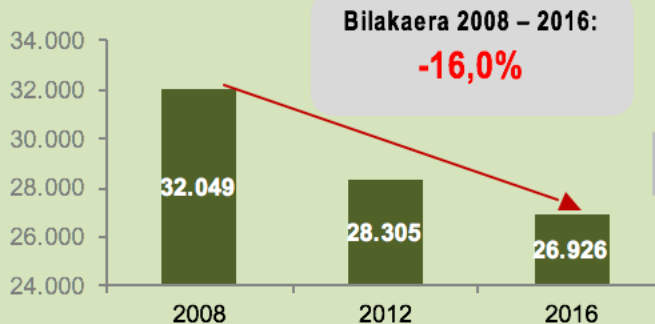
Iturria: Guk osatua Merkataritza eta ibilgailuen konponketak inkesta erabiliz (Eustat)

Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda Eustat

3. Fitxa: EUSKAL TXIKIZKAKO MERKATARITZAREN bilakaera

EUSKAL HERRIKO BILAKAERA

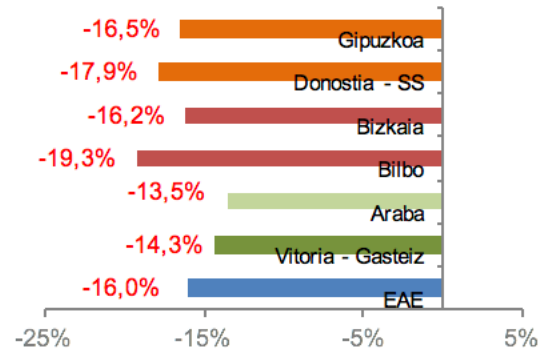
EAEko txikizkako merkataritza establezimendu kopuruaren bilakaera eta merkataritza dentsitatea 2008, 2012 eta 2016 (k.a. eta %a)



Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda eta EUSTATEko Biztanleen Udal Estatistika

BILAKAERA ESQUALDEKA

Txikizkako merkataritza establezimendu kopuruaren bilakaera 2008 – 2016 (%) (Lurralde Historikoak, Hiriburuak eta EAE)



Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda Eustat

BILAKAERA SEKTOREKA

EAEko txikizkako merkataritza establezimenduen banaketa merkataritza adar desberdinetan 2016

	2016	
	k.a.	% v.
Janariak, edariak eta tabakoa	9.137	33,9%
Kultur eta aisialdirako artikulak	1.655	6,1%
Teknologia eta Komunikaziorako artikulak	872	3,2%
Etzerako artikulak	4.098	15,2%
Ekipamendu pertsonala	5.368	19,9%
Beste merkataritza ekipamenduak	3.220	12,0%
Lurrindegia/Drogeria	2.576	9,6%
Guztira orohar	26.926	100,0%

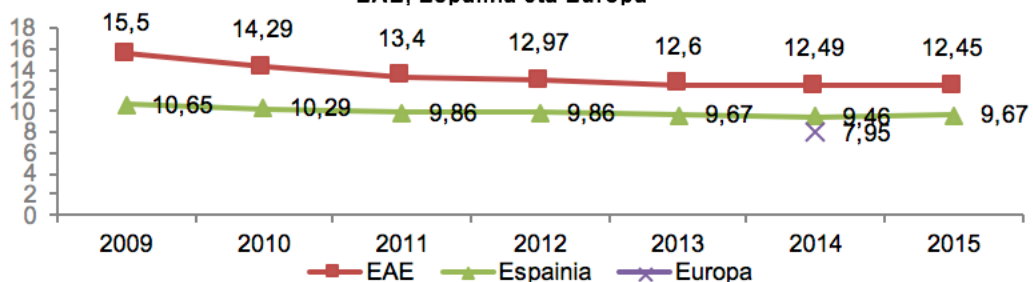
Txikizkako merkataritza establezimenduen bilakaera merkataritza adar desberdinetan 2008 – 2016 (%)

	%	k.a.
Janariak, edariak eta tabakoa	-9,4%	-944
Kultur eta aisialdirako artikulak	-23,6%	-510
Teknologia eta Komunikaziorako artikulak	+7,4%	+60
Etzerako artikulak	-28,6%	-1.638
Ekipamendu pertsonala	-16,3%	-1.044
Beste merkataritza ekipamenduak	-23,5%	-989
Lurrindegia/Drogeria	-2,2%	-58
Guztira	16,0%	-5.123

Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda Eustat

MERKATARITZA DENTSITATEA: Euskal-Herria, Estatu eta EB-28

Merkataritza dentsitatearen bilakaera (establezimendu kopurua 1000 biztanleko) EAE, Espainia eta Europa



3. Fitxa: EUSKAL TXIKIZKAKO MERKATARITZAREN bilakaera

Txikizkako merkataritza-establezimendu kantitatearen bilakaera eskualdeka 2008 – 2016 (%)
(Hazkunde handienetik txikienera ordenatua)

Euskal Herriko eskualdeen zerrenda	2008	2016	2008 – 2016 bilakaera
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 Inguruak/ Estribaciones del Gorbea	102	65	-36,3%

Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda Eustat

Txikizkako merkataritza establezimendu kopuruaren bilakaera eskualdeka 2008 – 2016 (c.a.)
(Hazkunde handienetik txikienera ordenatua)

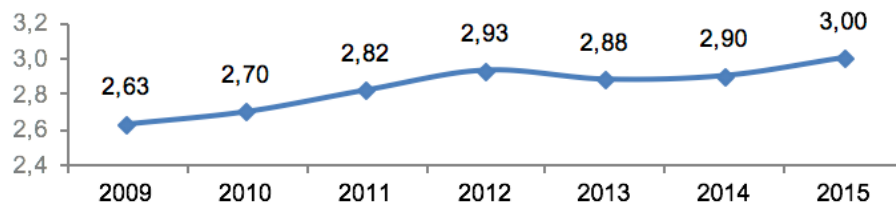
Euskal Herriko eskualdeen zerrenda	2008	2016	2008 – 2016 bilakaera
1. Errioxa Arabarra / Rioja Alavesa	98	108	10
2. Arabako Ibarak/Valles Alaveses	24	22	-2
3. Arabako Mendialdea / Montaña Alavesa	20	18	-2
4. Enkartzioak/Encartaciones	396	388	-8
5. Arratia-Nerbioi/ Arratia - Nervión	251	238	-13
6. Kantauri Arabarra/ Cantábrica Alavesa	391	362	-29
7. Gorbeia Inguruak/Estribaciones 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

Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda Eustat

4. Fitxa: Euskal Merkataritzaren Lehiakortasuna

ESTABLEZIMENDUEN MERKATARITZA ESPAZIOAREN GEHIKUNTZA

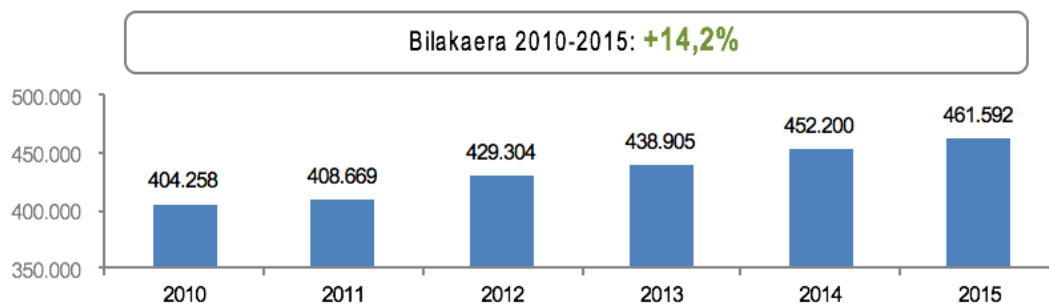
Merkataritza espazioaren gehikuntza: Afiliazioaren bilakaera establezimenduka 2009 - 2015



Iturria: GSIN eta DIRAE 2015 Eustat

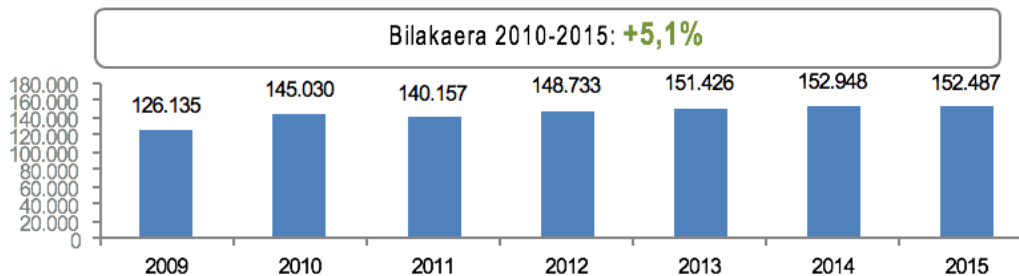
SALMENTEN GEHIKUNTZA ESTABLEZIMENDUKA, ENPLEGUA ETA M2KA

Salmenten batezbesteko bilakaera establezimenduka (prezio konstantea) 2010 - 2015



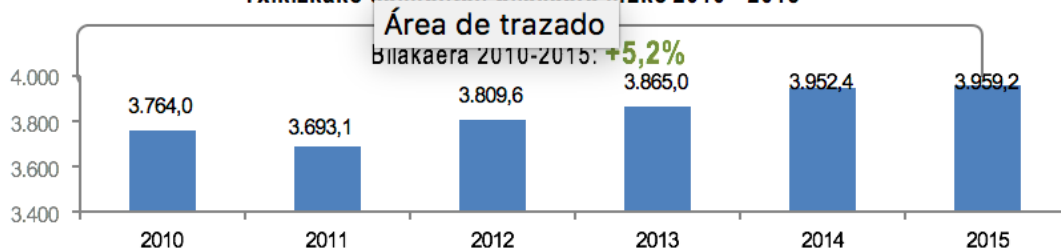
Iturria: Merkataritzaren eta konponketaren inkesta 2014, ICIm, ZKI eta DIRAE 2014 Eustat

Salmenten bilakaera afiliatutako pertsonako (euroak) 2010 - 2015



Iturria: Merkataritzaren eta konponketaren inkesta 2014, ICIm Eustat eta GSIN

Txikizkako salmenten bilakaera m2ko 2010 - 2015

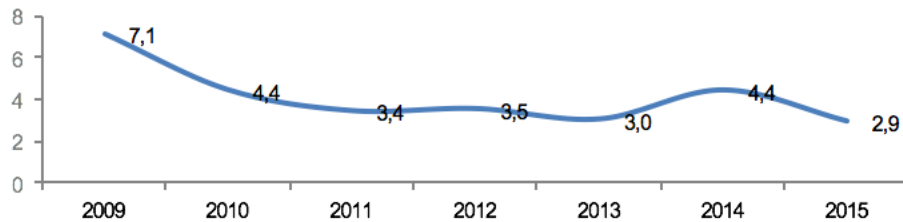


Iturria: Merkataritzaren eta konponketaren inkesta 2014, ICIm eta DIRAE 2014 Eustat

4. Fitxa: Euskal Merkataritzaren Lehiakortasuna

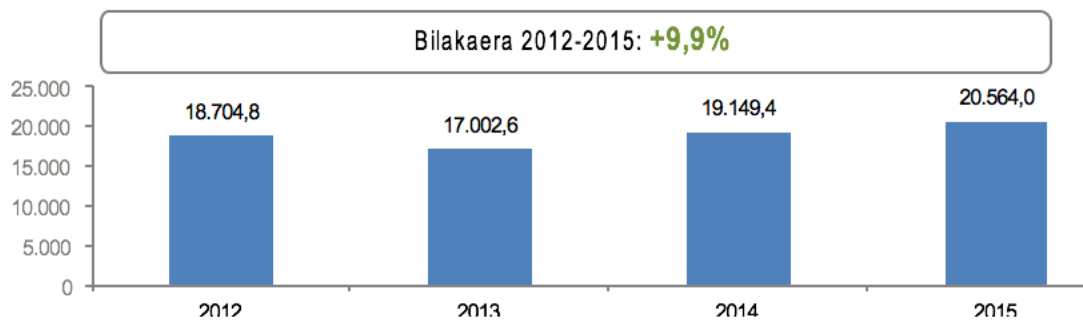
MERKATARITZA SEKTOREA MODERNIZATZEARI ETA BERRITZEARI BULTZADA

Merkataritza establezimenduak eraberritzeko batezbesteko denbora (azkeneko eraberritzea egin zenetik batezbesteko antzinatasuna) 2009 - 2015



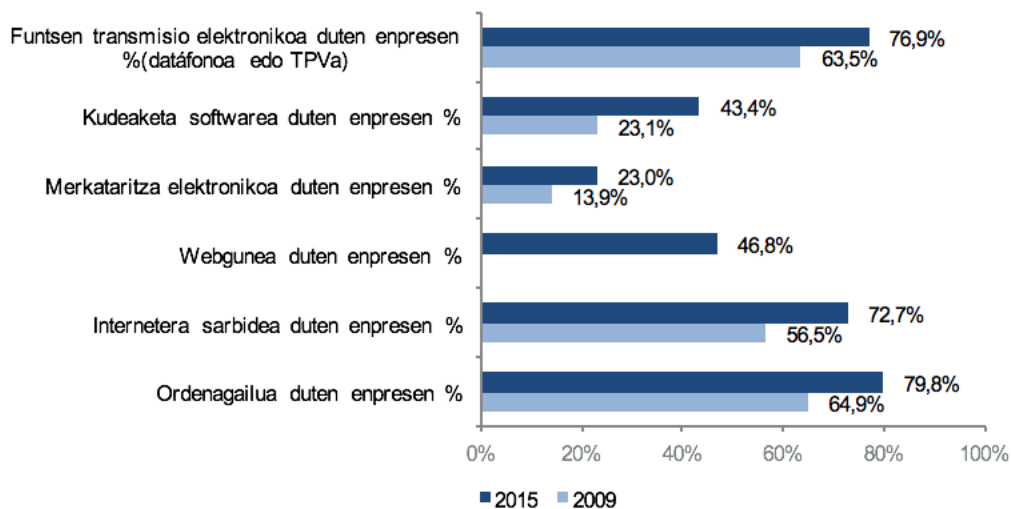
Iturria: Euskal merkataritzaren barometroa 2015 Iklusmer

MECera aurkeztutako batezbesteko inbertsioaren bilakaera (euroak) 2012 - 2015



Iturria: Merkataritza-saltokiak modernizatzeko laguntza programa (MEC 2015) Eusko Jaurlaritza

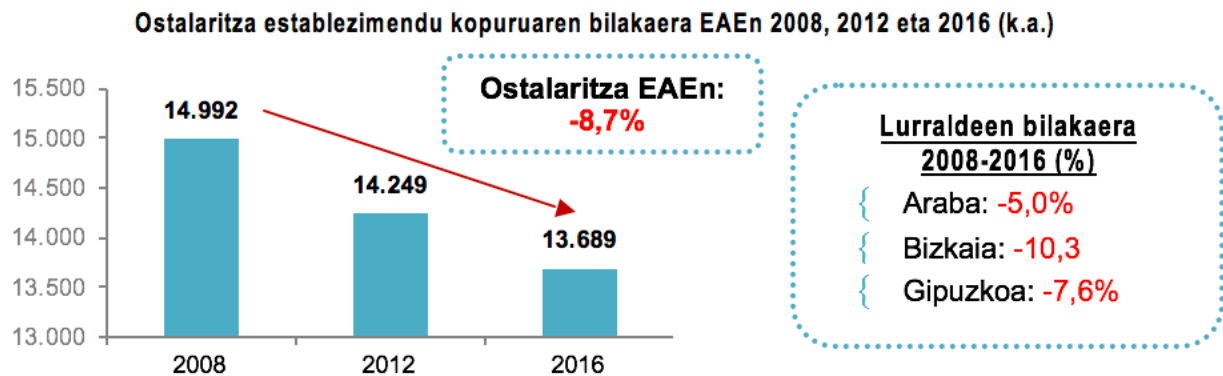
Txikizkako Merkataritza-establezimenduen modernizazioa. 2009-2015



Iturria: ESI Enpresak 2011-2015

5. Fitxa: Beste hirugarren sektoreen bilakaera

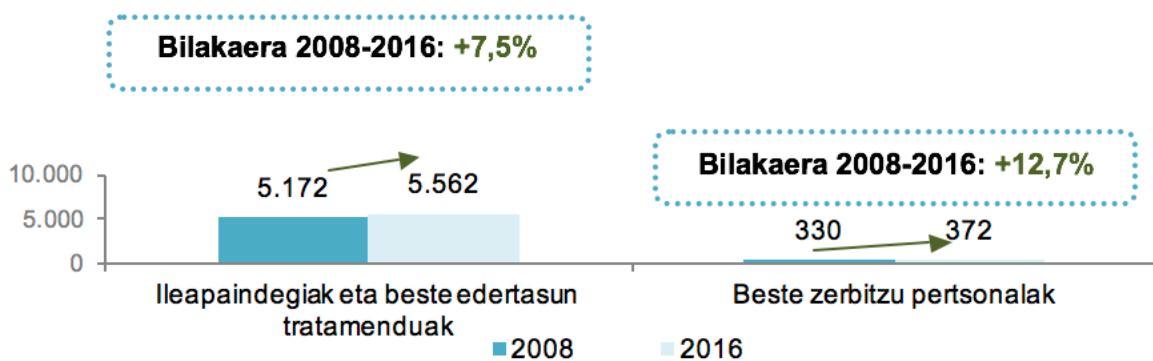
OSTALARITZAREN BILAKAERA 2008 - 2016



Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda (DIRAE) Eustat

KONTSUMORAKO ZERBITZUEN BILAKAERA 2008 - 2016

Ileapaindegi eta beste edertasun tratamendurako establezimenduen eta beste zerbitzu pertsonalen bilakaera EAEn 2008 eta 2016 (k.a.)

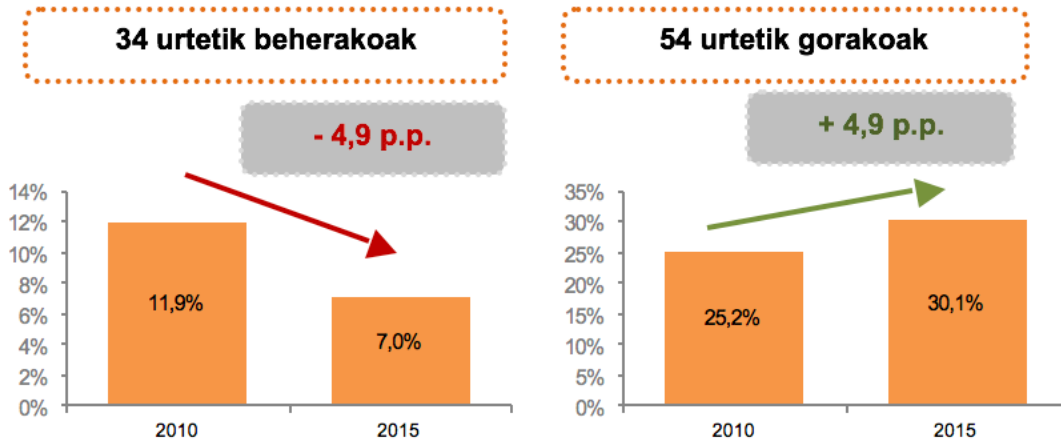


Iturria: Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda (DIRAE) Eustat

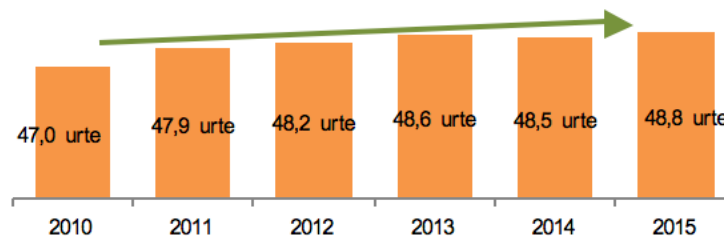
6. Fitxa: Txikizkako merkataritza-establezimenduen erretratua

EUSKAL HERRIKO TXIKIZKAKO MERKATARITZA KUDEATZEN DUTEN PERTSONEN ADINAREN BILAKAERA

Euskal txikizkako merkataritza establezimenduak kudeatzen dituzten pertsonen pisuaren bilakaera, adinaren arabera segmentatuta (%)

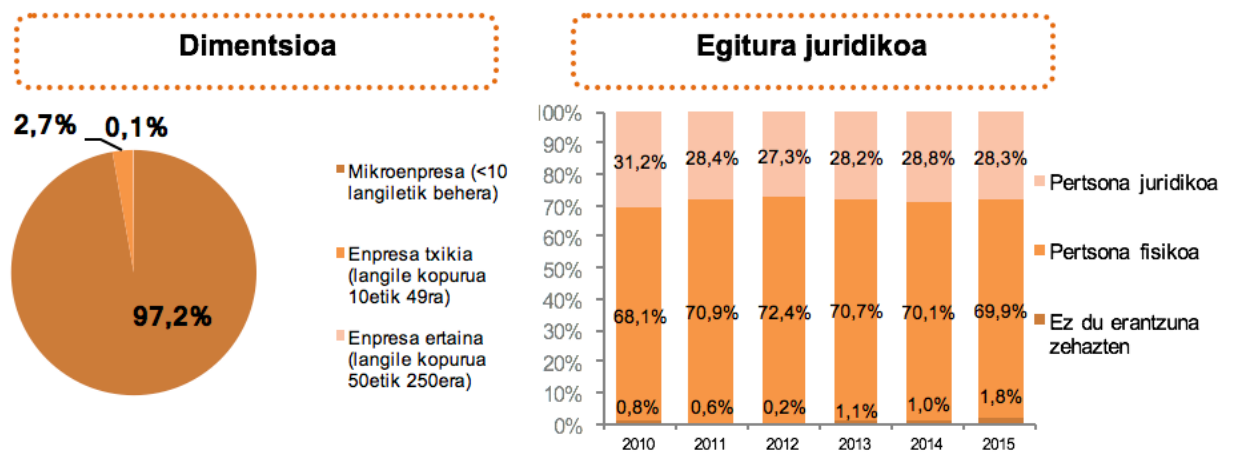


Euskal txikizkako merkataritza-establezimenduak kudeatzen dituzten batezbesteko adinaren bilakaera



Iturria: 2015 Barometroa Ikusmer

EUSKAL MERKATARITZAREN DIMENTSIONA ETA EGITURA JURIDIKOA



Iturria: 2015 Barometroa Ikusmer

3.2 Eskaria eta joera berriak egoera azaltzeko faktore bezala

A. Kontsumitzailea, merkataritzako ekosistemaren ardatza

Kontsumitzailea da merkataritzako ekosistemaren ardatza. Merkataritzako politiken eraginkortasuna eta, azken finean, arrakasta datu hori uneoro presente izatean datza; ezin da ahaztu, enpresen eta bitarteko eragile publiko zein pribatuen jarrera eta beharrez haratago, sistema kontsumitzaileak mugiarazten duela, eta ezinbestekoak direla bere kokalekua, bere beharrak, espektatibak eta jokamoldeak. Horren ondorioz, azalpenak emateko analisi eta diagnostiko ororen oinarrian kontsumitzailea, edo, bestela esanda, eskaria ipini behar dugu.

B. Krisialdi ekonomikoaren agertokian, kontsumitzailea, haren zaletasunak eta bizi-ohiturak aldaketarako eragile bezala

Krisialdia da, lehenago esan dugun bezala, azken urteotako partidaren agertokia definitu duen alderdietako bat, baina ez bakarria. Horrela, familien gastua % 8 murriztu da 2008 eta 2014 artean, eta pixka bat igo da ordutik aurrera. Alabaina, merkataritzako ondasunak eskuratzeko euskal familiek egindako gastuak % 14 egin zuen behera 2008-2014 aldian, eta azken bi urteetako igoerak 2008ko gastu-mailetara zertxobait hurbiltzeko baino ez dira gauza izan.

Krisialdiaren eraginari gehitu behar diogu, beraz, kontsumitzaileek beste zerbitzu batzuetara jo izana (aisialdia, turismoa, hezkuntza, kultura, osasuna eta ongizatea...). Horietan egindako gastua eta ondasunak eskuratzekoa edo merkataritzakoa elkarrekin lehiari dabilta.

(ikus 7 fitxa: Familien aurrekontua eta gastua)

C. Teknologia eta kontsumitzaile berria

Krisia atzean geratzen ari bada ere, kontsumitzaileak ez dio utziko zuhurragoa eta arrazionalagoa izateari, bere kontsumoari buruzko informazio gehiago baitu eta kontzienteagoa baita. Kontsumitzailea aldatu egin da, ez bakarrik krisialdiren eraginez, baita ere, eta indar handiz, interneten zabalkundearen ondorioz ere. Esanguratsua da, batik bat, smartphonearen hedapena, kontsumitzailea «uneoro konektaturik» egotea eragin baitu.

Bi faktore horiek kontsumitzailea aldatu dute eta orain

- Arrazionalagoa da, eta horrela erosketak konpultsiboak behera egin du.
- Gehiago eskatzen du: kalitatea eta prezioaren eta kalitatearen arteko harremana gauza segurutzat jotzen ditu. Klik batekin prezio desberdinak dituzten produktu

desberdinak konpara ditzake, edo bitarteko ugariren bidez eskainitako produktu bera. Kontsumitzaileak hautatu egiten du, eta horretarako aukera zabala du.

- Informazio gehiago dauka eta konektatuago dago: Ondo ezagutzen ditu produktua eta markak, ez bakarrik produktua bera, baita foroen, gomendioen edo beste erabiltzaileen esperientzien bidez ikasitakoa ere.
- Beste pertsona batzuen iritziaren mendean dago: Ondorioz, publizitatea ez da horren eraginkorra. Produktu bat erostean, pisua dute produktuari buruzko iritziek, baina baita produktuaren eta markaren inguruan egon daitekeen beste guztiak ere.

Nola ez, kontsumitzaile berri horrek eboluzionatzeko eta egokitzeke betebeharra ezartzen dio saltoki tradizionalari, baina baita bestelako formatuei ere. Nola? Ez dago erantzun bakar bat. Aplikatu beharreko estrategia hainbat faktoreren araberakoa izango da: sektorea, produktua, targeta, posizionamendua...

D. Produktuen balioa behera, eta zerbitzuena gora...

Kontsumitzaile berriak, produktuaz gain, balioa sortzen duen enpresa-zerbitzu bat, esperientzia bat, balio ukiezin batzuk eta abar eskatzen ditu, bai eta gero eta lehiakorragoa den enpresa bat ere. Egia da: begien bistakoa da produktuak, elementu material bezala, balioa galdu duela merkaturatzen diren ondasun askoren artean (globalizazioak, lan-esku merkeko herrialdeetan ekoizteak eta industriako eta logistikako aurrerapenek horretarako aukera eman dute). Baina, produktuaren balio-galera horretaz haratago, kontsumitzaileentzat «bigarren plano batean geratzen ari da produktua bera».

Erosteke motibazioa eta kontsumitzaile bakoitzak erosketa bat egitean bilatzen duena askotarikoa da orain eta, unearen arabera, motibazio desberdinak aldi berean ager daitezke kontsumitzaile beraren kasuan: moda, joera, mauka, produktu jasagarriak, naturalak edo osasungarriak, «tribu urbano» jakin bateko kide izatea izan daitezke motibazioak, edo behar bati preziorik txikienean erantzutea, berehala, aholkuak jasota, ondo pasaz... zerbitzuak eta merkataritzaren balio ukiezinak forma desberdinak hartzen dituzte, beraz.

Jakina, agertokia aldrebesagoa da, batik bat merkataritza tradizionalarentzat, baina ez dugu ahaztu behar nork bere burua kokatu eta bereizteko aukera-sorta zabala ere badakarrela: aukera-nitxo berriak zabaldu dira.

E. Demografiak ere badu zer esanik: eskariaren modulazioa adinaren arabera

Merkatariak bezalaxe, gure gizartea gero eta zaharkituago dago. Euskal piramide demografikoak eta jaiotza-tasak iragartzen dute etorkizun hurbilean gero eta zahartuago dagoen gizarte bat izango garela. Eta, azken finean, 80 urtetik gorakoek osatutako «laugarren adin»eko biztanleria ugari bat agertzearen ondorioz, ezinbestean birpentsatu beharko dira hirigintza, mugikortasuna eta gertutasuneko merkataritzaren rol soziala bera ere.

Kontsumoari dagokionez, prozesu demografiko hori ez da neutroa. Beharrak eta ohiturak aldatu egiten dira adinaren arabera eta, era berean, joera teknologiko berriak adin-segmentuetan modu desberdinean zabaltzeak behar eta aukeren agertoki konplexu bat eragiten du, eta bertan merkataritzak posizionamendu berezia bilatu behar du.

Zentzu horretan, demografiak iragartzen du eskariaren tipologiak modu desberdinduan modulatu direla. Horrela, kontsumitzaile-mota desberdinak bereiz ditzakegu, duten adinaren arabera:

- 30 urtera arte: «Millennials» delakoak eta, horien atzetik, «Z belaunaldia»: Internetekin hazi dira eta/edo natibo digitalak dira. Merkataritza tradizionala edo saltoki fisikoak bigarren mailako aukera da haientzat. Ez dute asko ezagutu eta ondorioz kidetasun praktiko eta lotura emozional txikia sentitzen dute eredu horrekiko.
- 30-50 urte bitartekoak: Merkataritza tradizionalan erosten hazi badira ere, ederki asko aritzen dira mundu digitalean. Eroso dabilta bi formatuetan.
- 50–65: Guztiz gertuko sentitzen dute erosketaren eredu tradizionala, hori ezagutu baitute. Noizean behin online erosketaren munduaren saltsan ibiltzen dira, halere.
- 65 baino gehiago: Salbuespenak salbuespen, merkataritza-eredu tradizionalarekiko fidelak izaten jarraitu dute.

Testuinguru horretan eta etorkizunean online merkataritza-ereduak, kontsumitzaile berriek bultzaturik, modu progresiboan indarra hartzen joango direla agerikoa delarik, ezin dugu ahaztu, adibidez, deskribatutako segmentuen artean hemendik 15 urtera gaur egun 50 urte baino gehiago dituen kolektiboko kide guztiek 65 urte baino gehiago izango dituztela, eta biztanleria osoaren % 28,2 izango direla, gutxi-gorabehera.

Hortaz, kopuruari dagokionez segmentu garrantzitsua izango dira, haien egoera ekonomikoa beren aurreko belaunaldia baino hobea izango da, erosketetarako denbora izango dute, eta beren buruarentzat ez ezik beste pertsona batzuentzat ere erosiko dute (seme-alabak, bilobak...). Alabaina, mugitzeko gaitasun txikiagoa izango dute (batik bat adinekoenak) eta zerbitzu espezifikoak beharko dituzte, hala nola, produktua entregatzeko erraztasunak, gertutasuneko erosketako esperientzia eta egokitutako tratua, informazio argi eta ulergarria, dendara sartzeko erraztasunak eta erosotasuna, eta abar.

Ondorioz, behar eta aukera ugari zabalduko dira, kontsumitzailearen adinaren arabera, eta erronka handia izango dira salmenta tradizionalaren ereduarentzat. Posizionatzea eta jakitea nola eginaldi berean kontsumitzaile gazteak (ibilbide luzeagoa izango dutenak eta etorkizunean erosteko potentzial handiena dutenak) eta egungo kontsumitzaileak erakartzeko, horra hor egungo merkataritzaren erronka. Lehenbailehen erantzun behar zaio, huts egiteko tarte txikiarekin eta esperientzia edo aurretiko ezagutza handirik izan gabe.

((ikus 8 fitxa: Euskadiko 2031rako proiektio demografikoa))

F. Hirira itzuli al da kontsumitzailea?

Adinez zaharragoa den kontsumitzailea ez da horrenbeste mugitzen, eta gero eta handiagoa da gertutasuneko eskaintzarekiko duen lotura. Kontsumitzaile berria, aldiz, kalitate handiko hiri-espazio batean hazi da, eta horrela hiria harremanetarako espazio bezala ulertzen du. Gainera, garraio publiko eraginkor bat du eskura eta, horrela, ez du aurreko belaunaldien autoarekiko mendekotasuna. Autoaren banalizazioak (famiariaren ondasun bezala zabaldu izanak) estatusa adierazteko duen balio sinbolikoa murriztu du (beste produktu elektronikoko batzuek hartu dute leku hori) eta ez du askatasunaren ideia transmititzen, lehen bezala. Kontsumitzaile berriek ingurumenaren eta jasangarritasunaren alorrean dituzten balioek agertoki hori borobiltzen dute.

Bestalde, eztaba daezina da krisialdiaren ondorioz hilabetean erosketa handi bat egiteko ohituraren formatua mugara eramane duela. Hiri inguruko formatuen hasierako bultzatzaileek indarra galdu dute azken urteotan.

Inguruabar guzti horiek direla eta, kate handiak hirietara itzuli behar izan dira, auzoetan eta hiriko erdiguneetan kokatutako hiriko supermerkatuetan eta formatu txikietan oinarritutako eredu batera itzuliz, eta online kanalaren aldeko apustu irmoa eginez.

Itzulera hori bera agerikoa da ere ondasun konparatiboen marka handien kasuan ere. Hiriaren erdigunera itzultzen ari dira, baina zentro periferikoetako establezimenduei uko egin gabe, oraingoz. Batzuen ustez, marka handiek hirien erdiguneetako espazio onenak okupatzeak «erakusleho erraldoi»aren ideari erantzuten dio, hots, erosketak online egiten dituen kontsumitzailearentzako erreferentzia izateko nahiri.

Hortaz, kate handiak hirien erdiguneetara itzultzen ari direla egia izanik ere, saltoki handiek ez dute kontsumitzailea abandonatu. Kontsumitzaile berria formatu ugarian aritzen da, eta beraz hiriko zein hiri inguruko saltokietara joaten da, eta kanal ugari erabiltzen ditu, online eta offline. «Kontsumitzaile espezializatu» bat da, eta bide bat edo bestea erabiltzeko hautua egiten du «zertarako?» eta «noiz?» galderen erantzunaren arabera.

(ikus 9 fitxa: Euskadiko merkataritzako ekipamenduak)

G. Turismoa aukera bezala

Merkataritzaren eta Turismoaren arteko lotura eremu geografiko batzuetan eta urteko sasoi batzuetan frogatu den gertakari historikoa izan arren, agerikoa da azken urteotan sektore turistikoak Euskadin izandako gorakadak pertzepzio hori elikatzen duela eta espektatiba handiak sortzen dituela. Zentzu horretan, turista zein txangolarien aldetik bisitarien zifrak izandako bilakaera positiboak estimulu bat izan behar du aukera-segmentu hori landu eta ustiatzeko.

Aldeko testuinguru horretan eta segmentuaren garrantzia gora egiten ari deneko honetan, beharrezkoa da aukerari neurria hartzea, errealismoa eta lan mailakatua oinarri dituen logika batean. Zentzu horretan, merkataritzako profil jakin batzuentzat (ez sektore osoarentzat) ageriko aukera bat da gaur egun Bilboko eta Donostiako erdiguneko eremu batzuetan eta kostaldeko beste udalerrri batzuetan; beste udalerrri eta/edo eskualde batzuetan (Gasteizen, kasu) datuek erakusten digute turismoaren kontsumoak merkataritzan duen eragina nahiko txikia dela oraindik. Zentzu horretan, eta Donostiara joaten diren frantsesak alde batera utzita, egun dugun turismoa ez da erosketak egitera etorri den turismo-mota bat. Aitzitik, lanarekin, kulturarekin edo gastronomiarekin lotutako alderdiek bultzatutako turismoa da, eta beharrezkoa da merkataritzaren ikuspuntutik hura optimizatzea.

Aukera hori elikatzeko muga batzuen kontra egin behar da, eta turismoa/merkataritza binomioak funtzionatzea lortzeko honako helburu hauei heldu behar zaie:

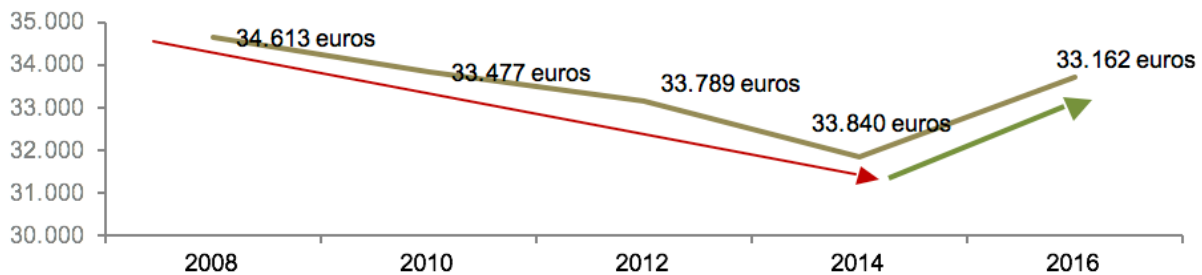
- bisitariaren egonaldia luzatzea, erosketen maila eta konplexutasuna handitzeko beharrezko baldintza baita;
- segmentu hura balia dezaketen sektore eta/edo saltokiak sentsibilizatzea, segmentu horren aurrean modu proaktiboan egokitu eta posizionatu daitezten; horretarako, turismoa, gaur egun konfiguratua dagoen moduan, abantaila bezala aprobetxatu dezaketen arloak, azpisektoreak edo saltokiak ere identifikatu behar dira, eta laguntza eman behar zaie abantaila hori errentagarri bihurtzeko beharrezko moldaketak egin ditzaten.
- tokiko produktuen edo bereizitako produktuen saltokien ezarpena erraztea «ibilbide turistikoetan». Merkataritzak turista dagoen lekuan egon behar du; ez da errealista pentsatzea turista saltokiaren bila ibiliko denik.

