



**EUSKAL  
MERKATARITZAREN  
ESTRATEGIA**

ESTRATEGIA  
DEL COMERCIO  
VASCO

**EUSKADI**  
BASQUE COUNTRY



# Plan Estratégico de Turismo y Comercio

**ESTRATEGIA vasca**  
de Turismo y Comercio  
2030

**PLANES DE ACCIÓN**  
Turismo y Comercio  
2023 - 2025

*Euskadi, auzolana, bien común*

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO





# Índice

I.	Antecedentes	5
II.	Introducción	7
III.	<b>Estrategia Vasca de Turismo y Comercio 2030 y Planes de Acción 2023 – 2025</b>	<b>9</b>
01.	La Estrategia y los Planes: herramientas para la consecución del Programa de Gobierno 2020 – 2024 “Euskadi en marcha”	9
02.	Metodología en la preparación de la Estrategia 2030 y Planes de Acción 2025	16
03.	Formulación estratégica y traslación a Planes de Acción 2023–2025	17
IV.	<b>Estrategia Vasca de Turismo 2030 y Plan 2025</b>	<b>25</b>
	Estructura y contenido del Documento	27
01.	Diagnóstico de situación	31
02.	Estrategia 2030	77
03.	Plan de Acción: Hoja de Ruta 2025	111
04.	Gestión de la Estrategia 2030 y Plan 2025	169
05.	Planificación económica	177
V.	<b>Estrategia Vasca de Comercio 2030 y Plan 2025</b>	<b>187</b>
	Estructura y contenido del Documento	191
01.	Diagnóstico de situación	197
02.	Estrategia 2030	273
03.	Plan de Acción: Hoja de Ruta 2025	299
04.	Gestión de la Estrategia 2030 y Plan 2025	359
05.	Planificación económica	371







# I. Antecedentes

**El 15 de diciembre de 2020 el Gobierno Vasco adoptaba el Acuerdo por el que se aprobaba el calendario de Planes Estratégicos de la XII Legislatura 2020/2024 y su procedimiento de tramitación.**

La Planificación de las Políticas Públicas se ha consolidado como un instrumento adecuado para ordenar y coordinar las actuaciones que corresponde implementar a las Administraciones Públicas. La planificación, en la medida que ordena un conjunto de iniciativas que comparten unos objetivos predefinidos, posibilita la coherencia e interacción de tales iniciativas para alcanzar los objetivos fijados y reforzar su alineamiento con el Programa de Gobierno.

Una vez definidas las áreas prioritarias de la acción de Gobierno, se han identificado un total de 16 planes estratégicos que conforman el núcleo más relevante de los compromisos adquiridos ante la sociedad vasca.

Los Planes Estratégicos del Gobierno identificados se alinean con los cuatro ejes definidos en el Programa de Gobierno: Prosperidad-Personas-Planeta-Autogobierno. Asimismo, están alineados con los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y con la estrategia de la Unión Europea para construir una Europa más verde, más digital e inclusiva.

Entre los 16 planes estratégicos que recoge el acuerdo, se encuadra el Plan Estratégico de Turismo y Comercio, Plan elaborado por el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco y que se desarrolla en el presente documento. Asimismo, cabe señalar que este plan forma parte del Programa-Marco para la Reactivación Económica y el Empleo BERPIZTU, aprobado en el C.G. del 3 de noviembre de 2020.



## II. Introducción

**La Estrategia Vasca de Turismo y Comercio 2030 se constituye como una hoja de ruta compartida del comercio y el turismo vasco, liderada por el Gobierno Vasco, para la próxima década. Una estrategia que, a través de políticas, acciones concretas y objetivos claros, transformadores y cuantificables, permite afrontar los desafíos que se nos presentan pero que también nos dará la oportunidad de generar un modelo de turismo y de comercio de Euskadi resiliente, moderno y competitivo para el futuro próximo.**

Es una estrategia que parte de una reflexión compartida entre los agentes, colectivos y personas de los sectores y las propias administraciones, que nos debe permitir disponer de instrumentos en los que estos sectores participen de los cambios necesarios para afrontar la transformación medioambiental, social y económico-digital en la que estamos inmersos.

La economía urbana se sitúa en el eje de nuestras políticas, con pueblos y ciudades cuyas calles tienen que ser recuperadas para la ciudadanía. Esta estrategia aborda también los cambios en la movilidad, en la llegada de nuestros visitantes y en cómo se desplace la ciudadanía vasca en sus relaciones de ocio y compras. Por último, nos ofrecerá claves para que esos sectores generen beneficios económicos que recaigan en las poblaciones locales. Y en este aspecto es clave su rol como red de apoyo y asistencia a una sociedad cada vez más envejecida. Y es que no debemos olvidar que las políticas tienen que hacerse pensando en las personas, en sus vidas, en su bienestar y no únicamente en cifras o elementos abstractos.



Ese es nuestro objetivo y esa es también la meta. Los profesionales del comercio y del turismo vasco han dado a la sociedad una lección de dignidad y esfuerzo durante la dura etapa de la pandemia Covid. Porque mantuvieron abiertos sus negocios y nos procuraron asistencia, cercanía; también en el caso del turismo y la hostelería afrontaron ceses de actividad y consiguieron, no solo salir y mantener sus empleos, sino también salir reforzados.



Hoy, los sectores del turismo y el comercio con sus cerca de 47.900 establecimientos y empresas, distribuidos entre las 251 localidades que componen nuestra geografía, representan casi 1 de cada cuatro empleos en Euskadi y dan trabajo a 240.000 familias vascas. Por ello, reivindico su importancia en la economía de Euskadi, pero también su relevante papel en la generación de trabajo y en el fomento de elementos que como sociedad nos hacen mejores: cercanía, atención personalizada, y dinamización de otros sectores. Y, en el caso del turismo, nuestra mejor carta de presentación a la hora de mostrar al mundo como es nuestra sociedad: abierta, plural, acogedora y con una oferta diversa y de calidad.

Esta estrategia parte con unos cimientos sólidos, las políticas públicas que hemos desplegado en las últimas legislaturas, y afronta desafíos ambiciosos y pioneros. En este sentido, necesitamos la colaboración público-privada para garantizar su éxito. Es imprescindible el coliderazgo y la suma de capacidades y, sobre todo, involucrar a la ciudadanía vasca, que es la verdadera protagonista de la transición hacia un nuevo modelo de sociedad más sostenible.

Así, la Estrategia Vasca de Turismo 2030 aspira a consolidar al territorio como un destino turístico sostenible de referencia del eje atlántico europeo más competitivo, inclusivo, inteligente y de calidad, que fomente la consolidación de sinergias para garantizar la adaptación del sector a las exigencias del mercado y la generación de valor para las personas visitantes, profesionales y residentes.

Por su parte, la Estrategia Vasca de Comercio 2030 se plantea como misión estratégica orientar la puesta en marcha y progresivo desarrollo de unas políticas comerciales renovadas, adaptadas a un nuevo escenario comercial marcado por la profunda transformación tecnológica. La nueva agenda urbana; la creciente hibridación de la actividad comercial con los servicios. Con una exigencia competitiva empresarial creciente y en permanente cambio para atender a las nuevas necesidades de unas personas consumidoras diversas, con nuevos valores y hábitos que afectan profundamente al qué compra y al cómo lo compra.

Con todo ello, esta Estrategia de Turismo y Comercio 2030 se presenta como un compromiso coordinado y firmemente comprometido con la sostenibilidad en sus tres vertientes: económica, sociocultural y medioambiental y tendrá esa meta en sus actuaciones a corto y largo plazo, para así cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Ahora es el momento afianzar los logros de los últimos años, trabajar coordinados y poner en marcha este plan y sus acciones. Y lo haremos reforzando los valores que nos han llevado a alcanzar nuestros niveles actuales de prosperidad y cohesión social, como la cooperación, la solidaridad, la creación de comunidad, la transparencia y la colaboración.