(Ikus 10. Fitxa: Turismoa Euskal Herrian)

Ficha 7: Presupuesto y gasto familiar

Euskadiko etxebizitzaren aurrekontuaren bilakaera 2008 – 2016

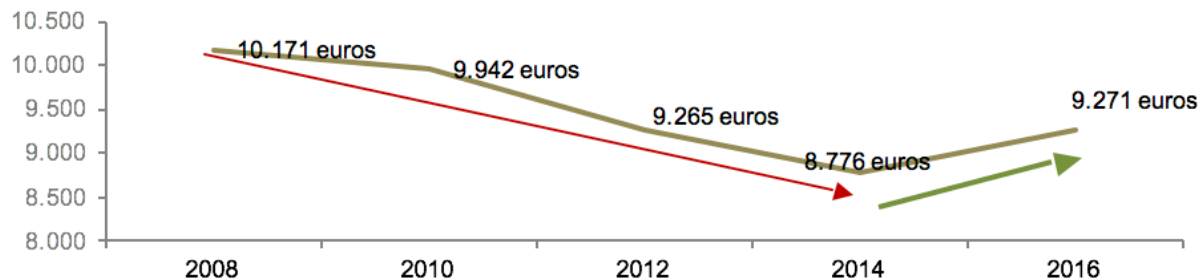
Bilakaera 2008-2014: **-8,0%** Bilakaera 2014-2016: **+2,0%**



Iturria: Estatuko Estadistika Institutuaren familia aurrekontuen inkesta

Euskadiko etxebizitzaren merkataritza aurrekontuaren bilakaera 2008 – 2015

Bilakaera 2008-2014: **-13,7%** Bilakaera 2014-2016: **+5,6%**



Iturria: Estatuko Estadistika Institutuaren familia aurrekontuen inkesta

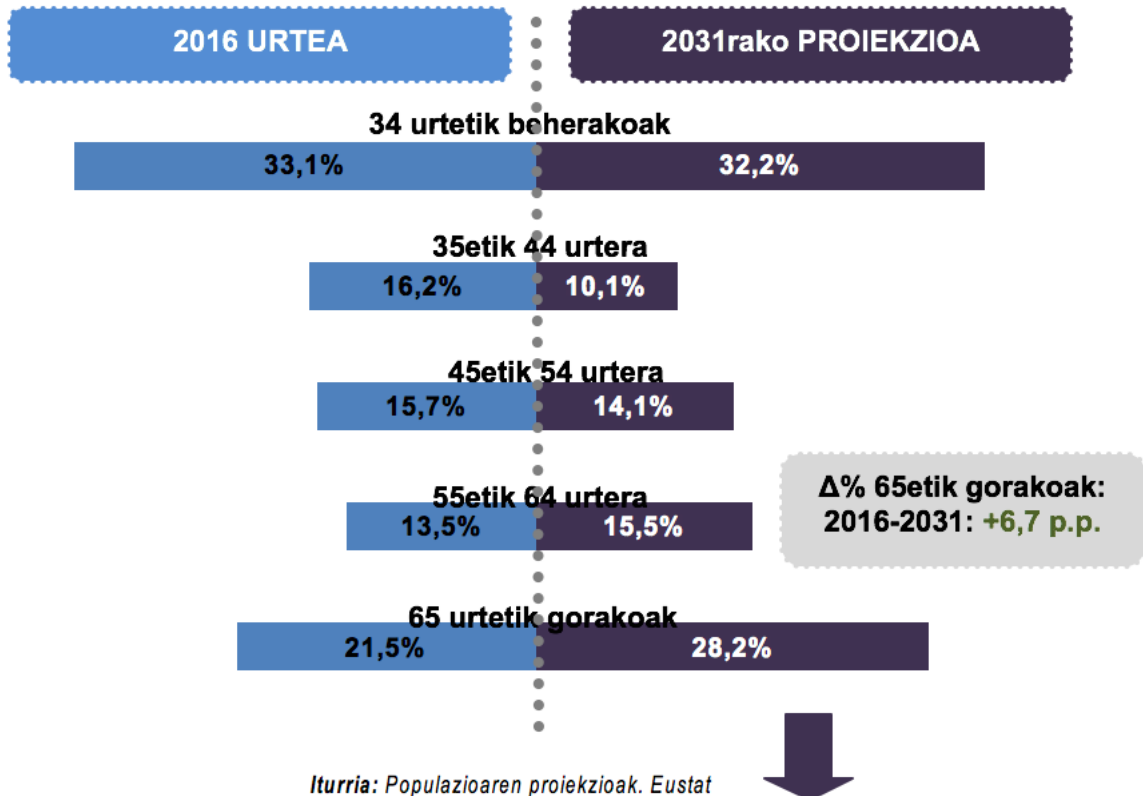
Euskadiko etxebizitzaren aurrekontuaren bilakaera gastuaren arabera 2008 – 2016 (euroak eta %) (Hazkunde handienetik txikienera ordenatua)

Aurrekontuko partiden zerrenda	2008	2016	Bilakaera 2008 - 2016
1. Alojamentu zerbitzuak	282,88	437,60	54,7%
2. Hezkuntza eta prestakuntza	396,51	527,75	33,1%
3. Aseguruak eta beste finantza zerbitzuak	1.310,79	1.462,86	11,6%
4. Alokairua eta etxebizitza	10.806,02	11.516,57	6,6%
5. Jan eta edan etxetik kanpo	3.274,33	3.322,06	1,5%
6. Komunikazioak	946,35	940,63	-0,6%
7. Janariak, edariak eta tabakoa	5.242,53	5.198,82	-0,8%
8. Zainketak eta norberaren gauzak	1.143,14	1.057,82	-7,5%
9. Botikak eta zerbitzu medikuak	1.183,54	1.095,48	-7,4%
10. Etxea	1.713,98	1.496,21	-12,7%
11. Ondasunak eta kultur eta aisialdia zerbitzuak	1.848,36	1.614,06	-12,7%
12. Ibilgailuak eta garraioa	4.043,53	3.239,86	-19,9%
13. Jantzientzako eta oinetakoentzako artikulak	2.063,63	1.596,58	-22,6%
14. Ikus-entzunezko ekipoak	283,00	184,74	-34,7%

Iturria: Estatuko Estadistika Institutuaren familia aurrekontuen inkesta

8. Fitxa: 2031rako Euskal Herriko proiektzio demografikoa

Euskal Herriko populazioaren banaketa adinaren arabera 2016 vs. proiektzioa 2031



Euskal Herriko 65 urtetik gorako populazioaren banaketa 2031rako proiektzioan

Adin tartea	Populazioa (milaka pertsona)	%
65etik 69ra	156,6	7,2%
70etik 74ra	140,2	6,4%
75etik 79ra	112,4	5,1%
80tik 84ra	93,8	4,3%
85etik 89ra	62,9	2,9%
90etik 94ra	32,3	1,5%
95etik 99ra	15	0,7%
100 urte baino gehiago	2,6	0,1%
65 URTETIK GORAKOAK GUZTIRA	615,8	28,2%

Iturria: Populazioaren proiektzioak. Eustat

9. Fitxa: Merkataritza ekipamendu handiak Euskal-Herrian

EUSKAL HERRIKO MERKATARITZA BALIABIDEEN KUANTIFIKAZIOA ETA BANAKETA 2016

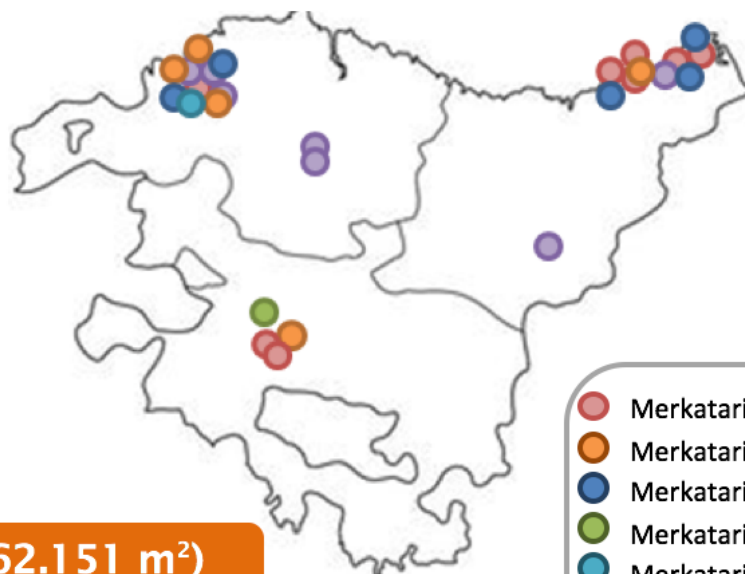
Euskal-Herria: **27** Merkataritza ekipamendu handi
SBA: 792.834m²

BIZKAIA (415.210 m²)

1. Megapark (127.772 m²)
2. Artea (40.932 m²)
3. Max Center (59.491 m²)
4. Ballonti (52.691 m²)
5. Bilbondo (39.493 m²)
6. Zubiarte (20.647 m²)
7. Carrefour Sestao (17.250 m²)
8. Eroski Abadiño (15.100 m²)
9. Carrefour Erandio (12.604 m²)
10. Eroski Leioa (11.350 m²)
11. Symply (9.000 m²)
12. Los Fueros (8.880 m²)

GIPUZKOA (215.473 m²)

1. Garbera (40.000 m²)
2. Urbil (35.648 m²)
3. Txingudi (34.000 m²)
4. Carrefour Oiartzun (20.150m²)
5. Mamut (20.055 m²)
6. San Martín (13.328 m²)
7. Mendibil (12.000 m²)
8. Niessen (12.000 m²)
9. Carrefour Beasain (10.942 m²)
10. Arcco Amara (9.060 m²)
11. La Bretxa (8.290 m²)



ARABA (162.151 m²)

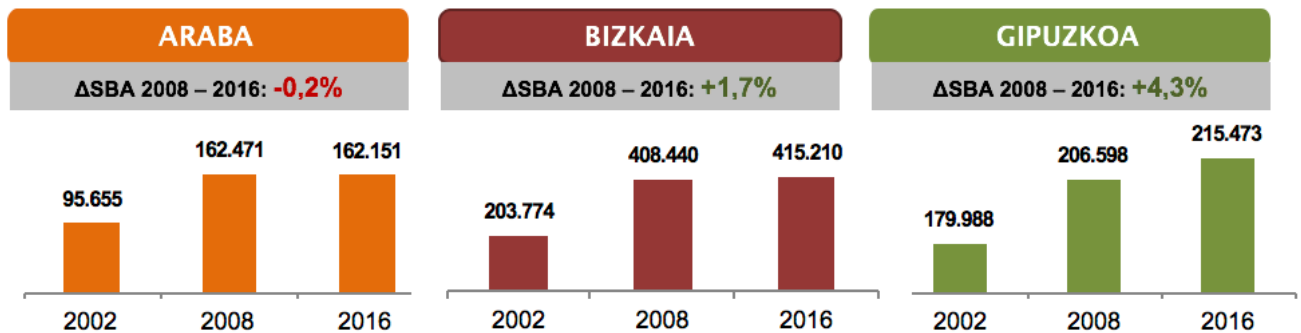
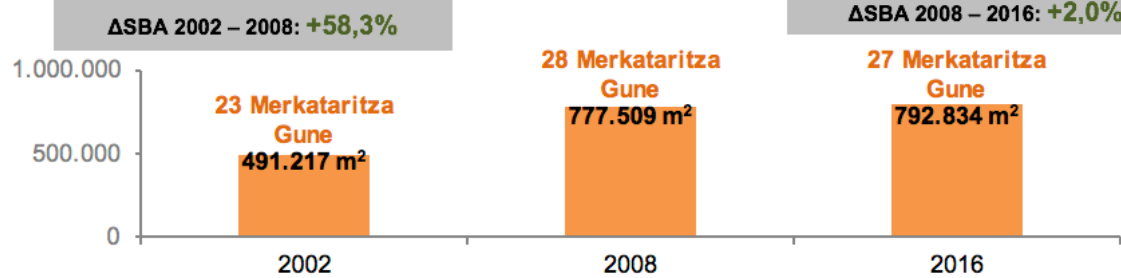
1. Boulevard (84.677 m²)
2. Gorbeia (59.773 m²)
3. Lakua (12.626 m²)
4. Debaraba (5.075 m²)

- Merkataritza gune txikia
- Merkataritza gune ertaina
- Merkataritza gune handia
- Merkataritza gune oso handia
- Merkataritza parkea
- Hipermerkatuan oinarritutako merkataritza gunea

9. Fitxa: Merkataritza ekipamendu handiak Euskal-Herrian

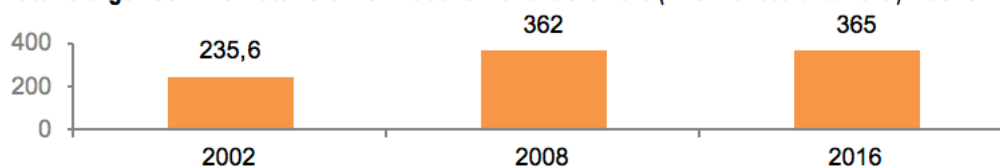
AZALERA GORDIN ALOKAGARRIAREN BILAKAERA (SBA) 2002 - 2016

Merkataritza guneen kopuruaren bilakaera eta Azalera Gordin Alokagarria (SBA) Euskal Herrian eta Lurralde Historikoetan 2002-2016



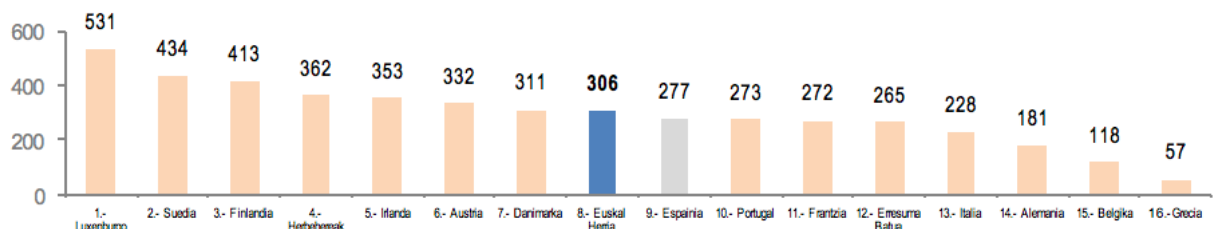
MERKATARITZA-GUNEEN MERKATARITZA-HORNIDURAREN BILAKAERA ETA POSIZIONAMENDUA EUSKAL HERRIAN

Merkataritza guneen merkataritza-horniduraren bilakaera 2016 (m² SBA/1.000 biztanleko²) Euskal Herrian



Iturria: Espainiako merkataritza-guneen eta parkeen direktorioa 2002, 2008 eta 2016

Merkataritza-horniduraren europar ranking-a 2016 (m² SBA/1.000 biztanleko)³



Iturria: Guk prestatua Cushman & Wakefielden datuen arabera, AECC Espainiako datuetarako

² Ondorengo guneak sartzen dira: OH – Oso Handia H - Handia, ER - Ertaina, TX - Txikia, HI – Hipermerkatuan oinarritua, MP – Merkataritza Parkea, EZ – Ekoizleen Zentroa, AZ – Aisialdirako Zentroa

³ Merkataritza parkeak, ekoizpen zentroak eta asialdirako zentroak kanpoan geratzen dira

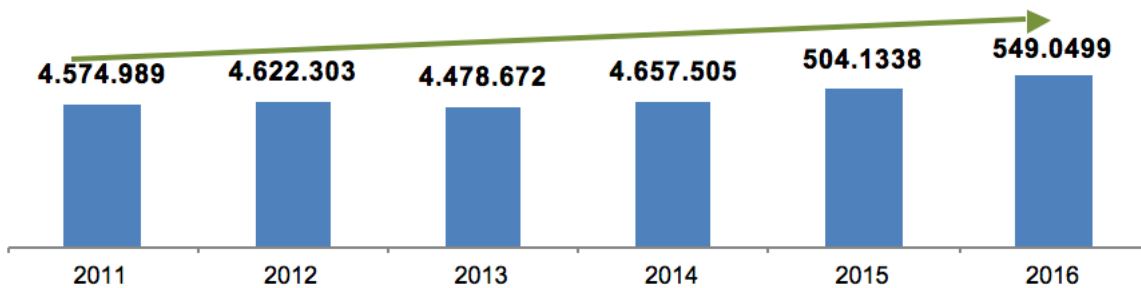
10. Fitxa: Turismoa Euskal Herrian

TURISMOAREN BILAKAERA EUSKAL HERRIAN

Ostatu-gauen bilakaera Euskal Herrian 2011 – 2016 (k.a. y %)

EUSKAL HERRIA

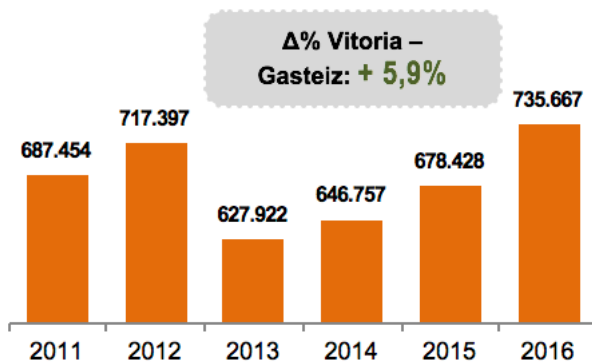
Evolución CAE 2011-2016: **+20%**



Ostatu-gauen bilakaera Lurralde Historikoetan eta Euskal hiriburuetan 2011 – 2016 (k.a. eta %)

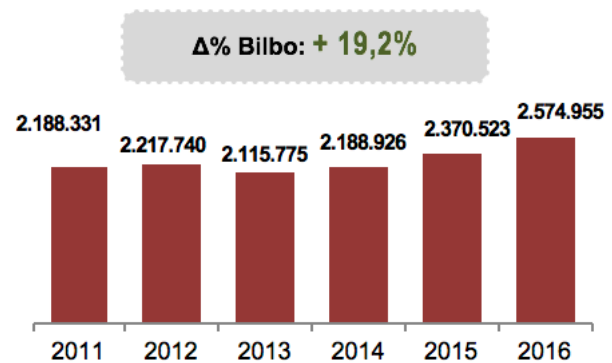
ARABA

Bilakaera Araban 2011-2016: **+7%**



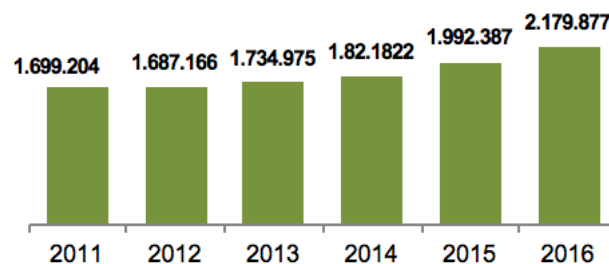
BIZKAIA

Bilakaera Bizkaian 2011-2016: **+17,7%**



GIPUZKOA

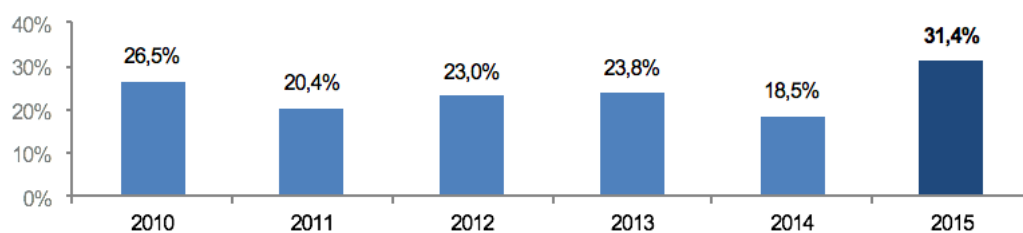
Bilakaera Gipuzkoan 2011-2016: **+28,3%**



10. Fitxa: Turismoa Euskal Herrian

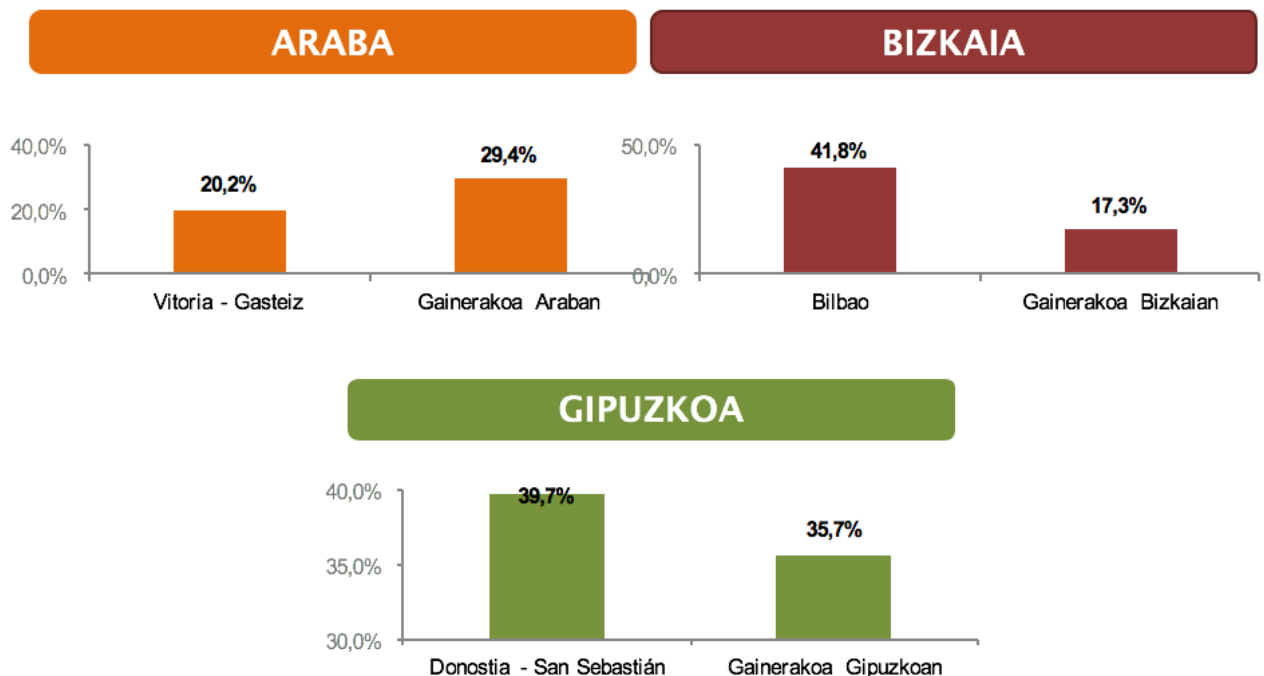
TURISMOAREN PERTZEPZIOA EUSKAL MERKATARITZA SEKTOREAN

Zure merkataritza-establezimenduan, negozioan, urtean zeha, Turistak sartzen dira? Euskal Herria 2010 – 2015 (%)



Iturria: Euskal merkataritzaren barometroa 2015 Ikusmer

Zure merkataritza-establezimenduan, negozioan, urtean zehar, Turistak sartzen dira? Hiriburuak eta gainerako lurraldea 2015 (%)



Iturria: Euskal merkataritzaren barometroa 2015 Ikusmer

3.3 Guztiontzako agertoki berri bat

Errealitate ukaezina da merkataritzako sektoreak izan duen aldaketa sakona eta sortu den agertoki berria, eskariaren zein eskaintzaren aldetik. Gainera, sektoreko bi elementuak -merkataritzako eskaria eta eskaintza- ingurune lehiakor batean agertzen zaizkigu, eta hori etengabe aldatzen ari diren kanpoko faktoreen eraginpean dago (teknologia berriak, ekonomiaren globalizazioa, mugikortasunaren eta garraio bideen eraldaketa, ingurumenaren jasangarritasuna, etab).

Merkataritzako sektorearen konfigurazioan eragin, eragiten eta eragingo duten faktore giltzarri horiek identifikatzea eta haien arteko harremana ulertzea ezinbestekoa da, beraz, lan-ildo egoki batzuk diseinatu eta lehenesteko, lehiakortasunaren eta jasangarritasunaren parametroen arabera Euskadiko merkataritza-sarearen eraldaketa bultzatzeko.

A. Merkataritzako egitura: establezimendu kopuruaren beherakada... hondoa jo dugu?

Azken hamarkada honetako bilakaeraren ondorioz nabarmen txikitu da merkataritzako eskaintza establezimendu-kopuruari dagokionez. Horrek agerian utzi du merkataritza-sektoreak eraldaketa sakon bat bizi izan duela, eta gure merkataritza-eredua beste autonomia-erkidego batzuetako edo Europako ereduaren antza hartzen ari da, hau da, dentsitate komertzial nahiko txikiagoa duen eta zuzkidura komertzialeko indize handiagoa duen eredu batera. Horrela, merkataritzako eskaintza enpresa-kopuru txikiago baten esku dago, baina tamaina eta alokatzeko azalera gordin handiagoa duten establezimenduek.

Sektorearen eraldaketa eta egiturazko doikuntza dakarren prozesu honetan, kanpoko hainbat elementu nagusitu dira, eta horien ondorioz zaildu egin da gure herrietan txikizkako merkataritzak aurrera egitea; bestalde, enpresa-proiektu berriak garatu dira. Elementu horiek garrantzia eta maila askotarikoak dira, eta badute loturarik beste batzuekin: merkataritzako lokalen alokairuaren goranzko joera (agerikoagoa hiriburu-etako edo erdigune-etako merkataritzako ardatz batzuetan, hirien gentrifikazio-prozesuekin bat etorritik, merkataritzako enpresariaren profila bera (askotan enpresa-kudeaketa jakin bati ekiteko tresna eraginkorren beharrean dagoena), enpresen jarraitasun-prozesuek berek dakartzaten zailtasunak edo merkataritza-proiektu bat ex novo abiarazi nahi duen ekintzailearen profila, enpresa-prestakuntza sendoa ez duenean eta ekintzailetzan beharrak bultzatuta ari denean.

Sektorean izandako eraldaketa handi horren eraginez, hainbat saltoki-mota aurki ditzakegu gaur egun merkatuan: eraldaketa-prozesu endogeno baten bitartez krisialditik indartuta eta bizirik atera diren negozioak; enpresa-proiektu espezializatu eta/edo bereizi batzuk, merkatuaren nitxo jakin batzuei edo eskariaren behar zehatz batzuei erantzuna ematen jakin dutenak; eta egokitu, eguneratu eta lehiakortasuna irabazteko arazo eta zailtasunak dituzten saltokiak.

Edonola ere, inboluzio honek merkataritzaren adar eta lurralde-eremu guztiei eragin die (kasu batzuetan gogortasun handiz), eta orain bermatu beharko litzateke kalitatea eta kantitatea egonkortzen direla merkataritzako eskaintzari dagokionez, hiriko merkataritzako poloetan, eta erraztu egin beharko litzateke tamaina txikiagoko auzo eta/edo herrietan merkataritzako gutxieneko zuzkidura bat egotea. Horretaz gain, ekintzailtzako proiektu jasagarrirei ere laguntza eman behar zaie.

B. Kanalen ugaritasuna (kanal fisikoa + online kanala): Merkataritza tradizionalaren apustu bat

Merkataritzaren sektorean, dagoeneko ezin da «teknologia berriez» hitz egin. Internet eguneroko errealitate bat da, eta zeharkako eragina du pertsonen zein enpresen bizitzaren alderdi askotan, eta gure artean geratzeko dago hemen.

Agerian jartzen den errealitatea da, hazkunde esponentzialaren datu hauekin:

- On line bidezko salmenten bilakaera, azkeneko urteetan Estatuan urtetik urterako %24ko hazkunde tasa duena
- 2008tik aurrera internet bidez ondasunak eta zerbitzuak erosten dituzten euskal populazioaren bilakaera, asko hazi den kolektiboa (+181,7%), %35ko ratioa lortuz 2017an (641.400 euskaldun 15 urtetik gorakoak, e-commerce bidez produktuak erosi dituzte 2017ko lehen hiruhilekoan, azkeneko hiru urteotan (2015, 2016, 2017) finkatu den dinamika).

(IKus 11 fitxa: E-commerce-a Euskal Herrian)

Zentzu horretan, merkataritzako sektoreak aurre egin behar dio erronkari, modu proaktiboan, banaketarako kanal, komunikabide eta bezeroarekin harremanetan jartzeko modu berriak aztertu eta horien garapenaren bideragarritasuna behatzeko eta/edo ekonomia globalizatu honetan kudeaketa egiteko eta hornitzaileak bilatzeko.

Hortaz, badirudi agerikoa dela sektoreak sarean presentzia eta ikusgarritasuna izatea nahitaezkoa dela. Presentzia hori neurtu eta aztertu egin behar da, eta merkaturatutako produktu eta/edo zerbitzuen posizionamenduaren irizpideen arabera izango da (esklusibotasun-maila, offline erosketa-esperientziaren garrantzia, xede duen segmentua, saltokiaren kokalekua, etab), kontuan izanik konponbide teknologiko guztiak ez direla baliagarriak sektore guztiarentzat, eta hortaz ez direla nahitaez sektore guztira zabaldu behar (online merkataritza baliagarria izan daiteke enpresa batzuentzat baina ez beste batzuentzat).

Helburu hori lortzeko, baina, konektatutako merkataritzako ehunak prestakuntza-beharrak baldintzatutako errealitate bati erantzun behar dio (batez besteko adina 48,8 urtekoa da, konektatutako mundutik urruti dago hori), eta baliabideak bideratu behar dira horretara (eta denboraren baliabidea oso murrizta da, mikroETEA nagusi den sektore batean).

(Ikus 11 Fitxa: E-commerce-a Euskal Herrian)

Hobekuntza-prozesu horren oinarria irizpide eta laguntza teknikoak izan behar dira, saltokiek beren behar eta lehiakortasuneko egoerarentzako egokiak diren erabakiak hartu ahal izan ditzaten. Aurrera egin behar da teknologia hauek benetako potentzialaren eta horiek erabiltzearen onuraren ingurukoa sentsibilizazioa eta kontzientziazioa ematen (baita gaizki erabilia eragin ditzaketan arazoei buruzkoa ere) eta modu naturalean integratu behar dira enpresaren estrategian.

C. Lehiakortasuna eta mikroenpresa: kudeaketa profesionala + «konektatutako» enpresa?

Internetek ate bat zabaldu dio konektagarritasunari. Pertsonen eta gauzen konektagarritasunari. Guztiak eta dena etengabe dago konektatuta, eta errealitate horrek aztarna digital bat uzten du, nor garen eta zer egiten dugun adierazten duena, bai eta zer, non eta nola kontsumitzen dugun ere (merkataritzako aztarna digitala).

Informazio hori balio handikoa da enpresentzat. Interesgarria zer den, zer bilatzen den, zer erosten den eta egungo eskaria edo eskari potentziala nola eta non dagoen jakitea ezinbestekoa da guztiz lehiakorra den inguru honetan. Informazio hori (big data) merkataritzako eta banaketako enpresa handiek prozesatzen dute, baina Euskadiko txikizkako merkataritza-enpresa gehienek eskura ez duten errealitate bat da.

Horrela, kontuan izanik sektore honetako enpresen % 76,8k pertsona bat edo bi dituztela, enpresa baten kudeaketaren alor guztiak eramateaz gain (estrategia, plangintza, antolakuntza, erosketak, salmentak, kudeaketa ekonomikoa, komunikazioa, merchandisinga, erakusleihen antolaketa...) konektagarritasunaz ere arduratzea, eta hura guztia norberaren eta familiaren bizitzarekin uztartzea ia ezinezko egitekoa da.

Hortaz, hausnartu beharko genuke urte hauetan sektoreari eskaini zaizkion prestakuntza-ereduak egokienak diren, oro har enpresen eta, zehazkiago, saltokien errentagarritasunaren eta bideragarritasunaren marjinak horren mugatuak diren honetan. Izan ere, orain arte eduki operatibo batzuk eskaintzen ziren prestakuntzan, enpresako kudeatzaile bezala erabiltzeko irizpide eta tresna egokituak baino.

Merkataritzaren agertoki berriak esan nahi du saltoki baten irauteko gaitasuna ez dela bakarrik «saltzeko gaitasun»aren arabera, baizik eta «konektatuta egoteko eta profesionaltasunez kudeatzeko gaitasun»ak ere baduela zer esana.

D. Gazteak erakartzea, funtsezko faktorea?

Agertoki-aldaketa sakon baten eta etengabeko eraldaketa baten aurrean dagoen sektore batean, are gehiago merkatarien batez besteko adina igotzen ari denean, profil gazteagoko pertsonen kudeatutako saltoki berriak sartzeko ere eraldaketaren lehen elementuetako bat da.

Pertsona gazteago horiek aurretiko prestakuntza eta orientazioa izan behar dute, enpresa-proiektuaren gutxieneko bideragarritasuna bermatzeko eta sektorean hauteman den ezarpen berriko negozioen txandakatze handia txikitzeko.

Zentzu horretan, aipatu behar da pertsona gazteagoak sartzea ez dela nahikoa sektorearen lehiakortasuna hobetzeko. Eraberritze horrek gauza izan behar du sektorea eraldatzeko eragile eta motor izango diren merkatari/kudeatzaileen profilak erakartzeko.

Enpresa-profil egokienak erakarri eta mantentzeko lan-ildo horri ekiteko sektorearen balioa aipatzen duten ekintzak antola daitezke. Horretarako komunikazioaren bidezko ahaleginak bideratu behar dira, herrialdearen ekonomiarentzat merkataritzak duen garrantzia aipatuz, kasu arrakastatsuen adibideak emanez eta saltokietako kudeatzaile diren pertsona prestigiotsuen berri emanez, eta merkataritzako profesionalentzako prestakuntza egokia sustatuz.

Laburbilduz, sektorean jende gaztea sartzea beharrezkoa da; horretarako sektorearen egungo eta etorkizuneko profil profesionaleko eta talentuko pertsonak erakarri behar dira, eta beharrezko prestakuntza eta gaikuntza eskaini behar zaizkie jarduera enpresarial eta profesional hori gauzatzeko.

E. Hiri-espazioa: auzoak al dira lan-eremu berria?

Azken urteotan, hiri-eremuek eta auzoetako bizi-zikloak ere izan dituzte aldaketak eta eraldaketak. Horrela, askotariko egoerak ditugu Euskadiko hiri eta herrietan: erdigunetik urrun dauden bizitoki-auzo berriak, biztanleria gazteagoarekin; zahartze-indize handiagoko bizilagunak dituzten erdiguneak; zerbitzu-zuzkidura ona duten auzoak, gainbehera etorritako zonaldeak, biztanle handiko eremuak, dentsitate komertzial txikiko eremu zabalak...

Hau da, hiriko erdigunez gain, errealitatea anitza da oso.

Agertoki ugari horien artean ere, gertutasuneko eta eguneroko ondasunen merkataritzaren kasuan saltokien pilaketa ohikoa da: auzoetan ere merkataritzak kale/arteria/zona batzuetan pilatzen da, eta hortik kanpo ez dago inolako saltokirik. Lan-logika horrek erdigune edo hiriguneetako formulaz ez beste batzuk erabiltzea eskatzen du, bai eta berriazko estrategia batzuk diseinatzea ere.

Auzoak lan-eremu bezala tratatzeko beharrezkoa da alde aurretik identifikatzea zer elementu izan daitezkeen eremu horietako merkataritzak biziberritzeko dinamizatzaileak, eta zer merkataritzak motak iraun duen gaurdaino, zer merkataritzak mota ari den ezartzen eta zein mota ezartzea litzatekeen mesedegarria.

Estrategia horiek definitzeko, beraz, hainbat alderdi aztertu beharko dira: presente dagoen eskaintza-mota (auzoko supermerkatuak, eguneroko ondasunen eskaintza,

komenentziako produktuen dendak, etab), merkataritzako elkarte-ehuna, irisgarritasuna (hirigunetik gertuago edo urrunago egotea, bertara edo merkataritzako ekipamendu periferikoetara joateko erraztasuna edo zailtasuna, etab), bertako merkataritzaren hirigintzako konfigurazioa (ardatz komertzialen antolamendua, hirigintzaren arloko gabeziak, etab), presente dauden segmentuak eta auzoaren nortasunaren gakoak (behar jakin batzuk dituen profil gazteago bat egotea, gertutasuneko merkataritzarekin fidelizatua dagoen kontsumitzaile-profil zaharrago bat egotea, elkarte-ehuna, hiriko ekipamenduak, etab)

Elementu horiek guztiak aztertu egin behar dira, auzoko espazio horietan agertoki bakoitzarentzako lan-eredu egokiena aurkitu ahal izateko.

F. Hiri-espazioa: merkataritzatik... hiri-ekonomiara?

Merkataritza tradizionalak protagonismoa galdu du poliki-poliki gure geografiako hiri-ekonomian. Horrela, euskal hiriburuetak hiri-ekonomian, merkataritzako kale nagusietako lokaletan gero eta presentago dauden multinazional handiez gain, hirugarren sektoreko beste eragile batzuk ere agertu dira, joerei eta biztanleriaren kontsumo-ohiturak aldatu izanari esker:

- Ostalaritza, eremu batzuetan turisten etorrerak eta bertakoen kontsumo-ohiturek bultzatuta; horrela ostalaritzako ardatzak ugaritu egin dira, hala erdiguneetan nola auzoetan eta/edo herri txikiagoetan.
- Hiri-ekonomiaren zerbituzazioa; prozesu horren ondorioz, askotariko zerbitzuak (medikuak, zerbitzu estetikoak, dekoraziokoak, enpresentzako aholkularitza, kirol-zerbitzuak, etab) gehiago ikusten dira eta kalera jaisten dira.

Horrela, hiriko hirugarren sektorearen nahasketa horretan, merkataritza ez da jada hiri-ekonomiaren motor bakarra, eta beharbada ezta motor nagusia ere, zonalde eta ardatz jakin batzuetan. Errealitate horrek baldintzatu egiten ditu hiri espazio berri horretan abiarazi beharreko jarduerak eta politikak, batzuen eta besteen arteko sinergiak guztiz agerikoak ez direlarik.

G. Asoziazionismoa: planteamendu eta zerbitzu berrien bila?

Merkataritzako asoziazionismoak logika zonal baten arabera (udalerriko edo eremu edo auzo jakin batzuetako merkatarien elkarteak) edo sektoreko eta gremioetako logikaren arabera jardun izan du. Gaur egun, Euskadiko elkarte-ehuna osatzen dute 205 elkartek (% 69 zonalde batekoak dira, eta % 31 gremio batekoak), lurraldearen arabera honela banatuta: 97 Bizkaian, 71 Gipuzkoan eta 37 Araban.

Elkarte-ehuna askotarikoa eta heterogeneoa da ere beste alderdi askoren arabera: egindako rola edo funtzioak (hitzarmenak sinatzea, enpresa-kudeaketako zerbitzuak eta zerbitzu administratiboak, lehiakortasuna hobetzeko proiektuak garatzea, kaleko dinamizazio komertzial klasikoa, eta abar), enpresa elkartekideen ordezkariaren eta/edo inplikazioaren maila (elkarte

batzuetan kuota bat ordaindu behar da eta beste batzuk doakoak dira), elkartearen egituraren tamaina (egitura arineko elkarteak, egitura profesionala dutenak...) eta abar.

Elkarte-ehunean ditugu, beraz, izaera desberdineko eragileak, hala nola, gremioko edo sektoreko elkarteak (sektore jakin baten lehiakortasuna hobetzeko dinamikak sustatzen dituztenak), zonalde edo auzoko elkarteak (tokiko merkataritza-ehunaren garapena da haien helburua), hiriko merkatarien plataformak (udalerrri-mailako merkataritzaren logika batetik egiten dute lan) edo federazioak edo konfederazioak (ikuspegi hori bera lurraldera edo Euskadi osora hedatzen dute).

Askotariko ekosistema bat, beraz, begirada sektorial eta geografiko bereziak uztartzen dituen. Bertan jarduteko ekintza-ildoek koordinatuak, neurtuak eta ebaluatuak behar dute izan, partekatutako ahaleginak eta sinergiak optimizatzeko.

Era berean, elkarteen eredua ere ez da geratu sektoreak azken urteetan bizi izan duen eraldaketa sakonetik kanpo eta, zentzu horretan, sektoreak bezalaxe, egungo eta etorkizuneko merkataritza-enpresari eskaintzen dizkion zerbitzuak hobetu eta perfektionatzeari ekin behar dio.

(Ikus 12 Fitxa: Euskal Herriko merkataritzaren elkarte sarea

H. Lankidetzaren publiko-pribatua: bultzada eta formula berrien beharrea?

EMerkataritzaren esparruan, Euskadiko lankidetzaren publiko-pribatua merkataritza-plataformekin (Hirigune) eta hirietako gerentziekin lotu izan da, bai eta federazio eta ganbarekin sinatutako hitzarmenak gauzatzearekin. Lankidetzaren esparru horren bidez erakundeek diseinatutako ildoak ezartzen dira, bai eta sektoreak berak egindako proposamenak.

Operatiboki, eredu hau gauzatzeko urteko ekintza-plan bat adosten dute alderdi publikoak eta pribatuak, eta bertan jasotzen da zenbatekoa izango den finantzaketa publikoa, langileen egitura mantentzeko -Hiriguneeen kasuan- eta/edo bi alderdien artean adostutako jardueraren zehatzak egiteko.

Programatutako izaeren jardueraren askotarikoa da ere kasu honetan, eta lankidetzaren publiko-pribatuaren bidez egindako jardueraren burutzen laguntzen duten koordinazio- eta ebaluazio-mekanismoek ere formula berriak eskatzen dituzte, balio erantsia duten jardueraren eta proiektu berritzaileak sustatzeko, lankidetzaren arabera eta Euskadiko merkataritza-sektoreak datozen urteotan izango dituen erronkei erantzuteko.

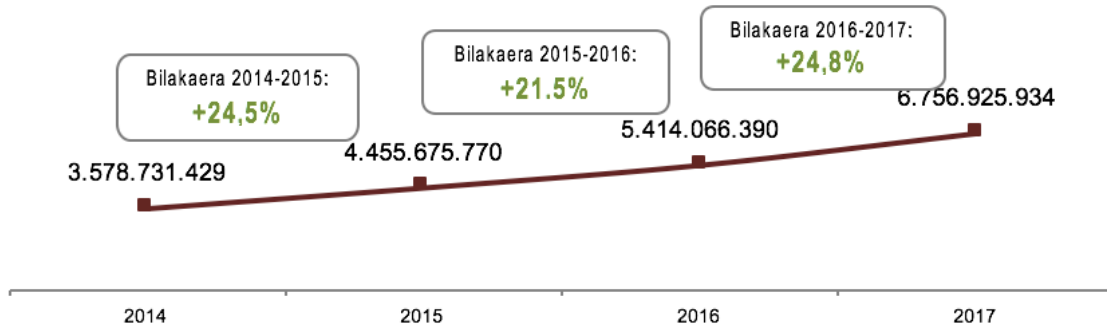
Era berean, beharrezkotzat jotzen da rol edo lidergo publiko bat sektoreko politikak integratu eta koordinatzeko, ahaleginak bateratuz eta horien jarraipena eginez eta sektoreko eragileek garatutako jarduera-ildoak bideratuz.

Laburbilduz, 2017-2020rako Merkataritzako Gida Planak gai hauei erantzun beharko die:

- Merkataritzako dimentsioaren eta dentsitatearen bilakaeraren ondorioei aurre egiteko gauza izatea, enpresa moderno eta lehiakorren jarraitutasuna bermatzeko erraztasunak emanez.
- Bide eta tresna egokienak identifikatzea eta erabiltzeko moduan ipintzea, sektoreak online munduaren normalizazioak eta guztizko integrazioak (bizitzako, laneko eta enpresako alderdi guztietan) dakarzkion erronkei aurre egin diezaien.
- Hiri-espazio eta -inguruneen bilakaerarako erraztasunak ematea, merkataritzara eta, oro har, hiriko ekonomia garatzeko ekosistema emankorrak sor daitezen
- Egungo elkarte-egituraren bilakaera eta egokitzapena sustatzeko beharrezko baldintzak sortzea, sektorearen eraldaketa modu ahalik eta efiziente eta operatiboenean laguntzeko.