**Javier Hurtado Domínguez**

Consejero de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco







### III. Estrategia Vasca de Turismo y Comercio 2030 y Planes de Acción 2023 – 2025

#### 1. La Estrategia y los Planes: herramientas para la consecución del Programa de Gobierno 2020 – 2024 “Euskadi en marcha”

El “Programa de Gobierno 2020 -24” se fundamenta sobre los principios de garantizar la salud, reactivar la economía y el empleo sin dejar a nadie atrás, así como en la propia realidad económica, social e institucional. El Programa se estructura en 4 ejes de actuación y 150 compromisos programáticos alineados con la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fijados por Naciones Unidas.

En lo que respecta al diseño de la Estrategia vasca de Turismo y Comercio 2030 y de los Planes de Acción 2023 – 2025, éstos se enmarcan en el primer Eje del Programa de Gobierno 2020 – 2024, “Prosperidad. El empleo y la reactivación económica. Eje 1”, que manifiesta la urgencia de desarrollar una estrategia que apueste por la reactivación económica, la recuperación del empleo y la mejora de la calidad de este para superar los efectos negativos de la pandemia de la COVID-19. Una estrategia para la reactivación económica y el empleo, basada en la industria avanzada, la inversión, la innovación y la internacionalización.

En este primer se eje, referidos al turismo y al comercio, se sitúan las dos siguientes áreas de actuación: Área de actuación 1.7. Turismo Sostenible y de Excelencia y Área de actuación 1.8. Comercio y Hostelería.

##### **Área de actuación 1.7. Turismo Sostenible y de Excelencia**

El turismo contribuye al crecimiento sostenible de Euskadi y apoya la diversificación de nuestra economía, pero ha sido uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria actual. Deben, pues, abordarse medidas para el mantenimiento del empleo y la actividad del sector, apoyando la liquidez de las empresas, en especial de las pymes y autónomos, así como iniciativas de impulso al consumo en la hostelería y en los servicios turísticos. Hay que impulsar un turismo sostenible y responsable, incorporando los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS).

El objetivo es recuperar el sector lo antes posible y alcanzar los 9 millones de pernoctaciones de turistas en 2025.

Para ello se aprobará una nueva Estrategia Vasca de Turismo Sostenible que impulse la marca Euskadi-Basque Country asociada a un destino turístico seguro, sostenible y responsable, desarrollando acciones para vincular Euskadi con los atributos asociados a un turismo excelente, un turismo inteligente y un turismo competitivo.



### Área de actuación 1.8. Comercio y Hostelería

La actividad comercial y hostelera constituye un elemento básico de nuestro modelo de vida social y de ciudad, a la vez que contribuye al crecimiento económico local y a la creación de empleo. Tras el fuerte impacto de la crisis sanitaria, se apuesta por recuperar todo el empleo perdido en el comercio y la hostelería, regenerando ambos sectores.

Para ello, se aprobará una "Estrategia de comercio y hostelería 2030" que se coordine e integre con la "Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030" y se desarrolle en planes de acción quinquenales.

El Plan de Comercio y Hostelería 2021-2025 responderá a los principales retos del sector, mejorando su competitividad, apostando por la sostenibilidad y la digitalización, la creación de marca vinculada al territorio, y enfocado especialmente al pequeño comercio y a la hostelería local.

Estas dos áreas, responden a su vez a los siguientes Compromisos e Iniciativas del Plan de Gobierno recogidos en la siguiente Tabla:

#### COMPROMISOS E INICIATIVAS DEL PLAN DE GOBIERNO ASOCIADOS AL DEPARTAMENTO DE TURISMO, COMERCIO Y CONSUMO (DTCC)

TURISMO SOSTENIBLE Y DE EXCELENCIA	
Compromisos	Iniciativas del Plan de Gobierno
<b>Compromiso 40.</b> Aprobar una nueva Estrategia Vasca de Turismo Sostenible.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aprobar una nueva "Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030" que incorpore un escenario a corto plazo, para responder a la situación de crisis causada por la pandemia del Covid-19 y mantener el empleo y la actividad. En el escenario a medio y largo plazo, la estrategia debe contemplar la situación post Covid-19, con la vista puesta en los principales retos y tendencias del sector. Debe apostar por la sostenibilidad del turismo en Euskadi y debe servir para sensibilizar y concienciar a todos los grupos de interés en la importancia de la movilidad sostenible y de la protección del patrimonio cultural y del medio natural. Se promoverá a la vez, la sostenibilidad económica y social para que los beneficios del turismo puedan revertir en la población local.</li><li>2. Desarrollar el Plan Territorial Sectorial de Recursos Turísticos de Euskadi para establecer un marco concreto para el desarrollo turístico.</li></ol>
<b>Compromiso 41.</b> Euskadi - Basque Country destino turístico seguro, sostenible y responsable.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Impulsar la implantación de sistemas de gestión certificados conforme a las normas internacionales, que contribuyan a promover un sector más seguro y sostenible, incorporen principios de responsabilidad social empresarial y garanticen condiciones laborales dignas para las personas que trabajan en el sector.</li><li>2. Implantar el Código Ético del Turismo de Euskadi, fomentando la adhesión de todos los agentes del sector y la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el sector turístico.</li><li>3. Incentivar la igualdad de género en el sector a través del desarrollo de un "Programa de igualdad en las empresas turísticas".</li><li>4. Fomentar la profesionalización del sector y proteger las profesiones turísticas.</li></ol>



---

**Compromiso 42.**

Euskadi - Basque Country destino turístico de excelencia.

1. Promocionar el turismo de Euskadi en los mercados preferentes, con un protagonismo específico para los productos turísticos que tienen mayor capacidad de atracción en nuestros principales mercados de referencia, como el senderismo, las vías verdes, la enogastronomía o la apuesta por el turismo industrial, como elemento de singularidad y diversificación turística.
2. Impulsar las herramientas de realidad inmersiva para que el turista internacional experimente los paisajes y los recursos de Euskadi.
3. Elaborar, promover y difundir un sistema de buenas prácticas turísticas en colaboración con las empresas del sector, para garantizar la calidad y excelencia de nuestros productos y servicios turísticos.
4. Trabajar conjuntamente con el sector para promover disposiciones justas y actualizar la normativa que garantice la plena protección del consumidor.
5. Impulsar la excelencia en la oferta turística, vinculada a la diversificación de los destinos y su singularidad y a la asociación con la oferta gastronómica, enológica, rural, deportiva y cultural, así como con el turismo familiar, de compras, de bienestar y de negocios. El objetivo es situar a las personas viajeras y su seguridad en el centro de la Estrategia.

---

**Compromiso 43.**

Euskadi - Basque Country destino turístico inteligente.

1. Desarrollar un sistema de inteligencia competitiva del turismo con la cooperación y coordinación de agentes públicos y privados.
2. Monitorizar la actividad y las tendencias del entorno para acceder a información útil para la toma de decisiones, con especial atención al diseño de estrategias de impulso de la demanda en el escenario post Covid-19.
3. Realizar un diagnóstico de la capacitación digital del sector e impulsar un Plan de adaptación a la transformación digital, incluyendo el diseño y adaptación de las Oficinas de turismo, integradas en la red Itourbask, al modelo de "Oficina de turismo del siglo XXI".

---

**Compromiso 44.**

Euskadi - Basque Country destino turístico competitivo.

1. Aprobar un Plan de marketing turístico 2024 y promover un Foro de personas expertas en turismo, de carácter multidisciplinar, que contribuya a diseñar estrategias de impulso de la demanda y de mejora de la competitividad del sector turístico vasco.
  2. Implantar un plan formativo que sirva para la capacitación de las y los profesionales del sector, especialmente en los ámbitos de la digitalización, los nuevos modelos de negocio, la innovación y el turismo sostenible.
  3. Promover un programa de certificaciones de cualificación profesional, en coordinación con Lanbide.
  4. Impulsar medidas que favorezcan el emprendimiento y el relevo generacional.
-



## COMERCIO Y HOSTELERÍA

### Compromisos

### Iniciativas del Plan de Gobierno

#### Compromiso 45.

Aprobar la Estrategia del Comercio y Hostelería 2030 y el Plan de comercio y hostelería 2021-2025.