11. Fitxa: E-commerce-a Euskal-Herrian

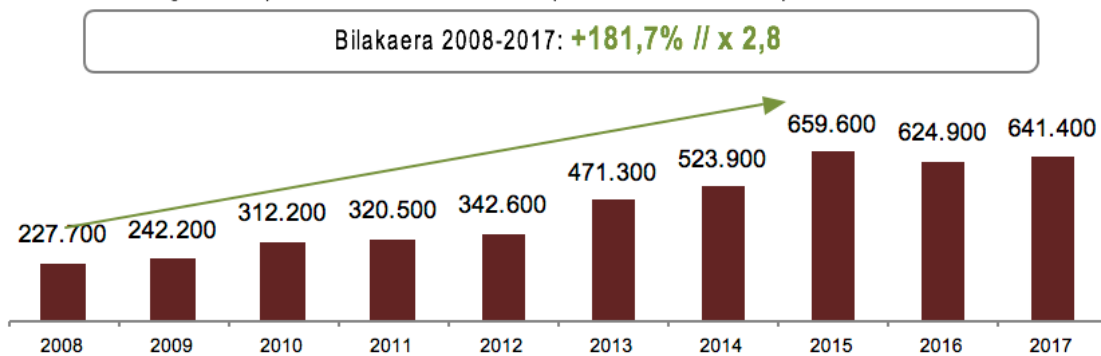
Merkataritza elektronikoko fakturazioaren bilakaera estatu mailan
(k.a. eta urtetik-urterako hazkundearen %) 2014ko lehen hiruhilekoa – 2017ko lehen hiruhilekoa



Iturria: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) erakundeak argitaratutako Espainiako merkataritza elektronikoko 2017ko lau hiruhilkoen datuak erabiliz guk osatua

A.- MERKATARITZA ESKARIA

Internet bidezko ondasun eta zerbitzuen erosketa ratioaren bilakaera euskadiko populazioan (15 urtetik gorakoak) azkeneko hiru hilabetetan (Urteko batezbestekoa) 2008 – 2017

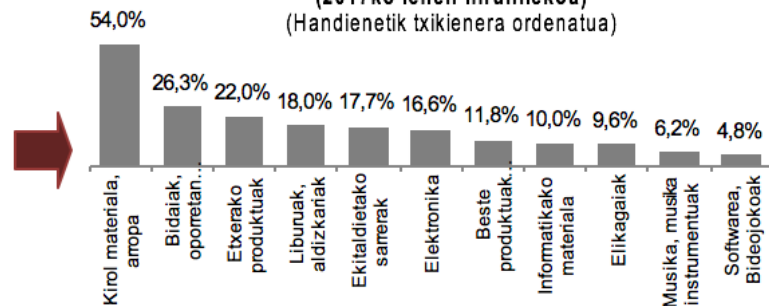


Iturria: Informazio gizartearen inkesta (ESIF) Eustat

Ondasun eta zerbitzuak erosi dituzten Euskadiko populazioaren batezbestekoa Lurralde Historiko bakoitzean eta EAEn (2017ko lehen hiruhilekoa)

	2017ko lehen hiruhilekoa	
	k.a.	%Populazio guztia kontuan hartuz
Araba	92.800	34%
Bizkaia	346.600	35,5%
Gipuzkoa	202.000	33,5%
Total	641.400	34,7%

Ondasunak eta zerbitzuak erosi dituzten Euskadiko populazioaren batezbestekoa jardura-adar bakoitzeko (2017ko lehen hiruhilekoa) (Handienetik txikienera ordenatua)

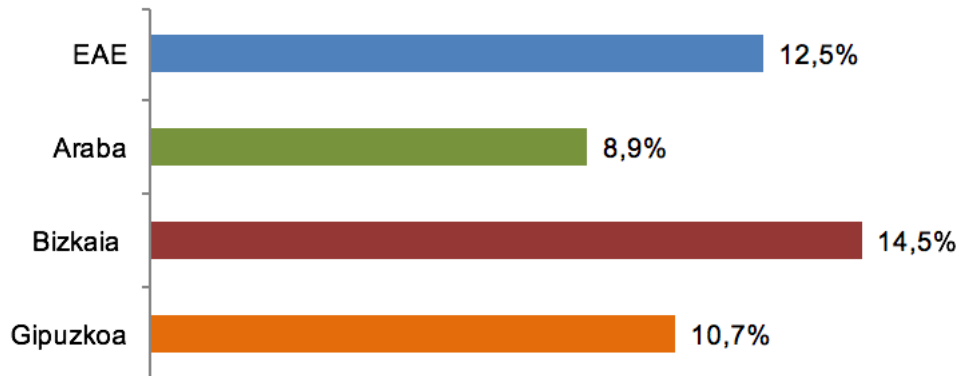


Iturria: Informazio gizartearen inkesta –ESI-Familiak, Eustat

11. Fitxa: E-commerce-a Euskal Herrian

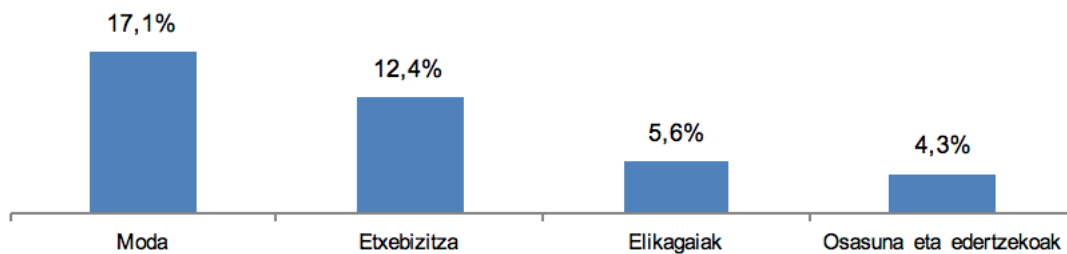
B.- MERKATARITZA ESKAINTZA

Ondasunen eta zerbitzuen on-line bidezko salmenta egiten duten merkataritza establezimenduen %
Lurralde Historiko bakoitzeko eta EAEn (2015)



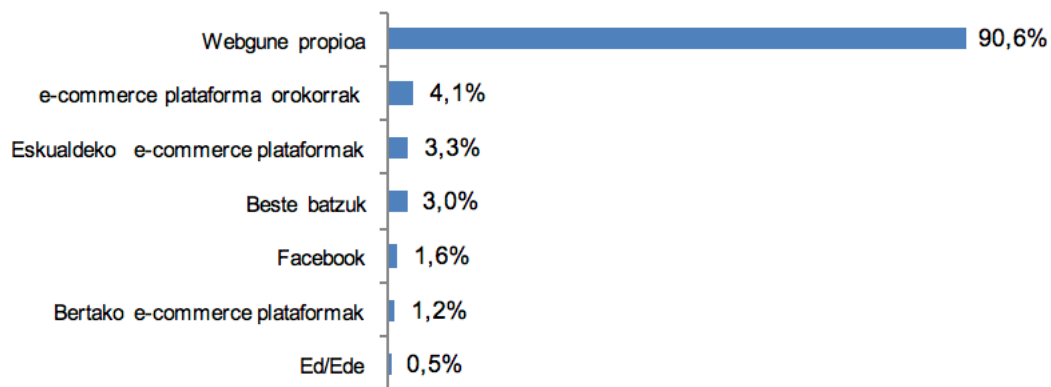
Iturria: 2015ko Merkataritza Barometroko datuetatik guk osatua Ikusmer

Ondasunen eta zerbitzuen on-line bidezko salmenta egiten duten merkataritza establezimenduen %
jarduera-adar bakoitzeko
(Handienetik txikienera ordenatua) 2015



Iturria: 2015ko Merkataritza Barometroko datuetatik guk osatua Ikusmer

On-line bidezko salmenta mota, salmenta euskarriaren arabera, on-line bidezko salmenta duten
merkataritza establezimenduetan (%)



12. Fitxa: Euskal Herriko merkataritzaren elkarte-sarea

EUSKAL HERRIKO MERKATARITZA ELKAETEEEN KUANTIFIKAZIOA ETA ZERRENDA

Erroldatutako merkataritza elkarten kopurua, Lurralde Historiko bakoitzeko

**Euskal Herria: 205
Elkarte**

- 30,7% Gremioetakoak
- 69,3% Eskualdekoak

Araba: 37 Elkarte (18%)

Bizkaia: 97 Elkarte (47%)

Gipuzkoa: 71 Elkarte (35%)

Erroldatutako merkataritza elkarten kopurua udalerrien arabera (Alfabetikoki ordenatuak)

ARABA (51 udalerrietatik 6k)

**Vitoria – Gasteiz: 30 Elkarte
(Arabako %81)**

Agurain: Elkarte 1
Amurrio: Elkarte 1
Artziniega: Elkarte 1
Guardia: Elkarte 1
Laudio: 3 Elkarte

BIZKAIA (112 udalerrietatik 40k)

**Bilbo: 43 Elkarte
(Bizkaiako %44)**

Abanto – Zierbana: Elkarte 1
Amorebieta: Elkarte 1
Balmaseda: Elkarte 1
Barakaldo: Elkarte 1
Basauri: 7 Elkarte
Bermeo: Elkarte 1
Berriz: Elkarte 1
Arrigorriaga: 2 Elkarte
Derio: Elkarte 1
Durango: Elkarte 1
Ea: Elkarte 1
Elorrio: Elkarte 1
Erandio: 2 Elkarte
Ermua: Elkarte 1
Etxebarri: Elkarte 1
Galdakao: 2 Elkarte
Gernika – Lumo: 2 Elkarte
Getxo: Elkarte 1
Gorliz: 2 Elkarte
Gueñes: Elkarte 1
Igorre: Elkarte 1
Leioa: Elkarte 1
Lekeitio: Elkarte 1
Markina – Xemein: Elkarte 1
Mungia: Elkarte 1
Muskiz: Elkarte 1
Ondarroa: 2 Elkarte
Urduña: Elkarte 1
Ortuella: Elkarte 1
Portugalete: 2 Elkarte
Santurtzi: 3 Elkarte
Sestao: Elkarte 1
Sondika: Elkarte 1
Sopela: Elkarte 1
Trapagarán: Elkarte 1
Ugao – Miralles: Elkarte
Urduliz: Elkarte 1
Zalla: Elkarte 1
Zamudio: Elkarte

GIPUZKOA (89 udalerrietaik 36k)

**Donostia – San Sebastián: 28 Elkarte
(Gipuzkoako %38)**

Andoain: Elkarte 1
Aretxabaleta: Elkarte 1
Arrasate: 2 Elkarte
Astigarraga: Elkarte 1
Azkoitia: Elkarte 1
Azpeitia: Elkarte 1
Beasain: Elkarte 1
Bergara: Elkarte 1
Deba: Elkarte 1
Eibar: 2 Elkarte
Elgoibar: 2 Elkarte
Errenderia: 2 Elkarte
Eskoriatza: Elkarte 1
Getaria: Elkarte 1
Hernani: Elkarte 1
Ibarra: Elkarte 1
Irún: 3 Elkarte
Mutriku: Elkarte 1
Oiartzun: 2 Elkarte
Oñati: Elkarte 1
Ordizia: 2 Elkarte
Orio: Elkarte 1
Pasaia: Elkarte 1
Pasai San Pedro: Elkarte 1
Lasarte: Elkarte 1
Lazkao: Elkarte 1
Legazpi: Elkarte 1
Tolosa: Elkarte 1
Urbil: Elkarte 1
Urnieta: Elkarte 1
Villabona: Elkarte 1
Zarautz: 1 Asociación
Zestoa: Elkarte 1
Zumaia: Elkarte 1
Zumarraga: Elkarte 1

3.4 Bi hamarkadako politikak: egoera eta balorazioak

A. Eredu propio bat, sektore publikoaren eta elkarteen ekosistemaren arteko lankidetzan oinarritua

Mikroenpresak nagusi diren sektore batean, elkarte-ehunak betetzen ditu tamainaren ondoriozko lehiakortasuneko gabezia batzuk eta, gainera, sektore publikoarekin hitz egiten duen eta egituratzen den eragilea ere bada. Zentzu horretan, Eusko Jaurlaritzaren merkataritzako politiken oinarria izan da historikoki elkarte-ehuna indartzea eta harekin elkarlanean aritzea, hura baita sektorearentzako laguntza-neurriak enpresetara eta lurraldera eramango dituen. Horretarako, lan-eredu propio bat garatu da eragileen ekosistema zabal baten inguruan.

Ekosistema horren kide izan dira gremioko edo sektoreko elkarteak (lurralde historiko batean eta/edo autonomia-erkidegoan ezarrita daudenak), udalerrri eta/edo auzoei loturiko zonako elkarteak (horrela, elkarte-unitate edo mikroelkarte ugari sortu dira), udalak (hiri-espazioetako politiketako eragile garrantzitsuak) eta merkataritza-ganberak.

Erakundeei dagokienez, ordea, aipatutako udal-mailako lankidetzaz gain, merkataritza-politikek logika itxi bati erantzun dioten gehienbat: ez da aktiboki bilatu sektoreko beste eragile instituzional batzuen ekarpenen optimizazioa, horiek esanguratsuak izateko potentziala izan arren.

B. Politika egonkor batzuk...

Azken bi hamarkadetan ezarri diren politikek, legealdi desberdinetan birbideratu edo doitu badira ere, egonkor mantendu dira oro har, eta beren ahaleginak hiru ardatzen garatu dituzte:

- Kudeaketa, kalitatea eta teknologia hobetzea eta saltokiak modernizatzea, hainbat laguntza-lerroren bidez. Batzuk saltokiek zuzenean eskatzekoak dira (instalazioak berritzeko MEC programa), baina gehienak gai horiek lantzen dituzten sektoreko elkarteen bidez bideratzen dira, prestakuntzan oinarritutako programen bidez.
- Merkataritza-jardueraren hiriko inguruak hobetzea, espazio publikoan bertan hobekuntza fisiko eta funtzionalak egiteko laguntzak emanez (hirigintza komertziala); eta sektorea ikusgarri egiteko jarduerak, kalea animatuz eta dinamizatuz, publikoa erakartzeko eta merkataritzaren aldeko giroa sortzeko. Lan-ildo hori garatzeko lankidetzak publiko-pribatua erabili da, udalekin eta zonako elkarteekin, Merkagune, Hirigune eta horien aurrekari izandako programen bidez.
- Elkarteen egiturak indartzea eta haiei laguntza ematea, aipatutako lan-ardatz guztiak dinamizatzeke (merkataritzako teknikariak eta bekadunak aipatutako elkarteen egituretara bidaltzea eta bertan lan egitea; hiriko merkataritzako gerentziak hiru hiriburuetan, udalekin elkarlanean); eta banako proiektu espezifikoak finantzatzea, elkarte-ehunarekin elkarlanean, hala sektorekoa (Euskomer eta Euskaldenda) nola zonakoa (hiriburuetako plataformak).
- Eta ezagutza sortzea merkataritza-sisteman, sektorea behatzeko IKUSMER behatokia sortuta.

C. Egonkortasunetik inertzietara eta eraginkortasuna galtzera

Horrela eratutako politikek, hasieran eta heldutasuna lortu zutenean (lehen hamarkadan, oro har) ekarpen ugari egin ditu: sektorea elkarrekin sortzea eta egituratzea, lehiakortasunari eusten laguntzea eta hiri-eremuak nabarmen hobetzea, jarduera ekonomikoaren, bizi-kalitatearen eta gizarte-kohesioaren espazio bezala.

Garapen-puntu batetik aurrera, ordea, azken hamarkada honetan, krisialdiaren eta agertoki lehiakor berri batera eraman gaituzten deskribatutako egiturazko aldaketen harira, eragileen arteko kontraesanak eta tentsioak agertzen joan dira. Agerian geratu da, izatez, garatutako lan-ildo batzuetako eraginkortasuna eta berrikuntza mugatua izan dela (mobilizatutako baliabideak ez dira nahikoa optimizatu), eta poliki-poliki argi ikusten joan gara lan-eredua doitu behar dela eta arrazionalizatzeko elementuak txertatu behar direla, eraginkortasuna eta eragina bezalako irizpideen arabera.

- Politikak egonkortzearekin batera, modu mailakatuan ahultzen joan da Eusko Jaurlaritzaren rola, lidergo publikoari, politiken kudeaketari eta horien eraginkortasunaren eta eraginaren ebaluazioari dagokionez. Horren ondorioz, egonkortasunak elementu positibo izateari utzi dio, eta hein batean inertziatzko dinamika bihurtu da, erabakiak ekosistemako eragileen esku utziz. Bestela esanda, merkataritzako politikek berek sistemaren ardatz izateari utzi diote, nolabait. Gertakari hori Sailaren kudeaketa-organoek dituzten mugen testuinguruan ulertu behar da (giza baliabide mugatuak, txandakatzeak, etab).
- Ildo horretan, kalea dinamizatu eta animatzean oinarritutako ahalegin asko beren muga jo dute eraldaketarako tresna bezala, eta beharrezkoa da horiek berritzea eta/edo osatzea, balioa sortzen duten ordezko aukerak eta zerbitzu berriak bilatuz. Enpresen lehiakortasuna hobetzeko politikak, halaber, egokitu behar dira, eraldaketa sakon batean murgilduta dagoen sektore batean duten eragina optimizatzeko. Eragileek mobilizatutako proiektu bereziek ere badute doitzeko beharra, sektorearen beharrei eta eraginkortasuneko eskakizunei hobeto erantzuteko.
- Asoziazionismoak, ahalegin handiak egin arren, erakutsi du zeintzuk diren bere mugak ordezkaritza-mailari dagokionez aurrera egiteko, hala kuantitatiboki nola kualitatiboki (merkataritzako enpresarien mobilizazioa eta konpromiso kolektiboari dagokienez), bai eta autofinantzaketaren alorrean ere. Inguruabar horiek direla eta, diru-laguntza publikoekiko mendekotasun handia dago, balioa sortzeko gaitasun mugatua duten egitura batzuk mantentzeko, eta kontinuismoa eta jardueren metaketa errepikakorra sustatu dira urterik urte, horiek duten eragin erreala eta interesaren inguruko hausnarketa kritikorik egin gabe. Kasu askotan justifikatua izango da, arrakastatsuak direlako, baina beste batzuetan, ordea, ez.

- Udalerrri ertain eta handi askotako udalek protagonismo handia hartu dute ekonomiaren garapenaren esparruan jarduteko gaitasunari dagokionez (ekintzailtza, prestakuntza, lehiakortasuna hobetzeko laguntzak), bai eta sektorea eta espazio publikoa dinamizatu eta animatzearen alorrean ere. Horrela, elkarteek beren egitura mugatuen bidez sustatutako jarduerak eta udalenak batera aritu dira aldi eta leku berean batzuetan.
- Agertoki horretan, ekosistema osatzen duten elkarte eta udaleko eragile ugariak eta horrek dakarren konplexutasunak batzuen eta besteen rolen arteko mugak lausotu ditu. Batzuetan, presentzia handiegia eta talka gertatu dira, eta behar-beharrezkoa da funtzioak birdefinitzea eta norberaren gaitasunak koordinatzea eta optimizatzea, eragile bakoitzak balio handiagoa sortzeko gaitasun handiagoa duen eremuetan.
- Agerian utzi du, era berean, beharrezkoa dela begirada irekiago bat aktibatzea merkataritza-politiken kudeaketan, hori beste erakunde batzuetara ere zabaltzeko (lehen deskribatutako ekosisteman modu esplizitu eta proaktiboan aipatu ez diren eragileez ari gara). Horien artean leudeke, besteak beste, Enplegu, Hezkuntza, Nekazaritza, Lurralde Plangintza eta, nola ez, Turismoaz arduratzen diren erakundeak. Merkataritzak, izan ere, muga egiten du haiekin hainbat gaitan eta horiekin elkarlanean arituta posible da merkataritzako politikak aberastea eta, aldi berean, Sail honen gaitasunak eta baliabideak indartzea eta biziberritzea.

MERKATARITZA SEKTOREA PLANIFIKATZEKO ARDATZAK 2005-2015

EUSKAL MERKATARITZAREN LEHIAKORTASUNERAKO 2005-2008 PLANA

1 ARDATZA: ESPAZIO ETA LURRALDE LANKIDETZA

- 1.1. Programa : Hiri-inguruneen zentraltasunerako planataformak: bilguneak
- 1.2. Programa: Banaketa eta lurraldea: Prozesu logistikoak eta merkataritza intentsitate eskaseko inguruneak.

2 ARDATZA: ENPRESA PROZESUEI LAGUNTZA EMATEA

- 2.1. Programa: Enpresen arteko lankidetzak plataformak produkzio eta banaketa katean: Elkarguneak
- 2.2. Programa : Lankidetzak eta enpresak handitzeko bilaketa

3 ARDATZA: ENPRESEN BERRIKUNTZA ETA BIKAINASUNA

- 3.1. Programa : Elkarguneak sortzea berrikuntza sustatzeko eta enpresen dinamizaziorako: Kalitate zirkuluak
- 3.2. Programa : Erakundeen lehiakortasuna hobetzeko programa

ESTABLEZIMENDUAK EGOKITZEKO 2010-2015 PLANA

1 ARDATZA: EZAGUTZA ETA PERTSONAK

- 1.1. Programa : Ikerketa eta merkataritza sektorearentzako informazio sistemak.
- 1.2. Programa : Prestakuntza eta gaikuntza
- 1.3 Programa: Bikaintasunaren bidezko akreditazioa

2 ARDATZA: ENPRESA

- 2.1. Programa :Merkataritzaren berrikuntza eta bikaintasuna
- 2.2. Programa: Enpresen eskualdatzea
- 2.3. Programa : Enpresen arteko lankidetzaren sustapena

3 ARDATZA: LURRALDEA

- 3.1. Programa: Hiri merkataritzaren dinamizazioa eta lehiakortasuna
- 3.2 Programa: Merkataritza dentsitate baxuko eremuetan jarduerak egitea

4 ARDATZA: ESPARRU INSTITUZIONALA

- 4.1. Programa: Merkataritza elkarteak indartzea.

13. Fitxa: Merkataritza laguntzeko programak

1.- MERKATARITZAKO ESTABLEZIMENDUAK MODERNITZATZEKO PROGRAMA (MEC)

Programa merkataritzako enpresa txiki eta ertain guztiei zuzenduta dago¹, bai handizkakoei bai txikizkakoei², eta lokala, merkataritzan jarduteko behar diren altzariak eta ekipamenduak eta horri loturiko elementuak eraberritu eta modernizatzeko inbertsio guztiak finantzatzen ditu, bai kanpoko bai barneko elementuetan egindako inbertsioak, merkataritzako errotuluak barne (diruz lagun daitekeen gutxieneko inbertsioa 3.000 eurokoa da eta diru-laguntza egindako inbertsioaren % 15 izango da). Era berean, programak baskula elektronikoak, tresna informatikoak eta horietarako aplikazioak eta osagarriak finantzatzen ditu, baldin eta merkaturatze-prozesuetan txertatuta badaude edota enpresaren kudeaketarako badira (diruz lagun daitekeen gutxieneko inbertsioa 900 eurokoa da eta diru-laguntza egindako inbertsioaren % 20 izango da).

Programak urtean 3,5 eta 3,75 milioi euro arteko aurrekontua izan du indarrean jarri zenetik, eta, urteotan, 3,2 eta 3,3 milioi euro artean erabili izan dira urteko. Aurrekontu-zuzkidura % 8 hazi da azken bi urteotan; zuzkidura hori, gutxi gorabehera, merkataritza-sektorearentzako laguntza programetara bideratutako aurrekontuaren % 30 da. Aldiz, programan parte hartu duten enpresen kopuruak % 14 egin du behera; 1.400 enpresa parte-hartzaile baino gehiago izatetik 1.234 enpresa izatera igaro da 2017an (% 71,6 txikizkako merkataritzako enpresak eta % 27,4 handizkako merkataritzakoak³).

Programaren aurrekontua eta bilakaera ezarri zenetik

Eskaera / parte-hartzaile kopurua

	Programaren aurrekontua eta bilakaera ezarri zenetik		Eskaera / parte-hartzaile kopurua				
	Aurrekontu-zuzkidura	Aurrekontutik erabilitako dirua		Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	Guztira
2014. urtea	3.476.200 €	3.344.429,93 €	2014. urtea	138	664	633	1.435
2015. urtea	3.432.200 €	3.227.602,99 €	2015. urtea	135	622	602	1.359
2016. urtea	3.750.000 €	3.270.195,62 €	2016. urtea	161	631	642	1.434
2017. urtea	3.750.000 €	*	2017. urtea	116	550	568	1.234

Programa berez merkataritza-sektore osoari bideratuta badago ere, bai handizkakoari bai txikizkakoari, hiriguneetako txikizkako saltokien modernizazioa eta lehiakortasuna sustatzeko beharra dela-eta, eta gure udalerrientzat eta auzoentzat garrantzitsua denez merkataritza-ehun berri eta teknologikoki eguneratua edukitzea, programak jaso beharreko neurriek haiek izan beharko lituzkete xede: lehentasuna ematea ekipamenduak berritzera eta modernizatzera bideratutako inbertsioak sustatzeko premia handiena dagoen epigrafeei eta eremuei; baliabideen erabilera eraginkorra bermatzea, enpresen bideragarritasun-planen edo ekintza-plan estrategikoei lotutako inbertsioak sustatuz; txikizkako merkataritzaren modernizatzeko teknologikoa sustatzea.

1 50 langile baino gutxiago eta 250 milioi euro baino gutxiagoko fakturazioa

2 Orain arte arma-merkataritza bakarrik geratzen zen diru-laguntza programatik kanpo

3 2016ko datuetan oinarrituta

13. Fitxa: Merkataritza laguntzeko programak

2.- KUDEAKETA HOBETZEKO PRESTAKUNTZA- ETA DIBULGAZIO-PROGRAMAK

Merkataritza-sektore osoari bideratutako programak dira, eta enpresa-kudeaketa hobetzeko prestakuntza- eta dibulgazio-jarduerei lotuta daude¹; beraz, merkataritzako enpresen lehiakortasuna hobetzea dute xede (dibulgaziozkoak, Negozio-eredu berriak, Saltokitik enpresara). Laguntza-programa horietara bideratutako aurrekontuaren % 6,3 hartzen dute. Hainbat erakundek antolatzen dituzte programa hauek (dibulgaziozkoak, mugimendu asoziatiboek; Negozio-eredu berriak, merkataritza-ganberak; Saltokitik enpresara, merkataritzako bulego teknikoek, Euskalit fundazioak garatuta).

Jarduera hauek enpresaburuei/kudeatzaileei zuzendu izan zaizkie nagusiki (kudeaketarekin lotutako gaiak jorratu izan dira). Hala ere, batik bat dibulgaziozko jardueren kasuan, bezeroen arretan aritzen diren langileentzako ikastaro eta tailer ugari ere eskaini izan dira; besteak beste, paketeriari eta erakusleho-apainketari buruzkoak.

Ekimenotan askotariko gaiak landu izan diren arren, gutxika-gutxika edukiak mugatu dira ikasgaiak lehiakortasunaren hobekuntzarekin eta kudeaketarekin lotutako alderdietara bideratzeko. Saltokitik enpresara programaren kasuan, tailerrak modularrak dira, tutore baten laguntza dago eta mailaka antolatuta daude, enpresa parte-hartzaileen aurrerapena hauteman ahal izan dadin.

Programok ibilbide oso ezberdina izan dute, eta, beraz, jatorrian motibazio oso ezberdinak dituzte: Merkataritza-dibulgaziozko programek hogeitau urte baino gehiago daramatzate indarrean, eta hasiera batean sektorean ezagutza zabaltzeko erreminta nagusia ziren; Negozio eredu berriak programak arrakasta-ereduak ezarri eta sustatzea du helburu, zaharkituta geratutako formatuak berritzea ardatz; Saltokitik enpresara programa, azkenik, sektorean kudeaketa aurreratuko erremintak modu erraz eta praktikoa ezartzen saiatzeko erabilitako bitartekoa da.

Programon eraginkortasuna askotariko faktoreek murriztu izan dute: gehiegizkoa da erakunde askotatik (elkarteak, federazioak, merkataritza-ganberak, udalak, garapen-agentziak...) sektorerantz heldzen den prestakuntza-eskaintza; ez dago sektoreak erraz ulertzeko moduko prestakuntza-eskaintza egituraturik, merkataritza-enpresa bat kudeatzeko beharrezkoa den gaikuntza berma dezakeen ibilbidea osa daitekeenik; prestakuntza-eskaintza nagusiki urtearen azken seihilekoan-hiruhilekoan pilatuta dago, hau da, enpresentzako «unerik txarrean»; enpresaburu gehienek ez dute motibaziorik enpresa-kudeaketa hobetzeko; metodologia ezagutzen transmisio teorikoan oinarrituta dago, oinarritzko irizpideak sortzera eta/edo kudeaketako erreminta praktikoen ezarpena bideratuta egon beharrean –horrek ahalbidetzen du erabaki estrategikoak hartzea eta eguneroko kudeaketako jarduketak egitea, eta, ondorioz, emaitzak lortzea eta ikusgarri egitea–; eta merkatariek lehentasuna ematen diete euren enpresentzat ustez produktiboagoak diren beste jarduera batzuei. Horrenbestez, beharrezkoa da prestakuntza-arloan –hezakuntza eta enplegua– eskumenak dituzten eragile instituzionalekin hausnarketa prozesu bat abiatzea, baita arloetan lanean ari diren eragileak hausnarketan parte hartzera gonbidatzea ere.

¹ *Merkataritzarekin lotutako gai interesgarrien inguruko jardunaldiak, tailerrak eta iraupen laburreko ikastaro presentzialak*

13. Fitxa: Merkataritza laguntzeko programak

3.- HIRIGUNE PROGRAMA: HIRI-MERKATARITZAREN LANKIDETZA, DINAMIZAZIO ETA LEHIAKORTASUNEN PROGRAMEN GARAPENA.

Programa honen xedea da hiri-merkataritzaren lankidetzaren eta dinamizazioaren estrategiak garatzen laguntzea, beren jardura gauzatzen duten hiri-inguruneetako merkataritza-lehiakortasuna eta marka-posizionamendua hobetzera bideratutako estrategiak, alegia, eta, zonako lankidetzako urteko proiektuen ezarpena eta garapena bultzatzea, merkataritza-dentsitate txikiko eremuetan, betiere beren izaera dela-eta proiektuaren estrategikoak biltzen badituzte biziberritu beharreko zonen merkataritza-hornidura hobetzeko.

2014an jaio zen, “Hiri merkataritzaren lankidetzaren, dinamizazioaren eta lehiakortasunerako zonako estrategiak sustatzera bideratutako laguntzen programaren” oinordeko gisa, bere momentuan (2010) udalerrietan eragina zuten, bai merkataritzako hirigintza bidez (udalak) baita dinamizazio jarduerak (elkartek) antolatuz, laguntza-ildo desberdinak batuz. Laguntza hauek bi hartzailerekin dituzte:

-Udalak (Diruz lagundu daitezkeen kontzeptuak hauek dira: ikerketak: merkataritza biziberritzeko planak gauzatzea, txikizkako udal-merkatuak erabat aldatzera, berregituratzera eta modernizatzen bideratutako azterlanak; plan Estrategikoak; hiri ingurunean kokatutako kale-merkataritza eta noizbehinkakoa garatzeko eremu espezifikoak egokitzea; merkataritza-seinatzak; zutikako paramentuak edo kidekoak, ez-iraunkorrak, merkataritza ardatzen hiri-paisaia eta estetika hobetzea xede dutenak eta aktibitate gabeko lokalei lotuak daudenak; kaleak oinezkoen lehentasunerako egokitzea; espalioak zabaltzea; koesistentziako kaleak sortzea; zama-lanetarako edota logistika-banaketarako eremuak ezartzea.)

-Elkartek (Udalerriko merkataritza-garapenerako planteamenduekin bat datozen proiektuak, hain zuzen ere honako helburu hauek dituztenak: udalerririk merkataritza dinamizatu eta sustatzera bideratutako ekintzak antolatzea eta gauzatzea, betiere merkataritza-fluxuak lortzea xede duten zonako estrategiak sortzeko asmoz; merkataritza-zerbitzuaren osagarri izango diren zerbitzuak antolatzea eta sustatzea, zona horretan merkataritza-fluxuak lortzeko lagungarri izan daitezkeenak, alegia; sektorerako interes komunekoak izango diren lankidetzaren zerbitzuak garatzea eta kontratatzea.

Urteko aurrekontu hornidura (laguntza programa hauetara bideratutako aurrekontuaren %26,2), 1,1 -1,3 milioi euro artekoa da Udalen kasuan eta 1,6 – 1,9 milioi euro artekoa Elkarten kasuan.

	Aurrekontu-zuzkidura	Aurrekontuen egikaritzea
2014. urtea	Udal: 1.100.000 € Elkartek: 1.645.000 €	Udal: 691.447,57 € Elkartek: 1.463.666,05 €
2015. urtea	Udal: 1.571.428,27 € Elkartek: 1.645.000 €	Udal: 1.233.459,88 € Elkartek: 1.441.290,63 €
2016. urtea	Udal: 1.571.428,27 € Elkartek: 1.645.000 €	Udal: 1.223.132,35 € Elkartek: 1.454.100,20 €
2017. urtea	Udal: 1.312.600 € Elkartek: 1.925.000 €	-

13. Fitxa: Merkataritza laguntzeko programak

3.- HIRIGUNE PROGRAMA: HIRI-MERKATARITZAREN LANKIDETZA, DINAMIZAZIO ETA LEHIAKORTASUNEN GARAPENA.

Programa hau Euskal Herriko hiri-espazioetan esku-hartzeak bideratzeko lanabesik garrantzitsuena da. Horregatik, eta hiri errealitate berriei egokitzeko, birplanteamendua behar duen programa da, adibidez zentraltasun eremuetan esku-hartzea ezezik, gertuko eremuetan, auzoetan kasu, parte hartzeko beharra (berriak, zaharkituak, degradatuak...). Lan egiteko eremu berriak dira, ikuspuntu berriak behar dituztenak, eta orain arte zentraltasun eremuetan erabilitako dinamizazio prozesuak egokitu behar dituztenak. Hausnarketan hiri espazioaren zerbituzazioa sartu behar du programa honek, hirietako ekonomian eta merkataritza planeamenduan alderdi hau integratuz, baita turismoa bezalako potentzialtasuna turista asko jasotzen dituzten eremuetan; sakontasun gehiago zenbait esparruetan; hiri dinamizazioaren eredu gainera berrikuntzaren beharra eta elkarrean esparruan balio erantsiko zerbitzuak sortzea.

Programa honetan aldatu beharreko alderdien hausnarketa, Eusko Jaurlaritzaren Zuzendaritzak, politikak bideratzeko erabiltzen duen egitura mantentzen duten programak aldatuz eta horien hausnarketa eginez paraleloki joan behar da; Merkataritzako Bulego Teknikoak, Hiriguneetako Gerentziak, eskualdeko eta zonako elkarteak, udalak, eta Ganberak, nagusiki.

13. Fitxa: Merkataritza laguntzeko programak

4- PROGRAMA BERRIZ ENPRESA

Euskadiko negozioen jarraitutasuna errazteko bideratu den programa da, bideragarriak direnak mantenduz, eta, ondorioz, sektorearen enplegu galtzea sahiestuz. Merkataritza eta Industria Ganberen bidez kudeatzen da programa hau, eta negozioa eskualdatu nahi duen enpresa orori zuzentzen zaio, prozesu osoan zehar enpresak lagunduz, aholkatuz eta indibidualki akonpanaimendua eginez, baita enpresa erosi eta jarraitutasuna eman nahi dioten ekintzaile eta inbestitzaileei ere lagunduz. Gainera, Eusko Jaurlaritzak eta Eusko Ganberak / Cámaras Vascas beste eragileekin lanean dihardute programa honen baitan emaitzak lortzeko (Udalak, Foru Aldundiak, Enpresarien elkarteak, Unibertsitateak, Lanbide Heziketako Zentroak, ekintzaile berriak, Garapen Agentziak, Lanbide eta finantza entitateak, Euskadiko enpresen esku-aldatzearen programaren partaide dira).

2014. urtean martxan jarri zenetik, aurrekontu zuzkidura urteko 250.000 eurora igo da. Epe horretan potentzialki oinordetutako 242 enpresa (enpresa saltzaileak) atxiki dira, 426 erosle/ekintzaile; eta, epe horretan, guztira 50 esku-aldatze bideratu dira (2015: 13; 2016: 21 y 2017: 16).

Esku-aldatze eta oinordekotzaren prozesua oso konplexua da eskaria eta eskaintzaren arteko matching delakoaren arrakasta faktore askorekin lotzen delako: eskaintzaren aldetik hauek nabarmendu daitezke: eskualdatu nahi den negozioaren errentagarritasun propioa eta bideragarritasun erreala: eskualdatu daitezkeen enpresak gutxi dira; bideragarriak diren negozioak era naturalean eskualdatzen dira; eta eskariaren ikuspegitik: erosleak edo ekintzaileak enpresaren sektorearen ezagutza falta; aurretiko esperientzia eta prestakuntza; baliabide ekonomiko eta ondarezkoa edukitzea; sektoreak duen erakargarritasun urria belaunaldi berrientzat, etab. Hausnarketa honekin lanaren “fokua” lehiakortasuna berritzera eta berrikuntzara bideratu behar da..

5- MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK + PRESTAKUNTZA-BEKAK + MERKATARITZA-BANAKETAKO DINAMIZATZAILEAK + HIRIKO MERKATARITZA-EREMUEN KUDEATZAILEAK

Multzo honetan biltzen diren programen (laguntza-programen % 16,7) finantzaketa jasotzen dute Merkataritza Zuzendaritzak oro har banaketa-sektorerara bideratutako sustapen-politikak bertatik bertara eta sektoreko gainerako eragileekin zuzeneko lankidetzan dinamizatzen eta eraginkor bihurtzen dituzten egiturek. Bide luzea egindako programak dira, 16 urte baino gehiagoko antzinatasuna dute eta.

Beka-programak 25 beka eskaintzen ditu; Hiri-eremuen Kudeatzailetzen Programak –3 hiriburuetan ezarrita dago– 2016an baino % 3 handiagoa du aurrekontua; Merkataritzako Bulego Teknikoen aurrekontua % 11,7 handitu da, eta 34 bulego zirenak 38 dira orain.

13. Fitxa: Merkataritza laguntzeko programak

5- MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK + PRESTAKUNTZA-BEKAK + MERKATARITZA-BANAKETAKO DINAMIZATZAILEAK + HIRIKO MERKATARITZA- EREMUEN KUDEATZAILEAK

Ibilbide luzeko programa horiek eraginkortasuna galdu dute denborak aurrera egin ahala, besteak beste arrazoi hauek direla medio: hasitako ekinbideen eraginkortasuna eta koordinazioa zenbait kasutan mugatzen dituen egitura handiagoa da; erakundeen jarduketan gaineko kontrola eta segimendua egitea zaila da; eragile esku-hartzaile guztien arteko koordinazioa eta lankidetzak konplexua da, eta ez du bide ematen ezagutza-sorrera eta -transmisioa hobetzeko, eskala-ekonomiak aprobetxatzeko, sektorearen helmena handiagoa izateko...

Banan-banan aztertuta, gogoetagai hauek aipa daitezke:

Merkataritzako Bulego Teknikoak: askotariko eginkizunak ditu; urtero berritzen den programa bat eratzen du, eta horrek ziurgabetasun halako bat eragiten du, eginkizunak bikain gauzatzeko eragozpen diren izapide-epeak ezartzeaz gain; hobetzeko tarte dago sektoretik hurbil dauden bulegoen informazio-bilketan eta mailaz goragoko erakundeei helaraz diezazkietek proposamenetan eta ekarpenetan.

Hiri-eremuko Kudeatzaileak: programa indarrean egon den 15 urteotan ezer gutxi aldatu dira eta ez dute aurrerapauso nahikorik eman autofinantzaketarako bidean. Gainera, hiri-eremuetan –hiri-erdialdean nahiz hiriburuetak auzoetan– gertatu diren aldaketak direla medio, beharrezkoa da figura hori birmoldatzea. Kudeatzailek sustatu beharreko ekintza motari dagokionez, merkataritza-dinamizazioa gainditu behar lukete, enpresen lehiakortasunaren mesederako zerbitzuak sortzeari ekinez.

Merkataritza-banaketako teknikarien prestakuntzarako bekak: merkataritza-banaketako teknikarien prestakuntzarekin zer helburu lortu nahi den zehatz-mehatz adieraztea; programaren hedapena egokitzea xedeko profilei dagozkien inguruneetara eta epeetara, gaikuntza-prozesua hobetzeko; destino-hautaketa hobetzea, batetik, hautaketara bideratutako baliabideak optimizatzeko eta, bestetik, bekadunen prestakuntza-aurreikuspenak betetzeko; beka baliatu diren pertsonen enplegarritasun-maila ezagutu ahal izateko segimendu egokia egitea, eta abar.

4. Politika Berriak Garai Berrietarako

4.1 Planaren Helburuak eta Oinarriak

Merkataritzaren Gida Planak bere egiten duitu Gobernu Programaren helburuak, ondoren agertzen den moduan zehazten direnak: enplegu gehiago (langabezi tasa murriztea %10etik behera); aberastasun gehiago (EBren BPGaren %125 lortzea); eta aberastasun hori hobeto banatzea (pobrezia tasaren %20ko murrizketa)

Helburu horiek lortzeko gaur egungo testuinguru sektorialean, beharrezkoa kontsideratzen da sektorea FINKATZEA merkataritza parkearen urtez-urteko beherakadaren ondoren eta jasandako zailtasunengatik; BERRITZEA, bai pertsoneri dagokienez, baita enpresa-kulturari dagokionez, eta LEHIAKORTASUNAREN-HOBEKUNTZA oinarritzko helburu bezala eta, ondoren zehazten diren oinarriekin bat:

HELBURUA: SEKTOREAREN LEHIAKORTASUNA INDARTZEA
ELKARTE-SAREAREKIN ELKARLANEAN ARITUZ, LOGIKA
BERRITU ETA ERAGINKOR BATETIK

PLANAREN OINARRIAK

- LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUAREN EREDUA PERFEKZIONATZEA...

ERAGILEEN EKOSISTEMA ANTOLATZEA

- Rolak argitzea, jarduteko asmoa (gremioaren edo zonaldearen arabera) eta balioa sortzeko gaitasun errealista bat kontuan izanik.
- Asoziazionismoa: Gutxieneko ordezkartza + Konpromisoa (kuota)

ERAKUNDEEN ARTEKO LANKIDETZA KOORDINATUA ABIARAZTEA.

- LIDERGO PUBLIKOA: POLITIKAK ARDATZEAN IPINTZEA ETA EJ-REN PRESENTZIA HANDIAGOA

POLITIKEN ERAGINKORTASUNA ETA ERAGINA, LANEKO BEKTORE BEZALA SAILAREN BARNEKO EGITURA INDARTZEA ETA LURRALDEAREN ARABERA BANATUTAKO EGITURAK (bulegoak) OPTIMIZATZEA

MODU INTEGRATUAN EZARTZEA LURRALDEAN ETA SEKTOREAN (TRESNA PILOTUAK)

- EGITURAZKO PROGRAMAK PERFEKZIONATU ETA DOITZEA EDUKI BERRITUEKIN ETA ESPERIENTZIA PILOTUEKIN

- SEKTOREKO ERAGILEEN BANAKO JARDUERAK SAILAREN POLITIKEKIN BAT EGITEA

- EZAGUTZA LANEKO TRESNA GISA

4.2 Ardatzak eta Jarduera-ildoak

Eremuak / Ardatzak	Jarduera-ildoak
1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATZEA ETA GAZTEENTZAKO ERAKARGARRI EGITEA	1.1.- KOMUNIKAZIOA: SEKTOREAREN IRUDI BERRIA
	1.2.- EKINTZAILTZEA
	1.3.- INSTALAZIO BERRITUAK
2. ARDATZA: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA	2.1.- DIAGNOSTIKOA, EZARPENA ETA AKONPAINAMENDU
	2.2.- LEHIAKORRA EGITEKO PROGRAMAK
	2.3.- SEKTOREKO PLAN ESTRATEGIKOAK
	2.4.- LANKIDETZA LEHIAKORREKO PROIEKTU BEREZIAK
	2.5.- ENPLEGUA ETA KUALIFIKAZIOAK
3. ARDATZA: HIRI-EREMUEN KUDEAKETA KOMERTZIALA	3.1.- ERAGINKORTASUNA HOBETZEA SEKTOREKO INTEGRAZIOAREN BIDEZ ETA ESPAZIOAK BEREIZTEA HIRIGUNEEN ETA AUZOEN ARTEAN
	3.2.- DINAMIZAZIO-JARDUERAK BERRITZEA ETA ABERASTEA
4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTOREAN ETA LURRALDEAN APLIKATZEKO TRESNAK	4.1.- BARNEKO BALIABIDE PROPIOAK
	4.2.- LEKUAN BERTAN DAUDEN BALIABIDEAK ETA ELKARTEEN ETA UDALEN EKOSISTEMA
	4.3.- POLITIKAK INTEGRATZEA ETA BATERATZEA
	4.4.- SISTEMAREN EZAGUTZA SORTZEA ETA KUDEATZEA

1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATZEA ETA GAZTEENTZAKO ERAKARGARRI EGITEA

Helburua: Merkataritzaren irudi eta pertzepzio soziala eraldatzea, prestigio profesionala ematea eta modernizazio materiala zein gazteen sarrera sustatzea eta horretan laguntzea, lehiakortasuna eguneratzeko sakoneko tresna bezala.

1.1 ildoak.- KOMUNIKAZIOA: SEKTOREAREN IRUDI BERRIA

Helburua: Sektorearen ikonografia eta hizkera eguneratu eta erakargarri bat sortzea, sektoreko politika berri baten oinarria izan dadin. Xedea tokiko saltokia kontsumitzailearen aurrean birkokatzea da, bai eta eraldaketa lehiakorra eta gazteen sarrera erraztea ere.

1.1.1 jarduera: Oinarrizko lanerako tresnak.

Komunikaziorako jarraibideak eta tresnak sortzea, kode eta terminologia berria erabiliz (terminologia-glosarioa, hizkera eta estiloko esku-liburua, irudi eta erreferentzien bankua...), egungo irudi eta balioak transmitituz eta enpresa-kultura modernizatzen lagunduz. Azken finean, sektorea eguneratzea da helburua, dagoeneko eguneratu diren gainerako sektoreen lanabes berak erabiltzeko aukera izan dezan.

Adibidea: merkataritzatik retailera eta banaketara, merkataria autonomo izatetik proiektu independente baten lider izatera, zaharberritzetik berrikuntzara, asoziazionismotik elkarlaneko dinamiketara, etab.

1.1.2 jarduera: Komunikazio-esparruko esfortzua

Saileko komunikazio-kanpainak garatzea -gizarteari zein sektoreari zuzendutakoak- denboran zehar mantentzen diren bideen bidez, sektorea eguneratzeko eta Gida Plana garatzeko lan-esparru berri bat eskaintzeko, merkataritza turismoarekin eta kontsumitzaileekin batera jardun dadin sinergia koherente eta aberasgarriak sortzen dituzten balioak eta irudiak erabilia.

1.1.3 jarduera: Komunikazioa gainerako programekin batera garatzen da

Laguntza-lerro bat sortzea Planeko gainerako programen komunikazio eta irudiaren alorreko lanak garatzeko, horiek osatuz eta indartuz, ezarritako jarraibide eta pautak abiapuntu hartuta. Adibidez: Sektoreko Plan Estrategiko baten lan-ildo bat osatzen badute irudiak eta komunikazioak, hori garatzeko laguntza hau erabili ahal izango da; hiriko eremu komertzial bateko esku-hartzeen oihartzuna zabaldu nahi bada xede-populazioan -bertakoa edo kanpokoan izan- laguntza hau erabili ahal izango da.

1.1.4 jarduera: Sektoreko eragileak komunikazioko ikuspegi berrian txertatzea.

Eragile sozialei (Saileko teknikariak, merkataritzako teknikariak, elkarteak, ganberak eta abar) informazioa eta prestakuntza emateko eta planteamendu berriak helarazteko egituratu diren jarduerak, eragile horiek sektorea eraldatzeko eta sektoreko kultura berri bat sortzeko eragile aktiboak izan daitezten.

1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATZEA ETA GAZTEENTZAKO ERAKARGARRI EGITEA

Helburua: Merkataritzaren irudi eta pertzepzio soziala eraldatzea, prestigio profesionala ematea eta modernizazio materiala zein gazteen sarrera sustatzea eta horretan laguntzea, lehiakortasuna eguneratzeko sakoneko tresna bezala.

2. ildoa: EKINTZAILETZA

Helburua: Ekintzailletza ezartzea merkataritza-parkea berritzeko lanen oinarrian, bide pizgarri orokorrak integratuz, saltoki berritzaileak sustatzeko berariazko laguntzak emanez eta enpresen transmisioa errazteko laguntza eskainiz.

1.2.1 jarduera: Negozio profesional berri eta bideragarriak bultzatzea: Lankidetzeta-hitzarmena sinatzea Garapen / Eudelekin, merkataritzako enpresa-ekimenei aholkularitza eta laguntzak emateko, udalerrietako Ekonomiaren Garapen Sailen eta Eskualdeko Garapen Agentzien bidez.

Sailak programa ad hoc diseinatzea tokiko erakundeekin elkarlanean (esku hartzeko modua / dagokion toki-erakundeak osatu dezakeen laguntza), eta programa koordinatzea Merkataritza Federazioekin batera. Horiek berariazko aholkularitza komertziala gehituko dute, hasierako auditoretza, jarraipeneko tutoretza eta elkartearen integrazioa eskainiz.

1.2.2 jarduera: Ekintzailletza berritzailea ekimen berezietarako: Lan-programa edo -ildo bat sortzea ekintzailletzako ekimen berezietarako (Merkataritzako proiektu berritzaileen mintegia: Inno-retail), saltoki berriak sustatzeko edo dagoeneko martxan direnak handitzeko. Lan-ildo bat ezartzea aurrez hautatutako (onartu edo baztertutako) proiektu eta/edo enpresekin; laguntza-prozesu espezifiko bat diseinatuko da haientzat, eta bikaintasunerako laguntza emango zaie.

- Berariazko tutoretza + egun badauden laguntzak bideratzea: Tutoretza indibidualizatua eskaintzea 2 urtez eta Gida Planeko laguntza-menuko aukera guztiak bideratzea. Hitzarmenak ganbarekin, federazioekin...

- Laguntzeko finantzaketa hasteko eta/edo zabaltzeko kapitala estaltzeko: Sektoreko business angelen foro bat sortzea (bankuak, enpresak, banaketa-lokalak...) retaileko proiektu berritzaileei laguntza emateko eta/edo eskalatzean edo hedapenean laguntzako.

- Mentoring berritzaile osagarria: Mentoringeko foro bat sortzea retaileko enpresa berritzaileentzat eta/edo profesionaltasun oso handikoentzat, saltoki berritzaileen mintegiari laguntzeko. (Mentoringeko foroa elkarte-sarearekin batera sortzea, baina enpresa-sareari irekita - elkarte-sare horretan beste enpresa batzuk txertatzeko aukera)

Foroan parte hartzea borondatezkoa da, baina planeko laguntzak jasotzen dituzten eta ibilbide berritzailea duten enpresei mentoringeko foroan modu aktiboan parte hartzeko konpromisoa eskatuko zaie, zehaztu beharreko epe batez.

- Programa eta haren emaitzen berri ematea (komunikazioa) finkatutako komunikazio-kode berrien arabera, Innobasqueren, unibertsitateen eta bestelako kolaboratzaileen bidez.

1.2.3 jarduera: Enpresen transmisioa (Berriz Enpresa). Jarraipena ematea Berriz Enpresa programari, sakoneko programa bezala (emaitzen arabera birdimentsionatua): udaletako eta/edo eskualdeetako Ekonomiaren Garapen Sailek bideratuz/zabalduz eta orain arteko esperientziaren arabera gauzatuz (Ganberak?) .

1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATZEA ETA GAZTEENTZAKO ERAKARGARRI EGITEA

Helburua: Merkataritzaren irudi eta pertzepzio soziala eraldatzea, prestigio profesionala ematea eta modernizazio materiala zein gazteen sarrera sustatzea eta horretan laguntzea, lehiakortasuna eguneratzeko sakoneko tresna bezala.

1.3. ildoak: BERRITUTAKO INSTALAZIOAK

Helburua: Merkataritzako establezimenduak berritu eta modernizatzeko inbertsioak sustatzea bideragarritasun ekonomikoaren eta koherentzia estrategikoaren irizpideekin, hala enpresaren ikuspuntutik nola Sailaren programako helburuak integratzearen ikuspuntutik

1.3.1 jarduerak: Dagoeneko ezarrita dauden merkataritzako ekipamenduen modernizazioa. MEC programa egokitzea, baliabideen destinoan efizientziako irizpideak aplikatuz. Horretarako berrikuntza sustatzeko zonaldeak eta/edo sektoreak lehenetsiko dira eta pizgarriak emango zaizkie merkataritza-enpresaren etorkizuneko estrategiarekin koherentea den bideragarritasun-plana duten proiektuei.

1.3.2 jarduerak: Ezarpen berriak. 2. ildoarekin (Ekintzailletza) bat etorritik saltoki berriak ezartzeko beharrezko inbertsioak erraztuko dira, profil berritzailea edo eraberritzailea dutenei laguntza emanez, promozioa estrategikoa dela jotzen den zonalde/sektoreetakoak lehenetsiz eta diru-laguntza emateko baldintza bezala ezarritik merkataritza-enpresaren etorkizuneko estrategiarekin koherentea den bideragarritasun-plan bat izatea.

2. ARDATZA: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA

Helburua: Sektoreko enpresen arteko lehia sustatzea, kudeaketa-estandarren hobekuntza orokorraren, digitalizazioaren eta omnikalitatearen testuinguruko egokitzapenaren bidez, eta enpleguen gaitasunak indartzea

2.1. ildo: DIAGNOSTIKOA, EZARPENA ETA AKONPAINAMENDU LEHIAKORRA EGITEKO PROGRAMAK

Helburua: Esku-hartze partikularizatuak, sektoreko enpresen lehiakortasuna eta agertoki berrietara egokitzeko gaitasuna sustatzen duten eta prestakuntza eta/edo akonpainamendu kolektiboko osagaiak dituen enpresa bakoitzarentzat, horretarako modu efiziente, integral eta koordinatua aplikatuz Sailak sustatzen dituen jarduera-programak.

2.1.1. jarduera: Managing orientatzaileko eta tutoretzako auditoretza: Enpresa-kudeaketan gabezia handiak dituzten eta ezarrita dauden enpresei zuzenduta, kudeaketa integral minimo baten oinarriak ezarri behar baitituzte efizienteak izateko.

Enpresa bakoitzari diagnostiko integral individualizatu bat egingo zaio bere enpresa-kudeaketaren mailaren inguruan, eta hura oinarri hartuta hobetzeko alderdiak bilatuko dira eta ekintza-plan orientatzaile bat ezarriko da, epe ertainean enpresa-kudeaketaren maila igotzeko, bakoitzaren errealitateari egokitutako tresnen eta metodologiaren bidez.

Ekintza-plan hori ezartzeko, modu integratu eta koordinatua jarriko dira enpresaren eskura Eusko Jaurlaritzaren diru-laguntzen lerroak, bai ildo honetakoak bai beste batzuetakoak.

Kudeaketako tutorearen figuraren bidez egingo da ekintza-planaren koordinazioa, jarraipena eta betetze-mailaren eta emaitzen kontrola.

2.1.2. jarduera: Kudeaketa eta kalitateko managinga: enpresa-kudeaketa ezarrita duten baina kudeaketa aurreratu baterantz jo nahi duten enpresei zuzenduta.

Egungo programa (Euskalit) oinarri hartuta, enpresa-kudeaketaren egoeraren diagnostiko individualizatu bat planteatzen da, «kudeaketa aurreratu» bat egotearen ezaugarri diren parametroen arabera, eta ekintza- edo prestakuntza-plan bat definituz, kudeaketa-mota horretan aurrera egin ahal izateko.

Plan horren modulu errazena 1. jardueraren bidez ere lortu ahal izango dira.



2. ARDATZA: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA

Helburua: Sektoreko enpresen arteko lehia sustatzea, kudeaketa-estandarren hobekuntza orokorraren, digitalizazioaren eta omnikalitatearen testuinguruko egokitzapenaren bidez, eta enpleguen gaitasunak indartzea

2.2 Ildoa.: DIGITALIZAZIOA

Helburua: Merkataritza enpresak omnikanalitate agertokian sartu dadin sustatzea, eta eskainitako erosketa esperientzia ingurune teknologiko berriei egokitzea.

2.2.1 jarduera.: Omnikanalitatea

Merkataritza enpresak laguntzeko programa pertsonalizatua (e-commerce delakoaren ildo berean) horien negozio ereduak oraingo on line bidezko merkataritzaren, konektibitatearen eta digitalizazioaren ahalmena barneratu eta/edo optimizatzeko erronkari aurre egin behar diotenak, omnikanalitate planteamenduetan sartzeko.

Enpresa bakoitzaren negozio ereduaren diagnostikotik abiatuta, gaur egungo bezeroarentzat eta bezero potentzialarentzat erosketa edo komunikazio kanalak indartu edo osatzen duten lanabesak identifikatu eta inplementatuko dira.

2.2.2 jarduera. Konektatutako enpresa eta enpresa kudeaketa:

Enpresa kudeaketaren ikuspegitik, teknologia lanabesak identifikatu eta inplementatuko dira, alde batetik enpresaren erabaki estrategikoak edo egunerokoak hartzeko beharrezkoa den funtsezko Informazioa jaso eta kudeatzeko erraztuko dituztenak, eta, bestetik, bezeroari erosketa esperientziak erraztu eta hobetuko dituzten ekipamendu eta zerbitzu teknologiko berriak dituztenak.

Ekintza hau merkataritza ekipamenduen modernizazioarekin lotzea.

2.3. ildoa: SEKTOREKO IKERKETAK

Helburua: Eraldaketa lehiakorraren begirada sektore bakoitzaren berariazko errealitatera eta arazoetara ekartzea, Gida Planean jasotako laguntza-lerro guztiak bateratuz, modu egokitu eta koordinatuan.

2.3.1 jarduera: Sektoreko ikerketak: Lehiakortasun eraldaketa prozesuek bereziki eragin dioten sektore esparruetan era selektiboan aplikagarria, sektorearekin elkarlanean eraikitako proiektu moduan planteatzen dira, honako hauek barne hartuta: sektorearen erretratu diagnostikoa, erregistratzen dituen bilakaeraren joerak eta eraldaketarako ekintza-plan. Azken horren finantzaketa Gida Planaren laguntza-programaren «menuari» lotuta geratuko litzateke haren ardatzetan, pertsonalizatuta.

Aipatutako ekintza-plana, beraz, Planeko laguntza-lerroak bateratzeko esparru bezala ulertuko da, eta horiek sektore jakin batera bideratu edo egokitu ahal izango dira (1. ardatzeko komunikazio-jarduerak, instalazioen berrikuntza edo negozio berrien sustapena; 2. ardatzeko diagnostiko, kudeaketa, kalitate eta digitalizazio bidezko eraldaketa lehiakorra edo 3. ardatzeko lurraldearen araberako lana eta abar).

2. ARDATZA: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA

Helburua: Sektoreko enpresen arteko lehia sustatzea, kudeaketa-estandarren hobekuntza orokorraren, digitalizazioaren eta omnikalitatearen testuinguruko egokitzapenaren bidez, eta enpleguen gaitasunak indartzea

2.4. ildoak: LANKIDETZA LEHIAKORREKO PROIEKTU BEREZIAK

Helburua: Aukerarako espazioak zabaltzea Jaurlaritzaren eta/edo sektorearen ekimenez sortutako proiektu bereziak dinamizatzeko, Jaurlaritzak berak onartu ondoren, baldin eta beren dimentsioagatik, nolakotasunagatik edo interesagatik beren lekua eta laguntza Planeko lan-programa estandarizatuetatik kanpo badago.

Proiektu bakoitza jarduketa bat da, eta Planaren indarraldiko jarduketan kopurua ezin da aurreikusi, aurreikusitako zuzkidura ekonomikoaren mugaren arabera izango baita.

2.4.1 jarduera: Merkataritza elektronikoa sustatzeko ekimena: (erosketa prozesuetan lehiakortasun hobekuntzak sortzea)

Ekimenak garatzea euskal merkataritzari ondo kokatutako eta lehiakorak diren salmenta elektronikoko esparruei sarbidea emateko Ikerketa teknikoa egitea dauden aukerak eta dinamizaziorako orientabide gisa.

2.4.2 jarduera.: Erosketa prozesuen hobekuntzarako ekimena (Hornitze prozesuetan lehiakortasun-hobekuntzaren sorkuntza)

Ekimenen eta mekanismoen garapenean aurrera egitea, euskal merkataritzari geografikoki globalizatutako eta lehiakorak diren erosketa iturriei sarbidea emateko Ikerketa teknikoa egitea aukera desberdinak eta dinamizaziorako orientabide gisa.

2. ARDATZA: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA

Helburua: Sektoreko enpresen arteko lehia sustatzea, kudeaketa-estandarren hobekuntza orokorraren, digitalizazioaren eta omnikalitatearen testuinguruko egokitzapenaren bidez, eta enpleguen gaitasunak indartzea

2.5. ildoak: ENPLEGUA ETA KUALIFIKAZIOAK

Helburua: Sektoreak ekarpena egitea hezkuntza zein prestakuntzako eragileen prestakuntzako esku-hartzeak ordenatu eta artikulatzeko, langileek (lana dutenek zein langabeek) hasieran eta beren bizitza aktiboan zehar izango dituzten prestakuntza-beharren arabera egokitutako eskaintzaren mapa bat osatzeko.

2.5.1 jarduera: Erakunde arteko hausnarketa-foroa, gaur egun existitzen diren prestakuntza-jardueren erretratua egiteko, horiek baloratzeko eta lanerako eta/edo segmentaziorako jarraibideak ezartzeko, erakundeetako eragileek prestakuntza-motak eta -edukiak definitzen lan egin dezaten modu koordinatu eta osagarrian.

2.5.2 jarduera: Sektoreko enpleguaren Lanbide Heziketako zerrendaren errefortzua:

- Sentsibilizazio-kanpainak eta informazioa eman eta zabaltzeko jarduerak egitea, sektorean Ikas Ekinezko Erregimeneko Lanbide Heziketa Dualeko prozesuak eta merkataritza-enpresetako lantokietako prestakuntza sustatzeko baldintzak sortu ahal izateko, Hezkuntza Sailarekin elkarlanean.

- Hezkuntza Sailarekin lankidetzaren informatiboko esparru bat antolatzeko proposamena (informazioa, iritziak eta lankidetzaren trukatzeko foro bat), merkataritzako prestakuntza-zikloak aberastu eta eguneratzeko eta enplegurako prestakuntzako orientazio profesionala hobetzeko.

2.5.3 jarduera: Eskaintako enplegurako prestakuntza: Lankidetzaren formulak bilatzea Lanbiderekin banaketaren sektoreko prestakuntzako lehentasunak ezartzeko eta horrela eskaintza periodiko egokitu eta eraginkor bat ahalbidetzeko.

2.5.4 jarduera: Eskatutako enplegurako prestakuntza: Sektorean eskatutako prestakuntza optimizatzeko neurriak eta ekimenak aztertzea (hobarien bidez).

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 proceso formativos complementarios de mejora y/o complemento de las carencias competitivas.

3. ARDATZA:- HIRI-EREMUEN KUDEAKETA KOMERTZIALA

Helburua: Hiri-eremuen kudeaketa komertzialean sakontzea, esku-hartze tradizionalak aberastuz eta bereiziz, eraldatzeko gaitasuna eta eraginkortasuna optimizatzeko eta lurraldearen pertzepzioa hobetzeko, politika eta laguntza-lerro desberdinak bateratzeko espazio gisa.

3.1. ildoak: HIBRIDAZIO SEKTORIALA ETA ESPAZIOEN ARTEKO DESBERDINTZEA

Helburua: Hiriguneetako merkataritzako esku-hartzeen eraginkortasuna hobetzea sektoreko eragile ekonomikoen sinergiak sustatuz (hibridazio sektoriala) eta esku-hartzeak espazioaren errealitatearen arabera moldatuz (erdiguneetako espazio komertzialak eta auzoak)

3.1.1 jarduera: Merkataritzatik hiriko ekonomia hiritarrera: merkataritzako eta hirugarren sektoreko jardueren begirada integratzailea.

Hiri-espazioa gero eta zerbitzatuagoa dagoen honetan, merkataritzako plangintzarako beharrezkoa da

hirugarren sektorearen osotasunaren begirada osagarri bat integratzea, hertsia-hertsian merkataritzakoa den sektorearekin gune bat partekatzen baitu (ostalaritza eta turismoa, kultura, zerbitzu pertsonalak, finantza-zerbitzuak...); aldeko sinergiak bilatzea eta desekonomiak saihestea. Planteamendu hori modu mailakatuan txertatzea hiriko merkataritzako plangintzarako tresnetan (suspertze-planak eta plan estrategikoak). Ekintza-planak planeko laguntza-lerro guztiak bateratzeko espazio gisa ulertuko dira (hirigintzakoak, dinamizaziokoak, lehiakortasunekoak, proiektu bereziak, eta abar).

3.1.2 jarduera: Erdiguneetako dinamizazioa eta gertutasuneko dinamizazioa bereiztea eta garatzea.

Lurralde-eremuak dinamizatu eta kudeatzeko esku-hartzeak erdigune komertzialetan pilatu izan dira historikoki, bertan eskaintza-dentsitate handiko espazioak sortzeko eta horien bidez udalerriko beste guneetako eta udalerritik kanpoko publikoak erakartzeko. Ekimen-mota horiek ugariak eta askotarikoak izan dira, eta esperientzia handia bildu da horietan.

Beharrezkoa da, ordea, jarduera horien osagarri izango diren beste ekimen batzuk abiaraztea, eta erdiguneetatik kanpoko eremuen dinamizazio- eta estimulu-prozesuak ere aberastea; hori egitean erdiguneekin lotutako esku-hartzeek bestelakoak diren ekimenak bultzatu beharko dira, auzoko espazioetara eta gertutasuneko merkataritzara bideratuta baitaude eta beste eskala bat, gertuko eskaria aktibatzen planteamenduak, horren fidelizazioa eta agitazioa eta abar eskatzen baititu horrek. Beraz, beharrezkoa da bi espazio horiei (erdiguneak eta gertutasuna) arreta gero eta handiagoa ematea eta errealitate bakoitzari egokitutako esku-hartzeak diseinatzea. Planteamendu hori modu mailakatuan txertatu behar da dagozkion laguntzen aginduetan.

3. ARDATZA:- HIRI-EREMUEN KUDEAKETA KOMERTZIALA

Helburua: Hiri-eremuen kudeaketa komertzialean sakontzea, esku-hartze tradizionalak aberastuz eta bereiziz, eraldatzeko gaitasuna eta eraginkortasuna optimizatzeko eta lurraldearen pertzepzioa hobetzeko, politika eta laguntza-lerro desberdinak bateratzeko espazio gisa.

3.2. ildoak: DINAMIZAZIO-JARDUERAK BERRITZEA ETA ABERASTEA

Helburua: Hiri-eremuetako hirigintza- eta dinamizazio-jardueren berrikuntza sustatzea, eskalatzea, orokortze edo hobekuntza mailakatua helburu duten kasu pilotu, esperientzia eta ekimenen bitartez.

3.2.1 jarduera: Hirigintzaren dimentsio komertzialean sakontzea: Hiri-habitateko eta gertutasuneko merkataritzako kasu pilotuak garatzea bereziki ahulak diren auzoetan.

Hiri eta herrietako erdigune komertzialak dagoeneko «eginak» dauden espazioak dira, eta saltokien dentsitate eta zuzkidura zabala dute. Eskaintzaren beherakada gertutasuneko eremu ahuletan gertatzen da oro har. Gutxieneko merkataritzako zuzkidurari eusteko bermeak bilatzea; gizarte-kohesioa eta auzoetako habitateko bizi-kalitatea mantentzeko gutxieneko eskaintza izatea; rol sozial hori optimizatuko duten merkataritzako lurzoruen kokalekua eta tipologia; hori erabiltzeko pizgarri izango diren formulak bilatzea... hirigintzarako erronka bat dira, batik bat auzoetan.

Hiri-habitateko eta gertutasuneko tokiko merkataritzako esperientzia pilotuak sortzea, Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Sailarekin elkarlanean. Horien bidez modu mailakatuan sortuko dira know-how bat, kontzeptuak, metodologiak, adierazleak eta prozedurak, eta gero horiek modu progresiboan egokitu ahal izango dira gertutasuneko hirigintzaren kudeaketa-prozesuetara.

3.2.2 jarduera: Turismoa eta merkataritza: jarduera berriak sustatzea erdiguneetan.

Azken urteetan turismoak izan duen igoera garrantzitsuaren ondorioz ezinbestekoa da mekanismo berriak identifikatzea bisitari/turista/txangolariari ahalik eta etekin handiena ateratzeko.

- Ideien bankua: Sailaren barruan turismoaren eta merkataritzaren inguruko analisi espezifikoak egitea, hiriburu-eremuko hiru gerentzien lankidetzarekin, bisitari, turista edo ekitaldien tipologia/motibazio desberdinekin lotutako jarduera posibleen ideien banku bat sortzeko.
- Udalerrien iritzia biltzea eta esperientzia pilotuak antolatzea: Ideien bankuaren inguruko hiru udalen iritzia biltzea lankidetzako esparruan, eta esperientzia pilotuak hautatzea eta banatzea hiru udalerrien artean, beren agenda turistikoak, ekitaldiak eta abar kontuan hartuta.
- Ondorioak sistematizatzea esperientziak sortzeko.
- Esperientziak martxan jartzea eta dinamizatzea.

3. ARDATZA:- HIRI-EREMUEN KUDEAKETA KOMERTZIALA

Helburua: Hiri-eremuen kudeaketa komertzialean sakontzea, esku-hartze tradizionalak aberastuz eta bereiziz, eraldatzeko gaitasuna eta eraginkortasuna optimizatzeko eta lurraldearen pertzepzioa hobetzeko, politika eta laguntza-lerro desberdinak bateratzeko espazio gisa.

3.2. ildoak: DINAMIZAZIO-JARDUERAK BERRITZEA ETA ABERASTEA

Helburua: Hiri-eremuetako hirigintza- eta dinamizazio-jardueren berrikuntza sustatzea, eskalatzea, orokortze edo hobekuntza mailakatua helburu duten kasu pilotu, esperientzia eta ekimenen bitartez.

3.2.3 jarduera: «Dinamizazioa» kontzeptuaren asmo handiagoko interpretazio sakonagoa: Merkatari eta herritarrentzako tokiko zerbitzuak sustatzea. Proiektu bereziak sustatzea

Historikoki, animazio eta komunikazioaren arloko politiken bidez dinamizatu dira (kaleko ekimenen kudeaketa, ekitaldiak, markaren ospea eta irudia eta abar laneko oinarriko alderdi bezala). Normalean bezeroei oro har zuzendutako jarduera bat izan da, bai eta merkatarien kolektiboarentzako zerbitzu bat, orokorrean hori ere.

Etorkizunera begira, beharrezkoa da dinamizazioan elementu berritzaileak txertatzea, baita bezero bakoitzarengana hurbiltzeko eta harekin lotura partikularra sortzeko jarduera osagarri batzuk ere; eta merkatariarentzako balio handiagoa sortzea, teknologia berrien laguntzarekin (elkarteen CRM, mugikorrak; bezeroak segmentuetan banatzea, haietako batzuekin zuzeneko harremana ezartzeko; establezimenduentzako zerbitzu indibidualizatua, herritarrentzako zerbitzu kolektiboak...). Laguntzen aginduetan horren inguruko kasu pilotuen edo proiektu berezien sarrera edo horretarako pizgarriak txertatzea; hainbat hiri-ingururen arteko lankidetzaproiektuak lehenestea.



4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTOREAN ETA LURRALDEAN APLIKATZEKO TRESNAK

Helburua: Merkataritzako politiken eraginkortasuna hobetzea, diseinu-, aplikazio- eta jarraipen-faseetako lidergo publikoa indartuz eta horretarako eskuragarri dauden giza baliabideak eta baliabide teknikoak sendotuz eta horien optimizazio operatiboa handituz.

4.1. ildoak: BARNEKO BALIABIDE PROPIOAK

Helburua: Sailaren barneko lantaldea eta horren funtzionamendua indartzea.

4.1.1 jarduera: Sailaren barneko lantalde teknikoa indartzeko plana.

Hainbat arrazoi historiko direla eta, Merkataritza Saileko barneko lantaldearen langile-kopurua mugatua da, plantillan desegonkortasuna dago eta ez oso erakargarria.

Sail honetako lanpostu horiek erakargarriagoak eta efizienteagoak izateko lan-proposamena:

- Egonkortasuna, motibazioa, lanpostuen profila egitea.
- Prestakuntza-plana, banaketaren, retailaren, Euskadiko merkataritzako ekosistemaren eta Sailaren politiken inguruko ezagutzak eguneratzeko.
- Laguntza tekniko, sailarekin batera definitzeko funtzioen egituraketa, helburuen eta edukien identifikazioa eta iradokizunen protokolizazioa (ikus 4.2 ildoak).
- Deialdien erritmo administratiboak aurreikuspenetarako esparru luzeago batean kudeatzea

4.2. ildoak: LEKUAN BERTAN DAUDEN BALIABIDEAK ETA ELKARTEEN ETA UDALEN EKOSISTEMA

Helburua: Sailak lekuan bertan dituen baliabideak egituratzea eta optimizatzea, eta horiek modu koordinatuan integratzea elkartearen ekosisteman.

4.2.1 jarduera: Merkataritzako teknikarien eta bekadunen programak eguneratzea: politikak dinamizatzeko protagonismoa eta eraginkortasuna berreskuratzea

Merkataritzako teknikariak lantalde profesional baliotsua dira politika publikoak koordinatu eta kudeatzeko. Horien lana optimizatzeko, ordea, beharrezkoa da hainbat alderdi kontuan izatea: egituraketa, koordinazioa, jarraipena, ebaluazioa, eta abar. Optimizazio-lan horri ekiteko oztopo izan dira sailaren barneko baliabideak eskasak izatea eta teknikarien kontratazioa elkartearen unitateen edo udalen esku egotea.

- MERKATARITZA-BULEGOEN ROLA ETA FUNTZIONAMENDUA BERRITZEA:

Merkataritza-bulego teknikoaren eta bertako teknikarien egituraketa, koordinazioa eta jarraipena egiteko plana, Sailaren politikak bideratzen eta kudeatzen dituzten alderdi gisa indartzeko eta lantalde integratu eta koordinatu bezala duten funtzionamendua sustatzeko; horrela, modu egituratu eta eraginkorrean erantzungo zaio espezializazio sektorial/lehiakorrekina eta zonaldearen araberako dinamizazioekin. Planteamendu berri bat eta egituraketa orokorra egitea eta eredu desberdinekin esperimentatzea.

- Merkataritzako beka-programa berrikustea eta berritzea, planteamendu eguneratu eta erakargarriago batetik (ikus 1. ardatza- Sektorea modernizatzea eta gazteentzako erakargarri egitea), esparru berritzaile bat hedatuz eta asmo handiko planteamenduak barne hartuz. Aldez aurretik nahikoa erakargarriak diren tokiko merkataritza-enpresen banku bat sortzea, prestakuntzako esperientzia bermatuko duten tokiko enpresetan egonaldia egiteko aukera eskaintzeko. Denboran luzatzeko aukera aztertzea (bi urtera arte) eta urtero-urtero deialdiak egiteari uztea. Horien fusioak optimizaziorako irizpideen bidez egitea, politiken dinamizazioaren zerbitzura

4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTOREAN ETA LURRALDEAN APLIKATZEKO TRESNAK

Helburua: Merkataritzako politiken eraginkortasuna hobetzea, diseinu-, aplikazio- eta jarraipen-faseetako lidergo publikoa indartuz eta horretarako eskuragarri dauden giza baliabideak eta baliabide teknikoak sendotuz eta horien optimizazio operatiboa handituz.

4.2. ildo: LEKUAN BERTAN DAUDEN BALIABIDEAK ETA ELKARTEEN ETA UDALEN EKOSISTEMA

Helburua: Sailak lekuan bertan dituen baliabideak egituratzea eta optimizatzea, eta horiek modu koordinatuan integratzea elkarteen ekosisteman.

4.2.2 jarduera: Hirietako merkataritzako gerentziak (hiriburuetakoko hiri-plataformen koordinatzaileak)

Eredu desberdinak oinarri hartuta, figura horiek indartzea proposatzen da, honako hauek erabilita:

- Lankidetzaren espazioen lidergo publikoa duten egitura juridikoak (Eusko Jaurlaritza + Udalaren partaidetza maioritarioarekin), erosotasuna eta ekintzarako errealismoa eskain dezaketanak (Bateratzeguneak).
- Elkarteen presentzia ekitatiboa, baina ordezkariak proportzionalak izatea, elkartearen pisuaren arabera.
- Zonaldeko elkarteen rola protagonismoa dinamizazio-jardueretan (3. ardatza), udalaren ekonomiaren garapenerako egiturekin koordinatuta.
- Lehiakortasuneko politikekin koordinatzea eta zonaldeko kanalizazioa egitea, Udalarekin eta politika horiek dinamizatzeko gremioetako eragileekin zuzenean koordinatuta

Horren osagarri bezala, laguntzak doitzeko mekanismoak txertatzea ere planteatu da, udalerririk garrantzitsuenetan elkarte-ehuneko egiturak sendotzeko prozesuan laguntzeko.

4.2.3 jarduera: Elkarre-ehuna

Zuzendaritza-batzordeentzako prestakuntza-programa, politikak eta jarduerak sintonizatzeko

Eskualdeetako elkarre-ehuna ere egituratzea, hiriburuetakoez gain: udalerririk eta lurraldeen tamaina kontuan hartuta, politiken garapenean presente egotea eta parte hartzea errazteko asmoz.



4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTOREAN ETA LURRALDEAN APLIKATZEKO TRESNAK

Helburua: Merkataritzako politiken eraginkortasuna hobetzea, diseinu-, aplikazio- eta jarraipen-faseetako lidergo publikoa indartuz eta horretarako eskuragarri dauden giza baliabideak eta baliabide teknikoak sendotuz eta horien optimizazio operatiboa handituz.

4.3. ildo: POLITIKAK INTEGRATZEA ETA BATERATZEA

Helburua: Sektorereko lehiakortasuna hobetzeko politikak eta hiri-espazioak dinamizatzekoak elkarren osagarri egitea eta horien arteko sinergiak hobetzea.

4.3.1 jarduera: Lankidetzeta publiko-pribatua optimizatzeko koordinazio-espazioak sortzea

- Bateratzegunea: Hiriburuetakoko gerentzien, hiru udalen, gremioen eta ganberen arteko koordinazio-foroa, bateragarritasuna eta sinergiak kontuan harturik zonaldeko eta gremioetako politikak bideratzeko, udalerriaren lurraldean. Merkataritzako teknikarien egiturak ere parte hartzea, politikak gainerako lurraldean bideratzeko.

- Banatzaileguneak: Bulego teknikoetako, Udaletako (EUDEL), dagoeneko egituratuta dagoen zonaldeko elkarte-ehuneko (4. jarduera) eta gremioen elkarteetako ordezkarien koordinazio-foroak (bat lurralde bakoitzeko), lurralde guztira zabaltzeko politikaetako ildo guztiak (lehiakortasunekoak eta dinamizaziokoak).

4.3.2 jarduera: Laguntza teknikoa, deskribatutako prozesu guztia diseinatzeko. protokolizatzen eta garatzeko

Sostenguko laguntza teknikoak garatzea, aurrera eramateko koordinatuta eta egituratuta.

4.4. ildo: SISTEMAREN EZAGUTZA SORTZEA ETA KUDEATZEA

Helburua: Ezagutzaren sorrera, kudeaketa eta erabilera ezinbesteko alderditzat hartzea sektorea berritzeko eta haren lehiakortasuna hobetzeko zein bertako politikak dinamizatzeko.

4.4.1 jarduera: Behaketa prozesuen garapena, ikerketak, eta, orokorrean, sistemarako ezagutza sortzea.

Ondorengo gaiekin lotutako ezagutza beharrei estaldura ematea

- Sektorereko egituraren alderdiak eta makromagnitudeen jarraikako behaketa eta segimendua egitea; eta, horren bilakaera eta joerak aztertzea, EUSTATEkin koordinatutako eta optimizatutako logika erabiliz, eta/edo beste informazio iturri estatistikoak, administratiboak edo sektorialen bidez.

- egimenduarekin eta ebaluazioarekin lotutako ikerketa espezifikokoak

- Sektorereko antolamenduaren beharrekin lotutako ikerketa espezifikokoak, alderdi desberdinak aztertuz, dagokionean Gobernuko beste Sailekin edo sektoreko eragileekin (Lurralde Antolamendua, etab) era koordinatuan.

4.4.2 jarduera: Big Data eta merkataritza. Horien potentzialtasuna garatzea, proiektu berezien eta esperientzia pilotuen bidez, lehiakortasuna (2. ardatza) eta dinamizaziorako zonaldearen araberrako politikak (3. ardatza) oinarri hartuta.