1. Aprobar y poner en marcha una "Estrategia de comercio y hostelería 2030" que establezca las líneas estratégicas del comercio y la hostelería vasca y conduzcan a su reactivación y regeneración. El Plan de comercio y hostelería 2021-2025 desarrollará esas líneas estratégicas en dos fases diferenciadas. Una primera de corto plazo que durará hasta el final de la pandemia, fase en la que se impulsarán medidas para fomentar la liquidez de las empresas y evitar la destrucción de empleo, estableciendo protocolos de espacios y establecimientos seguros que permitan el mantenimiento de la actividad al tiempo que garanticen la seguridad de los clientes. Asimismo, se fomentará la confianza del consumidor y la activación del consumo local.

La segunda fase estará vinculada al escenario postpandemia con un paquete de ayudas a fondo perdido y créditos avalados que posibiliten la supervivencia de las pequeñas empresas del sector. Asimismo, se abordarán medidas que respondan a los principales retos y tendencias del sector en clave de impulso de la sostenibilidad medioambiental, económica y social que proyecte al comercio y a la hostelería a un futuro de manera alineada con las políticas europeas de relanzamiento de la economía.

#### Compromiso 46.

Mejorar la competitividad del comercio y la hostelería.

1. Poner en marcha un centro específico de formación avanzado en el ámbito del comercio que forme a nuevos profesionales con nuevas competencias necesarias para competir con modelos de negocio adaptados a la realidad de nuestra sociedad.
2. Promover la implantación de un modelo de gestión avanzada que mejore la competitividad de las empresas del sector.
3. Poner en marcha un plan de transformación digital del comercio y la hostelería.
4. Desarrollar un sistema de vigilancia competitiva que analice la evolución del sector e identifique y divulgue tendencias internacionales y buenas prácticas innovadoras.
5. Aprobar un nuevo Plan de formación para el comercio y la hostelería. Impulsar nuevos modelos de formación y plataformas "e-learning", con el objetivo de reforzar las competencias de sus profesionales, priorizando las relacionadas con la transformación digital.
6. Impulsar el relevo generacional y la continuidad empresarial. Reforzar la atracción y renovación del sector con ayudas a la contratación de personas jóvenes.
7. Poner en marcha un programa para mejorar la capacitación de las personas que desarrollan su actividad en las Oficinas Técnicas de Comercio y su trabajo en red.

#### Compromiso 47.

Impulsar el comercio y hostelería locales.

1. Desarrollar, en colaboración con Diputaciones Forales y los Ayuntamientos, una campaña interinstitucional de fomento del consumo en el pequeño comercio con bonos de fomento del consumo local, que ponga en valor el comercio de proximidad y su importancia en la economía y el empleo.
2. Potenciar y dar mayor visibilidad a los comercios y establecimientos hosteleros singulares y diferenciales que apoyen la economía y los productos locales.



3. Revitalizar el comercio en los barrios. Poner en marcha distritos de mejora del comercio o promoción económica (Business Improvements Districts) que fomenten la cooperación zonal y la alianza entre empresas e instituciones, en un entorno de colaboración público-privada.
4. Crear mesas de trabajo para introducir el criterio de urbanismo comercial en el diseño de los pueblos y ciudades, en coordinación con los Ayuntamientos y en el marco del Plan de movilidad de los municipios, con el objetivo de mejorar la accesibilidad a las áreas comerciales.
5. Apoyar el emprendimiento y la creación de nuevos modelos de negocio comercial, incentivando la recuperación de locales vacíos para su uso comercial.

**Compromiso 48.**  
Profundizar en la gobernanza interinstitucional y potenciar las alianzas.

1. Crear una mesa interinstitucional de comercio con la participación de Eudel en la que se decidan estrategias y planes de impulso de la actividad comercial y hostelera, coordinando la actuación de las diferentes entidades.
2. Impulsar actuaciones conjuntas con los Ayuntamientos para identificar ineficiencias regulatorias y promover las actuaciones y reformas necesarias.
3. Potenciar las alianzas entre el turismo y el comercio, reforzando la oferta comercial y hostelera como un eje de atracción turística de la ciudad.
4. Impulsar las distintas sinergias colaborativas que surgen desde los propios sectores de comercio y hostelería y la colaboración y coordinación de acciones de todos los agentes.

Asimismo, el diseño de la Estrategia de Turismo y Comercio 2030 y sus respectivos Planes 2025, se alinean y contribuyen de forma transversal a:

- Cinco áreas de actuación del Eje I, a través de los diferentes compromisos e iniciativas recogidas en la siguiente tabla.
- Así como a diferentes áreas de actuación y compromisos recogidos en los Ejes II. Personas, Eje III. Planeta y Eje IV. Autogobierno del Programa de Gobierno 2020-2024.

**EJE I. PROSPERIDAD. El empleo y la reactivación económica**

<p>Área de actuación 1.1.</p> <p><b>Una prioridad: El Empleo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compromiso 1 y 2:</b> Programa marco interdepartamental para la reactivación económica y el empleo.</li> <li>• <b>Compromiso 5:</b> Apoyo a autónomos y micropymes, a través de las iniciativas 1, 2 y 3.</li> </ul>
<p>Área de actuación 1.3:</p> <p><b>Investigación e innovación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compromiso 24:</b> Aumentar la innovación en las pequeñas y medianas empresas a través de las iniciativas 1,3, 4 y 5.</li> <li>• <b>Compromiso 25:</b> Desarrollar y captar talento tecnológico.</li> <li>• <b>Compromiso 26:</b> Apoyar el emprendimiento innovador a través de las iniciativas 1,2,3,4 y 5.</li> </ul>



### EJE I. PROSPERIDAD. El empleo y la reactivación económica

Área de actuación 1.4.: <b>Alimentación y Desarrollo Rural y Litoral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 27:</b> Alimentación ecológica, local, sostenible y más saludable, a través de las iniciativas 1, 2, 3 y 4.</li></ul>
Área de Actuación 1.5.: <b>Infraestructuras y Transporte Sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 32:</b> Movilidad sostenible a través de las iniciativas 1 y 2.</li></ul>
Área de actuación 1.6.: <b>Agenda Urbana, vivienda y Regeneración Urbana</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 36:</b> Agenda Urbana de Euskadi "Bultzatu 2050", a través de la Iniciativa 1.</li></ul>
Área de actuación 1.9.: <b>La Persona consumidora</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 50:</b> Conductas respetuosas de las empresas con los derechos de las personas consumidoras y usuarias, a través de las iniciativas 1, 2 y 3.</li></ul>

### EJE II. PERSONAS. La salud, la educación, los servicios públicos, la igualdad, las políticas sociales y culturales, la convivencia y los derechos humanos

Área de actuación 10.2.: <b>Formación Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 60:</b> Fomentar el talento, la incorporación de la mujer y el impulso para la creación de nuevas empresas en el entorno de la Formación Profesional, a través de la iniciativa 3.</li><li>• <b>Compromiso 61:</b> "Formación Profesional que anticipe el futuro" a través de la iniciativa 1.</li></ul>
Área de actuación 10.3.: <b>Universidad e Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 67:</b> Reforzar la Estrategia Universidad + Empresa.</li></ul>
Área de actuación 12.2.: <b>Personas Mayores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 84:</b> Impulsar la actividad económica y la innovación social al servicio de las personas mayores, a través de las iniciativas 1 y 3.</li></ul>

### EJE III. PLANETA. Transición energética y climática justa

Área de actuación 20.2.: <b>Economía circular</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 132:</b> Reducir los residuos y aumentar su reciclaje y valoración, a través de las iniciativas 6, 7 y 8.</li></ul>
--	---

### EJE III. AUTOGOBERNIA. Autogobernu gehiago eta hobea

Área de actuación 24.: <b>Autogobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso 143:</b> Coordinación interinstitucional, a través de la iniciativa.</li></ul>
---	--



### EJE III. AUTOGOBERNUA. Autogobernu gehiago eta hobea

Área de actuación 25.:

#### Gestión Pública, Transparente y Responsable

- **Compromiso 147:** Administración más cercana, sencilla y eficiente a través de la iniciativa 1.
- **Compromiso 148:** Administración más abierta y transparente, a través de las iniciativas 3 y 4.
- **Compromiso 149:** Administración renovada y digital, a través de las iniciativas 3 y 5.
- **Compromiso 150:** Gestionar los recursos públicos de forma responsable, a través de las iniciativas 9 y 10.

Además, la Estrategia de Turismo y Comercio 2030 y los Planes 2025 se alinean igualmente con el **Programa para la Reactivación Económica y el empleo de Euskadi 2020 - 2024 (Berpiztu)** a través de su política número 6 Comercio e Industria del Turismo y la Cultura, en la que se establecen 4 grandes ámbitos:

- Cualificación y renovación..
- Mejora de la competitividad del comercio.
- Digitalización y diversificación.
- Impulso de las sinergias entre comercio, turismo y cultura.

En lo que respecta a los diez objetivos de País fijados en el Programa de Gobierno de la XII Legislatura del Gobierno Vasco, la Estrategia de Turismo y Comercio Sostenible 2030 conectaría de forma más directa con los siguientes cuatro Objetivos de País:

- Reducir el paro por debajo del 10%.
- Lograr una convergencia en I+D con la media europea.
- Reducir en un 30% la emisión de gases de efecto invernadero.
- Lograr que la cuota de energías renovables represente el 20% de consumo final de energía.





## 2. Metodología en la preparación de la Estrategia 2030 y Planes de Acción 2025

**La elaboración de la Estrategia Vasca de Turismo y Comercio 2030 se ha abordado a partir del trabajo colaborativo desarrollado junto con el sector turístico y comercial vasco, lo que ha permitido situar para ambos sectores:**

- Una situación de partida actualizada para el turismo, el comercio y la hostelería en Euskadi.
- Situar el horizonte 2030 a través de una reflexión sobre el alineamiento del turismo y el comercio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como la definición de los principales elementos estratégicos en este horizonte 2030 (Visión, Misión y Principios o Valores).
- Plan de acción como una hoja de ruta clara hasta el año 2025 que facilite la implantación de las diferentes líneas de actuación, iniciativas y proyectos tractores sobre el territorio.
- Definición de los sistemas de seguimiento y control de los diferentes elementos que componen la Estrategia y los Planes de Acción (Cuadro de Mando).
- Planificación económica de los Planes de Acción.

**En este sentido, tanto en el ámbito turístico como en el comercial, se han desarrollado múltiples intervenciones orientadas a abrir la participación sectorial a diferentes entidades públicas, al tejido asociativo turístico y comercial vasco, a empresas turísticas y comerciales y a distintos agentes de conocimiento, en relación, a ambos sectores.**

- Encuestas telefónicas a hogares y a empresas.
- Encuestas web dirigidas a tejido asociativo y agentes sectoriales.
- Mesas temáticas.
- World Café (WOKA).
- Rondas de entrevistas con actores clave.
- Jornadas de presentación pública.

### **Intervenciones orientadas a la participación en el diseño de la Estrategia de Turismo y Comercio 2030 y Planes 2025**

Estrategia de Turismo 2030 y Plan 2025	Estrategia de Comercio 2030 y Plan 2025
3 Mesas temáticas 3 World Café + 30 Entrevistas con agentes clave +1.000 encuestas	2 Jornadas Presentación y Contraste Sesión de trabajo interinstitucional +70 Entrevistas y Delphis con agentes clave +800 hogares encuestados +400 empresas participantes en encuesta web

A través del proceso de participación desarrollado y de la compilación de diferentes cifras vinculadas a diferentes estadísticas sectoriales (Eustat, Enfokatur-Observatorio Turístico de Euskadi, Enfokamer-Observatorio de Comercio, y otras fuentes) se ha elaborado asimismo un diagnóstico de situación sectorial del turismo y del comercio vasco actualizado que se sintetiza asimismo en diferentes puntos críticos, retos y oportunidades con los que cuentan hoy día ambos sectores en Euskadi.

### 3. Formulación estratégica y traslación a Planes de Acción 2023–2025

**Con el objeto de alinear las actuaciones del Departamento con las directrices del Programa de Gobierno, la Estrategia ha desarrollado unas líneas maestras (palancas o vectores para la transformación) y una visión para cada una de las dos áreas –Turismo y Comercio–, que marcan las grandes directrices sobre las que pivotará la acción del Departamento para dar respuesta al citado Programa de Gobierno.**

Al respecto hay que señalar que tras el Plan Estratégico de Turismo y Comercio, se presentan –como se va a percibir en los capítulos siguientes– dos realidades sectoriales muy dispares tanto en lo que se refiere al momento y situación que están viviendo, sus perspectivas y necesidades; como a las soluciones y respuestas que reclaman.

Resulta claro que, más allá del paréntesis de la pandemia, el turismo constituye un sector en auge y el turismo vasco en particular, vive desde hace un decenio una etapa de despegue y crecimiento basada en la diversidad y riqueza de recursos naturales, culturales, gastronómicos etc. Un sector pujante que está sabiendo integrar los nuevos valores sociales, y el marco de transformación tecnológica.

El sector comercial, en cambio, desde la gran crisis financiera de 2009 viene sufriendo una reconversión profunda que le sitúa en fase de intenso repliegue y cambio de modelo. Los efectos de las tres grandes transiciones –sociodemográfica, digital y medioambiental) se trasladan a nuevas formas de vivir y de consumir, cuestionando la cadena distributiva tradicional; y situando al comercio minorista en una gran encrucijada competitiva para un sector “envejecido”, que anticipa todavía unas importantes caídas.

Y es igualmente evidente que, las formas de hacer política sectorial en uno y otro sector marcan igualmente distancias. Las diferencias al respecto son muy numerosas pero de manera ilustrativa cabría citar:

- La diferente estructura institucional preexistente que se visibiliza en la existencia de Basquetour como instrumento público ejecutor de las políticas, por ejemplo, que no cuenta con una “gemelo sectorial” para el comercio....
- La diferente lectura territorial, que en el turismo se asienta en una lógica comarcal articulada a través de entes de cooperación supramunicipales, frente a un sector comercial en el que la lógica de competencia entre los municipios se impone...;
- o el diferente número, rango, y rol de las asociaciones empresariales de uno y otro sector, plasmados en una tradición en el desarrollo colaborativo de las políticas muy distinta...

...escenarios que dibujan una realidad bien diferente tanto de la gestión y gobernanza de las políticas públicas en uno y otro sector, como de las necesidades de transformación o reorientación que reclaman. Una situación que, en consecuencia, ha de plasmarse en aproximaciones estratégicas muy particularizadas en uno y otro caso.

No obstante, y más allá de la necesidad de ajustar planteamientos diferenciados cabe incidir en los aspectos sinérgicos y complementarios existentes entre ambos sectores. Un sector comercial local propio, moderno, atractivo y competitivo supone un recurso más a ofrecer a nuestros visitantes; a la vez que un turismo sostenible constituye una oportunidad de ampliar el gasto comercial para determinados focos territoriales.

Estas relaciones sinérgicas se plasman con rotundidad en las visiones definidas en ambas Estrategias. En la medida que la visión de la Estrategia de Turismo Sostenible 2030 apuesta por **“la distribución justa de los beneficios e impactos derivados de la actividad turística”**, incorpora a la misma al sector comercial de forma inequívoca y relevante. Y en sentido inverso, en la medida que la visión de la Estrategia del Comercio Vasco 2030 pone **“el foco de trabajo en la transformación de la empresa comercial haciendo de la innovación y el conocimiento el combustible del sistema”** podrá hacer del comercio local un atractivo que refuerce los atributos de la oferta turística vasca.







### 3.1 Líneas Maestras y Visión de la Estrategia de Turismo 2030

El Programa de Gobierno, así como las metas a alcanzar han servido de guía para diseñar una propuesta de actuaciones del Departamento en materia de turismo en el horizonte 2030, la cual se articula en torno a cuatro grandes ejes palanca que representan los grandes ámbitos de actuación del sector turístico vasco: destino, industria, marketing y gobernanza.

**1.- DESTINO:** Dotación de diversas capacidades al territorio en aras de configurar una visita atractiva, inclusiva y responsable para las personas visitantes, preservando en todo momento el patrimonio y valores sociales, culturales y naturales que distinguen al territorio.