Planera elkartutako arduradunak

1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATU ETA GAZTETZEA

Ildoa	Ekintza	Arduraduna	Nahasitako beste zenbait organismo
1.1. ildoak.- KOMUNIKAZIOA: SEKTOREAREN IRUDIA	1.1.1.: Oinarrizko Lanketarako Tresnak	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	
	1.1.2.: Komunikaziorako ahalegin esparrua	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	
	1.1.3.: Komunikazioa bidelagun da gainerako programetan	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	
	1.1.4.: Sektoreko eragileak komunikazioaren ikuspegi berrira gaineratzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Lurraldeko federazioak; Zonaldeko elkarteak; Merkataritza Ganberak; Merkataritza arloko Teknikariak; Hiriburuetako Hiri Plataformak eta merkataritzaren ekosistemako gainerako eragileak
1.2. ildoak.: EKINTZAILTZA	1.2.1.: Negozio profesional eta bidagarri berrien bultzada	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Garapen; Eudel; Garapen Ekonomikoko Agentziak eta udal sailak; Merkataritza Ganberak; eta Lurraldeko Federazioak, besteak beste.
	1.2.2.: Ekimen berezietarako ekintzailtza berritzailea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Garapen; Eudel; Garapenerako Agentziak eta udal sailak; Merkataritza Ganberak; eta Lurraldeko Federazioak; Unibertsitatea; Innobasque; besteak beste
	1.2.3.: Enpresa-transmisioa (Berriz Enpresa)	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Merkataritza Ganberak; Garapen; Eudel; Garapen Ekonomikoko Agentziak eta udal sailak; besteak beste.
1.3. ildoak.: BERRITUTAKO INSTALAZIOAK	1.3.1.: Dagoeneko txertatutako ekipamendu komertzialen modernizazioa	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	
	1.3.2.: Txertatze berriak	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	

2. ARDATZA: ENPRESA-LEHIAKORTASUNA

Ildoa	Ekintza	Arduraduna	Nahasitako beste zenbait organismo
2.1. ildo.: LEHIAKORTASUNAREN KUDEAKETA ETA HOBEKUNTZA	2.1.1.: Audit managing orientatzailea eta tutoretza	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Lurraldeko Federazioak, Merkataritza Ganberak; Euskalit.; eta elkarte-ehundura orokorra
	2.1.2.: Kudeaketa eta Kalitate arloko Managing	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Lurraldeko Federazioak, Merkataritza Ganberak; Euskalit.; eta elkarte-ehundura orokorra
2.2. ildo.: DIGITALIZAZIOA	2.2.1.: Bide guztiak bateratzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Merkataritza Ganberak; eta elkarte-ehundura orokorra
	2.2.2. Enpresa konektatua eta enpresa-kudeaketa	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Lurraldeko Federazioak, Merkataritza Ganberak; Euskalit.; eta elkarte-ehundura orokorra
2.3. ildo.: SEKTORE- IKERKETAK	2.3.1.: Sektore-ikerketak	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Lurraldeko Federazioak; eta elkarte-ehundura orokorra
2.4. ildo.: KOOPERAZIO LEHIAKORRERAKO PROIEKTU BEREZIAK	2.4.1.: Merkataritza Elektronikoa bultzatzeko ekimena (salmenta-prozesuetan hobekuntza lehiakorrak sortzea)	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Lurraldeko Federazioak; eta elkarte-ehundura orokorra
	2.4.2.: Erosketa-prozesuak hobetzeko ekimena (erosteko prozesuetan hobekuntza lehiakorrak sortzea)	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Lurraldeko Federazioak; eta elkarte-ehundura orokorra

2. ARDATZA: ENPRESA-LEHIAKORTASUNA

Ildoa	Ekintza	Arduraduna	Nahasitako beste zenbait organismo
2.5. ildoak: ENPLEGUA ETA KUALIFIKAZIOAK	2.5.1.: Gogoeta/ lankidetzarako sailarteko foroa	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Hezkuntza Saila; Enplegu Saila; Lanbide; Hobetuz; Aldundiak; Garapen Ekonomikoko Udal Agentzia eta Sailak; Merkataritza Ganberak; Lurraldeko Federazioak; besteak beste.
	2.5.2.: Lanbide Heziketaren presentzia indartzea enpleguaren sektorean	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Hezkuntza Saila eta, modu osagarrian, Garapen Ekonomikoko Udal Agentzia eta Sailak; Merkataritza Ganberak; Lurraldeko Federazioak
	2.5.3.: Prestakuntza Eskaintzazko Enplegurako	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Enplegu Saila; Lanbide; Hobetuz; eta, modu osagarrian, Aldundiak; Garapen Ekonomikoko Udal Agentzia eta Sailak; Merkataritza Ganberak; Lurraldeko Federazioak; besteak beste.
	2.5.4.: Prestakuntza Eskaera Enplegurako	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Enplegu Saila; Lanbide; Hobetuz; Merkataritza Ganberak; Lurraldeko Federazioak, besteak beste
	2.5.5.: Esperientzia aitortzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Hezkuntza Saila; Enplegu Saila; Lanbide; Lurraldeko Federazioak

3. ARDATZA:- HIRI INGURUNEEN KUDEAKETA KOMERTZIALA

Ildoa	Ekintza	Arduraduna	Nahasitako beste zenbait organismo
3.1. ildoak: SEKTORERAKO HIBRIDAZIOA ETA EREMUAREN ARABERAKO BEREIZKETA	3.1.1.: Merkatarizatik Hiriaren Hiri Ekonomiara: merkataritza jardueren eta hirugarren mailako enbiriaren integratzailea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Hiriburu eta zonaldeko plataformak; zonaldeko elkarteak: Udalak
	3.1.2.: Zentraltasun Dinamizazio+ Hurbilketa Dinamizazioaren bereizketa eta garapena	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Hiriburu eta zonaldeko plataformak; zonaldeko elkarteak: Udalak
3.2. ildoak: DINAMIZAZIO- JARDUNEN BERRIKUNTZA ETA ABERASTEA	3.2.1.: Hirigintzaren dimentsio komertzialean sakontzea: Hiri habitataren eta gertuko merkataritzaren kasu pilotuak bereiziki ahulak diren auzoetan eta merkataritza-intentsitate baxuko zonaldean	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Saila; Hiriburu eta zonaldeko plataformak; zonaldeko elkarteak: Udalak
	3.2.2.: Turismoa eta Merkataritza: esku-hartze berrien bultzada zentraltasun-eremuetan	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Ekonomia Garapen eta Azpiegitura Saila (Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politika); Hiriburu eta zonaldeko plataformak; zonaldeko elkarteak: Udalak
	3.2.3.: Dinamizazio kontzeptuaren interpretazio sakonagoa eta asmo handiagokoa: Merkataritari eta herritarrari zuzendutako tokiko zerbitzuen bultzada Proiektu berezien sustapena	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Hiriburu eta zonaldeko plataformak; zonaldeko elkarteak: Udalak

4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTORERA ETA LURRALDERA LEKU-ALDATZEKO TRESNAK

Ildoa	Ekintza	Arduraduna	Nahasitako beste zenbait organismo
4.1. ildoak: BEREZKO BARNE BALIABIDEAK	4.1.1.: Sailaren barneko Lantalde Teknikoa Indartzeko Plana.	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	
4.2. ildoak: ELKARTEETAKO ETA UDALERRIKO LURRALDE ETA EKOSISTEMEI BURUZKO BALIABIDEAK	4.2.1. Merkataritzako Teknikarien eta Bekadunen programak eguneratzea: protagonismoa eta eraginkortasuna berreskuratzea politiken dinamizazioari so	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	Hiriburu eta hiririk gabeko hiri plataformak; zonaldeko elkarteak: Udalak; Lurraldeko Federazioak; Merkataritza Enpresak
	4.2.2.: Hiri Gerentzia Komertzialak (Hiriburu eta hiririk gabeko hiri plataformetako koordinatzaileak)	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	Hiri Plataformak; zonaldeko Elkarteak eta hiriburu eta hiririk gabeko Udalak
	4.2.3.: Elkarre-hundura	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	Zonaldeko elkarre-hundura
4.3. ildoak: POLITIKAK TXERTATU ETA BATERATZEA	4.3.1.: Hiriburu eta hiririk gabeko hiri ingurunearen inguruko zonaldeko eta gremioen politikak bateratzeko koordinazio-eremuak sortzea; eta lankidetzak publiko eta pribatuak optimizatzea.	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	Zonaldeko elkarre-hundura; Lurraldeko Federazioak; eta Udalak
	4.3.2.: Deskribatutako prozesu guztia diseinatu, protokoloa egin eta garatzeko laguntza teknikoak	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	
4.4. ildoak: SISTEMAREN EZAGUTZA SORTU ETA KUDEATZEA	4.4.1.: Sistemarako ezagutza behatu, ikertu eta, oro har, sortzeko prozesuak garatzea	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	EUSTAT
	4.4.2.: Big data eta merkataritza	Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailsa	Elkarre-hundura orokorrean

5. Gida Planaren Gobernantza

5.1 Aurreikuspen Ekonomikoa

2017an, 13.233.000 euro ingurukoa da Gida-Planean garatzekoak diren politika komertzialetara Merkataritza Zuzendaritzak bideratutako aurrekontua, eta planeko jarduketara-ardatzei esleitutako kontu-sail guztiei dagokie.

2017-2020 aldiko Euskal Merkataritzaren Gida Planaren aurrekontu-banaketa, ardatzen arabera (milaka eurotan)

ARDATZA	AURREKONTUA (MILAKA €-TAN)				KONTU-SAIL NAGUSIAK
	2017	2018	2019	2020	
1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATZEA ETA GAZTETZEA	4.425,0	5.247,0	5.310,0	5.373,7	Merkataritza-ekipamenduak modernizatzea; enpresa-eskualdatzea; ekintzailatza; sektore-irudia sustatzeko kanpainak...
2. ARDATZA: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA	550,0	1.200,0	1.214,4	1.229,0	Lehia-kudeaketako eta digitalizazioko programak; azterlan sektorialak eta lehia-lanidetzako proiektuak; enplegua eta kualifikazioa...
3. ARDATZA: HIRI-EREMUEN MERKATARITZA- KUDEAKETA	3.529,0	3.574,5	3.617,4	3.660,8	Zonako estrategien garapena sostengatzea; hiri-eremuetan merkataritza dinamizatzeako programak; udalerrientzako laguntzak, hurbileko merkataritza sustatzeko...
4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTOREKA ETA LURRALDEKA TOKIALDATZEKO TRESNAK	1.545,7	914,2	925,1	936,3	Merkataritzako Bulego Teknikoak; hiri-eremuko gerentziak; merkataritza-banaketako prestakuntza-bekak; ezagutza sortzeko eta kudeatzeko diru-laguntzak...
GUZTIRA	10.049,7	10.935,7	11.066,9	11.199,7	

Aipatutako aurrekontu-baliabideez gain, 2017-2020 aldiko Merkataritzako Gida Planak erabili ahal izango ditu Estatuko gobernua, Europako funtsen bidez, autonomia-erkidegoen esku uzten dituen kontu-sailak zeinak barne-merkataritza sektorearen garapena sustatzeko baitira.

2017ko aurrekontuan oinarrituta, 2017-2020 aldi osorako estrapolazioa eginez, guztira 53.890.000 euro inguruko aurrekontu zuzena bideratuko da planera; % 1,2ko urteko hazkunde orokorra aurreikusi da, gobernu-programan hartutako konpromisoarekin bat.

5.2 Kudeaketa eta Koordinazioa

A. Planaren lidergoa

2017-2020 aldiko Merkataritzako Gida Planaren kudeaketaren buru eta bultzatzaile izango da Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila; Turismo eta Merkataritza Sailburuordetza arduratuko da koordinazioaz, eta eginkizun hauek izango ditu:

- Aurreikusitako jarduketa gutiz gehienak betearaztea.
- Beste sailburuordetza/sail/erakunde batzuekin lankidetzan aritzeko eragiketak dinamizatzea eta laguntza ematea merkataritza-politikan oinarrituta, lankidetzak bideratzeko.
- 2017-2020 aldiko Merkataritzako Gida Plana sinergikoki integratzea beste hauekin: Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren gainerako Gida Planak eta Eusko Jaurlaritzaren eta beste erakunde batzuen gainerako planak.
- Gida Planaren jarraipena eta ebaluazioa egitea.

Horretarako, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak Merkataritza Dinamizatzeko Plana lanabes gisa baliatuko du politika publikoak eta horien kudeaketa modernizatzen eta bikaintzen jarraitzeko. Oinarri hartuta eraginkortasun-printzipioa (emaitzetara bideratzea) eta egokitzapen-printzipioa (sektorerara eta kontsumitzaileara bideratzea, kontsumitzaile merkataritza-sistemaren motorra den aldetik), ildo hauetan egingo da aurrera:

- Aldaketak egitea antolaketa-egituran, eta barne-lan dinamikak edo baliabide propioetakoak bikaintzea; prozesuak errazteko beharrezkoak diren prozedura informatikoak eta telematikoak indartzea; eta jarduketa horietan esku hartzen duten lantaldeei prestakuntza ematea.
- Lidergo publikoa izatea lankide sektorialen ekosistemaren bitartez egindako lan-prozesuen dinamizazioan, kontrolean eta segimenduan, zertarako eta lankideon ekarpenak onenak izan daitezten eta merkataritza-sektorearen izaera aldakorrera eta erronka berrietara egokitutako konponbideak eskain ditzaten.
- Kudeaketa irekia, koordinatua eta aberasgarria egitea enpresa- eta lurralde-errealitatean askotariko eraginak dituzten eragile instituzionalen sistema baten esparruan, nagusiki, ekimen multzoaren xede diren hiri-eremuetan.
- Sektorea bultzatu, gaztetu eta modernizatzea proaktiboki gauzatzeko ekimenen, aldaketen eta prozesu eraldatzaileen bidez, enpresa-lehiakortasuna eta ahalduzko profesionala lortzeari begira.

- Komunikazio-bideak aldatzea eta bat etorraraztea banaketa-enpresen, merkatuaren eta ugaltzen doazen joera berritzaileen egungo hizkuntzarekin eta konektibitate-motekin.
- Sektorea sostengatzeko programen eta lanabesen eraginkortasunari eta efizientziari etengabeko jarraipena eta azterketa egitea; malgutasuna izatea desoreken aurrean, hala nola planteamenduetan zuzenketak edo aldaketak egiteko beharra seinalatzen duten aldaketen edo bilakaeren aurrean.
- Informazioaren eta ezagutzaren alde apustu egitea, plana modu eraginkor eta efizientean kudeatzeko eta bikaintzeko tresna egokia izan daitezen.

B. Lankidetzaren eta koordinazioaren Jaurlaritzako beste sail batzuekin

2017-2020 aldiko Merkataritzako Gida Plana azaldu denaren arabera gauzatzeko, ezinbestekoa da Jaurlaritzako sailen arteko lankidetzaren:

- Ingurumen, Lurralde Plangintza eta Etxebizitza Sailaren barnean, **Lurralde Plangintzaren Sailburuordetza**. Lurralde-plangintza sektorialean sakonduko du, merkataritzari dagokionez, eta hiri-eremuen merkataritza kudeatuko du –bereziki, hurbileko hiri-eremuetan (auzoak) eta/edo merkataritza-dentsitate txikikoetan–, hiri-eremuotan esku hartu ahal izateko tresnak eskainiz edo sortuz, merkataritzaren gaineko ikuspegi integratzaile bat erabilita. (3. ardatza: HIRI-EREMUEN MERKATARITZA-KUDEAKETA L.3.1: Eraginkortasuna hobetzea sektore-integrazioaren bidez eta espazioak bereiztea hiriguneen eta auzoen artean).
- Enplegu eta Gizarte Politiketako Sailaren barnean, **Enplegu eta Gazteria Sailburuordetza**. Lanbiderekiko lankidetzaren formulak bilatuko ditu, banaketa-sektoreko prestakuntza-lehentasunak zehazteko eta, hala, enplegurako prestakuntza-eskaintza egokitu eta eraginkorrari bide emateko. (2. ardatza: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA L.2.4: Enplegua eta kualifikazioak); eta/edo esperientzia aitortzeko prozesuak dinamizatzea, hala dagokionean.
- Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren barnean, **Nekazaritzako, Arrantzako eta Elikagai Politikako Sailburuordetza**. Lehia-lankidetzako proiektu bereziak egituratuko ditu, hala sektorialak (2. ardatza: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA: L.2.3 Lehia-lankidetzako proiektu bereziak) nola eremu jakin batzuk dinamizatzeokoak (3. ardatza: HIRI-EREMUEN MERKATARITZA-KUDEAKETA: L.3.2 Dinamizazio-jarduerak berritzea eta aberastea), turismoari eta tokiko produktuari loturiko merkataritza-aukera berriak esploratzeari begira.
- Hezkuntza Sailaren barnean, **Hezkuntza Sailburuordetza eta Lanbide Heziketako Sailburuordetza**. Eragileen prestakuntzako esku-hartzeak ordenatu eta egituratuko ditu, eskaintza dimentsionatu eta egoki bat eratzeari begira, kontuan harturik zer-nolako beharriak dituzten hasierako prestakuntzan eta enplegurako prestakuntzan langileek (landun nahiz langabe) beren lan-bizitzan zehar. (2. ardatza: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA: L.2.4: Enplegua eta kualifikazioak).

- Gobernantza Publiko eta Autogobernu Sailaren barnean, **Funtzio Publikoko Sailburuordetza**. Sailaren barneko talde teknikoa indartuko du. (4. ardatza: POLITIKAK SEKTOREAN ETA LURRALDEAN APLIKATZEKO TRESNAK: L.4.1: Barne-baliabide propioak indartzea).

Gainera, harreman edo lankidetzak hain estua izan ez arren, beste sailarteko lotura-esparru batzuk ere aipatu behar dira.

- Lehendakaritza. Merkataritzako Gida Planaren jarraipena egiteaz eta Eusko Jaurlaritzaren gainerako plan estrategikoekin koordinatzeaz arduratuko da.
- Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren barnean, Teknologia, Berrikuntza eta Lehiakortasun Sailburuordetza. Berrikuntzari, ekintzaitzari eta enpresen digitalizazioari dagokien guztiaz arduratuko da (planeko 2. ardatza).
- Ogasun eta Ekonomia Saila. Ekintzaitza berritzailea finantzatzeko mekanismoak zer nola txerta daitezkeen aztertuko du (planeko 1. ardatza).

Sailokin lankidetzan aritzeko eta koordinatzeko, oraingo sailarteko koordinazio-mekanismoak erabili ahal izango dira, edo berriak sortu eta/edo egokitu, halakorik ez dagoenean edo aldatu behar denean. Halaber, tresna berriak edo aurreikusitako foroak hobetu ahal izango dira. Tartean, hauek:

- Lanbide Heziketa Koordinatzeko Organo Gorena, Lanbide Heziketaren lege-proiektuan aurreikusitakoa; bertako partaide izango dira Lanbide Heziketako Sailburuordetza eta Enplegu eta Gazteria Sailburuordetza, eta planeko 2. ardatzaren 5. ildoak koordinatzea eta garatzea ahalbidetuko lukete.
- Ekonomiaren Susperraldiaren eta Enpleguaren aldeko Esparru Programaren Jarraipen Batzordea.

C. Erakundearteko koordinazioa eta eragile ekonomikoen eta sozialen parte-hartzea

Jaurlearitzako sailen arteko lankidetzak eta koordinazioa beharrezkoa izateaz gain, 2017-2020 aldiko Merkataritzako Gida Plana garatzeko, ezinbestekoa da honako hauekin lankidetzan eta koordinatuta aritzea:

- Beste erakunde batzuk, bereziki, udalak eta tokiko erakundeak. Ezinbestekoa da horiekin koordinatuta jardutea eta jarduera osagarriak egitea, gainjarpenik gerta ez dadin.
- Merkataritzako elkarte/erakunde-ehunaren ekosistema (Euskomer, hiru lurraldeetako merkataritzako sektore-federazioak, eta lurralde bakoitzeko kideak; Euskaldenda; zonako elkarte-ehuna; merkataritza-ganberak; etab.). Garatu beharreko ekimenetako askoren dinamizazioa bideratzen eta/edo laguntzen dute, eta funtsezkoak dira Plana garatzeko.

Lankidetzak hori egituratzeko, dagoeneko zenbait bide hasi dira: batzuk, izaera instituzional hutsekoak; besteak, mistoak, zeinetan integratuta baitaude erakundeak eta eragile ekonomiko nahiz sozialak.

Foroen artean, aipatu behar dira **Ekintzaitzaren aldeko Erakundearteko Mahaia eta, jakina, Merkataritzako Kontsulta Kontseilua**.

Alabaina, horiez gain, planak hiru koordinazio-unitate espezifiko sortzea proposatzen du:

- **Prestakuntzako Erakundearteko Mahaia (2. ardatzeko 5. ildoak garatzeko iradoki da)**; sektorean prestakuntza ematearekin zerikusi duten eragile instituzional eta sozial guztiei irekitako foroa da, eta egungo prestakuntza-eskaintzaren eta horren ezaugarrien mapa osatu nahi du, horren arabera jarduteko ordenamendu- eta arrazionalizazio-irizpideak txertatzeari begira.
- **Bateratzegunea**: Hiriburuetako gerentzien, hiru udalen, lurraldeetako gremio-elkarteen eta ganberen arteko koordinazio-foroa da, eta modu bateragarri eta sinergikoan bideratu nahi ditu zonako eta gremioko politikak hiru hiriburuetako udalerrilurraldeetan. Gainera, lankidetzak publiko-pribatua egiteko erak hobetu nahi ditu. Parte hartuko dute, halaber, hiriburuekin eta sektore-lehiakortasuneko politikekin zerikusi duten merkataritza-teknikarien egituraren ordezkariak.
- **Banatzailaguneak**: Honako hauen ordezkariak koordinatzeko foroak, bat lurralde bakoitzeko: hiriburu ez diren herrietako udalak, hiriburuez kanpokoa (eta lehendik egituratua) den zonako elkarte-ehuna, gremio-elkarteen ehuna, eta lehiakortasuneko eta dinamizazioko politika-ildoak modu homogeneo eta koordinatuan lurraldera tokialdatzeko Bulego Teknikoak.

5.3 Ebaluazio-Tresnak: Ezaugarriak, Epeak eta Esku-Hartzeak

Garatu beharreko ebaluazio-tresnak lau helburu hauek bete beharko ditu:

- Informazioa **etengabe** sortzea; **alegia, dinamikoa izatea**.
- Eragile (publiko eta pribatu) esku-hartzaileen ikuspegia txertatzea eta aztertzea; alegia, **parte-hartzailea izatea**.
- Ardatzen segimenduari eta ebaluazioari leku egitea eta, aldi berean, planaren osotasuna bistatik ez galtzea; alegia, **espezifikoa eta globala izatea**.
- Ikuspegi osagarriak aintzatestea (gauzatzea-jarraitzekoak eta prozesukoak; emaitzakoak eta eraginekoak), zeinek modua ematen baitute ebaluazio-tresna egiatan eraginkorra izan dadin eta ikasteko bideak sor ditzan; alegia, **perfekzionatzailea** izatea plana diseinatu, kudeatu eta betearazteko ikuspuntuetatik.

Horretarako, epeak eta ikuspegiak bereiztea komenigarria izan daiteke esku-hartzeak antolatzeari begira. Hala, a priori, hiru ikuspegi desberdin iradokitzen dira:

- Jarraipen- eta Betearazpen Ikuspegia

(betearazpenaren kontrol jarraituan –urterokoa– eta emaitzen kontestualizazioan zentratua). Urtez urte egingo da eta emaitza bikoitza eskainiko du:

- Aginte-taulako jarraipen-adierazleen sistema.
- Urteko txostena, zeinak ardatzez ardatz baloratuko baititu oinarrizko betearazpena eta emaitzak, bai eta erlazionatutako lan-prozesuak eta horien kontestualizazioa uneko ingurunean eta koiunturan.

Horiek gauzatzeak betearazpen- edo emaitza-adierazle batzuk sortuko ditu, dagokien esparruan kokatu beharko direnak –testuinguru-adierazleak–. Horrenbestez, planaren betearazpenari jarraipena eta ebaluazioa egiteko tresnak eta haren informazio-sistemak lotuta egon beharko dute informazio-sistema estatistiko orokorrarekin. Tresnak bi rol izango ditu: erabiltzailea eta sektoreari buruzko ezagutza espezifikoa sortzailea.

Hala bada, ebaluazio-tresnak izan beharko ditu informatzaile gakoak, eragile kolaboratzaileak eta informazio-hornidurarako edo -sorrerako protokolo edo dinamika egonkorak, esparru antolatu batean eta informazio-sistemekin koordinatuta.

- Ikuspegi estrategikoa

(legegintzaldiaren amaierari eta/edo plangintza-aldi berriaren hasierari lotua), zeinak ekingo baitio planaren ardatzez ardatzeko ebaluazio sakonari, aztertuko baitu garatutako politiken eragina, etab.

Horretarako, ebaluazioaren orientazio metodologikoa landuko da; eragina ebaluatzeko metodologiak (kontrafaktuala, teoria edo beste batzuk) txertatu ala ez aztertuko da, analisia aberastu dezaketelakoan.

A. Aginte-taula

Planaren jarraipena eta ebaluazioa modu erraz eta laburrean eskaintze aldera, aginte-taula bat eratzea proposatu da, oinarrizko adierazle gutxikoa, hauek barne hartuta: sektorearen egiturazko makromagnitudeen eta egoeraren gaineko informazioa (sektorearen sendotasuna); sektorearen modernizazioa; eta aldiari behingo iturri fidagarrien bidez informazioa eskuratzeko aukera. Horiek planeko ardatz ezberdinetara lotzen dira; eta horietako bakoitzerako balio objektiboak finkatu dira, epekakoak. Jarraian segidako bi koadro aurkezten dira, lehenengoa deskribapen orokorrekoa; eta bigarrenean adierazleek Planeko ardatzekiko zer-nolako lotura duten eta helburuen denboraren arabera ezarpena jasotzen dira.

2017-2020 aldiko Euskal Merkataritzako Gida Planaren aginte-taulako oinarrizko adierazleak

HELBURUA	ADIERAZLEA	GAUR EGUNGO EGOERA	ITURRIA	NEURKETA-MAIZTASUNA
SENDOTASUNA	Merkataritza-sektoreak euskal ekonomiaren BEGd guztizkoan duen pisua	% 8,6 (2015)	Eustat	Aldiaren amaiera (2020)
	Merkataritza-marjinaren bilakaera	% 24 (2015)	Eustat	Aldiaren amaiera (2020)
	Txikizkako merkataritza-indizea	99,2 (III 2017) (2010 oinarri-urtea).	Eustat	Urtekoa
	Sektoreko enplegu-bilakaera (Gizarte Segurantzako afiliazio kopurua); norbere edo besteren konturako langileak	137.883 (2017ko. ira.)	Gizarte Segurantzza	Urtekoa
	Establezimendu kopuruaren bilakaera	41.734 (2016)	Eustat (Dirae)	Urtekoa
	Merkataritza-dentsitatea (eta udal-mailaren arabeko banaketa)	% 12,39 (2016)	Eustat (Dirae + Herritarren Udal-estatistika)	Urtekoa
MODERNIZAZIOA	E-commerce lantzen duten enpresen %a	% 19,5 (2016)	Eustat	Urtekoa
	E-commerce lantzen duten enpresen online salmenten %a	% 26,3 (2016)	Eustat	Urtekoa
	Enpresa berrien bilakaera merkataritza-sektorean	3.540 (2017)	Eustat	Urtekoa
	Gobernuaren jarduketaren esparruan sortutako edo eskualdatutako enpresa berriak	Adierazlea egun ez dago eskuragarri (Adierazle hori 2017-2020 aldiari neurtuko da)		
	Ekintzaile-profilaren prestakuntza-maila vs sektoreko egungo profilarena	Adierazlea egun ez dago eskuragarri (Adierazle hori 2017-2020 aldiari neurtuko da)		

Oinarrizko Adierazleak Planeko Ardatzen eta lotutako helburuen arabera egituratuta epeak ezarrita

ARDATZA	ADIERAZLEA	EGUNGO EGOERA	NEURKETA-ITURRIA ETA -MAIZTASUNA	HELBURUA
1. ARDATZA. SEKTOREA MODERNIZATU ETA GAZTETZEA	Enpresa berrien bilakaera merkataritzaren sektorean.	3.540 (2017)	Eustat (Urtekoa)	2018: 2017+ % 2,0 2019: 2017+ % 4,0 2020: 2017+ % 6,0
	Gobernuaren esku-hartzeen barnean sortu eta transmititutako enpresa berrien bilakaera	Adierazlea ez dago erabilgarri gaur egun (Adierazle hau 2017 – 2020 epealdian izango da neurgai)	Zifra absolutuetan zehazteko oinarrizko balioa 2017rako Saileko informazioaren arabera	2018: 2017+ % 4,0 2019: 2017+ % 8,0 2020: 2017+ % 12,0
	Ekintzailearen profilaren prestakuntza-maila vs sektorearen egungo profila	Adierazlea ez dago erabilgarri gaur egun (Adierazle hau 2017 – 2020 epealdian izango da neurgai)	2017: adierazle sintetikoa ezartzeko oinarri-urtea % 100eko eskalan unibertsitate-mailen eta profesional-mailetatik aurrera.	2018: 2017+3,0 puntu 2019: 2017+6,0 puntu 2020: 2017+9,0 puntu
2. ARDATZA. ENPRESA-LEHIAKORTASUNA	Merkataritzaren sektorearen garrantzia Euskadiko ekonomia osoaren BEG balioaren gainean	% 8,6 (2015)	Eustat (Epealdiaren amaiera (2020))	BEG baliorako kontribuzioa mantentzea
	Merkataritza Marjinaren bilakaera	% 24 (2015)	Eustat (Epealdiaren amaiera (2020))	% 26 = 2015+2,0 puntu
	Merkataritza Minoristaren Indizea (ICIm)	91,2 (2016) (Oinarria 2010)	Eustat (Urtekoa)	2017: 2016+1,75 puntu 2018: 2016+3,50 puntu 2019: 2016+4,75 puntu 2020: 2016+6,00 puntu
	e-commerce duten enpresen %	% 19,5 (2016)	Eustat (Urtekoa)	2017: 2016+1,0 puntu 2018: 2016+2,0 puntu 2019: 2016+3,0 puntu 2020: 2016+4,0 puntu
	E-commerce duten enpresen online salmenten %	% 26,3 (2016)	Eustat (Urtekoa)	2017: 2016+1,75 puntu 2018: 2016+3,50 puntu 2019: 2016+5,25 puntu 2020: 2016+7,00 puntu
3. ARDATZA: HIRI INGURUNEEN KUDEAKETA KOMERTZIALA	Establezimendu kopuruaren bilakaera (eta maiorista/minoristen xehetasuna)	41.734 (2016)	Eustat (Dirae) (Urtekoa)	2017: 2016 -% 1,0 2018: 2016 - % 2,2 2019: 2016 -% 3,5 2020: 2016 -% 5,0
	Merkataritza dentsitate minorista (eta xehetasuna udal geruzen arabera)	% 12,39 (2016)	Eustat (Dirae + Biztanleen Udal Estatistika) (Urtekoa)	2017: 2016 -0,15puntu 2018: 2016 -0,30puntu 2019: 2016 -0,45puntu 2020: 2016 -0,60puntu
	Sektoreko enpleguaren bilakaera (Gizarte Segurantzako afiliazio kopurua); autonomoak eta soldatapekoak.	135.448 (2016Ko urtarrila)	Gizarte Segurantza (Urtekoa)	2017: 2016 + % 0,5 2018: 2017 + % 1,0 2019: 2018 + % 1,5 2020: 2019 + % 2,0
4. ARDATZA. POLITIKAK SEKTORERA ETA LURRALDERA LEKU-ALDATZEKO TRESNAK	Asoziazionismo-maila	Adierazlea ez dago erabilgarri gaur egun (Adierazle hau 2017 – 2020 epealdian izango da neurgai)	2017: adierazle sintetikoa ezartzeko oinarri-urtea % 100eko eskalan Elkarte ordezkagarrien lagin-mailetatik abiatuz	2018: 2017 +0,75puntu 2019: 2017 +1,50puntu 2020: 2017 +2,25puntu

B. Orientaciones evaluadoras por eje de trabajo

Azkenik, eta politika publikoen gaineko egungo ebaluazio-ildoekin bat, planaren segimendua eta ebaluazioa egingarriak eta aberasgarriak izan daitezten, beharrezkotzat jo da ikuspegi kuantitatiboa –adierazle gordinak eta objektiboak– eta balorazio kualitatibo sakonak uztartzea.

Horretarako, lan-esparrua hain zabala eta iraupen luzekoa izanik, eta ekinbide asko eta askotarikoa, ekintza-ardatz bakoitzean erabil daitekeen adierazle sorta bat proposatu da: Hortik abiatuta, batzuk edo besteak landuko dira kontuan harturik proposatutako merkataritza-politikaren ildoak egiaz gauzatu diren (egokitzapen errealista) eta informazioa erabilgarri dagoen eta/edo arrazoiki sortu litekeen (egingarritasuna).

Baloratu beharreko erreferentziako alderdiak eta adierazleak, 2017-2020 aldiko Euskal Merkataritzaren Gida Glaneko ardatzen arabera

ARDATZA	BALORATU BEHARREKO ALDERDIAK	ARDATZA BALORATZEKO ERREFERENTZIA-ADIERAZLE POSIBLEAK
1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATZEA ETA GAZTEENTZAT ERAKARGARRI EGITEA	<ul style="list-style-type: none"> • Merkataritza-sektorean hizkera baikor eta gaurkoa erabiltzea (sektorearen eta, oro har, gizartearen aurrean) • Gizarteak sektorearen gaineko pertzepzio positibo eta modernoagoa izateko aurrerapausoak ematea • Ekintzaile-profila eraberritzea, kudeaketa-, sormen- eta lankidetzeta-gaitasunak txertatuta • Askotariko ekintzaile-profilak egotea • Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren (TMKS) lerroen eta programen erabilera-maila • Kudeatutako ekintzailetza-proiektuen eta/edo enpresa-eskualdatzeko proiektuen ezarpen-mailaren bilakaera • Merkataritza-ekarpen berrien bilakaera • Merkataritza-ekipamendu berrien ezarpena eta daudenen berriztapena indartzea, baliabideen optimizazio eta eraginkortasuneko irizpideen arabera 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestatutako jarraibideen eta komunikazio-tresnen kopurua • Eguneratutako hizkera txertatuta daukaten iragarkien eta komunikazio-ekintzen kopurua • Sailaren eskura dagoen egitura tekniko osoa sentsibilizatzerantz bideratutako ekintzen kopurua, eguneratutako hizkeraren erabilerrari dagokionez (TMKS) • Sektoreko eragile nagusiak sentsibilizatzerantz bideratutako ekintzen kopurua, eguneratutako hizkeraren erabilerrari dagokionez (TMKS) • Inkestak eta/edo <i>focus group</i>ak egitea, sektorearen gaineko pertzepzio positibo eta modernoagoa gizartean zer-nola hedatzen den aztertzeko. (TMKS) • Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioari eskaera aurkeztu dioten enpresen kopurua, jarduketada-arraren/-segmentuaren arabera (TMKS) • Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioari aurkeztutako batez besteko inbertsioa (TMKS) • Berritu diren merkataritza-ekipamenduen kopuruaren bilakaera, baldin eta zehaztutako ekintza-planen edo estrategien arabera egin badira (TMKS) • Finantzaketa propioaren/Guztizko inbertsioaren %-aren bilakaera • Merkataritza-enpresen altak eta baxak (Eustat) • Ekintzailetza-ildoko programen barneko proiektuen kopurua (Negozio profesional berriak eta bideragarriak eta Ekintzailetza berritzailea) • Ratioa: ezarritako ekintzailetza-proiektuak/merkataritza-ekintzailetzako proiektuak, ardatz honetako programetan landutakoak. • Ezarpen berrien batez besteko bizialdiaren bilakaera • Enpresa-eskualdatzeen kopurua • Ratioa: eskualdatutako enpresak/atxikitako enpresak (saltzaileak)

ARDATZA	BALORATU BEHARREKO ALDERDIAK	ARDATZA BALORATZEKO ERREFERENTZIA-ADIERAZLE POSIBLEAK
2. ARDATZA: ENPRESEN LEHIAKORTASUNA	<ul style="list-style-type: none"> Lehiakortasun-politikek sektoreko enpresak indartzeko izan duten eragina Enpresa-kudeaketaren estandarren hobekuntza-maila Eusko Jaurlaritzaren lehengo programen edo sortu berrien integrazio-maila, horiek merkataritza-enpresen esku jartzeari dagokionez Lehengo programen edo sortu berrien egokitzapen-maila, enpresa-kudeaketaren hobekuntza-premiekiko Krisiak edo merkatuko bilakaera partikularrak bereziki ahulduriko azpisektoreak indarberitzea Lehia-lankidetzako proiektuak sustatzea Enpresen konektibitate-mailaren bilakaera Merkataritza elektronikoaren ezarpenaren bilakaera enpresetan Online bistaratze-tresnen erabileraren bilakaera merkataritza-enpresetan Sektoreko prestakuntzako esku-hartzeen antolamendu- eta egituratze-maila Lanbide Heziketaren eta sektoreko enplegua profesionalizatzearen arteko harremana indartzea 	<ul style="list-style-type: none"> Salmentak m2-ko (EUSTATen iturrien arabera) Salmentak enplegatutako bakoitzeko (EUSTATen iturrien arabera) Ardatz honetako programak baliatzen dituzten enpresen kopuruaren bilakaera (Lehia-kudeaketaren ildo eta Digitalizazioaren ildo) (TMKS) Lanpostuen kopuruaren bilakaera, establezimendu bakoitzeko (EUSTAT) Urteko alden eta baje bilakaera (EUSTAT) Egindako sektore-azterlanen kopurua (TMKS) Eus-commerce proiektuan parte hartu duen enpresen kopuruaren bilakaera (TMKS) Sailak bultzatutako edo bideratutako lankidetzaproiektuen kopurua (TMKS) Hornidura-prozesuen lehia-hobekuntzarako ekimenetan parte hartu duten enpresak (TMKS) Salmenta-prozesuen lehia-hobekuntzarako (merkataritza elektronikoa) ekimenetan parte hartu duten enpresak (TMKS) Erakundearteko gogoeta-foroan zenbat jarraibide adostu diren merkataritzako lanbide-heziketa sektorean antolatutako (TMKS) Lanbide Heziketako programak sektoreko premia profesionalek egokitzeko egindako hobekuntza-ekintzen kopuruaren bilakaera Hezkuntza eta Enplegu sailekin batera egindako ekimenen kopurua
3. ARDATZA: HIRI-EREMUEN MERKATARITZA-KUDEAKETA	<ul style="list-style-type: none"> Sektore-politiken ezarpen-maila hiri-eremuen merkataritza-kudeaketan Eragile ekonomikoaren arteko sinergiak sortzea eta indartzea hiri-eremuen merkataritza-kudeaketan Programak eta esku-hartzeak egokitzea, hiri-erdi aldean eta auzoen arteko espazio-bereizketa aintzat hartuta Arreta berezia ematea hurbileko eremuen beharrei Zein den dinamizazio-jarduketan berrikuntza- eta egokitze-maila horiek aplikatzen diren inguruneen enpresen lehia-beharrizanen aldera Merkatariarentzako eta herritarrentzako tokiko zerbitzuei bultzada berezia ematea zona-bereizketaren lerro gisa. Lehia-lankidetzako proiektuak sustatzea hiri-eremuetan, arreta berezia emanda turismo-arloarekiko eta tokiko produktuak merkaturatzeko kanal laburrekiko lankidetzari. 	<ul style="list-style-type: none"> Merkataritza-dentsitatearen bilakaera, gizarte-mailaren eta hirugarren sektorearen (merkataritza, ostalaritza eta zerbitzuak) arabera (Eustat) Merkataritza-zuzkiduraren bilakaera, formatuaren eta lurralde-ingurunearen arabera (Eustat) Hiri-inguruetako gainerako hirugarren sektorearen jarduketan merkataritza integratzeko tresnak edo planak aplikatzen diren udalerrien kopuruaren bilakaera (TMKS) Politika-integrazioko tresnak aplikatzearen ondorioz sortutako proiektuen kopuruaren bilakaera (TMKS) Sortutako jarduketan kopuruaren bilakaera, hiri-erdi aldeak (hiriburu eta udalerririk gabeko) eta hurbileko hiri-eremuak (udalerririk gabeko) bereizita (TMKS) Auzoei eta/edo merkataritza-dentsitate txiki hiri-eremuei loturiko kasu pilotuen kopurua Lehia-lankidetzako eta/edo dinamizazio proiektuetan parte hartu duten establezimenduen kopuruaren bilakaera (Merkataritzako Bulego Teknikoen sarea) Gastu turistikoaren optimizatza bideratutako merkataritzako ekimenen edo jarduketan kopurua Turista/Txangolari bakoitzak erosketetan egindako batez besteko eguneko gastuaren bilakaera (Basquetour) Merkataritza-kanal laburren barnean dauden saltokien kopuruaren bilakaera Euskal merkataritza-enpresen bitartez merkaturatutako tokiko produktuen salmenten kopuruaren bilakaera

ARDATZA	BALORATU BEHARREKO ALDERDIAK	ARDATZA BALORATZEKO ERREFERENTZIA-ADIERAZLE POSIBLEAK
4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTOREAN ETA LURRALDEAN APLIKATZEKO TRESNAK	<ul style="list-style-type: none"> • Lidergo publikoa sendotzea merkataritza-politiken diseinuan, aplikazioan eta segimenduan • Dauden giza-baliabideak eta baliabide teknikoak indartzea eta eraginkortasunez erabiltzea • Lankidetzaren publiko-privatua optimizatzeko koordinazio-espazioen sorrera bultzatzea • Merkataritza-politikak zati batean bideratzen eta gauzatzen dituzten elkarre-egiturak indartzea eta optimizatzea • Merkataritza-sektorearen eta bere funtzionamenduaren gaineko ezagutza sortzea eta kudeatzea 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehiakortasuna indartzeko ekintzen kopurua eta Sailaren giza-baliabideen ekinbidea koordinatzea; hala nola merkataritza-teknikarien multzoarena • Hiri-gerentzien autofinantzaketa-mailaren aurrerapena • Bateratzeguneen eta Banatzaileguneen ezarpena; eta egindako lan-saioken kopurua • Bi foro horien jarduketaren bilakaera, egindako koordinazio-ekintzen kopuruaren arabera • Merkataritza-bekei loturiko enpresen kopurua • Eskatutako eta emandako merkataritza-beken kopuruaren bilakaera • Profesionalizazioa xede duten prestakuntza-programetan parte hartzen duten zuzendaritza-batzordeen kopuruaren bilakaera • Sektoreren gaineko behaketa- eta azterketa-produktuen/jarduketaren kopurua • Egindako proiektu berezien kopurua (<i>big data</i> eta merkataritza)

Aurrez adierazten zen moduan, adierazleen esparru orokor horretatik abiatuz, jarraian (hurrengo orrialdean) **Merkataritzako Euskadiko 2017-2020 Plan Gidariaren ardatz eta ekintza-ildo bakoitzean garatzeko esku-hartze bakoitzaren arabera esleitu eta horietako bakoitzerako urtean epeka xede magnitudeak finkatzeko xehetasunean sakontzen da.**

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>L.1.1. COMUNICACIÓN:</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"> ○ 2018: Realización de Focus Group o encuesta para fijar referencia de 0 a 100. ○ 2019: +3 puntos ○ 2020: +6 puntos 	<p>A.1.1.1 Herramientas de trabajo base</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices y herramientas de comunicación elaboradas. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación del 100% de las directrices y herramientas. ○ 2019: Implementación del 75% de las directrices y herramientas identificadas. ○ 2020: Implementación del 100% de las directrices y herramientas identificadas.
		<p>A.1.1.2 Esfuerzo marco de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° de inserciones publicitarias y/o acciones de comunicación que incluyen el lenguaje actualizado. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: 25% de las campañas. ○ 2019: 100% de las campañas. ○ 2020: 100% de las campañas.
		<p>A.1.1.3 La comunicación acompaña al resto de Programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° 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"> ○ 2018: 25% de las campañas ○ 2019: 75% de las campañas ○ 2020: 100% de las campañas.
		<p>A.1.1.4 Incorporación de los agentes sectoriales a la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N° 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"> ○ 2018: 1 ○ 2019: 2 ○ 2020: 2 • N° de acciones encaminadas a sensibilizar a los principales agentes del sector en el uso de este lenguaje actualizado. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: 1 ○ 2019: 2 ○ 2020: 2