**2.- INDUSTRIA:** Mejora de la competitividad del tejido empresarial turístico vasco en favor de su modernización, especialización y adaptación a las necesidades actuales y futuras de los visitantes, así como en el fomento del desarrollo empresarial, el emprendimiento y la captación de inversiones..

**3.- MARKETING:** Consolidación de la imagen y marca del territorio de acuerdo con los atributos que caracterizan al mismo y la propia comercialización, promoción y comunicación de forma personalizada, segmentada y adaptada a los intereses y necesidades del público objetivo definido.

**4.- GOBERNANZA:** Vertebración de un liderazgo compartido de la actividad turística del territorio por medio de una cooperación activa, coordinada y transparente, junto con los agentes clave del ecosistema turístico de Euskadi y colaborar de forma activa en redes y alianzas para el desarrollo del sector turismo vasco.

La visión de la Estrategia de Turismo Sostenible 2030 se concreta a su vez a través de la siguiente formulación:

*Euskadi tiene la ambición de **consolidar un modelo sostenible y responsable** que fomente la **distribución justa de los beneficios e impactos** derivados de la actividad turística, así como **liderar un ecosistema turístico de referencia** que le permita posicionarse como uno de los principales **destinos turísticos del eje atlántico europeo** y que se diferencie por una **oferta turística competitiva, diversa y singular**.*



En el caso del comercio, las líneas estratégicas se derivan de un total de seis grandes vectores de transformación, articulados a su vez sobre tres planos complementarios:

**ESPACIO DIANA: la Empresa comercial y el Espacio Urbano** como vectores asociados al corazón de la estrategia en tanto que son focos centrales o "núcleo duro" de trabajo. La primera como unidad base y núcleo de la transformación del sector, el segundo como marco de ubicación de las empresas y punto de encuentro con las personas consumidoras; ambos constituyen el espacio diana de la estrategia.

**ACOMPANIAMIENTO Y ACELERACIÓN: Capital Humano; Gestión del Conocimiento y Comunicación** son los vectores que actúan como vías de impulso, aceleración y acompañamiento del cambio de las empresas y los espacios urbanos.

**INTEGRACIÓN Y ORDENACIÓN: Gobernanza y Recursos Públicos**, es el vector que sirve para propiciar un contexto regulador y de articulación / colaboración sinérgica entre los actores públicos y privados y sus roles respectivos.

En el caso del comercio, la visión de la Estrategia de Comercio 2030 se concreta en la:

***Búsqueda permanente de la eficacia y la eficiencia de las políticas situando a la empresa comercial y su transformación en el foco de trabajo; viviendo el espacio urbano como espacio de convergencia de las mismas; haciendo de la innovación y el conocimiento combustibles del sistema; y actualizando el modelo de gobernanza y de colaboración pública privada desde el liderazgo público y la especialización inteligente de los distintos actores para la asunción de roles realistas, complementarios y eficaces.***

## ESTRATEGIA VASCA DE TURISMO Y COMERCIO 2030 Y PLANES DE ACCIÓN 2023 – 2025

Estrategia Vasca de Turismo Sostenible  
2030 y Plan de Acción 2023 – 2025

Estrategia vasca de Comercio 2030  
y Plan de Acción 2023 – 2025

### 4 Ejes Palanca para la transformación

- 1.- DESTINO:** dotación de diversas capacidades al territorio.
- 2.- INDUSTRIA:** competitividad del tejido empresarial turístico.
- 3.- MARKETING:** imagen y marca del territorio.
- 4.- GOBERNANZA:** liderazgo compartido.

### 6 Vectores de transformación

- 1.- EMPRESA:** núcleo de transformación.
- 2.- ESPACIO URBANO:** foco de convergencia de las políticas.
- 3.- CAPITAL HUMANO:** las personas como agentes de cambio.
- 4.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:** El combustible del cambio.
- 5.- COMUNICACIÓN:** Construyendo una nueva cultura compartida.
- 6.- GOBERNANZA:** Perfeccionamiento de las reglas de juego compartidas.

### 3.2 Planes de acción, gestión y gobernanza

La Estrategia Vasca de Turismo y Comercio 2030 y Planes de Acción 2023 – 2025 contienen un total de 46 proyectos e iniciativas (32 proyectos en el ámbito turístico y 14 iniciativas en el ámbito comercial) articuladas en torno a 10 Ejes palanca o vectores de transformación (4 Ejes en el ámbito turístico y 6 Vectores en el ámbito comercial), tal como se refleja a continuación.

ESTRATEGIA VASCA DE TURISMO Y COMERCIO 2030 Y PLANES DE ACCIÓN 2023 – 2025	
Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 y Plan de Acción 2023 – 2025	Estrategia vasca de Comercio 2030 y Plan de Acción 2023 – 2025
4 Ejes Palanca para la transformación	6 Vectores de Transformación
16 Líneas Estratégicas	24 Claves Estratégicas
32 Proyectos	14 Iniciativas

**A la vista de que la Estrategia Vasca de Turismo y Comercio prevé la realización de diversos Proyectos (32 en el caso del ámbito turístico) e Iniciativas (14 en el caso del ámbito comercial) en el horizonte temporal 2030 y con el objetivo de monitorizar y optimizar la gestión, seguimiento y evaluación de la misma, se plantea la realización de:**

- Informes anuales de seguimiento en el ámbito turístico y en el ámbito comercial, que permitirán recoger la información y datos sobre los diferentes indicadores de realización física y financiera de cada uno de los Proyectos e Iniciativas movilizadas con el fin de controlar anualmente el grado de ejecución de cada uno de los Planes de Acción.
- Evaluaciones al final de cada uno de los Planes de acción (2023-2025 y 2026 – 2030) que se plasmarán en los respectivos informes que tras su análisis y valoración permitirán hacer una evaluación final de la Estrategia 2030.

La Estrategia dispone un marco de Indicadores en forma de Cuadro de Mando de la Estrategia Vasca de Turismo 2030 y Cuadro de Mando de la Estrategia Vasca de Comercio 2030 a los que se asignan valores de metas a 2025 y a 2030.

Más allá de conocer el grado de ejecución de los proyectos e iniciativas movilizadas, los informes anuales de seguimiento aportarán la información que permita operativizar los Planes de Acción a través de la definición de Planes Anuales en los que se introduzcan ajustes y se prioricen la ejecución de los diferentes proyectos e iniciativas que los integran, en base a los resultados obtenidos.

De forma paralela, la evaluación del Plan de Acción 2023 – 2025, aportará una primera reflexión de la Estrategia 2030, en base a la que hacer propuestas de ajuste y actualización, que deberán ser también tenidas en cuenta en la definición del Plan de Acción 2026 – 2030.

La evaluación final de la Estrategia 2030 a través de los resultados y valoraciones recogidas, no sólo deberá permitir conocer el grado de avance y cumplimiento de las metas definidas, si no que deberá servir como base en la definición de las futuras Estrategias de ambos ámbitos, turístico y comercial.





### 3.3 Escenario socioeconómico de la Estrategia

La Estrategia de Turismo y Comercio Vasco 2030 sitúa un horizonte temporal de ocho años de ejecución distribuidos a su vez en dos planes de acción; el primero de ellos, dará comienzo con la aprobación de la propia Estrategia hasta el año 2025, y el siguiente comprenderá el segundo periodo 2026 – 2030.

El proceso de elaboración de esta Estrategia 2030 coincide con los cambios herederos de las grandes transiciones tecnológica, medioambiental y sociodemográfica; con las vivencias y transformaciones desencadenadas por la COVID19; y con la gran incertidumbre instalada en el corto y medio plazo como consecuencia de la inestabilidad geopolítica abierta a nivel europeo y mundial por el conflicto bélico iniciado en febrero de 2022.

En todo caso, en un contexto aún marcado por una alta dosis de incertidumbre las previsiones para la economía vasca en el año 2023 sitúan un crecimiento del 1,5% y hasta del 2,1% en 2024. Asimismo, se espera la generación de 10.000 empleos en cada ejercicio, lo que situaría unas tasas de paro de 8,2% y del 8,0% respectivamente.