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
EJE1: MODERNIZACIÓN Y REJUVENECIMIENTO DEL SECTOR	<p>L.1.2. EMPRENDIMIENTO</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"> ○ 2018: Generación de sistema de seguimiento e nuevas aperturas comerciales por municipio. ○ 2019: Monitorización de las altas comerciales del 50% de los municipios del País Vasco. ○ 2020: Monitorización de las altas comerciales del 80% de los municipios del País Vasco. </p> <p>Valor Objetivo: {</p>	<p>A.1.2.1 Impulso de nuevos negocios profesionales y viables.</p> <p>A.1.2.2. Emprendimiento innovador</p> <p>A.1.2.3. Transmisión empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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"> ○ 2018: 48 ○ 2019: 60 ○ 2020: 72 • 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"> ○ 2018: 35% ○ 2019: 60% (acumulativo) ○ 2020: 80% (acumulativo) • Evolución de la vida media de las nuevas implantaciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: ---- (No ha pasado suficiente tiempo como para incidir en el indicador) ○ 2019: Incremento de un 15 % de la vida media de las nuevas implantaciones. ○ 2020: Incremento de un 25% de la vida media de las nuevas implantaciones. • 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"> ○ 2018: 5% ○ 2019: 15% ○ 2020: 20% • Evolución del nº de transmisiones empresariales realizadas a través de los programas apoyados desde el Departamento de Comercio. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Incremento del 5% ○ 2019: Incremento del 10% ○ 2020: Incremento del 15%

EJE	LINEAS Y OBJETIVO INSTALACIONES RENOVADAS	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
<p>EJE: MODERNIZACIÓN Y REJUVENECIMIENTO DEL SECTOR</p>	<p>L.1.3. INSTALACIONES RENOVADAS</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>A.1.3.1.Modernización de equipamientos comerciales ya implantados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del nº de empresas solicitantes MEC por rama/segmento/zona de actividad. <ul style="list-style-type: none"> ○ 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. • 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"> ○ 2018: 5% ○ 2019: 15% ○ 2020: 20% • Evolución del % de financiación propia/inversión total <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: incremento del 5% ○ 2019: incremento del 10% ○ 2020: incremento del 15% • Evolución de la inversión media presentada a MEC: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: incremento del 5% ○ 2019: incremento del 10% ○ 2020: incremento del 20%
		<p>A.1.3.2 Nuevas Implantaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del nº de establecimientos beneficiarios de esta línea de subvención. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Año de referencia. ○ 2019: incremento del 10% ○ 2020: incremento del 25%



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	<p>L.2.1 GESTIÓN Y MEJORA COMPETITIVA</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>A.2.1.1 Audit de managing orientador y tutorizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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"> o 2018: 175 empresas o 2019: 200 empresas o 2020: 225 empresas • Evolución de la rentabilidad de las empresas participantes en los diferentes programas de "audit" <ul style="list-style-type: none"> o 2018: Incremento superior al 5% o 2019: Incremento superior al 5% o 2020: Incremento superior al 5%
	<p>L.2.2 DIGITALIZACIÓN</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>A.2.1.2 Managing de Gestión y Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del nº de empresas que hacen uso de los diferentes programas de "Managing de Gestión y Calidad" <ul style="list-style-type: none"> o 2018: 50 empresas o 2019: 75 empresas o 2020: 100 empresas • Evolución de la rentabilidad de las empresas participantes en los diferentes programas de "audit" <ul style="list-style-type: none"> o 2018: Incremento superior al 5% o 2019: Incremento superior al 5% o 2020: Incremento superior al 5%
		<p>A.2.2.1 Omnicanalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del nº de empresas que hacen uso del programa Eus-commerce. <ul style="list-style-type: none"> o 2018: 175 empresas o 2019: 200 empresas o 2020: 225 empresas • Incremento medio de la cifra de ventas de las empresas que hacen uso del programa Eus-commerce. <ul style="list-style-type: none"> o 2018: Incremento superior al 5% o 2019: Incremento superior al 5% o 2020: Incremento superior al 5%
		<p>A.2.2.2 Empresa conectada y gestión empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de herramientas tecnológicas identificadas, generadas y/o adaptadas al sector comercial. <ul style="list-style-type: none"> o 2018: Al menos 1 o 2019: Al menos 1 o 2020: Al menos 2 • 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"> o 2018: Al menos 1 o 2019: Al menos 1 o 2020: Al menos 1



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	L.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 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.	A.2.5.1 Foro de reflexión/colaboración interinstitucional A.2.5.2 Refuerzo de la presencia de la Formación profesional en el empleo del sector	<ul style="list-style-type: none"> • 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"> ○ 2018: ---- (Identificación de agentes y coordinación) ○ 2019: 50% ○ 2020: 85% (acumulativo) • Nº de campañas y acciones de sensibilización: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 3 ○ 2019: Al menos 6 ○ 2020: Al menos 10 • 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"> ○ 2018: Al menos 2 ○ 2019: Al menos 5 ○ 2020: Al menos 5
	} <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación de agentes y definición de marco orden y coordinación. ○ 2019: Incorporación al marco del 20 % de los agentes identificados. ○ 2020: Incorporación al marco del 30% de los agentes identificados. Valor Objetivo:	A.2.5.3 Formación para el empleo de Oferta. A.2.5.4 Formación para el empleo de Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de iniciativas conjuntas de los departamentos de Educación y Empleo. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 2 ○ 2019: Al menos 2 ○ 2020: Al menos 2 • Nº de fórmulas de colaboración definidas con Lanbide <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 1 ○ 2019: Al menos 1 ○ 2020: Al menos 1 ○ 2018: Realización de Estudio de medidas e iniciativas para optimizar la formación de demanda. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2019: Implementación del 50% de las medidas identificadas. ○ 2020: Implementación del 80 % de las medidas identificadas. • Nº de iniciativas en colaboración con las autoridades educativas y laborales <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018 Al menos 1 iniciativa ○ 2019: Al menos 1 iniciativa ○ 2020: Al menos 1 iniciativa
		A.2.5.5 Reconocimiento de la Experiencia.	



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
<p>EJE 3: GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ENTORNOS URBANOS</p>	<p>L.3.1 HIBRIDACIÓN SECTORIAL Y DIFERENCIACIÓN ESPACIAL.</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>Valor Objetivo: { 2018: Identificación de agentes y definición de posibles sinergias. Areas centrales/barrios. 2019: Al menos 4 Percos y/o Planes Estratégicos y/o Municipios 2020: Al menos 8 Percos y/o planes estratégicos y/o Municipios</p>	<p>A.3.1.1. Del comercio a la Economía urbana: mirada integradora de las actividades comerciales y terciarias.</p> <p>A.3.1.2 Diferenciación y desarrollo de Dinamización de Centralidad + Dinamización Proximidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la densidad comercial por estratos poblacionales y sectores terciarios <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Convergencia a los datos a nivel europeo. ○ 2019: Convergencia a los datos a nivel europeo ○ 2020: Convergencia a los datos a nivel europeo. • Nº de Percos y/o Planes estratégicos que incorporan sinergias entre sus los diferentes actores económicos sectoriales urbanos. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación de agentes y definición de posibles sinergias entre ellos. ○ 2019: Al menos 1 Perco y/o Plan estratégico ○ 2020: Al menos 3 Percos y/o Planes estratégicos (Acumulativo) • 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"> ○ 2018: Definición de posibles herramientas de integración. ○ 2019: Al menos 2 municipios. ○ 2020: Al menos 5 municipios. • Evolución del nº de actuaciones generadas diferenciadas por áreas centrales (tanto de capitales como de grandes municipios) como de proximidad (pequeños municipios y barrios) <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación de posibles herramientas y/o acciones. ○ 2019: Al menos 5 actuaciones (tanto en áreas centrales como de proximidad y/o baja densidad comercial) ○ 2020: Al menos 15 actuaciones (tanto en áreas centrales como de proximidad y/o baja densidad comercial) Acumulativas.



EJE	LINEAS Y OBJETIVO	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD
EJE 3: GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ENTORNOS URBANOS	L.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. Magnitud: Nº de experiencias piloto y/o iniciativas de dinamización comercial y/o turístico comercial innovadoras. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 2 experiencias piloto en área central y 2 en área de proximidad. ○ 2019: Al menos 5 experiencias piloto en área central y 5 en área de proximidad. (Acumulativa) ○ 2020: Al menos 8 experiencias piloto en área central y 8 en área de proximidad. (Acumulativas) Valor Objetivo:	A.3.2.1. Profundización de la dimensión comercial del urbanismo. A.3.2.2 Turismo y Comercio: Impulso de nuevas actuaciones en espacios de centralidad. 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de Proyectos Piloto asociados a Barrios y/o entornos urbanos de baja densidad comercial. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación y definición de posibles proyectos piloto. ○ 2019: Al menos 2 Proyectos piloto ○ 2020: Al menos 5 proyectos Piloto. • Nº de iniciativas o actuaciones comerciales para la optimización del gasto turístico. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 1 ○ 2019: Al menos 3 (Acumulativas) ○ 2020: Al menos 5 (Acumulativas) • Evolución del gasto medio de compras por día y turista/excursionista en el comercio local orientado al turismo. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Incremento de al menos un 5% ○ 2019: Incremento de al menos un 5% ○ 2020: Incremento de al menos un 5% • Nº de municipios que han implementado nuevos servicios locales al comerciante y/o al ciudadano. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 1 ○ 2019: Al menos 3 (Acumulativos) ○ 2020: Al menos 6 (Acumulativos) • Nº de nuevos proyectos singulares. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación y definición de posibles proyectos singulares. ○ 2019: Al menos 1 ○ 2020: Al menos 3 (Acumulativos)
EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO.	L.4.1 RECURSOS PROPIOS INTERNOS Objetivo: Robustecer el equipo interno de trabajo del Departamento y su funcionamiento. Magnitud: Nº de mejoras introducidas orientadas a la eficiencia funcional y el refuerzo, la estabilidad y la motivación del equipo técnico Valor Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación de las áreas y acciones de mejora. ○ 2019: Implementación del 50% de las acciones de mejora identificadas. ○ 2020: Implementación del 85% de las acciones de mejora identificadas. 	A.4.1.1 Plan de Refuerzo del Equipo Técnico interno del Departamento.	<ul style="list-style-type: none"> • 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"> ○ 2018: Identificación de las áreas y acciones de mejora. ○ 2019: Implementación del 50% de las acciones de mejora identificadas. ○ 2020: Implementación del 85% de las acciones de mejora identificadas.



EJE	LINEAS Y OBJETIVOS	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD.
EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO.	L.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. Magnitud: Evolución del nivel de satisfacción del los diferentes agentes sectoriales en relación con los diferentes recursos del Departamento sobre el terreno.	A.4.2.1 Actualización de los programas de Técnicos de Comercio y Becarios. Recuperar protagonismo y eficacia para la dinamización de las políticas. A.4.2.2. Gerencias Comerciales Urbanas (Coordinadores de Plataformas Urbanas de las Capitales) A.4.2.3. Tejido Asociativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del grado de adecuación de la actividad de los Técnicos de Comercio a los objetivos del Departamento. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Redefinición de funciones y objetivos. ○ 2019: Adecuación del 60% de la actividad de los Técnicos de comercio a esta redefinición ○ 2020: Adecuación del 100% de la actividad de los Técnicos de Comercio a esta redefinición. • Evolución del nº de solicitudes de Becas de Técnico de Comercio Interior. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 5 solicitudes por cada Beca. ○ 2019: Al menos 10 solicitudes por cada Beca ○ 2020: Al menos 15 solicitudes por cada Beca. • Evolución del nº de empresas vinculadas a las becas de comercio.: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos el 20% del nº de Becas. ○ 2019 Al menos el 50% del nº de Becas ○ 2020: Al menos el 95% del nº de Becas. • Progreso en el nivel de autofinanciación de las gerencias urbanas. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Cobertura de la Subvención 80% del coste de la Gerencia. ○ 2019: Cobertura de la Subvención 70% del coste de la Gerencia ○ 2020: Cobertura de la Subvención 60% del coste de la Gerencia. • Nº de Juntas de Asociaciones comerciales formadas en la Gestión profesional de Asociaciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 5 ○ 2019: Al menos 20 (Acumulativo) ○ 2020: Al menos 30 (Acumulativo) • Evolución del nº de Asociaciones con estructura profesional. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Incremento del 5% del total de Asociaciones. ○ 2019: Incremento del 5% del total de Asociaciones. ○ 2020: Incremento del 5% del total de Asociaciones.



EJE	LINEAS Y OBJETIVOS	ACTUACIONES	INDICADORES DE ACTIVIDAD.
EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO.	L.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. Magnitud: Nº de Bateratzegunea y Banatzaileguneak implantados. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación áreas y/o municipios prioritarios para la implantación 2 Proyectos Piloto ○ 2019: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak. ○ 2020: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak. Valor Objetivo:	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. A.4.3.2 Asistencia técnica para el diseño, la protocolización, y desarrollo de todo el proceso descrito.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de Bateratzeguneak y Banatzaileguneak implantados. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación áreas y/o municipios prioritarios para la implantación 2 Proyectos Piloto ○ 2019: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak. ○ 2020: Implantación de al menos 3 Bateratzegunea y 3 Banatzaileguneak. • 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"> ○ 2018: Definición de las necesidades de asistencia técnica. Cobertura del 100% de las necesidades establecidas para el ejercicio 2018. ○ 2019: Cobertura del 100% de las necesidades establecidas para 2019. ○ 2020: Cobertura del 100% de las necesidades establecidas para 2020.
	L.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, para la dinamización de sus políticas. Magnitud: Nº de estudios y/o proyectos encaminados a la generación y gestión del conocimiento del sistema y/o del sector. Valor Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 2 estudios y/o proyectos. ○ 2019: Al menos 4 estudios y/o proyectos (acumulativo) ○ 2020: Al menos 6 estudios y/o proyectos. (Acumulativo) 	A.4.4.1 Desarrollo de procesos de observación, estudios y, en general, generación de conocimiento para el sistema. A.4.4.2 Big data y comercio.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de productos/actividades de observación y estudio del sector desarrollados. <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Al menos 2 estudios. ○ 2019: Al menos 5 estudios ○ 2020: Al menos 7 estudios. • Nº de proyectos singulares realizados (Big Data y comercio) <ul style="list-style-type: none"> ○ 2018: Identificación y planteamiento de al menos 1 proyecto singular piloto Big Data ○ 2019: Al menos desarrollo de 1 proyecto singular Big Data. ○ 2020: Desarrollo de al menos 3 proyectos singular Big Data.

TURISMOAREN,
MERKATARITZAREN ETA
KONTSUMOAREN 2017-20
PLAN ESTRATEGIKOA

2017-2020



4. KONTSUMOBIDE

Aurkibidea

1	SARRERA	207
	1.1 PLAN ESTRATEGIKO BAT EGITEKO BEHARRA	209
	1.2 PLANA EGITEKO PROZESUA	210
	1.3 PLANAREN OINARRIZKO EGITURA	211
2	PROZESU METODOLOGIKOA	213
3	IZANDAKO ESTRATEGIAREN EBALUAZIOA	214
4	EGOERAREN DIAGNOSTIKOA	215
5	KONTSUMOBIDEREN XEDEA, IKUSPEGIA ETA BALIOAK	218
6	KONTSUMOBIDEREN 2018rako HELBURU ESTRATEGIKOAK	219
7	PLANGINTZA ESTRATEGIKOA	225
8	KUDEAKETA, JARRAIPEN ETA EBALUAZIO EREDUA	237
	8.1. KUDEAKETA EREDUA	237
	8.2. JARRAIPENA ETA EBALUAZIOA	245
9	PLANAREN ARAUBIDE ESPARRUA	248

1. Sarrera

Kontsumobide - Kontsumoko Euskal Institutua Osasun Sailari atxikitako erakunde autonomoa da, eta haren helburua **kontsumitzaileak eta erabiltzaileak defendatzearen eta babestearen arloan Eusko Jaurlaritzaren politikak zehaztea, planifikatzea, bultzatzea eta betearaztea** da.

Kontsumobide ekainaren 29ko 9/2007 Legearen ondotik **eratu zen**, eta, hartara, erantzuna ematen die **herritarrek** beren transakzio ekonomikoetan **babes handiagoa edukitzeko** egindako eskaerei, **produktu eta zerbitzu-erosketak kontsumitzaile eta erabiltzaileei gero eta informazio, prestakuntza eta babes handiagoa ematea galdegiten baitu**. 9/2007 Legeak, besteak beste, Kontsumobideren helburu, eskumen eta eginkizunak biltzen ditu (Legearen 3 eta 4. art.). Hala ere, jardueri 2011ko irailaren 1ean ekin zien, uztailaren 12ko 159/2011 Dekretuak haren egitura eta antolamendua arautu ostean.

Kontsumobidek bere helburuak betetzeko bere gain hartzen dituen eginkizunak, besteak beste, honako hauek dira (4.1 art.):

- a) **Eskubideei eta eskubideak erabiltzeko moduari buruz orientazioa, prestakuntza eta informazioa ematea** kontsumitzaileei eta erabiltzaileei, **eta eskubide horiek ezagutzera ematea**, kontuan izan eta errespetatu dituzten merkatan parte hartzen duten guztiek, bai eta ondasun eta zerbitzuei dagokienez eskubide horiek zuzenean nahiz zeharka eragindako guztiek ere. Horretan guztian, arreta berezia eskainiko zaie bereziki babestutako taldeei, berariazko beharizanak baitituzte.
- b) **Kontsumo-dinamiken ebaluazioa eta beharrezko azterketak sustatzea eta egitea, kontsumitzaileei** beren behar eta eskakizunetara ongien moldatzen diren **produktuak eta zerbitzuak aukeratzeko lagunduko dieten tresnak** eta prozedurak zehazteko xedez.
- c) Kontsumitzaileen eta erabiltzaileen eskuera jarritako produktuek eta zerbitzuek **beharrezko informazioa eskaintzen dutela zaintzea, legearen arabera eska daitezkeen segurtasun-mailak lortzea**, eta bereziki iruzurra, okerrera eraman gaitzakeen edo osoa ez den informazioa, publizitate iruzurtia eta abusuzko klausulak erabiltzea saihesteko **prebentzio-kanpainak egitea**, horretarako beharrezko eta nahitaezko klausulak erantsita.
- d) **Kontsumitzaileak eta erabiltzaileak aldezteko eta babesteko elkarrekin eta erakundeen garapena indartzea eta sustatzea**, eta aktiboki eta diruz lagunduz elkarrekin lan egitea aholkularitza-, babes- eta informazio-lanetan, bereziki behar espezifikoak dituzten pertsonen dagokienez.
- e) **Gizartearen eta ekologiaren ikuspegitik iraunkorra den kontsumoa bultzatzea**, eta bereziki ingurumena errespetatzen duten zerbitzu eta produktuena.

- f) **Gazteak arduraz kontsumitzeko ohituretan hezi daitezen sustatzea.** Horretarako, erakunde eskudunei proposatuko zaie kontsumorako **heziketa-programak** jartzea irakaskuntzako maila guztietan.
- g) Produktu ekologikoen kontsumoa sustatzea eta bidezko merkataritzatik eta merkataritza solidariotik iritsitako produktuen eskaintza bultzatzea.
- h) **Lankidetzaren itunaketa-akordioak sinatzea prestakuntzaren eta aholkularitzaren arloan** jarduera-sektore ekonomiko bakoitzean ordezkaritza handiena duten enpresen eta profesionalen elkarrekin; oso bereziki merkataritza-enpresetara eta kontsumitzaile eta erabiltzaileengana zuzenduko dira, institutuaren helburuen eta eginkizunen esparruan.
- i) **Administrazio publiko guztiekin harremanetan jartzea eta elkarlanean aritzea,** kontsumitzaileen eta erabiltzaileen **eskubideak eta babesak hobetzeko bidean** aurrera egiteko.
- j) **Kontsumoaren arloan eskumenak erabiltzen dituzten udal- administrazioekin lankidetzan aritzea, kontsumitzaileen informazioarako udal- bulegoak hedatzea sustatzea,** behar duten guztian aholkuak ematea beren eginkizunak hobeto bete ditzaten, eta lankidetzaren hitzarmenak sinatzea, beren helburuak betetzeko ahalik eta teknikarik eta materialik onenen hornikuntza konpartitze aldera.
- k) **Kontsumo-gaiekin gatazkak konpontzeko tresna gisa bitartekaritza eta arbitrajea bultzatzea,** Euskadiko Arbitraje Batzordearen funtzionamendua antolatuz.
- l) Kontsumoaren arloan **ikuskaritzaren eta zigorraren esparruko eskumenak erabiltzea,** indarrean dauden xedapenen arabera.
- m) **Kontsumitzaileek eta erabiltzaileek legearen babes eraginkorra izan dezaten bultzatzea,** beharrezko ekintza judizialak abiaraziz eta auzietan aurkeztuz babestu behar diren eskubideen garrantzia dela-eta edo sortu duten alarma soziala dela-eta arreta berezia merezi duten gaiei dagozkienez.

Ezarritako eginkizunak erantzuteko egitura eta antolamenduari dagokienez, Kontsumobideren gobernu-organismoak honako hauek dira:

- Lehendakaria(9/2007 Legearen 6. art.),
- Zuzendaritza Kontseilua (9/2007 Legearen 7 eta 8. art.) eta
- Zuzendaritza(9/2007 Legearen 9. art.).

Bestalde, Kontsumobideren Zuzendaritzaren mendekoak dira honako administrazio-unitate hauek:

- **Plangintza, Azterketa, Informazio eta Prestakuntzarako Unitatea** (159/2011 Dekretuaren 5. art.).
- **Erreklamazioetarako, Bitartekaritzarako eta Arbitrajerako Unitatea** (159/2011 Dekretuaren 6. art.).
- **Merkatuaren Ikuskaritza eta Kontrolerako Unitatea** (159/2011 Dekretuaren 7. art.).
- **Zerbitzu Orokorren Unitatea** (159/2011 Dekretuaren 8. art.).

Euskal Autonomia Erkidegoko lurralde historiko bakoitzean, Kontsumobidek **Lurralde Zerbitzuak** ditu (159/2011 Dekretuaren 12.art.), Zuzendaritzaren mendekoak dira, hierarkikoki. Halaber, **kontsumoan prestatzeko 3 zentro** ditu, bana Lurralde Historiko bakoitzeko hiriburuan.

Azkenik, Kontsumobideri atxikitako honako organo hauek osatzen dute antolaketa: **Euskadiko Kontsumoko Arbitraje Batzordea eta Euskadiko Kontsumoko Kontsulta Batzordea** (6/2003 Legearen 35 eta 36. artikulua).

1.1 Plan Estrategiko Bat Egiteko Beharra

Kontsumobide-Kontsumoko Euskal Institutua sortzeko 9/2007 Legeak jasotzen duen moduan, "...ezen bai Eusko Jaurlaritzaren aldetik bai gizartearen aldetik argi eta garbi agertuko da Kontsumobideri dagokiola, erakunde gisa, kontsumitzaileei babesa, informazioa eta prestakuntza orain baino intentsitate eta eraginkortasun handiagoarekin emateko ardura".

Eginkizunak aurrera eramateko, Kontsumobideren jarduna hainbat faktorek, barnekoek zein kanpokoek, baldintzatzen dute.

Kontsumobideren Plan Estrategikoa egiteko beharra sortu zen, Eusko Jaurlaritzaren zuzendaritza modura funtzionatzetik erakunde autonomo modura funtzionatzeak dakarren aldaketari erantzuna emateko.

Kontsumobidek beharrezkotzat aintzat hartu du kontsumitzaile, gainerako interes-talde eta, orokorrean, gizarteari ikusaraztea erakunde berri honen ondorioz aurkezten diren abantaila edota onurak. Horretarako, hausnarketa-prozesu bati ekitea erabaki da, ondoren, datozen urteetarako jarduteko esparru edo gida eginkizuna izango duen Plan bat osatzeko.

Hausnarketa estrategiko horri esker, Kontsumobidek aurre egin beharreko **erronkak identifikatu eta partekatu nahi dira, baita 2018ra begirako oinarri estrategikoa, jarduteko urrats, helburu eta ekintza (jarduera) berriak ezartzea ere.**

1.2 Plan Estrategikoa Egiteko Prozesua

Kontsumobideren Plan Estrategikoa guztion artean eta **erakundea osatzen duten alor ezberdinak osatzen dituzten profesionalen laguntzaren ondorio da.**

Prozesu metodologiko horretan **Kontsumobideko Unitate edo Alor ezberdinetako arduradunek** parte hartu dute, baita Kontsumobideko Zuzendaritzarekin batera Planaren Zuzendaritza Batzordea osatzen duten Lurralde Zerbitzuetako Koordinatzaileek ere. Hala ere, **lantaldee**i esker, kontsumo, ikuskaritza eta administrazio-lanetarako eginkizun teknikoak dituzten erakundeko gainerako langileek ere parte hartu dute.

Kontsumobideren Plan Estrategikoa **bat dator Osasun Sailaren Ildo Estrategikoekin eta X. Legegintzaldiko Gobernu Programarekin.** Azken horrek, 1.5.6. puntuan jasotzen du, **berariazko helburu** modura, **kontsumitzaileak babesteko** helburua, eta horren baitan 5 ekimen orokor aipatzen ditu:

- Kontsumitzaileen babesa eta informazioa sendotzea eta horien defentsa aktiboa sustatzea, informazio- eta prestakuntza-jardueren bidez.
- Kontsumobideren egitekoa eta kontsumitzaileen informaziorako udal- bulegoekiko (KIUB) harremana dinamizatzea.
- Kontsumitzaile-elkarteen lana hedatzea eta horien zerbitzu-eskaintza zabal dadila sustatzea.
- Bezeroen arretarako sistema berriak eta kontsumo-arazoei irtenbidea emateko mekanismo propioak ezar daitezela sustatzea.
- Merkataritzan kalitatea sustatzea eta jardunbide desegokien kontrola zorroztea merkatua, tokiko erakundeak ikuskaritza-kanpainetan inplikaturik eta seguruak ez diren produktuak kentzen banaketa-enpresa handiak inplikaturik.

Aldi berean, prozesu parte-hartzaileak **Aurrerabide** proiektuak eskainitako jarraibide eta urratsak izan ditu oinarri. Jarraibide horiek Administrazio Orokorraren eta Euskal Autonomia Erkidegoko Erakunde Autonomoen zerbitzu publikoak hobetzeko kudeaketa-eredu publiko eta aurreratua ezartzeko dira, eta Eusko Jaurlaritzaren Herritarrak Hartzeko eta Administrazioa Berritzeko eta Hobetzeko Zuzendaritzak eskaini du.

Kontsumobide proiektu horri atxiki zaio eta “Egiten Ikasi” –tailer praktikoetan ikaskuntza partekatua eta bideratzaile baten laguntza–metodologiaren bitartez, Kontsumobideren zuzendaritza-taldeak, parte hartzen duen saioen ondotik, Institutua osatzen duen gainerako giza taldeari helarazi dio jorratutako, berau egiaztatu, aberastu eta Plan Estrategiko honetan txertatzeko.

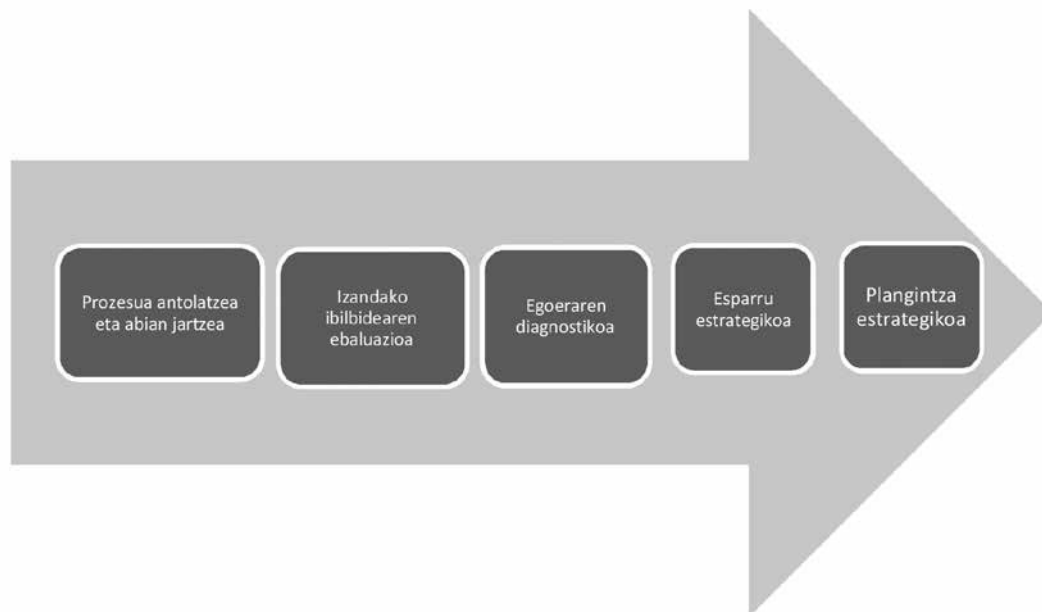
1.3 Planaren Oinarrizko Egitura

Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa, datozen lau urteetarako helburuak eta jarduteko ildoak ezartzen dituena, honako ataletan banatuta egituratzen da: prozesu metodologikoa; izandako strategiaren ebaluazioa; egoeraren diagnostikoa; Kontsumobideren xedea, ikuspegia eta balioak; helburu estrategikoak; plangintza estrategikoa; eta kudeaketa-, jarraipen- eta ebaluazio-eredua.

Jarraian deskribatu, definitu eta garatzen dira Plan Estrategikoa osatzen duten atal guztiak.

Prozesu Metodologikoa

Prozesuak hainbat fase izan ditu, honako grafiko honetan ikus daitekeen moduan:



Prozesua antolatu eta abian jartzeko fasean izandako prozesu metodologikoan parte hartzeko foro eta organoak eratu ziren:

- Alde batetik, **Plan Estrategikoaren Zuzendaritza Batzordea**, eta hori osatu dute Kontsumobideren Zuzendaritzak, Kontsumobideren Unitate eta Alor ezberdinetako arduradunek eta Lurralde Zerbitzuetako arduradunak. Honako hauek egiteko agindua eman da: izandako ibilbidea ebaluatzea, egoeraren diagnostikoa hastea, esparru estrategikoa (xedea, ikuspegia eta balioak) definitzea, helburu estrategikoak, jarduteko ildoak eta ekintza posibleak identifikatzea eta Plana maila teknikoan osatu eta onartzea.

- Beste aldetik, **Lantaldeak, eta horiek osatu dituzte Erakundeko hainbat alorretako, lurralde-zerbitzuetako eta ezaguera-alorreko pertsonak.** Talde horiei esker, plangintza estrategikoaren prozesuan partaidetza hedatu nahi zen eta erakundeko pertsonen ezaguera eta esperientziaz baliatu ahalegin eta mota guztietako baliabideak ardatz izateko jarduteko ildoak definitzeko. Hartara, helburu estrategikoak erdietsi eta ekintza posibleak proposa daitezke.

2 Jarraitutako prozesu metodologikoa

Jarraitutako prozesu metodologikoa

0. FASEA: PROIEKTUA ANTOLATZEA ETA ABIAN JARTZEA

Atariko Azalpena:

- Informazioa
- Parte-hartzeko moduak
- Komunikazioa
- Plangintza eta prozedura

Prozesuan partaidetzarako foro/organoak eratzea

1. FASEA: IZANDAKO IBILBIDEAREN EBALUAZIOA

- Helburuen betetze-maila eta garatutako jardueraren balorazioa
- Interes Talde nagusien premiak eta itxaropenak
- Hobetzeko alorrak identifikatzea

2. FASEA: EGUNGO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA

- Aldaketak inguruneko aldagai nagusietan
- Zerbitzu-zorroaren azterketa
- AMIA matrizeak eta jarrera lehiakorrerako matrizeak

3. FASEA: ESPARRU ESTRATEGIKOA

- Kontsumobide-Kontsumoko Euskal Institutuaren Xedea eta Ikuspegia
- Helburu Estrategikoak formulatzea

4. FASEA: PLANGINTZA ESTRATEGIKOA

- Jarduteko ildo estrategikoak
- 2014-2018 aldirako Plan Estrategikoa diseinatu eta balioztatzea

3. Izandako estrategiaren ebaluazioa

Plan Estrategikoaren Zuzendaritza Batzordeak **azken urteotan garatutako lanaren azterketa eta balorazioa** egin du, eta input modura txertatu du interes-taldeen identifikazioa eta enpresa eta enpresa-elkarteek Kontsumobiderekiko dituzten beharrian eta itxaropenen galdeketa.

Azterlan horren ondorioz, alde arrakastatsu nagusiak identifikatzeaz gain, hutsegiteak ere identifikatu dira eta, beraz, baita **etorkizunera begira hobe daitezkeen eta hobetu beharko liratekeen jardueraren alor edo alderdiak ere:**

- Kontsumobideren zerbitzuak erabiltzen dituzten kontsumitzaileen ezaguera hobetzea (egokiak ez diren erreklamazioak aurkeztea, itxaropen faltsuak, irudia, etab.).
- Enpresa eta enpresa-elkarteek Kontsumobideren jardueraren gaineko ezaguera zabaltzea, erreklamazio, bitartekaritza eta arbitrajearen alorretatik harago (elkarlanerako iturri izan daiteke).
- Prestakuntza Zentroak Kontsumobideren zati modura ikusteko indartzea.
- Kontsumobideren barnean, osotasunaren ikuspegia indartzea eta komunikazioa, informazioaren elkartruke, barne-elkarlana eta Proiektuan inplikazioa hobetzea (proiektu partekatua).
- Kontsumitzaileen Informaziorako Udal Bulegoekin (KIUB) eta Kontsumitzaileen Elkarrekin elkartu eta aliatu modura kudeatzea, eta horiekin koordinazioa bultzatzea (kontsumitzaileei arreta eskaintzean kalitatea eta efizientzia, ematen diren laguntza ekonomikoak “errentagarri” bihurtzea).
- Baliabideen probetxua eta beste erakundeekin sinergiak indartzea.
- Informazioa eta prestakuntza hobetzea, kontsumitzaileak beren betebeharren jabe ere izan daitezen.
- Informazioaren eta komunikazioaren teknologia berrietara hurbildu eta horien erabilera hobetzea (barne-kudeaketa eta zerbitzu telematikoak).
- Erreklamazioen izapidetzea bizkortu eta izapidetze horiek egiteko zorrotasun handiagoa aplikatzea (iragazkiak, dokumentazio-eskaerak).
- Ikuskaritza eta kontrolaren jardura indartzea.
- “Krisi” egoerei berehalako erantzuna emateko ahalmena hobetzea.
- Enpresa eta elkarte profesionalekin komunikazio-moduak areagotzea (sektore- foroak, azterketa bateraturako aldizkako bilerak) eta azken horiei laguntza ematea, elkarteko kideei kontsumoaren alorrean prestatu eta aholkuak emateko (araudia, erreklamazioei erantzunak, etab.).

4. Egoeraren Diagnostikoa

Plan Estrategikoaren Zuzendaritza Batzordeak **Institutuaren egungo egoera** eta **inguruneko baldintzatzaileak** aztertu ditu eta gainerako kideekin **partekatutako diagnostikoa** egin du. Bertan hausnartu dira **KONTSUMOBIDEREN lan-esparru eta zerbitzuen ahulgune, mehatxu, indargune eta aukerak**.

Azterlan horren ondoriozko AMIA matrizea lurralde-zerbitzu eta -bulegoetako unitateetako profesionalekin egiaztatu da, Kontsumobide osatzen duen giza talde osoaren iritzia oinarri hartuta diagnostiko orokor bat lortzeko helburuarekin.

Plan Estrategikoaren Zuzendaritza Batzordeak, halaber, **Kontsumobideren jarduera arrakastatsu egiteko zerbitzu-alor bakoitzean erabakigarritzat jo daitezkeen faktoreak adostu ditu, baita alor horietako bakoitzak egun duen lekutik garatu beharreko aurreratzea ere**.

Horrela, barne-mailan, honako berariazko 5 AMIA matrize jorratu dira:

- Informazioa eta Prestakuntza
- Kontsumitzaileen kontsultei arreta eskaintzea
- Erreklamazioak, Bitartekotza eta Arbitrajea
- Merkatuaren ikuskaritza eta kontrola
- Laguntzen zuzenbide-aholkularitza eta kudeaketa ekonomikoa

Aipatu matrize horiek Kontsumobiderentzako AMIA matrize orokor bat sortu dute, eta horrek biltzen ditu, ikuspegi integraletik, kontu nagusiak.

**INDARGUNE ETA AHULGUNEAK, KONTSUMOBIDEK bere
KOLABORATZAILEEKIN duen harremanean (Unitateka)**

UNITATEA	KOLABORATZAILEAK	INDARGUNEAK	AHULGUNEAK
Plangintza, Azterketa, Informazioa eta Prestakuntza	Beste sailak: Hezkuntza, Nekazaritza, Osasuna eta Ingurumena	Hezkuntza: Zentroetara batera bertaratzearen irudia Ingurumena: “Agenda 21”eko irakasleen prestakuntza Gainerako sailak: laguntzeko prestutasuna	Hezkuntza-sareen probetxu urria Beste sailak: • Denbora falta • Koordinazio eta harreman sistematiko falta • Eskumen-esparruak zehaztugabeak
	KIUBak eta KIUB gabeko Udalak	Informazioa zabaltzen laguntzen dute	Udalen motibazio urria. KIUBek laguntza eskatu baina udalek ez dute apusturik egiten.
Erreklamazioak, bitartekotza eta arbitrajea	KIUB eta Kontsumitzaileen Elkartek	KIUB gehienekin harreman ona	• Komunikazio-kanalik ez, informazioa partekatu edo elkarlanean aritzeko. • Koordinazioa gutxi egituratuta. • Irizpide komun falta
	Beste sailak: Energia, Etxebizitza, Jolas eta ikuskizunak, Turismoa, Osasuna, etab.	Komunikazio-kanal irekiak Harreman onak (ez- formalak)	• Irizpide komun falta • Eskumen-esparru zehaztugabeak (funtzioak argitu eta banatu beharra) // Garrantzitsuena alor hori mugatzea da.
	Beste Autonomia Erkidegoetako kontsumo- organoak eta Kontsumoko Institutu Nazionala		• Komunikazio-kanal falta • Irizpide-ezberdintasuna
	Kanpoko beste erakunde batzuk (garraioko arbitraje batzordea, elkargo profesionalak, etab.)	Komunikazio-kanal irekiak	Elkar ezagutza urria
Merkatuaren ikuskaritza eta kontrola	Beste Autonomia Erkidegoetako kontsumo- organoak eta AECOSAN	Lankidetzarako batzordea dago	Eskumen-alor subjektiboaren aplikazioa
Zerbitzu Orokorrak	Eusko Jaurlaritzaren beste sail eta erakunde autonomikoak	Barne-lankidetzeta eta komunikazio bizkorra	Langileek sakontzea eskatzen duten gai asko ebazteke
	Eusko Jaurlaritzako Osasun Saila	Harreman ona zuzendaritza guztiekin	Landu beharreko eskumen-alor mota asko

KONTSUMOBIDEREN AMIA matrizeak, OROKORREAN

AHULGUNEAK	INDARGUNEAK
<ul style="list-style-type: none"> • Unitate eta zerbitzuek “konpartimentu estankoetan” lan egitea. • Irakasleei eskainitako prestakuntza hobetu daiteke • Kalitateari eta etengabeko hobekuntzari buruzko lan-sistematika falta • Profesional batzuen dinamismo falta (jarrera berritzailea) eta aldatzeko erresistentzia. • KIB eta Kontsumitzaileen Elkarteekin lankidetzeta eta koordinazio ahula • Barne-kudeaketarako aplikazio informatikoen zailtasunak • E-administrazioa ezartzeari dagokionez atzerapen nabarmena • Materia-aniztasunak espezializatzea oztopatzen du • Funtzionamendu eta erantzunak homogeneizatzeko funtzionamendu-protokolo falta • Langileek sarea gutxi erabiltzen dute 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 unitateetako arduradunen, 3 lurralde-bulegoen eta zuzendaritzaren arteko asteroko koordinazioa. • Giza taldearen esperientzia eta profesionaltasuna • Langile profesionalentzako prestakuntza eta birziklatzeari zuzendutako baliabideak eskuratzeko aukera • Kontsumobide Administrazioa da eta aintzat hartutako aginpidea du. • Langile gehienek jarrera baikorra dute • Webgunea, bloga eta sare sozialak
MEHATXUAK	AUKERAK
<ul style="list-style-type: none"> • Egungo eskumenen banaketa: Udalek eta Eusko Jaurlaritzak, baita Kontsumitzaileen Elkarteek ere, kontsumoari buruz informatu eta bitartekari-lanak egiten dituzte. • Hainbat Udalek, zaitasun ekonomikoak direla-eta, hainbat KIUB itxi dituzte. • Herritarren jarrera oldarkorra (beren betebeharrak ezagutzen ez dituztelako). • Hedabideen eragina • Beste Autonomia Erkidegoekin akordio falta 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutuaren existentzia • Teknologia berrien erabilera eta Administrazioarekin on-line harremana areagotzea. • Komunikabideak (hedapena) • Presentzia sare sozialetan

5. Kontsumobideren Xedea, Ikuspegia eta Balioak

Iragana aztertu eta abiapuntuko egoera diagnostikatu ostean, **erabakiak hartu eta datozen urteetarako (2014-2018) KONTSUMOBIDEREN jarduteko plana definitzeko esparru estrategikoa ezartzeko unea da.**

Adostutako **Esparru Estrategikoa** honako hau da:

- **Xedea** (Kontsumobideren izateko arrazoia),
- **Ikuspegia** (Kontsumobideren asmoak, gure jardueren gida edo iparra) eta
- Balioak (gure jarduera guztietan aintzat hartu beharreko printzipioak)

KONTSUMOBIDEREN XEDEA

Euskadiko kontsumitzaileak eta erabiltzaileak babestea

KONTSUMOBIDEREN IKUSPEGIA 2018

Kontsumobide-Kontsumoko Euskal Institutuak **kontsumoaren alorrean erreferente** izan nahi du, Euskal Autonomia Erkidegoan baita Espainiako Estatuan ere. Gizarteak **baliabide erabilgarri eta beharrezko** gisa ikustea nahi du Kontsumobidek, kontsumo-ekintzetako gatazkak prebenitu, ekidin, murriztu eta ebazteko, eta kontsumitzaile eta erabiltzaileengan, baita enpresa-elkarte eta profesionalengan ere, konfiantza sortzeko gaitasuna aintzat hartze nahiko luke, honako hau oinarri hartuta:

- Irisgarritasuna, elkarrizketarako gaitasuna eta elkarrizketa eta bitartekaritzarako prestutasuna.
- Merkatuek hobeto funtziona dezaten eta merkatuetako segurtasuna hobetu dadin laguntzea.
- Jardueretan arintasuna eta eraginkortasuna.
- Helarazten duen informazioaren kalitatea.
- Beharizan eta joera berriei erantzuna emateko proaktibitatea, dinamismoa eta gaitasuna.

Horretarako, Kontsumobidek Proiektuarekin konpromisoa erakutsi eta erakundeko helburuekin bat egiten duen **profesional-taldea** edukiko du eta alor guztien etengabeko hobekuntza eta berrikuntza sustatuko du. Halaber, Kontsumobidek **aliantza estrategikorako sarea** edukiko du, eta bereziki indartuko dira EAEko kontsumitzaileak defendatu eta babesteko erakundeekin harremana eta koordinazioa ezartzeko mekanismoak.

KONTSUMOBIDEREN JARDUTEKO BALIO EDO PRINTZIPIOAK

- Irisgarritasuna
- Zorroztasuna
- Arintasuna
- Kalitatea
- Eraginkortasuna
- Efizientzia
- Etengabeko hobekuntza eta kudeaketaren ebaluazioa
- Talde-lana

6. Kontsumobideren 2018Rako Helburu Estrategikoak

KONTSUMOBIDEn 2018rako Helburu Estrategikoek erakundearen **Xedea eta lkuspegia betetzeko** egin beharreko ekintzei erantzuten die, abiapuntuko egoera eta inguruneko baldintzatzaileak kontuan hartuta.

Horren bitartez, Helburu Estrategikoak **Kontsumobideren azken xedearen adierazpen zehatza eta kuantifikatua** izatea nahi da, 2018ra begira zer erdietsi nahi dugun zehazten saiatuta.

Helburuek adierazleen bitartez zehaztutako jomuga neurgarriak behar dute izan, bestela zaila baita jakitea ea definitutako norabidean ari garen eta proposatutakoa lortu dugun.

KONTSUMOBIDEn Helburu Estrategikoak **helburu handizaleak dira, desfaiatzaileak baina egingarriak, hau da, errealistak eta denboran lor daitezkeenak**. Horretarako, erakundea osatzen duten pertsona guztien ahalegina eta funtsezko eragileen elkarlana dira beharrezkoak.



1. HELBURUA. BEHARRIZAN ETA JOERA BERRIETAN OINARRITUTAKO INFORMAZIO ETA PRESTAKUNTZA BIZI ETA ERAGINKORRA

Xede-publiko ezberdinak kontsumoaren alorrean informatu eta prestatzea funtsezko baliabidea da kontsumo-gatazkak prebenitzeko, gertatzen badira horiek ebazteko eta kontsumo-ekintzetan esku hartzen duten eragileen arteko jarrera eta jokabide arduratsuak sustatzeko.

Helburu Estrategiko horren bitartez, Kontsumobideek kontsumitzaileen beharrizanen eta kontsumoaren alorreko joera berrien inguruko etengabeko informazio eguneratua eduki eta eskaini nahi du eta zerbitzuen kontsumitzaile eta erabiltzaileei, baita kontsumo-ekintzetan esku hartzen duten gainerako eragileei ere, helarazten dien informazioaren kalitateagatik erreferente izan.

Helburu hori lantzeak Ikuspegiari aurrera egin eta honako hau lortzeko aukera eman behar du:

- Informazioa eta prestakuntza hobetzea, kontsumitzaileek beren eskubide eta betebeharren jabe izan daitezen, merkatuan haien ekintzak gain hartzea sustatuta.
- Interesekoa izan daitekeen informazio osoa eskuragarri egotea hobetzea, batez ere gehien eskatzen den hori.
- Kontsumobideek jasotzen dituen kontsultei erantzun hobea ematea.
- “Krisi” egoerei berehalako erantzuna emateko ahalmena hobetzea.
- Prestakuntza Zentroak Kontsumobideren zati modura ikusteko indartzea.

Arrakastarako funtsezko faktoretzat hartzen dira:

- bezero-segmentuetara egokitu eta orientabidea eskaintzea.
- joerak identifikatu eta aurre hartzeko ahalmena,
- hornitzaile-sarea kudeatzea prestakuntzaren eremuan,
- kanal eta iristeko moduen aniztasuna, kanal eraginkorrenak direla uste direnak hautatu eta kudeatuta, eta informazioaren eta komunikazioaren teknologiek sortzen dituzten aukerez baliatuta.
- erantzunen kalitate, homogeneotasuna eta bizkortasuna.

2. HELBURUA. KONTSUMO GATAZKAK MODU ERAGINKOR ETA EFIZIENTEAN EBAZTEA

Kontsumo-gatazkak modu eraginkor eta efizientean ebazteko, funtsean, ebazteko denbora murrizteko aukera ematen duten prozedura edo mekanismoak garatu eta beharrezko baliabide ekonomiko eta giza baliabideen gastua murriztu behar dira.

Helburu hori jorratzeak Kontsumobideri ikuspegian aurrera egiteko aukera eman behar dio eta kontsumo-ekintzetan gatazkak ebazteko baliabide erabilgarri eta beharrezko modura antzematea lortzea, kontsumitzaile eta erabiltzaileengan, baita enpresa- eta profesional-elkarteengan ere, konfiantza sortzeko.

Arrakastarako funtsezko faktoretzat hartzen dira:

- Indarrean dagoen araubidea ezagutzea,
- Irizpide-homogeneotasuna

- Erantzuna emateko bizkortasuna,
- Beharizanen arabera egiturak eta lan-banaketa egokitzea
- IKTak txertatzea: izapidetze telematikoa eta barne-kudeaketarako aplikazio eraginkorrak
- Beste eragileekin lankidetzak (Kontsumobideren helburuekin bat datozen aliantza estrategikoak)

3. HELBURUA. MERKATUAN PRESENTZIA ETA KONTSUMITZAILEEN ETA ERABILTZAILEEN ESKUBIDEAK ERRESPECTATZEN DITUZTEN ENPRESAK

Kontsumo-alorrean EAEn erreferente izateko, Kontsumobideek presentzia nabarmenagoa behar du izan merkatuan, eta oreka bilatu behar du kontsumitzaileen eskubideen defentsaren eta kontsumitzaile eta erabiltzaileen eskubideak errespetatuko dituen enpresa-jarduera arduratsuaren artean.

Puntu horretan, eta definitutako xedea betetzeko asmo, Kontsumobideren helburua da:

- merkatuan legeen ez-betetze eta jardunbide desegokiak jazarri eta errotik kentzeko modu zorrotz eta eraginkorrean jardutea.
- enpresen erantzukizuna sustatzeak horien eta kontsumitzaile eta erabiltzaileen arteko harremanaren oreka, gardentasuna eta harmonia hobetzen laguntzen du. Hori dela eta, enpresen artean kontsumitzaile eta erabiltzaileen eskubideak errespetatzeko jarrera, jokabide eta mekanismoak sustatzea da, eta kontsumitzaileen eskubideetan eragiten duten enpresen erabakietan eragina izatea.

Helburu hori lantzeak Ikuspegiari aurrera egin eta honako hau lortzeko aukera eman behar du:

- Kontsumitzaileen segurtasun eta konfiantza handiagoa.
- Enpresek erantzukizun handiagoa hartu eta Kontsumobiderekin konfiantza handiagoa lortzea.
- Konfiantza areagotzea eta, azken batean, kontsumo-ekintzetan funtzionamendu, gardentasun eta segurtasun handiagoa lortzea.

Arrakastarako funtsezko faktoretzat hartzen dira:

- Kanpaina eta jarduerak hautatu eta planifikatzeko irizpideak ezartzea.
- Kontsumitzaileengan eragin gehien duten produktu eta zerbitzu edo sektoreetan esku hartzea.
- Produktu arriskutsuak kendu eta geldiarazteko azkar jardutea.
- Barne-lankidetzak eta bestelako talde ikuskatzaileen esku-hartzea.
- Merkatuan eragina duten emaitzak jakinaraztea.

4. HELBURUA. ALIANTZA SENDOEN SAREA, KONTSUMOBIDEREN KONTSUMO POLITIKA ETA HELBURU ESTRATEGIKOekin BAT DATOZENAK

Helburu hori lantzeak Ikuspegiari aurrera egin eta honako hau lortzeko aukera eman behar du:

- KONTSUMOBIDEREren jardueretan eraginkortasun, efizientzia eta kalitate handiagoa
- Kontsumitzaileen eta erabiltzaileen babes integrala
- Kontsumitzaileak babesteko beste Sail, erakunde eta sektoreen esku-hartze handiagoa
- Sinergiezi baliatzea, EAEko kontsumitzaile eta erabiltzaileak defendatu eta babesteko erakundeen arteko jarduerak koordinatu eta koherentea oinarri.
- KONTSUMOBIDE kontsumo-alarrean erreferente modura kokatzea.
- Kontsumo-politikekin lotutako eragile guztien erantzunak homogeneizatzea.

Arrakastarako funtsezko faktoretzat hartzen dira:

- erakunde ezberdinen arteko koordinazioa, prozedura eraginkorren bitartez
- aliantza egonkorrak.

5. HELBURUA. PROFESIONAL TALDEA, ETENGABEKO HOBEKUNTZA ETA BERRIKUNTZA

Helburu Estrategiko horri esker, Erakundearen gainerako Helburu Estrategikoak lortzen lagundu nahi da, zehazki honako hauetan:

- Barne-koordinazio maila altuagoa lortzea
- Etengabeko hobekuntza, kudeaketan lorpenak ebaluatzea eta talde-lana sustatzea
- Arintasun, eraginkortasun, efizientzia eta kalitate handiagoa lortzea jardueretan
- Dinamismoa, proaktibitatea eta kontsumoaren alorreko beharrian eta joera berriei aurre egiteko gaitasuna bultzatzea.

Arrakastarako funtsezko faktoretzat hartzen dira:

- Kudeaketa-eredu definitua eta hedatua,
- Pertsonen Kontsumobideren proiektuan esku hartzea
- Kontsumobiderentzat Interes Taldeak direnak kudeatzea
- Barne-kudeaketan IKTen erabilera areagotzea
- Profesionalen giza taldearen egitura eta gaitasunak egungo eta etorkizuneko beharrianetara egokitzea

6. HELBURUA. OSPEA, IRUDIA ETA KANPO PROIEKZIOA

Helburu hori lantzeak Ikuspegiaren aurrera egin eta honako hau lortzeko aukera eman behar du:

- Kontsumobide euskal herritarren artean ikusaraztea, Erakundea bera zer den ezagutaraztea, eta herritarrek antzematen duten irudia Kontsumobideren eginkizun, eskumen eta gaitasunekin bat etortzea.
- Kontsumitzaileek Kontsumobideren zerbitzuei buruz dakitena hobetzea, horrek kontu garrantzitsuetan eragiten baitu, besteak beste: egokiak ez diren erreklamazioak aurkeztea ekiditea, itxaropen faltsuak sortzea edo helarazi nahi ez den irudia helaraztea.
- Kontsumobide gatazkak prebenitu eta horiek ebazteko baliabide erabilgarri eta beharrezko modura uler dezatela.
- Kontsumitzaileengan, baita enpresa-elkarteengan ere, konfiantza sortzea, EAEn kontsumo-alorrean erreferente modura kokatuta.
- Beste administrazioentzat ere erreferente izatea, baita estatuko enpresentzat ere, honako arrazoi hauengatik:
 - helarazten den informazioaren kalitatea (egiazkoa, zehatza, unekoa),
 - gatazkak ebatzi aurretiko mekanismoak ezartzea, baita
 - erantzukizuna sustatzen lan egitea ere, kontsumitzaile zein enpresetan.

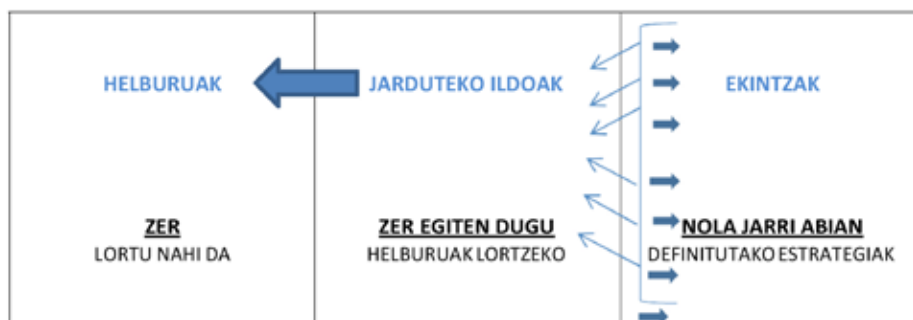
Arrakastarako funtsezko faktoretzat hartzen dira:

- Nabaritasuna eta kanpo-proiektzioa.

7. Plangintza Estrategikoa

Aurreko atalean deskribatutako **sei (6) Helburu Estrategiko** horiek abiapuntu, Kontsumobideren Jarduteko Plana bi mailatan egituratzen da:

- **Jarduteko ildoak:** Orientabide argiak dira eta denboran zehar egin beharreko ekintza zehatzagoak kokatu eta bideratzen dituzte. Guztira, **29 jarduteko ildo** identifikatu dira:
- **Ekintzak:** Egin beharreko jarduera zehazten dute, definitutako estrategia abian jarri eta helburuak erdiesteko. Proposatutako jarduteko ildoak kontuan hartuta, **102 ekintza** identifikatu dira. Horiek ekitaldi bakar batean hasi eta amaitu daitezke edo epealdi estrategiko osoan zehar gara daitezke. Urteko Kudeaketa Planen bitartez, Kontsumobidek ekitaldi bakoitzean garatu beharreko ekintzak ezarriko ditu, baita horien irismena eta aurrera eramateko beharrezko baliabideak ere.



1. HELBURU ESTRATEGIKOA: BEHARRIZAN ETA JOERA BERRIETAN OINARRITUTAKO INFORMAZIO ETA PRESTAKUNTZA BIZI ETA ERAGINKORRA

Jarduteko ildoak:

- 1.1. Gerta daitezkeen kontsumo-gatazken aurrean arin eta unean aurre egiteko aukera emango duten prozedurak diseinatu eta ezartzea
- 1.2. Kontsumo-alorreko joera berriak behatu eta aztertzeke sistema bat egituratu eta abian jartzea, kontsumitzaileen informazio eta prestakuntzarako beharrak antzematea (edukiak)
- 1.3. Informazioa hedatzeko formatuak etengabe eguneratzea, beharrizan eta joera berrien arabera
- 1.4. Prestakuntzara bideratutako baliabideak optimizatzea, xede-publiko ezberdinen beharrizanak kontuan hartuta
- 1.5. Irizpide komunak ezartzea eta kontsumitzaileei eskainitako informazioa homogeneizatzea
- 1.6. Kontsumitzaileei arreta bi hizkuntzetan ematen zaiela bermatzea, Eusko Jaurlaritzak V. plangintzaldirako (2013-2017) prestatutako Euskararen Erabilerarako Plan Nagusiaren arabera.

2. HELBURU ESTRATEGIKOA: KONTSUMO GATAZKAK MODU ERAGINKOR ETA EFIZIENTEAN EBAZTEA

Jarduteko ildoak:

- 2.1. Erreklamazioak kudeatu eta ebazteko prozedura berrikusi, hobetu eta sinplifikatzea, arintasun eta eraginkortasun handiagoa lortzeko, Sareko bulego eta eragile ezberdinek kalitatezko erantzun homogeneoa eskaintzen dutela bermatuta.
- 2.2. Bitartekaritza gatazkak konpontzeko bide modura sustatzea
- 2.3. Kontsumoko Arbitraje Sistemaren kudeaketa optimizatzea
- 2.4. Erreklamazio eta arbitrajeko eskaeren izapidetze telematikoa hobetzea
- 2.5. Kontsumitzaile eta erabiltzaileentzat, baita enpresentzat ere, Kontsumobidek gatazkak ebazteko dituen eskumen, zerbitzu eta erantzukizunen inguruko informazioa eta prestakuntza garatzea.
- 2.6. Kontsumitzaileentzako Kontsumobidek kontsumo-gatazkak konpontzeko dituen kompetentziak, zerbitzuak eta ardureei buruzko informazioa eta formazioa garatu



3. HELBURU ESTRATEGIKOA: MERKATUAN PRESENTZIA ETA KONTSUMITZAILEEN ETA ERABILTZAILAILEEN ESKUBIDEAK ERRESPETATZEN DITUZTEN ENPRESAK

Jarduteko ildoak:

- 3.1. Enpresei zuzendutako informazio- eta kontrol-lanak indartzea, merkatuetan (kontsumitzaile-enpresa) konfiantza hobetzeko, beste eragileekin elkarlanean
- 3.2. Kontsumobideren kontrol-jarduera ezagutarazi eta aintzatespena lortzea
- 3.3. Alera-egoeren aurrean jarduteko arintasuna eta eraginkortasuna hobetzea
- 3.4. Enpresa, enpresa-elkarte eta profesionalekin harremanetan jartzeko bide eta mekanismoak ezartzea
- 3.5. Arbitraje-sistemara atxikitzea sustatzea
- 3.6. Jardunbide egokien kodea hainbat sektoretan garatzeko sustatzea

4. HELBURU ESTRATEGIKOA: ALIANTZA SENDOEN SAREA, KONTSUMOBIDEREN KONTSUMO POLITIKA ETA HELBURU ESTRATEGIKOEKIN BAT DATOZENAK

Jarduteko ildoak:

- 4.1. Sail eta erakundeen arteko elkarlana, kontsumitzaileen babes integrala bermatzeko
- 4.2. EAEko kontsumitzaileak eta erabiltzaileak aldeztuko eta babesteko erakunde guztien lana Kontsumobideren helburuekin bat etortzea (Kontsumitzaileen Arretarako Sarea indartzea)

5. HELBURU ESTRATEGIKOA: PROFESIONAL TALDEA, ETENGABEKO HOBEKUNTZA ETA BERRIKUNTZA

Jarduteko ildoak:

- 5.1. Sail eta zerbitzuen arteko komunikazioa eta koordinazioa hobetzeko foro, bide edo mekanismoak ezartzea
- 5.2. Lan-prozesu eta -prozedurak hobetzea, Erakundeko pertsonen parte-hartze eta esku-hartzearen bidez.
- 5.3. Kudeaketa ona lortzeko (eraginkortasuna, efizientzia) beharrezkoak diren azpiegitura teknologiko eta tresnak (garapen informatikoak) bermatzea, Gobernuaren Berrikuntza Publikorako Planarekin eta Institutuaren berezko beharrezanekin bat etorrira.
- 5.4. Erakunde profesionalen prestakuntza eta birziklapenerako ekintzak garatzea, aurretiko plangintza baten arabera.
- 5.5. Profesional-taldearen asebetetze-maila eta hobetzeko haien proposamen, iradokizun edo beharrezanekin ezagutzea eta erantzuteko behar bezalako mekanismo edo prozedurak ezartzea.

6. HELBURU ESTRATEGIKOA: OSPEA, IRUDIA ETA KANPO PROIEKZIOA

Jarduteko ildoak:

6.1. Kontsumobideren nabaritasuna eta irudia eta horren zerbitzuen erabiltzaile eta interes-talde nagusien asebetetzea neurtzeko aukera emango duen sistematika bat ezartzea. buruzko informazioa emango duen sistematika bat ezartzea.

6.2. Komunikazio-ekintzak planifikatu eta Erakundearen komunikaziorako tresna eta euskarriak optimizatzea

6.3. Kontsumobidek sarean duen presentzia areagotzea (webgunea, bloga, sare sozialak, etab.)

6.4. Kanpora ireki eta presentzia lortzea

1. H.E: BEHARRIZAN ETA JOERA BERRIETAN OINARRITUTAKO INFORMAZIO ETA PRESTAKUNTZA BIZI ETA ERAGINKORRA

Jarduteko ildoak

Ekintzak

1.1. Gerta daitezkeen kontsumo-gatazken aurrean arin eta unean aurre egiteko aukera emango duten prozedurak diseinatu eta ezartzea

1.1.1. ("Krisi-kabinete") talde bat sortzea, "krisi" egoeretan berehalako erantzuna emateko, eta jarduteko protokolo bat ezartzea

1.2. Kontsumo-alorreko joera berriak behatu eta aztertzeke sistema bat egituratu eta abian jartzea, kontsumitzaileen informazio eta prestakuntzarako beharrak antzematea

1.2.1. Erreklamazioen bilakaera aztertzea, Institutuaren informazio- eta prestakuntza-ekintzen plangintza egiteko ezagutzak ondorioztatzeko.

1.2.2. Informazioa eta prestakuntza bideratzeko azterketa eta ikerketak planifikatzea, xede-publiko eta herritar-segmentu ezberdinak bereizita

1.2.3. Joeren behaketarako sistema bat ezartzeko aukera aztertzea, beste erakunde eta taldeekin elkarlanean

1.2.4. Behaketarako alor eta iturriak definitzea, informazioaren jarraipena egiteko sistematika bat ezartzea eta barne-dokumentuak osatzea, informazio esanguratsuena hedatzeko asmoz.

1. H.E: BEHARRIZAN ETA JOERA BERRIETAN OINARRITUTAKO INFORMAZIO ETA PRESTAKUNTZA BIZI ETA ERAGINKORRA

Jarduteko ildoak	Ekintzak
1.3. Informazioa hedatzeko formatuak etengabe eguneratzea, beharrizan eta joera berrien arabera	<p>1.3.1. Kontsumitzaile-Kontsumobideren artean aurretik dauden komunikatzeko moduen eraginkortasuna eta efizientzia aztertzea</p> <p>1.3.2. Hedabideetako presentzia areagotzea, kontsumitzaileei informazioa eta prestakuntza gertuko hizkuntzan, eskuragarri eta orientabide praktikoan eskaintzeko.</p> <p>1.3.3. Sare sozialetako eta kontsumo-blogeko presentzia indartzea, erakundeko bertako pertsonak inplikaturak.</p> <p>1.3.4. Garatu beharreko urteko kanpainen eta nabarmendu beharreko gaien plangintza egitea.</p> <p>1.3.5. Webgunea etengabe eguneratzea, eta Kontsumobideko langileak horren edukiak prestatzeko inplikaraztea.</p>
1.4. Prestakuntzara bideratutako baliabideak optimizatzea, xede- publiko ezberdinen beharrizanak kontuan hartuta,	<p>1.4.1. Prestakuntza handiagotzea jaso dezaketen kolektiboen kopurua</p> <p>1.4.2. Xede-publiko ezberdinen kontsumo-alorreko prestakuntzarako teknika berritzaileak garatzea</p> <p>1.4.3. Erreklamazio edo arau-hauste gehien dituzten kontuen inguruko prestakuntza-ekintzak lehenestea, eta kaltetuen izan diren kolektiboek zuzentzea.</p>
1.5. Irizpide komunak ezartzea eta kontsumitzaileei eskainitako informazioa homogeneizatzea	<p>1.5.1. Webguneko eguneratzea. ohiko galderen erregistroa etengabe</p> <p>1.5.2. Esku hartzen duten erakunde ezberdinen artean informazioa eta ezagutzak partekatu eta elkartrukatzeko espazio irisgarri eta arina eskuratzea</p> <p>1.5.3. Kontsumitzaile-elkarteetako langileentzat prestakuntza- informaziorako ekintzak garatzea</p> <p>1.5.4. Bulego ezberdinetan jarraitzen duten funtzionamendu- moduak berrikusi eta homogeneizatzea helburu duten jarduteko protokoloak ezartzea</p>
1.6. Kontsumitzaileei arreta bi hizkuntzetan emango zaiela bermatzea, Eusko Jaurlaritzak V. plangintzaldirako (2013-2017) prestatutako Euskararen Erabilerarako Plan Nagusiaren arabera.	1.6.1. Kontsumobideren Hizkuntza Normalizaziorako I. Plana prestatu, ezarri eta jarraipena egitea

2. H.E: KONTSUMO GATAZKAK MODU ERAGINKOR ETA EFIZIENTEAN EBAZTEA

Jarduteko ildoak	Ekintzak
<p>2.1. Erreklamazioak kudeatu eta ebazteko prozedura berrikusi, hobetu eta sinplifikatzea, arintasun eta eraginkortasun handiagoa lortzeko, Kontsumitzaileen Informazio eta Arretarako Sarea osatzen duten bulego eta eragile guztiek kalitatezko erantzun homogoneoa eskaintzen dutela bermatuta.</p>	<p>2.1.1. Erreklamazio Orria aldatzea</p> <p>2.1.2. Argia eta garbi ezartzea erreklamazioa aurkeztu den unetik kudeaketa egituratzeko beharrezko dokumentazio eta informazioa, baita espedienteak bideratzeko irizpide eta baldintzak ere. /Izapidetu beharrezko erreklamazioen garbiketa edo bahetzerako irizpideak ezartzea, eta horiek betetzen direla bermatzea</p> <p>2.1.3. Herritarren arretarako jarduteko irizpide komunak ezartzea (KBko langile-KIUB- Elkarteak), kontsumitzaile eta erabiltzaileei, jotzen duten lekura jotzen dutela, erantzun homogoneoa eskaintzeko asmoz.</p> <p>2.1.4. Erreklamazioak kudeatzean lehentasun-ordena bat ezartzeko irizpideak finkatzea</p> <p>2.1.5. Kontsumitzaile eta erabiltzailean bideratzeko irizpideak ezartzea, KBko eskumenetik kanpo geratzen diren gatazka-kasuetarako.</p>
<p>2.2. Bitartekaritza kontsumo-gatazkak konpontzeko bide modura sustatzea</p>	<p>2.2.1. Egindako bitartekaritzaren egoera eta ezaugarrien jarraipena aztertu eta egitea (Lurralde-bulegoak, KIUB, Kontsumitzaileen Elkarteak)</p> <p>2.2.2. Bitartekaritza-zerbitzurako protokoloak prestatzea</p> <p>2.2.3. Bitartekaritza-lana garatzeko prestakuntza-ekintzak garatzea, emaitzak hobetzea helburu</p> <p>2.2.4. Bitartekaritza-lana garatzeko enpresekin komunikazioa indartzea</p> <p>2.2.5. Informazio-kanpainak garatzea, bitartekaritza (hainbat irizpide betetzen direnean) gatazkak ebazteko mekanismo modura kontsumitzaileek duten ezaguera-maila areagotzeko.</p> <p>2.2.6. Kontsumo-bitartekarien egiaztatze-prozesuak ezartzeko aukera aztertu eta balioestea, haren abantaila eta desabantailak</p>

2. H.E: KONTSUMO GATAZKAK MODU ERAGINKOR ETA EFIZIENTEAN EBAZTEA

Jarduteko ildoak	Ekintzak
2.3. Kontsumoko Arbitraje Sistemaren kudeaketa optimizatzea	<p>2.3.1. Arbitraje Elkargoetan profesionalen parte-hartzea arautzea</p> <p>2.3.2. Kontsumo-arbitro eta Arbitraje Batzordearen arteko topaketak egitea, jarduteko jarraibideak ezartzeko</p> <p>2.3.3. Jarduteko protokolo bat ezartzea, beste ebazpen-bide bat izan dezaketen gatazken arbitraje-eskaerak iragazteko</p> <p>2.3.4. Arbitrajera heltzeko bide elektronikoa sustatzea</p> <p>2.3.5. Eskaerak prozeduran onartzen diren arrazionalizatzeko formula eta mekanismoak aztertzea, baita arbitraje-jardueraren ondoriozko gastuak arrazionalizatzeko ere. Gastu horiek laudoak igortzeko prozeduretan eta adituaren probak eskatzeko irizpidetan gerta daitezke.</p>
2.4. Erreklamazio telematikoa hobetzea eta arbitrajerako eskaeren izapidetze	<p>2.4.1. Erreklamazioa, kexak eta salaketak eta arbitraje-eskaerak telematikoki aurkezteko sistema hobetu eta sinplifikatzea.</p> <p>2.4.2. Arbitraje-zerbitzuaren prozedurak digitalizatzea (kontsumoaren arbitraje-sistemari atxikitzea, arbitrajea, etab.)</p>
2.5. Enpresentzat haien betebeharren inguruko informazio- eta prestakuntza-lanak garatzea	<p>2.5.1. Ikuskaritza Kanpainak enpresei beren betebeharren berri emateko erabiltzea</p> <p>2.5.2. Webguneko "enpresak" atalaren edukiak garatzea</p>
2.6. Kontsumitzaileentzat Kontsumobidek gatazkak ebazteko dituen eskumen, zerbitzu eta erantzukizunen inguruko informazioa eta prestakuntza garatzea	<p>2.6.1. Kontsumobidek gatazkak konpontzeko dituen benetako aukeren berri ematea, itxaropen faltsuak sortzea ekidin eta kudeaketa arrazionalizatzeko.</p> <p>2.6.2. Kontsumitzaileentzako Zerbitzuen Eskutitzerantz aurrera egitea</p>

3. H.E: MERKATUAN PRESENTZIA ETA KONTSUMITZAILEEN ETA ERABILTZAILEEN ESKUBIDEAK ERRESPETATZEN DITUZTEN ENPRESAK

Jarduteko ildoak	Ekintzak
<p>3.1. Enpresei zuzendutako informazio-eta kontrol-lanak indartzea, merkatuetan (kontsumitzaile-enpresa) konfiantza hobetzeko, beste eragileekin elkarlanean</p>	<p>3.1.1. Kanpainen plangintza egitea, kontsumitzaile eta erabiltzaileei gehien eragiten dieten sektore eta jarduerak eta kontsumo masiboko produktuak lehenetsita, enpresen jardunbideak kontuan hartuta eta erreklamazioen ondoriozko (“termometroa”) informazioa (estatistikak) erabiltzea.</p> <p>3.1.2. Ikuskaritza-protokoloak berrikusi eta sinplifikatzea, kanpainaren helburua ardatz hartuta eta, besteak beste, enpresa handi eta txikien artean bereizita.</p> <p>3.1.3. Kanpainetan txertatzeko enpresen laginketa egiteko prozedura definitzea.</p> <p>3.1.4. KIUBek enpresei dagokienez produktuen informazio, ikuskaritza eta merkatutik kentzeko alorrean egiten duten eginkizuna sustatzea</p> <p>3.1.5. Profesional eta sektoreetako elkarrekin eta Merkataritza Ganberekin elkarlanean aritzea, saltoki txikietara informazioa, araudia eta prestakuntza, besteak beste, helarazteko. KBk programatutako ikuskaritza-kanpainetan elkarrekin enpresei helarazi beharreko informazioa egokitzea.</p>
<p>3.2. KBk kontrolerako egiten duen jardueraren nabaritasun eta aintza hartzea lortzea</p>	<p>3.2.1. Enpresa, profesional eta sektoreetako elkarte edota Merkataritza Ganberen artean garatutako kontrol-jarduerak hedatzea</p> <p>3.2.2. Egin daitezkeen lehentasunezko araudi-garapenak aztertzea, ikuskaritza-lanaren bitartez jardunbide desegokiak antzematea kontuan hartuta</p> <p>3.2.3. Hasitako zehapen-espedienteak segmentuka ezagutaraztea.</p> <p>3.2.4. Zehapen-espediente eta zigor hertsatzaileen irekiera areagotzea, beren betebeharrak betetzen ez dituzten enpresei</p>
<p>3.3. Alerta-egoeren aurrean jarduteko arintasuna eta eraginkortasuna hobetzea</p>	<p>3.3.1. Alerten kudeaketari buruzko prozedura bat ezartzea Euskadin</p> <p>3.3.2. EAetik kanpoko salaketa eta jakinarazpenak kudeatzeko sistemak hobetzea</p>

3. H.E: MERKATUAN PRESENTZIA ETA KONTSUMITZAILEEN ETA ERABILTZAILEEN ESKUBIDEAK ERRESPETATZEN DITUZTEN ENPRESAK

Jarduteko ildoak	Ekintzak
3.4. Enpresa, enpresa-elkarte eta profesionalekin harremanetan jartzeko bide eta mekanismoak ezartzea	<p>3.4.1. Gatazka-maila (erreklamazio kopuru) handien duten enpresa eta sektoreekin hitzarmenak sinatzea sustatzea</p> <p>3.4.2. Hitzarmenen jarraipenerako sistematika bat ezartzea, horiek hobetzeko elkarguneak sortuta</p> <p>3.4.3. Enpresa-elkarteekin hitzaldi eta topaketa informatikoak programatzea, interesa duten gaiak (araudi berria, gatazka ebazteko sistemak, etab.) elkarteko enpresei hedatu eta haien berri emateko</p> <p>3.4.4. Kontsumoaren alorreko profesionalen eta zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresa handien arteko topaketak antolatzea (informazio- prestakuntza izaera dutenak).</p> <p>3.4.5. Enpresa-elkarteak beren sektoreetako ikuskaritza-protokoloak prestatzeko inplikaraztea, merkatu-diziplinan jarduteko duten autonomia administratiboaren kaltetan izan gabe.</p> <p>3.4.6. Banaketa-enpresa handiak zalantzako produktuak kentzeko inplikaraztea</p>
3.5. Arbitraje-sistemara atxikitzea sustatzea	<p>3.5.1. Arbitraje-sistema ezagutzera ematea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • enpresen artean, horientzat dituen abantailak eta onurak azpimarratuta, enpresa-elkarteak sarbide modura erabilia • kontsumitzaile eta erabiltzaileen artean <p>3.5.2. Proaktibitate handiagoko ekintzak programatzea, funtsezko sektore eta enpresetan atxikimenduak sortzeko</p>
3.6. Jardunbide egokien kodea hainbat sektoretan garatzeko sustatzea	<p>3.6.1. Hainbat enpresetan garatu beharreko Jardunbide egokien kodea programatzea, Merkataritza Ganbera eta profesional eta sektoreetako elkarteekin elkarlanean. Horretan Kontsumorako Kontsulta Batzordeak lagunduko du.</p> <p>3.6.2. Eskainitako produktu/zerbitzuei dagokienez gardentasuna bermatu edo bezero/kontsumitzaileen arretarako sistemak ezartzen dituzten jokabide-ereduak garatzen dituzten enpresen aintzatespena sustatzea</p>

4. H.E: ALIANTZA SENDOEN SAREA, KONTSUMOBIDEREN KONTSUMO POLITIKA ETA HELBURU ESTRATEGIKOEKIN BAT DATOZENAK

Jarduteko ildoak

Ekintzak

4.1. Sail eta erakundeen arteko elkarlana, kontsumitzaileen babes integrala bermatzeko

4.1.1. Aliantzak ezarri eta lan-sinergiak sor daitezkeen Eusko Jaurlaritzaren mendeko Sail, Organismoa eta Erakundeak identifikatzea

4.1.2. Eusko Jaurlaritzaren baitan, sailen arteko lankidetzeta eta inplikazioa areagotzea, kontsumitzaileak babestu eta jarduera bateratuak programatzeko

4.1.3. Kontsumobideren eskumenetan dagoen araudia aldatzeko proposamenak egitea

4.1.4. Diru-laguntzak ematean, Kontsumoko Arbitraje Sistemara atxikitako enpresek merezimendua lor dezaten aztertzea eta, hala badagokio, proposatzea

4.1.5. Kontsumobideek kontsumitzaileen eskubideen defentsan eragin handia duten sektore eta jardueretan kudeaketa-sistema, bikaintasuna sustatzeko programetan edota jardunbide egokietan parte hartzea bilatzea

4.1.6. Kontsulta Batzordea EAEko kontsumoaren alorrean koordinazio eta lankidetzarako organo modura sustatzea

4.1.7. Fiskaltza eta Epailetzarekin kontsumoari eta kontsumitzaile eta erabiltzaileen defentsari buruzko eztabaida-foroak ezartzea, Kontsumo Fiskaltza bat lortzeko asmoz

4.1.8. Kontsumobide Estatuko kontsumoaren foroetan ordezkaritza eraginkor eta efizientea antolatzea

4.1.9. Estatu espainiarrean dauden gainerako kontsumo-organismoekiko harremana indartzea eta esperientziak elkartrukatzeko aukera bilatzea, beste Autonomia Erkidegoetan ezarritako sistemak ezagutzeko, baita autonomien arteko lankidetzari dagokionez bideratze- eta lankidetzeta-sistemak indartu edo sustatzea ere

4.1.10. Kontsumitzaileen Europako Zentroarekiko lankidetzeta-mekanismoak berraztertzea, EBko beste estaturen batean kokatutako enpresa edo establezimenduen aurkako erreklamazioen kasurako.

4.1.11. Kontsumoaren alorrean European egiten diren foroetan parte hartzeko aukera aztertzea

4. H.E: ALIANTZA SENDOEN SAREA, KONTSUMOBIDEREN KONTSUMO POLITIKA ETA HELBURU ESTRATEGIKOEKIN BAT DATOZENAK

Jarduteko ildoak	Ekintzak
4.2. EAEko kontsumitzaileak eta erabiltzaileak aldezteko eta babesteko erakunde guztien lana Kontsumobideren helburu estrategikoekin bat etortzea (Kontsumitzaileen Arretarako Sarea indartzea)	<p>4.2.1. KIUBetan Ikuskaritza-lana sustatzea</p> <p>4.2.2. KIUBekin koordinatzeko Lurralde Zerbitzuetan irizpide komunak ezartzea</p> <p>4.2.3. Kontsumitzaileen Arretarako Sarea osatzen duten kideek landu beharreko jarduteko prozedura eta oinarriko gidak eta irizpide homogeneoak prestatzea, edozein espedienteren trazabilitatea bermatzeko</p> <p>4.2.4. Sektorekako kontsumitzaile-elkarteekin lankidetzarako mekanismoak ezartzeko aukera aztertzea</p> <p>4.2.5. KIUB eta Kontsumitzaile-elkarteekin lankidetzarako mekanismoa indartzea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KB, KIUB eta Elkarten arteko elkarrekikotasuna bilatzea, informazio- iturri eta sistemetan eta bakoitzak egiten duen jardunean • Kontsumoaren alorreko talde guztientzako prestakuntza ekintzak programatzea (Kontsumitzaileen Arretarako Sarea) • KIUB eta Kontsumitzaile-elkarteekin aldizkako bilerak egitea <p>4.2.6. Kontsumitzaile Elkarteak prozesu judizialera bertaratu daitezen eta bertan behera uzteko akzioak aurkez ditzaten sustatzea</p>

5. H.E: PROFESIONAL TALDEA, ETENGABEKO HOBEKUNTZA ETA BERRIKUNTZA

Jarduteko ildoak	Ekintzak
5.1. Kontsumobideko sail eta zerbitzuen arteko komunikazioa eta koordinazioa hobetzeko foro, bide edo mekanismoak ezartzea	<p>5.1.1. Barne-komunikazio eta -koordinaziorako protokolo bat ezartzea</p> <p>5.1.2. Institutuko organo eta kudeaketa- eta koordinazio-foroen jardura dinamizatzea</p>
5.2. Lan-prozesu eta -prozedurak hobetzea, Erakundeko pertsonen parte-hartze eta esku-hartzearen bidez	<p>5.2.1. Prozesu-taldeak indartzea</p> <p>5.2.2. Urteko Kudeaketa Planak prestatu, gauzatu eta ebaluatzea</p> <p>5.2.3. Lehentasuntzat jotzen diren prozesuak hobetzeko lanari ekitea</p>

5. H.E: PROFESIONAL TALDEA, ETENGABEKO HOBEKUNTZA ETA BERRIKUNTZA

Jarduteko ildoak	Ekintzak
5.3. Kudeaketa ona lortzeko (eraginkortasuna, efizientzia) beharrezkoak diren azpiegitura teknologiko eta tresnak bermatzea, Gobernuaren Berrikuntza Publikorako Planarekin eta Erakundearen beraren beharrianekin bat etorrira	5.3.1. Kudeaketarako euskarriaren garapen informatikoa
5.4. Profesional-taldearen prestakuntza eta birziklapenerako ekintzak garatzea, aurretiko plangintza baten arabera.	5.4.1. Barne-prestakuntzarako plan bat diseinatzea, urteko izaera izango duena, langileen parte-hartzearekin 5.4.2. Langileek parte hartutako prestakuntza-ekintzen inguruan duten asebetetze-maila ebaluatzea
5.5 Profesional-taldearen asebetetze-maila eta hobetzeko haien proposamen, iradokizun edo beharrianak ezagutzea eta erantzuteko behar bezalako mekanismo edo prozedurak ezartzea.	5.5.1. Kontsumobideren giza taldearen beharrianak ezagutu eta antzemateko protokolo edota prozedura bat ezartzea

6. H.E: OSPEA, IRUDIA ETA KANPO PROIEKZIOAR

Jarduteko ildoak	Ekintzak
6.1. Kontsumobideren nabaritasuna eta irudia eta horren zerbitzuen erabiltzaile eta interes-talde nagusien asebetetzea neurtzeko aukera emango duen sistematika bat ezartzea.	6.1.1. Xede-publikoen mapa identifikatzea, Kontsumobideren irudia eta nabaritasuna lantzeko, baita komunikazioa hobetu eta sarean Institutuak duen presentzia areagotzea ere. 6.1.2. Kontsumobideren zerbitzuen erabiltzaileen artean gogobetetze-maila neurtzeko sistema arin eta eraginkorra ezartzea 6.1.3. Egindako nabaritasun, irudi eta asebetetze-inkestetatik ondorioztatutako hobetzeko ekintzak txertatzea
6.2. Komunikazio-ekintzak planifikatu eta Erakundearen komunikaziorako tresna eta euskarriak optimizatzea	6.2.1. Nortasun korporatiboa lantzea: irudi bisuala ez ezik (nortasun korporatiboaren gidaliburua), KBren izateko arrazoiaren proiektzioa ere. Nortzuk gara, zer egiten dugu, nola egiten dugun adierazten duten mezuak (Xedea, Ikuspegia eta erakunde-balioak). 6.2.2. Kontsumobiderentzat Komunikazio Plan bat diseinatu eta ezartzea
6.3. KBren sareko presentzia areagotzea	6.3.1. Bilatzaileetan kokapena hobetzea 6.3.2. Kontsumobideren webgunea kanpoko beste atari eta webgune batzuetan agertzen dela sustatzea
6.4. Kanpora ireki eta presentzia lortzea	6.4.1. Beste erakunde eta administrazioekin harreman eta lankidetzarako foroetako presentzia definitzea 6.4.2. Institutuak berak garatutako jardunbide egokiak ezagutzera ematea.