Estas previsiones se efectúan desde una óptica conservadora y prudente, conscientes de que el Banco Central Europeo podría continuar elevando los tipos a máximos históricos ante la persistencia de la inflación subyacente, lo cual lastraría el crecimiento; con todo, en este mismo año 2023 se espera un favorable impacto sobre el tejido socioeconómico derivado de los fondos europeos para la recuperación y la resiliencia. De hecho, su impacto podría llegar a añadir al crecimiento previsto entre el 1,6% y el 2,3% del PIB anual en el periodo 2021-2026, sin contar los efectos de arrastre que puedan llegar a tener.

Sobre este escenario socioeconómico 2023-2026, siendo más favorable de lo inicialmente previsto, la Estrategia de Turismo y Comercio 2030 asume en un escenario de largo plazo, un perfil presupuestario de perfil conservador y prudente.





## IV. Estrategia Vasca de Turismo 2030 y Plan 2025

<b>Estructura y Contenido del Documento</b>	<b>27</b>
<b>1. Diagnóstico de situación</b>	<b>31</b>
1.1. El turismo en la actualidad	33
1.2. El compromiso de Euskadi con el turismo sostenible	36
1.3. La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030	39
1.4. Marco conceptual del turismo en Euskadi	43
1.4.1. Destino	44
1.4.2. Industria	46
1.4.3. Marketing	48
1.4.4. Gobernanza	50
1.5. Situación de partida	55
1.5.1. El marco de juego del turismo en Euskadi	55
1.5.2. Las principales cifras del turismo en Euskadi	59
1.5.3. La competitividad del sector turismo vasco	62
1.5.4. Balance Plan Director 2017-2020	69
1.5.5. Retos y oportunidades para el sector turismo vasco	71
<b>2. Estrategia 2030</b>	<b>77</b>
2.1. La sostenibilidad: modelo turístico a lograr	79
2.2. La visión 2030: aspiración a futuro	80
2.3. Los Objetivos Estratégicos: metas a alcanzar	81
2.4. Los valores: principios de actuación del sector	82
2.5. Los ejes palanca para la transformación	83
2.6. Líneas estratégicas	85
2.7. Hoja de Ruta 2025	87
2.8. La contribución de la Estrategia a las ODS	104
<b>3. Plan de Acción: Hoja de Ruta 2025</b>	<b>111</b>
3.1. Introducción	113
3.2. Hoja de Ruta 2025	114
3.2.1. Destino	115
3.2.2. Industria	129
3.2.3. Marketing	141
3.2.4. Gobernanza	154
<b>4. Gestión de la Estrategia 2030 y Plan 2025</b>	<b>169</b>
4.1. Modelo de gobernanza de la Estrategia	171
4.2. Sistema de implantación de la Estrategia	172
4.3. Sistema de evaluación de la Estrategia	173
<b>5. Planificación económica</b>	<b>177</b>









## Estructura y contenido del Documento







El presente documento **"Estrategia de Turismo Sostenible 2030 y Plan 2025"** elaborado por parte de la Dirección de Turismo de Gobierno Vasco de la Consejería de Turismo, Comercio y Consumo de Gobierno Vasco, se estructura en torno a los siguientes seis bloques.

Su contenido esquemático se describe a continuación, desgranando las distintas piezas o necesidades a cubrir en coherencia con el compromiso de elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sostenible.

## 1. Diagnóstico de situación del turismo:

en este primer capítulo se sitúa en primer lugar el turismo en la actualidad y los retos a nivel global en esta nueva era, para continuar con el compromiso de Euskadi con el turismo sostenible a través de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible. En este capítulo se sitúa igualmente el marco conceptual del turismo en Euskadi y una panorámica del sector turístico en la actualidad: el marco de juego, las principales cifras del turismo en Euskadi (industria y demanda turística), la competitividad del sector y los retos y oportunidades como destino, en la industria, en marketing y en la gobernanza.

## 2. La Estrategia o mirada de largo plazo al horizonte 2030:

la estrategia establece en términos de valores hasta 5 principios de actuación en el sector turístico vasco (Liderazgo, Excelencia, Orientación a resultados, Adaptación permanente e Inclusión), 4 Ejes para la transformación (Destino, Industria, Marketing y Gobernanza) y 16 líneas estratégicas a través de las cuales se orienta la definición de proyectos específicos a llevar a cabo en el horizonte 2030 en el marco de la presente Estrategia.

## 3. El Plan o Hoja de Ruta 2025:

la recuperación y transformación del turismo en Euskadi se materializará a través de la implementación de los 4 ejes palanca y las 16 líneas estratégicas de la Estrategia, que se concretan sobre un total de 32 Proyectos; el desarrollo de estos Proyectos con horizonte 2025 permitirán dar cobertura a los objetivos estratégicos.

## 4. Gestión de la Estrategia 2030 y del Plan 2022-2025:

en este bloque se describe el despliegue y gestión de la Estrategia y Plan a través de un modelo de gobernanza propio (Comité de Dirección de la Estrategia y de la Mesa de turismo de Euskadi como órgano consultivo), un sistema de implantación apoyado en la elaboración de Planes de Acción y un Sistema de Evaluación (Cuadro de Mando de la Estrategia y Resultados de la Evaluación).

## 5. Gestión de la Estrategia 2030 y del Plan 2022-2025:

en este último capítulo se sitúa la previsión económica orientadora del Plan a través de una estimación para los ejercicios 2024 y 2025 para cada una de las 16 líneas estratégicas de la Estrategia. Asimismo, se incluyen las previsiones de ingresos procedentes de los Fondos Next Generation, la partida correspondiente al Programa Berpiztu para la intervención en Araialdea, así como los recursos y medios vinculados a la Dirección de Turismo y Hostelería y a la Agencia Vasca de Turismo Basquetour.







la costa vasca... paraje insólito,  
agreste y de gran belleza,  
con sus pueblos marineros  
y sus olas de vértigo

## 1. Diagnóstico de situación



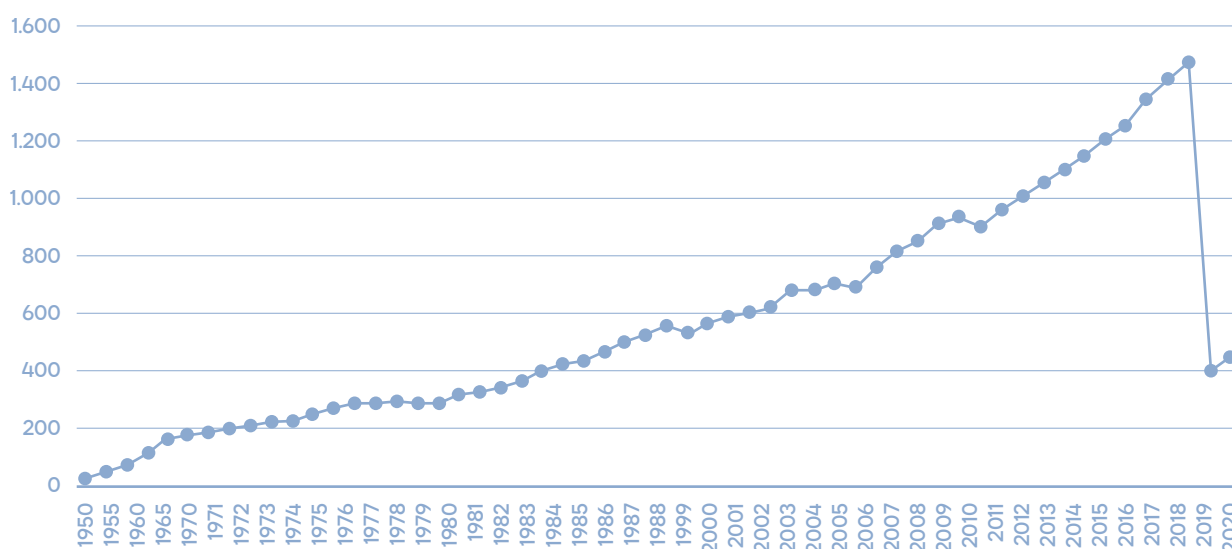




## 1.1. El turismo en la actualidad

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Muestra de ello, son los resultados que experimentó esta industria antes de la llegada de la pandemia, cifrándose –según la Organización Mundial de Turismo (OMT)– en aproximadamente de 1.500 millones de viajeros internacionales, así como un significativo 11% del PIB global<sup>1</sup>.

Número de viajeros internacionales en el mundo, de 1950 a 2021 (millones)



Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT).

No obstante, en 2020, recordado como el año de la pandemia de la Covid-19, es el momento en el que las organizaciones internacionales comienzan a reflexionar sobre la actividad turística a nivel mundial y empiezan a cuestionar su modelo debido a su alta fragilidad y dependencia que presenta respecto a otros sectores. Además se apuesta por la consolidación de la sostenibilidad como eje central de la actividad y del modelo del sector.

### LA NUEVA ERA DEL TURISMO SOSTENIBLE

Es en este momento, en el que se abre una puerta a los distintos gobiernos para diseñar nuevas órdenes económico-sectoriales que permitan integrar las lecciones aprendidas del pasado y que den respuesta a los retos del futuro. Dado que el sector turismo no debe permanecer ajeno a esta realidad, surge la necesidad de diseñar y accionar un nuevo modelo en el que la sostenibilidad se constituya como el principal elemento transformador, universal e integrador de esta industria.

*Nos encontramos en un momento en el que las políticas turísticas deben estar orientadas hacia la construcción de un nuevo modelo sectorial al servicio del desarrollo económico de los territorios, que fomente el respeto y puesta en valor del capital ambiental y social de los destinos y que formule marcos de trabajo en el que los agentes de la cadena de valor turística dialogan y dedican sus esfuerzos en una misma dirección.*

<sup>1</sup> <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>



Estamos ante un escenario de responsabilidad compartida en el que gobiernos, industria y sociedad civil deben trabajar y converge en un mismo punto en el que el sector turismo se convierta en un motor tractor de los territorios.

Para ello, resulta fundamental el desarrollo de un marco de trabajo conjunto e inteligente en el que todos los agentes disponen de una misma visión, objetivos y valores, a fin de fomentar el diálogo, el intercambio de buenas prácticas, el desarrollo de enfoques innovadores y la consecución de proyectos tractores que faciliten el desarrollo sostenible de cada destino.

## RETOS DE ESTA NUEVA ERA

Como resultado de los efectos adversos de la pandemia, resulta necesaria la actuación por parte de los gobiernos e industria de acuerdo con dos horizontes de trabajo:

### Recuperación del sector

Resulta indispensable reaccionar a las secuelas experimentadas por la Covid-19, planteando políticas y estrategias que permitan reactivar y recuperar la actividad turística a niveles de 2019.

### Transformación del sector

En paralelo, se debe apostar por la reformulación y reinversión del sector, dotando a los destinos de nuevas capacidades que le permitan crecer de una manera sostenible.

Para conseguirlo, los destinos deberán hacer frente a retos estratégicos como por ejemplo:

- 
- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento económico robusto</li><li>• Trabajo decente, estable, cualificado y de calidad</li><li>• Educación atractiva y adaptada a la realidad</li><li>• Investigación científica aplicada al sector</li><li>• Profesionalización gracias a la formación continua</li><li>• Acceso al sector por parte de todos los colectivos</li><li>• Apoyo a la transición energética</li><li>• Protección de los entornos ambientales</li><li>• Reparto de flujos en tiempo y espacio</li><li>• Optimización de infraestructuras y equipamientos</li><li>• Preservación de los valores socioculturales</li><li>• Impulso de la transformación digital</li><li>• Fomento de la creatividad e innovación</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Perfeccionamiento de la experiencia turística</li><li>• Satisfacción, retorno y fidelización del visitante</li><li>• Diferenciación basada en identidad de marca</li><li>• Segmentación de productos y mercados</li><li>• Comercialización y consumo responsable</li><li>• Resiliencia y adaptabilidad a los cambios</li><li>• Cohesión estratégica entre agentes</li><li>• Gestión óptima de inversiones-financiación</li><li>• Cooperación administrativa a todos los niveles</li><li>• Colaboración público-privada sostenida</li><li>• Modelos que sitúan a las personas en el centro Fomento de la inteligencia turística</li><li>• Garantía de la seguridad jurídica</li></ul> |
|--|--|
- 

*Repensar uno de los principales sectores económicos no va a ser fácil, pero vamos bien encaminados.*

*La crisis nos ha inspirado y ha catalizado la creatividad. La pandemia nos ha permitido identificar que también no podemos seguir como antes. Nos ha planteado nuevos desafíos, pero también grandes oportunidades para asegurar que sean más las personas que lleguen a beneficiarse de la reactivación de un sector tan importante como el turismo.*

Zurab Pololikashvili

Secretario General de la OMT  
Día mundial del turismo (2022)

Los retos estratégicos del sector ponen de manifiesto la necesidad de implicar a órganos de otros Departamentos y otras instituciones para la consecución de los resultados previstos. A tal efecto, el Plan de Acción 2023-2025 vinculado a la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 establece en su línea estratégica 4.1. "Consolidación del modelo de Gobernanza Turística", el proyecto 4.1.0. "La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, un compromiso transversal".

Este proyecto pretende consolidar el compromiso del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo con el resto de actuaciones del Gobierno y otras entidades o administraciones para la consecución de los objetivos estratégicos propuestos. A tal efecto en el citado proyecto se concreta, tanto la contextualización, como las actividades clave del proyecto.

De la misma forma, el presente documento incorpora en su apartado 5.1. "Modelo de Gobernanza de la Estrategia" la creación de la "Comisión de Turismo Sostenible" que prevé la continuidad de la colaboración interdepartamental e interinstitucional. Dinamizada y coordinada por el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo pretende dar continuidad a la trayectoria de cooperación e interlocución entre los agentes institucionales con implicación en el desarrollo turístico de Euskadi.





## 1.2. El compromiso de Euskadi con el turismo sostenible

**El turismo contribuye al crecimiento sostenible de Euskadi y apoya la diversificación de nuestra economía, pero ha sido uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria. Por ello, se deben, abordar medidas para el mantenimiento del empleo y la actividad del sector, apoyando la liquidez de las empresas, en especial de las pymes y autónomos, así como iniciativas de impulso al consumo en la hostelería y en los servicios turísticos.**

En concreto, Euskadi ha asumido un compromiso firme para impulsar un turismo sostenible y responsable, incorporando los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) en todos los ámbitos de actividad vinculados al mismo. Para ello, Euskadi apuesta por desarrollar acciones para vincular Euskadi con los atributos asociados a un turismo excelente, un turismo inteligente y un turismo competitivo, asumiendo los siguientes compromisos:

### COMPROMISOS DEL PROGRAMA DE GOBIERNO 2020-2024 "EUSKADI EN MARCHA" VINCULADOS AL TURISMO SOSTENIBLE

---

#### **Compromiso 40. Aprobar una nueva Estrategia Vasca de Turismo Sostenible.**

Aprobar una nueva "Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030" que incorpore un escenario a corto plazo, para responder a la situación de crisis causada por la pandemia del Covid-19 y mantener el empleo y la actividad. En el escenario a medio y largo plazo, la estrategia debe contemplar la situación post Covid-19, con la vista puesta en los principales retos y tendencias del sector. Debe apostar por la sostenibilidad del turismo en Euskadi y debe servir para sensibilizar y concienciar a todos los grupos de interés en la importancia de la movilidad sostenible y de la protección del patrimonio cultural y del medio natural. Se promoverá a la vez, la sostenibilidad económica y social para que los beneficios del turismo puedan revertir en la población local.

---

#### **Compromiso 41. Euskadi - Basque Country destino turístico seguro, sostenible y responsable.**

---

#### **Compromiso 42. Euskadi - Basque Country destino turístico de excelencia.**

---

#### **Compromiso 43. Euskadi - Basque Country destino turístico inteligente.**

---

#### **Compromiso 44. Euskadi - Basque Country destino turístico competitivo.**

---

Así, la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 supone el elemento central de la evolución del sector turismo en Euskadi y de su adaptación a los nuevos retos asociados a la coyuntura local e internacional, así como de la cobertura del resto de los compromisos asumidos en este ámbito y, en concreto, del impulso de la marca Euskadi-Basque Country asociada a un destino turístico seguro, sostenible y responsable.