8. Kudeaketa, Jarraipen eta Ebaluazio Eredua

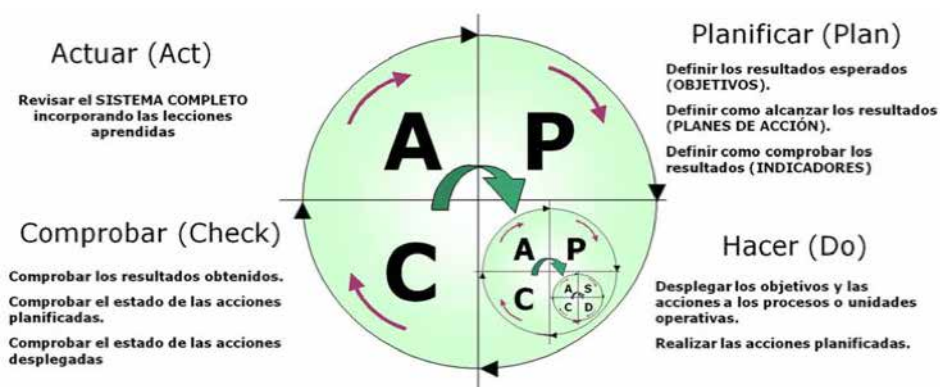
8.1 Kudeaketa Eredua

Kontsumobideren 2014-2018 Plan Estrategikoa prestatzeak erakundeari **Kudeaketa Eredua bat sortzearen beharra eskatu dio, berau eraginkortasunez abian jartzea bermatzeko, baita berau jarraitu, ebaluatu eta etengabe eguneratzeko ere, Kontsumobideren azken Xedea betetzeko asmoz.**

Kudeaketa Eredua islatzen du Kontsumobidek funtsezko printzipio sorta bat oinarri hartuta definitutako esparru estrategikoarekin bat datozen jarduerak egin eta garatzeko modua.

Nahiz eta Kontsumobidek ez duen kudeaketa-eredua diseinatzeko erreferenterik hautatu (EFQM, ISO 9000, ...) eredu honek funtsezko printzipio sorta bati erantzuten dio eta beharrezkoa izango da horiek ezatzea, kudeaketa-eredua ezartzen aurrera egin eta **prozesuak hobetzeko** egin beharreko lana bideratzeko.

Inguruneko erreferenteak kontuan hartuta, baita Kontsumobidek bere hausnarketa estrategikoaren prozesuan ezarritako balioak ere, Kontsumobideren Kudeaketa Eredua oinarritzko printzipioak honako hauek dira:



Kontsumobideren Kudeaketa Eredua oinarritzko printzipioak:

1. LIDERGOA, ETORKIZUN SENA ERABILIZ

Kontsumobide Eusko Jaurlaritzak kontsumo-alorrean bere politikak definitu, planifikatu, sustatu eta gauzatzeko sortutako Erakunde Autonomia da.

Horretarako, ezinbestekoa izango da Zuzendaritza eta taldeen inplikazioa eta lidergoa modu proaktiboan ematea, dinamismoa txertatu eta kontsumoa bezalako kontu konplexu eta zeharkakoan beharizan eta joera berriei aurre hartu eta erantzuteko gaitasuna erdiestea.

2. ALIANTZA ESTRATEGIKOAK KUDEATZEKO GAITASUNA DUEN LIDERGOA

Lidergo horrek, gainera, beste administrazio eta sail inplikarazteko eta eragile ezberdinekin lankidetzarako aliantza eta mekanismoak ezartzeko gaitasuna du beharrezkoa.

3. KONTSUMITZAILE ETA ERABILTZAILEEI ZEIN BESTE INTERES TALDEEI BALIOA EMATEKO IKUSPEGIA

Gizarteak baliabide erabilgarri eta beharrezko gisa ikustea nahi du Kontsumobidek, kontsumo-ekintzetako gatazkak prebenitu, ekidin, murriztu eta ebazteko, eta kontsumitzaile eta erabiltzaileengan, baita enpresa-elkarte eta profesionalengan ere, konfiantza sortzeko gaitasuna aintzat hartzea nahiko luke.

4. TALDELANA, PERTSONEN ESKU HARTZEA ETA PARTE HARTZEA

EAEko hiru Lurraldeetan dagoen profesional-taldea da Kontsumobidek kontsumitzaile eta erabiltzaileei balioa emateko baliabide nagusienetako bat. Proiektuarekin konpromiso bete-betea duen profesional-taldea da, erakundearen helburuekin bat egiten duena, parte-hartzea eta talde-lana sustatzen duen kudeaketa-eredua abiapuntu hartuta.

5. SAREAN ANTOLATZEA (Kontsumitzaileen Arretarako Sarea)

Euskadin kontsumitzaile eta erabiltzaileak babesteko eragileen (Kontsumobide eta haren Lurralde Zerbitzu eta Prestakuntza Zentro, KIUB, Kontsumitzaile eta erabiltzaileen defentsa eta babeserako elkarten) bat-etortze eta inplikazioa dira Kontsumobideren Kudeaketa Ereduaren oinarritzko printzipioetako bat. Jarduerak koordinatu, kudeaketa-irizpideak bateratu, elkarlanean aritu eta sinergieiz baliatzea da helburua, kontsumitzaile eta erabiltzaileen eta gizarte osoaren onurarako.

6. PROZESUAK OINARRI DITUEN IKUSPEGIA

Kontsumobideren Kudeaketa Ereduaren oinarritzko Printzipio modura prozesuak oinarri dituen ikuspegiaren oinarri dira Erakundeak dituen beharrianak: garatzen dituen jarduerak berrikusi eta hobetzea (etengabeko hobekuntza) eta erantzunak eta jarduteko moduak homogeneizatzea. Horretarako, jarduerak sistematizatu, estandarizatu eta prozedura bihurtu eta erantzukizunak definitzen dira, baita kudeaketarako beharrezko mekanismoak ezarri ere.

7. EBALUAZIO ETA ETENGABEKO HOBEKUNTZARAKO KULTURA.

Kontsumobideren Kudeaketa Ereduaren printzipio modura ebaluazio eta etengabeko hobekuntzarako kulturak erakundearen balio nagusienetako batzuekin du lotura, hala nola, kalitatea, eraginkortasuna eta efizientzia balioekin.

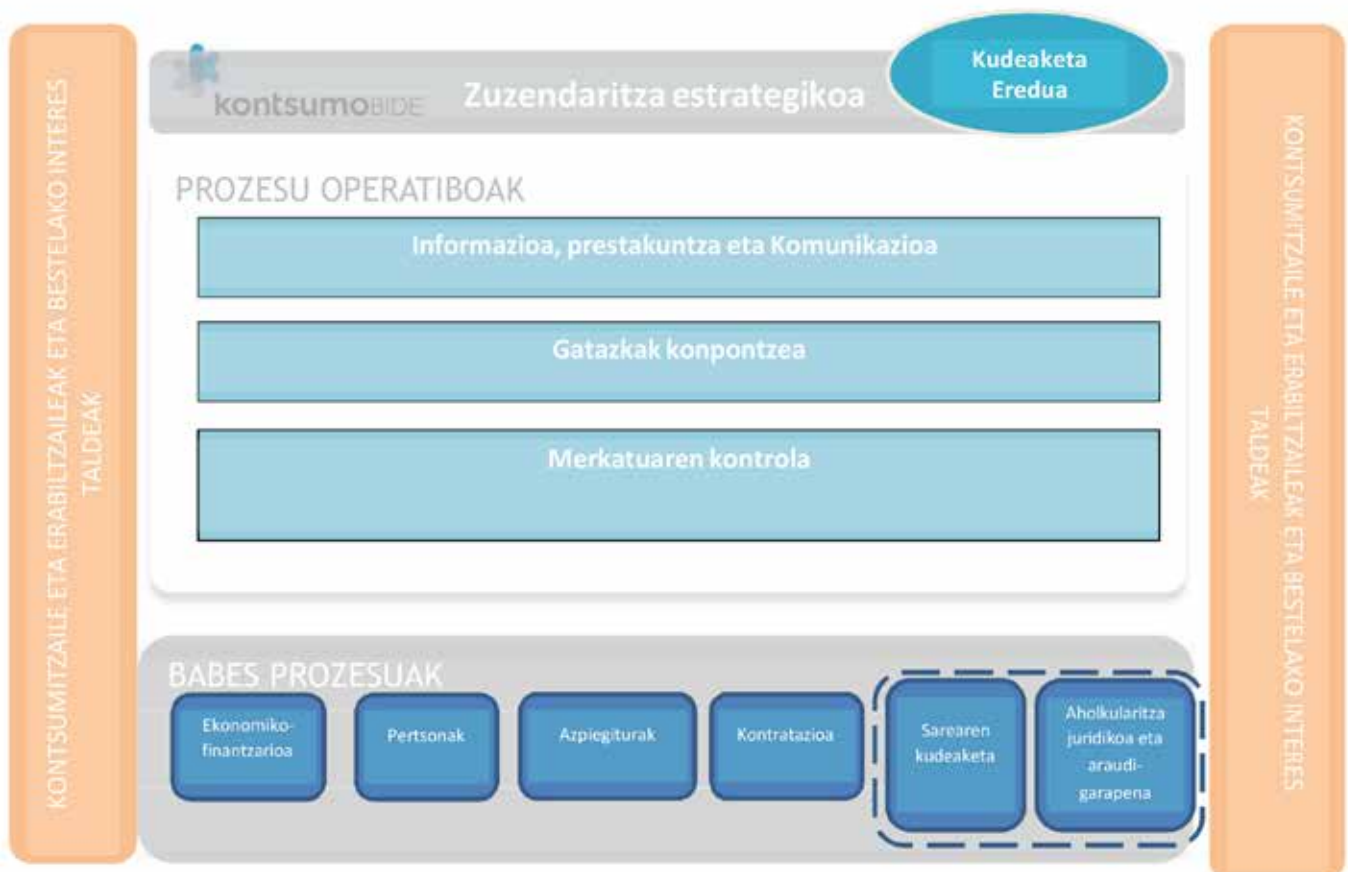
Kontsumobideren Kudeaketa Ereduak honako hau sustatzen du: eskuragarri dauden baliabideak koordinatu eta aprobeztatzea, egitura eta baliabideak Institutuaren Plan Estrategikoa eraginkortasunez ezartzeak eskatzen dituen baldintzetara pixkanaka egokitzea eta horren jarraipena eta ebaluazioa egin eta sortzen doazen egoera berrietara egokitzea.

Ebaluazioa eta etengabeko hobekuntzarako kulturari esker, Plan Estrategikoan identifikatutako hobe daitezkeen alorretan eragin eta jarduera eta zerbitzuen alor ezberdinetan arrakasta lortzeko erabakigarriak diren faktoreetan aurrera egiten da.

Kudeaketa Planaren oinarriko zazpi printzipio horiek epe ertain eta luzerako egindako hausnarketa estrategikoa egitean hartu dira aintzat, eta hausnarketa hori Kontsumobideren Plan Estrategikoa bilakatu da, lau urterako kudeaketa-tresna.

PROZESUEN MAPA

Kudeaketa Ereduak **prozesuen mapa** bat hartzen du barne, eta honako grafiko hauek



ZUZENDARITZA ESTRATEGIKOA

Kontsumobideren Plan Estrategikoa / Kudeaketa Plana / Aliantzen kudeaketa eta interes-taldeak

XEDEA		IRISMENA	
<p>Epe ertain-luzeko ikuspegiarekin erakundearen buru izatea eta KONTSUMOBIDEren esparru estrategikoa eta etorkizuneko jarrera definitzea. Horretarako, lortu beharreko helburuak eta erakundearen bertan edota aliantza- sarearekin elkarlanean garatu beharreko ildo estrategikoak eta jarduerak ezarriko dira, kontsumitzaile eta erabiltzaileen zein interes-taldeein balioa eta gogobetetzea eman eta haien beharrian eta itxaropenei erantzuna emateko.</p> <p>Hausnarketa estrategikoak lau urterako prestatuko du erakundearen Plan Estrategikoa eta berau zabalduko du urteko Kudeaketa Planaren bitartez. Horretarako, urtean bete beharreko helburuak eta jarduerak ezarriko dira, baita horiek lortzeko erabiliko diren beharrezko baliabideak ere.</p> <p>Hori guztia, Zuzendaritza Estrategikoaren zikloari eta prozesuetan oinarritutako ikuspegia kontuan hartuta.</p>		<p>Zuzendaritza Estrategikoa epe ertain-luzera Zuzendaritzak gidatutako hausnarketa estrategikoa egitetik –ondoren lau urterako kudeaketa-tresna izateko Plan Estrategiko bilakatuko da–, berau urteko kudeaketa-plan eta erakundearen prozesu bihurtu arteko prozesua da, eta horrela lotuko dira epe ertain-luzera eta eguneroko jarduna. Horrek, jarraipen, ebaluazioa eta kontrolerako a eta tresnak ere barne hartzen ditu.</p>	
JABEA	Zuzendaritza Nagusia	BEZEROA	Interes-taldeak
TALDEA	Sailtako arduradunak eta Lurralde Zerbitzuetako arduradunak		
PROZESUA	DESKRIBAPENA		
Kontsumobideren Plan Estrategikoa	Erakundearen esparru estrategikoa (Xedea, Ikuspegia eta Balioak) baita Plana indarrean egongo den aldian (lau urte) lortu beharreko Helburu Estrategikoak eta Planaren jarraipena egin eta epe ertain-luzera ezarritako helburuak lortzeko epean ebaluatzen aukera emango duten jarduteko ildoak ezarriko dituen kudeaketa-tresna bat eskuratzea.		
Kudeaketa-plana	Plan Estrategikoan ezarritako Helburu estrategikoak eta jarduteko ildoak neurgarriak diren urteko helburuak eta erakundeak bere baliabideekin edota aliatu-sare eta gainerako eragileekin batera egin beharreko ekintza zehatz bihurtzea. Horretarako, horiek aurrera eramateko arduradunak, epeak eta beharrezko baliabideak ezarriko dira, jarduerak egiten diren jarraitu eta kontrolatzeko.		
Aliantzen kudeaketa eta interes-taldeak	Beste eragileekin aliantzak eta lankidetzak garatu eta sustatzea, Xedea bete eta Ikuspegia eta helburuak erdiesteko. Bertan funtsezko elementu estrategikoa izango da interes-taldeein balioa eta gogobetetzea ematea, Institutuaren beraren Xedearekin bat datozen beharrian eta itxaropenei erantzuna emanda.		

INFORMAZIOA, PRESTAKUNTZA ETA KOMUNIKAZIOA

Azterlanak egitea / Prestakuntza kudeatzea

Informazioa eta Komunikazioa / Kontsumoko Kontsulta Batzordea

XEDEA		IRISMENA	
<p>Komunikazio- eta informazio-kanpaina eta -ekintzak diseinatu eta garatzea, baita kontsumoaren alorrean eta kontsumitzaile eta erabiltzaileen babeserako alorrean beharizan, erronka eta joera berriei erantzungo dieten prestakuntza-plan eta -programak ere.</p> <p>Kontsumobideren Xedea, helburuak eta zerbitzuak helaraztea eta bere irudia kanpora hedatzea.</p> <p>Kontsumitzaile eta erabiltzaileak kalte ditzakeen gaien araudian horien interesak babestea.</p>		<p>Prozesuak honako hauekin lotutako jarduerak hartzen ditu barne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Xede-publiko ezberdinentzako kontsumo-alorrean prestakuntza-plan eta -programak diseinatu eta garatzea - Institutuaren mendeko diren prestakuntza-zentroen kudeaketa - Informazio- eta komunikazio-kanpaina eta -ekintzak diseinatu eta garatzea, baita edukien eta erabilitako bitartekoen kudeaketa ere. - Krisi-egoera edo kontsumo-gatazketan jakinarazpenak igortzea - Kontsumoko Kontsulta Batzordearen txostenak igortzea 	
JABEA	Informazio, prestakuntza eta komunikazio saileko arduraduna	BEZEROA	Interes-taldeak
TALDEA	<ul style="list-style-type: none"> • Informazio-teknikaria eta Prestakuntza-teknikaria Informazio, prestakuntza eta komunikazio saila • Lurralde Zerbitzuko arduradun 1 • Kontsumo-teknikari 1, ikuskatzaile 1, aholkulari juridiko 1 		
PROZESUA	DESKRIBAPENA		
Azterlanak egitea.	Kontsumoarekin lotutako gaien buruz edota Kontsumobideri buruz zein horrek garatutako zerbitzu eta jardueren buruzko azterlan, ikerketa eta inkestak prestatu eta hedatzea.		
Prestakuntzaren kudeaketa	Xede-publikoak identifikatzea, beharizan espezifikoko antzematea, EAEko kontsumitzaile eta erabiltzaile segmentu ezberdinei, baita Institutuaren bestelako xede-publikoari ere, zuzendutako prestakuntza-ekintzak diseinatu, programatu eta garatzea. Horretarako, prestakuntza-bide, bitarteko eta tresna egokienak erabiliko dira. (Hornitzaileak kudeatzea)		
Informazioa eta komunikazioa	Informazio eta komunikaziorako kanpaina eta ekintza edo edukiak diseinatu, prestatu eta garatzea, hainbat bide erabilita (webgunea, sare sozialak, etab.). Horiek erantzuna eman behar die Institutuak antzemandako informazio-beharriari, baita komunikazio eta kanpo-proiektuari buruz ezarritako helburuei ere. <p>Institutuak hainbat modutan ezagutzera emandako eduki eta informazioa eguneratzea eta kontsumo-gatazkei berehalako erantzuna ematea.</p>		
Kontsumoko Kontsulta Batzordearen txostenak igortzea	Legea garatzean izaera orokorreko xedapenak prestatzea, baita, orokorrean, kontsumitzaile eta erabiltzaileen interesari eragiten dieten gaiak arautzen diren kasu guztietan ere.		

GATAZKAK EBAZTEA

Kontsultei arreta / Salaketa, kexa eta erreklamazioen kudeaketa Arbitrajea / Zehapen-espeditenteen kudeaketa

XEDEA		IRISMENA	
<p>Herritarrei zerbitzu eraginkor eta efizientea eskaintzea, eta haiei eskuragarri egitea kontsumo-ekintzen ondorioz gerta daitezkeen gatazkak ebazteko beharrezko baliabideak, beren eskubide eta betebeharrak ezagut ditzaten, baita gatazkak ebazteko dauden bideak eta Institutuak bertan esku hartzeko dituen eskumenak ere.</p>		<p>Prozesuak honako jarduera hauek barne hartzen ditu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erabiltzaile-kontsumitzaileek kontsumoaren alorrean egindako kontsultei aholkularitza eman eta ebaztea. - Aldeen arteko gatazkak ebaztera eta kontsumitzaileak babestu eta defendatzera zuzendutako izapidetzeak eta jarduerak egitea. 	
JABEA	Erreklamazio, Bitartekaritza eta Arbitraje saileko arduraduna	BEZEROA	Kontsumitzaileak eta erabiltzaileak.
TALDEA	<ul style="list-style-type: none"> • Lurralde Zerbitzuetako 3 arduradun • Arbitraje-teknikari/kontsumo-teknikari 1, ikuskatzaile 1, aholkulari juridiko 1 		
PROZESUA	DESKRIBAPENA		
Kontsumo-kontsul ten arreta	Kontsumitzaile eta erabiltzaileei zuzendutako aholkularitza- eta informazio-jarduerak Institutuak berak eskura jarritako hainbat bideren bitartez. Ildo horretan sareko beste eragileek egindako jardueraren koordinazioa ere barne hartzen du (irizpide-homogeneotasuna)		
Salaketak, kexak eta erreklamazioak kudeatzea	Kontsumitzaile eta erabiltzaileek Kontsumobiden aurkeztutako kexa, erreklamazioa eta salaketak izapidetzea, baita gatazka ebazteko aldeen arteko bitartekaritza ere. Ildo horretan sareko beste eragileek egindako jardueraren koordinazioa ere barne hartzen du (irizpide-homogeneotasuna)		
Arbitrajea	Bide judizialek kanpoko arbitraje instituzionalak, izaera loteslea eta exekutiboa du aldeentzat. Hori kontsumitzaileari legez edo kontratu bidez aitortzen zaizkion eskubideei dagokienez, kontsumitzaile eta erabiltzaileen eta enpresa edo profesionalen artean gertatutako gatazkak ebazteko da. Hori sustatu eta hedatzeari buruzko jarduerak eta sistemari atxikitako enpresen erregistroa eguneratzeko jarduerak ere barne hartzen ditu.		
Zehapen-espeditenteak kudeatzea	Zehapen-espeditenteak bideratu eta izapidetzea, kontsumitzaile eta erabiltzaileen defentsan antzemandako arau-haustekak zuzentzeko.		

MERTUAREN KONTROLA

Alerta-sareak / Ikuskaritza-kanpainak planifikatu eta garatzea / Zehapen-espeditentak kudeatzea

XEDEA		IRISMENA	
Merkaturatzen diren produktu eta zerbitzuek kontsumoari dagokionez seguruak eta legea betetzen dutela bermatzea.		Honako honi erantzuna emango dioten ikuskaritza-jarduerak planifikatu eta garatzea - Sektore edo jarduera zehatzak kontrolatzeko ikuskaritza-kanpainak - Kontsumo-alorrean eskumena duten beste erakundeek helarazitako alerta-sareak	
JABEA	Merkatuaren ikuskaritza eta kontrolerako saileko arduraduna	BEZEROA	Kontsumitzaileak eta erabiltzaileak.
TALDEA	<ul style="list-style-type: none"> •Merkatuaren ikuskaritza eta kontrolerako saileko kontsumo-teknikaria •Lurralde Zerbitzuetako arduradun 1 •3 ikuskatzaile (1 Lurralde bakoitzeko) 		
PROZESUA		DESKRIBAPENA	
Alerta-sareak	Ikuskaritza-protokoloak planifikatu eta sortzea, baita merkaturatzen diren produktuak seguruak direla bermatzeko ikuskaritza-jarduerak egin eta jarraitzea eta, hala badagokio, produktu desegokiaren merkaturatzea eta banaketa bertan behera uztea, akatsak zuzendu edo, halakorik ezingo balitz, produktua deuseztatzea. Kontsumitzaile eta erabiltzaileei, autonomia, estatu eta Europa mailan, zuzendutako produktu edo zerbitzu orori eragiten dio, baldin eta egiaztatu bada ez dela segurua eta Informazioaren Elkartruke Azkarraren Sistemaren bidez jakinarazi bada. Sistema hori Alerten Europako Sistemaren baitan dago, eta berau osatzen dute Autonomia Administrazioek, Estatuak (Kontsumoaren Institutu Nazionala) eta Europako Administrazioek.		
Ikuskaritza-jardueraren plangintza eta garapena	Kontrol-protokoloak planifikatu, diseinatu eta kontrolatzea, kontsumitzaileen eskura jarritako produktu eta zerbitzu batzuk indarrean dagoen legedira egokitzea direla egiaztatzea. Merkatuaren kontrolera zuzendutako beste ikuskaritza-jarduera batzuk egitea (lanbide-ikuskaritzak, etab.) eta alor horretan sareko beste eragileen edo beste ikuskaritza-taldekin lankidetzak koordinatzea.		
Zehapen-espeditentak kudeatzea	Zehapen-espeditentak bideratu eta izapidetzea, kontsumitzaile eta erabiltzaileen defentsan antzemandako arau-haustak zuzentzea.		

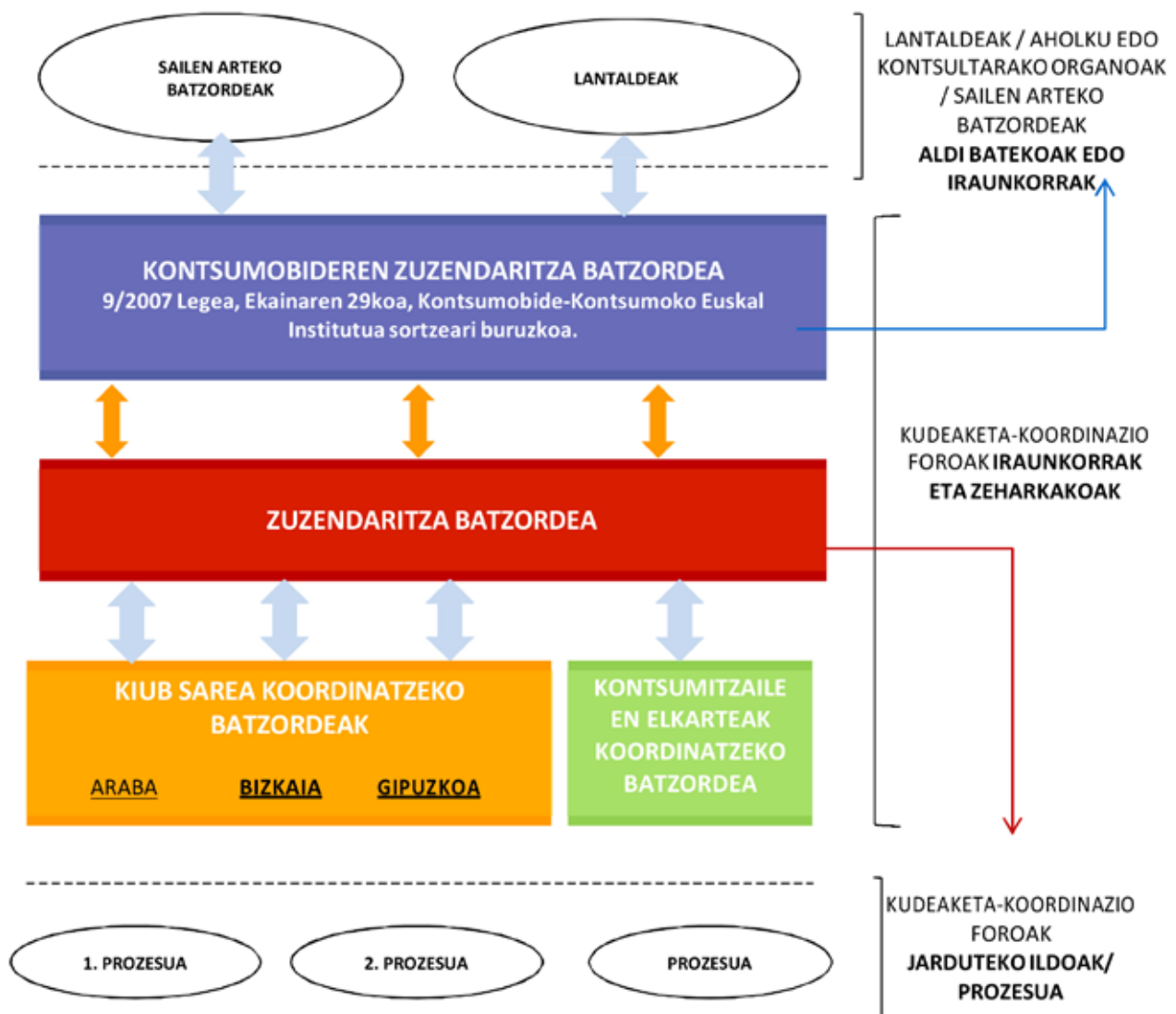
BABES PROZESUAK

PROZESUA	DESKRIBAPENA
Ekonomiko-Finantzariora	Prozesuei beren jarduerak garatzeko beharrezko dituzten baliabide ekonomikoak eskuratzea. Erakundearen kudeaketa eta administrazioarako Zuzendaritzari informazioa eta aholkuak ematea
Pertsonak	Pertsonen garapen pertsonala eta profesionala sustatzea eta, horretarako, erakundearekiko duten asebetetzea hobetu eta haien gaitasunen garapena KONTSUMOBIDERA egokitzea sustatzea.
Azpiegiturak	Institutuaren jarduerari laguntzeko beharrezkoak diren bitarteko, ekipamendu eta instalazioa kudeatzea.
Kontratazioa	Hornitzaileak hautatu, onartu, kontratatu eta etengabe ebaluatzea, produktuak edo zerbitzuak —zehaztutako baldintzetan— emateko duten ahalmena ziurtatzeko.
Sarearen kudeaketa	Institutuaren eta eragile kolaboratzaileen (KIUB eta Kontsumitzaile-elkarteen) arteko koordinazioa hobetzera begirako neurriak diseinatu eta ezartzea, definitutako jarduteko sistematikak modu homogeenan gara daitezten. Horretarako, EAeko kontsumitzaile eta erabiltzaileen arretan kalitatea eta ekitatea bermatuko da, jotzen duten lekura jotzen dutela ere.
Aholkularitza juridikoa eta araudi-garapena	Institutuari aholkularitza juridikoa ematea. EAEn kontsumitzaile eta erabiltzaileen babes osorako beharrezkoa den araudia garatu eta eguneratzea, baita Institutuaren berezko eskumenak eta jarduerak garatzeko beharrezkoa dena ere.

8.2. Jarraipena eta Ebaluazioa

Kontsumobideren Plan Estrategikoaren jarraipen eraginkor eta efizientea bermatzeko asmoz, **Jarduteko Urteko Planak** prestatuko dira. Horiek, esparru estrategiko orokorra abiapuntu hartuta, ekitaldi bakoitzean egin beharreko ekintzak lehenetsiko dituzte, eta horiek aurrera eramateko baliabideak bideratuko dituzte.

Hartara, etengabeko ebaluaziorako sistema jorratu nahi da eta, horretarako, kudeaketa-eta koordinazio-organo eta -foroetan adostutakoa egiaztatu eta jarraipena egingo da, honako grafikoan erakusten den moduan:



Jarduteko Urteko Planak prestatzen eta horien eta, beraz, uneko beharrezan araberako Plan Estrategikoaren gauzatzearen jarraipena eta ebaluazioa egiten duten organoak honako hauek izango dira:

• **Kontsumobideren Zuzendaritza Batzordea.**

Kontsumobideren organo gorena eta izaera iraunkorra duen kudeaketa-foroa da. Urtean bitan biltzen da, gutxienez, eta eginkizunen artean ditu:

- Barne-erregelamendua onartzea
- Urteko jarduera-programak onartzea eta haien segimendua egitea
- Institutuaren aurrekontuen aurreproiektuak onartzea
- Urteko kontuak eta txostena onartzea.
- Kontsumitzaileak eta erabiltzaileak aldezteko eta babesteko politikarekin zerikusia duten gai guztiak eztabaidatzea, lehendakaritzaren, zuzendaritzaren edo kontseiluko kideen ekimenez.
- Institutuak sustatutako izaera orokorreko xedapenen jakinaren gainean egotea eta horiek eztabaidatzea
- (Aldi baterako lantaldeak edo lantalde iraunkorrak sortu ahal izango ditu, eta aholkularitza eta kontsultarako organoak eta sailen arteko batzordeak sortzea sustatu. Horren helburua da kontsumitzailearen babesarekin lotutako gaiak aztertu eta proposamenak luzatzea. Osaera, eginkizunak eta bilkuren araubidea kasu bakoitzean zehaztuko ditu Zuzendaritza Batzordeak)

• **Zuzendaritza-komitea**

Izaera iraunkorrek kudeaketa-foroa da, eta hilean behin biltzen da, gutxienez. Kontsumobideren 4 unitateetako arduradunek osatzen dute (Plangintza, Azterketa, Informazioa eta Prestakuntza; Erreklamazio, Bitartekaritza eta Arbitrajeari; Merkatuaren Ikuskaritza eta Kontrola eta Zerbitzu Orokorak). Horiez gain, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako Lurralde Zerbitzuetako 3 arduradunek eta Kontsumobideren Zuzendaritzak parte hartzen dute. Organoaren eginkizunak dira:

- Kontsumobideren Plan Estrategikoa gauzatu eta eguneratzea sustatzea, baita berau erakundearen eta aliantza-sare edota eragileei hedatzea ere.
- Kontsumobideren Plan Estrategikoaren helburuak eta aurreikusitako jarduerak betetzeko koordinatu eta jarraipena egitea.
- Planaren garapenean desbideratzeak antzematea eta zuzentzeko neurriak abian jartzea.
- Sail eta bulegoen arteko sinergiak koordinatu eta horietaz baliatzea, baita Kontsumitzaileen Arretarako Sareko gainerako eragileekin egindakoak ere.
- Urteko Kudeaketa Plana prestatzea

• **KIUB Sarea Koordinatzeko Batzordeak**

Izaera iraunkorra duen kudeaketa-foroa da, eta Kontsumobideren hiru lurralde-zerbitzuetako arduradunek eta KIUBetako ordezkariak osatzen dute. Jorratzen dituzten gaien arabera, Kontsumobideko beste unitate edo sailtako arduradunak ere bertara daitezke, eta honako eginkizun hauek ditu:

- Jarduteko eta erabakiak hartzeko irizpide argi eta homogeenak helaraztea.
- Kontsumitzaile eta erabiltzaileei zein enpresei helarazi beharreko informazioa koordinatzea, haiek kontsumoaren araudia ezagut dezaten
- KIUBen jardunaren jarraipena eta koordinazioa egitea (kontsultei arreta, erreklamazioak, ikuskaritza eta kontrola, etab.)
- Informazio-prestakuntzari buruzko beharizanak identifikatu eta EAeko lurralde osoan kontsumitzaile eta erabiltzaileei emandako arreta eta haien informazio, prestakuntza eta babeserako beharizanei arreta eta erantzuna eskaintzeko ekitatea hobetzeko prestakuntza-ekintzak programatzea.

• **Kontsumitzaileen elkarteak koordinatzeko batzordea**

Izaera iraunkorreko kudeaketa-foroa da eta Erreklamazio, Bitartekaritza eta Arbitraje Unitateko arduradunak eta Euskadiko kontsumitzaile eta erabiltzaileen elkarteetako ordezkariak osatzen dute. Honako eginkizun hauek ditu:

- Jarduteko eta erabakiak hartzeko irizpide argi eta homogeenak helaraztea.
- Helarazi beharreko informazioa koordinatzea
- Kontsumitzaileen elkarteak egindako jardueraren jarraipena egitea (salaketak, kontsultak, erreklamazioak, epaiketak, etab.) eta lankidetzarako prozedurak ezartzea.
- Informazio-prestakuntzari buruzko beharizanak identifikatu eta EAeko lurralde osoan kontsumitzaile eta erabiltzaileei emandako arreta eta haien informazio, prestakuntza eta babeserako beharizanei arreta eta erantzuna eskaintzeko ekitatea hobetzeko prestakuntza-ekintzak programatzea.

• **Lan-taldeak, prozesuaren arabera.**

Plan Estrategikoa prestatzean identifikatutako prozesu ezberdinei erantzuna emateko, Kontsumobideren unitate eta lurralde-zerbitzu ezberdinetako profesionalak osatutako lantaldeak eratu dira. Hartara, izaera iraunkorreko kudeaketa-foro bihurtu eta honako eginkizunak dituzte:

- Dagokion prozesuaren urteko helburuak definitzea, Plan Estrategikoaren helburu orokorrekin bat etorrira.
- Jarduteko urteko plana osatzen eta definitzen laguntzea
- Helburu eta jarduteko planak erakunde osoari helaraztea
- Prozesuaren helburuen jarraipena egitea
- Prozesuan zehar gertatutako jazoeren kudeaketa egitea
- Prozesua hobetzeko alorrak identifikatu eta hobetzeko ekintzak kudeatzea

9. Planaren Araubide Esparrua

Kontsumobideren Plan Estrategikoa bete-betean dator bat kontsumoaren alorrean Euskal Autonomia Erkidegoan zein Estatu mailan indarrean dauden araudi eta legeekin.

Honako taula honek jasotzen ditu Kontsumobideren jardunak oinarri hartzen dituen kontsumoari buruzko arauak.

Euskadiko arauak	
6/2003 LEGEA, abenduaren 22koa, Kontsumitzaile eta Bezeroen Estatutuari buruzkoa.	(9/2007 Legeak, ekainaren 29koak, aldatua: 67. art. indargabetzen du; 7/2008 Legeak, ekainaren 25ekoak, aldatua: 53.1 eta 62 art. indargabetzen ditu; eta 2/2012 Legeak, otsailaren 9koak, aldatua: 40.4, 41 eta 42 art. aldatzen ditu eta 2. Xedapen Gehigarria txertatzen du).
9/2007 LEGEA, ekainaren 29koa, Kontsumobide-Kontsumoko Euskal Institutua sortzeari buruzkoa.	
159/2011 DEKRETUA, uztailaren 12koa, Kontsumobide-Euskal Institutuaren egitura eta antolaketa ezartzen dituen.	
5/1997 DEKRETUA, urtarrilaren 14koa, Euskal Autonomia Erkidegoan kontsumitzaile eta erabiltzaileen erreklamazio-orriak arautzen dituen.	
123/2008 DEKRETUA, uztailaren 1ekoa, kontsumitzaileen eta erabiltzaileen hizkuntza-eskubideei buruzkoa.	
7/1994 LEGEA, maiatzaren 27koa, Merkataritza Jarduerari buruzkoa.	
224/1983 DEKRETUA, urriaren 17koa, erakusleihatetan prezioak adierazteko salbuespenak erregulatzen dituen.	
Estatuko arauak	
1/2007 LEGEGINTZAKO ERREGE DEKRETUA, azaroaren 16koa, Kontsumitzaileak eta Erabiltzaileak defendatzeko Lege Orokorren eta beste lege osagarri batzuen testu bategina onartzen duena.	(Bestek beste, lege honek aldatzen du: 3/2014 Legea, martxoaren 27koa)
34/1988 LEGEA, azaroaren 11koa, Publizitatearena	
3/1991 LEGEA, urtarrilaren 10ekoa, Lehia Desleialari buruzkoa	
29/2009 LEGEA, abenduaren 30ekoa, kontsumitzaile eta erabiltzaileen babesba hobetzeko lehia desleialaren eta publizitatearen legezko arauak aldatzen dituen.	
7/1996 LEGEA, urtarrilaren 15ekoa, Txikizkako Merkataritza antolatzekoa.	
7/1998 LEGEA, apirilaren 13koa, kontratuetako baldintza orokorrei buruzkoa.	
3423/2000 ERREGE DEKRETUA, abenduaren 15ekoa, salmentara jarritako produktuen prezioaren adierazpena arautzen duena.	
1801/2003 ERREGE DEKRETUA, abenduaren 26koa, produktuen segurtasun orokorrari buruzkoa	

Arbitrajea

60/2003 LEGEA, abenduaren 23koa, Arbitrajeari buruzkoa	
11/2011 LEGEA, maiatzaren 20koa, abenduaren 23ko 60/2003 Legea aldatzen duena eta Estatuko Administrazio Orokorrean Arbitraje Instituzionala arautzen duena	
5/2011 LEGE ORGANIKOA, maiatzaren 20koa, 11/2011 Legea osatzeko duena, maiatzaren 20koa, Estatuko Administrazio Orokorrean Arbitraje Instituzionalaren abenduaren 23ko 60/2003 Legea aldatzen duena, Botere Judizialaren uztailaren 1eko 6/1985 Lege Organikoa aldatzeko	
231/2008 ERREGE DEKRETUA, otsailaren 15ekoa Kontsumoko Arbitraje Sistema arautzen duena.	(Honako honek aldatuta 863/2009 Errege Dekretua, maiatzaren 14koa).