Compromisos del Programa de Gobierno 2020-2024 "**Euskadi en marcha**" en los que incidirán las acciones recogidas en la Estrategia de Turismo Sostenible 2030.

**Además, la Estrategia Vasca de Turismo sostenible se incardina en el conjunto del Programa de Gobierno 2020-2024 "Euskadi en marcha" de manera transversal y contribuye al desarrollo y logro de otros compromisos. Entre ellos caben destacar los siguientes:**

---

### **Compromiso 17. Zonas de actuación prioritaria y empresas en dificultades.**

**Iniciativa 1.** Realizar Planes específicos de actuación en comarcas y municipios de actuación prioritaria y apoyar a las empresas en dificultades o en procesos de reestructuración.

**Iniciativa 2.** Impulsar una Estrategia para el desarrollo industrial y socio-económico de las comarcas de actuación prioritaria, que dará continuidad al Plan de choque del período 2018-2020 en zonas desfavorecidas.

**Iniciativa 3.** Aprobar los Planes estratégicos comarcales de Ezkerraldea-Meatzaldea, Enkarterria-Encartaciones y Oarsoaldea, que podrán extenderse a la Comarca de Aiala y otras que cumplan los requerimientos para ser consideradas como zonas desfavorecidas.

---

### **Compromiso 29. Gestión de los puertos y preservación del espacio rural y litoral.**

**Iniciativa 6.** Estimular el empleo y el crecimiento en las zonas rurales y litorales, fomentando la diversificación económica a través de la innovación social, apoyando proyectos con potencial de desarrollo en ámbitos vinculados al turismo, la salud, el bienestar y las nuevas tecnologías.

---

### **Compromiso 48. Profundizar en la gobernanza interinstitucional y potenciar las alianzas.**

**Iniciativa 3.** Potenciar las alianzas entre el turismo y el comercio, reforzando la oferta comercial y hostelera como un eje de atracción turística de la ciudad.

---

### **Compromiso 114. Proteger el patrimonio cultural de Euskadi e impulsar su puesta en valor.**

---

### **Compromiso 118. Aumentar el conocimiento del euskera y, sobre todo incidir en su uso en los ámbitos socioculturales, económicos, digitales y en el sector público.**

**Iniciativa 10.** Trabajar desde el consenso, los discursos positivos y la activación social, que posibilite a la ciudadanía a usar el euskera en todos los ámbitos de la vida. Para ello, se incidirá en el carácter transversal del euskera y en la implicación de todos los Departamentos y áreas del Gobierno, del sector público y de la sociedad en general (industria, igualdad, formación profesional, universidad, comercio, turismo, etc.). Se trabajará desde la colaboración interinstitucional.

---

La Estrategia de Turismo Sostenible 2030 y el Plan de Acción pretenden contribuir a la consecución de todos los objetivos de país del Programa de Gobierno. Si bien mantendrán una conexión e importancia mayor en el desarrollo de las acciones destinadas a la consecución de los objetivos siguientes:

- 1.-** Reducir el paro por debajo del 10%.
- 2.-** Lograr la convergencia en I + D con la media europea.
- 8.-** Reducir en un 30% la emisión de gases de efecto invernadero.
- 9.-** Lograr que la cuota de energías renovables represente el 20% de consumo final de energía.

La Estrategia Vasca de Turismo sostenible 2030 y el Plan de acción 2023-2025 **se integra en el resto de la Planificación del Gobierno**. Así, cabe destacar las actuaciones recogidas en el Plan de Acción vinculadas con el **Programa "Berpiztu"** para la reactivación económica y la creación de empleo 2020-2024. Concretamente, entre las políticas tractoras del **"Eje 1. Reactivación económica"**, se encuentra el "Comercio, Industria del Turismo y la Cultura" con una inversión prevista en el documento original de 313 millones de euros.



La política tractora 6, **"Reactivar el comercio, la industria del turismo y la cultura"** ya se refiere al papel de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 con tres principios y varias acciones que tienen su encaje en los documentos propuestos:

## **TURISMO Y HOSTELERÍA**

### **Sostenibilidad, Responsabilidad y Excelencia**

- Impulsar la marca Euskadi-BasqueCountry vinculada a un destino turístico sostenible, responsable y de excelencia.
- Elaborar un catálogo "Top ten de entornos, espacios y establecimientos sostenibles".
- Impulsar programas de igualdad y responsabilidad social empresarial.

### **Mejora de competitividad**

- Fomentar estrategias de cooperación y dinamización sectorial y desarrollo de las economías locales, reforzando los programas de ayudas.
- Desarrollar un sistema de inteligencia competitiva del turismo.
- Impulsar el relevo generacional y la innovación en los modelos de gestión y negocio e impulsar la digitalización, a través de iniciativas como el **programa BerrizEnpresa**.

### **Impulso sinergias entre Comercio, Turismo y Cultura**

- Impulsar sinergias entre estos sectores y reforzar el programa HIRIA 3.1

## 1.3. La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030

La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 parte de un entendimiento profundo de los retos a los que se enfrenta el sector turismo de Euskadi en el corto, medio y largo plazo y, en línea con lo previsto en el artículo 13 de la Ley 13/2016, de julio, de Turismo, establece las directrices, recomendaciones y pautas de trabajo para que los diferentes agentes turísticos de Euskadi puedan dinamizar y mejorar la competitividad del destino.

### PRINCIPIOS SOBRE LOS QUE SE HA FORMULADO LA ESTRATEGIA

Con el propósito de garantizar el correcto desarrollo y buen devenir de la Estrategia, los trabajos orientados a su formulación se han canalizado de acuerdo con los siguientes principios:

- **Información de calidad adaptada a la situación actual del destino**, de modo que se adopten las mejores decisiones durante todo el proceso
- **Participación del sector** para incorporar las perspectivas y aportaciones de una diversidad y número de agentes clave del territorio
- **Orientación realista de la visión, objetivos y actuaciones clave** que se enmarcan tanto en la Estrategia como en su correspondiente Plan de Acción.

### METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La elaboración de la Estrategia se ha llevado a cabo a partir del trabajo colaborativo con el sector turismo vasco, que ha sido secuenciado en 5 fases alineadas e integradas entre sí:

#### Recuperación del sector

Resulta indispensable reaccionar a las secuelas experimentadas por la Covid-19, planteando políticas y estrategias que permitan reactivar y recuperar la actividad turística a niveles de 2019.



#### 1. Marca conceptual

Determinación de los ejes palanca del sector turismo vasco en torno a los que se han constituido la vertebración del diagnóstico de partida, reflexión estratégica y planificación a futuro de las actuaciones que comprenderá la Estrategia.



#### 2. Situación de partida

Revisión de distintas fuentes de información para comprender los principales retos del sector turismo vasco a partir del análisis de su marco estratégico, tendencias de cambio, cifras de demanda y oferta y factores de competitividad.



#### 3. Horizonte 2030

Reflexión sobre el alineamiento del sector turismo vasco y Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como definición de los principales elementos estratégicos en el horizonte 2030: visión, valores y objetivos.



#### 4. Plan de acción

Planteamiento de una hoja de ruta clara hasta el año 2025 que facilite la implementación de diversas líneas de trabajo y los correspondientes proyectos tractores para el territorio.



#### 5. Despliegue y gestión

Definición de las principales sistemáticas para el despliegue, seguimiento y gestión de los distintos elementos que componen tanto la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible como su correspondiente Plan de Acción.



## PROCESO DE PARTICIPACIÓN

Para abordar las diferentes fases del proceso metodológico presentado, el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco junto a Basquetour –Agencia Vasca de Turismo – ha diseñado y conducido un proceso de participación que ha permitido recoger todas las inquietudes, perspectivas y aportaciones del sector turismo vasco a fin de destinadas al seguimiento, reflexión y validación de los distintos elementos tratados a lo largo de todo el proceso de elaboración.

Este proceso ha tenido una duración de un año, en el que se han realizado distintos tipos de dinámicas –reuniones, entrevistas, encuestas, mesas temáticas y WOKA– permitiendo a agentes diversos del ecosistema turístico vasco la posibilidad para reflexionar y opinar sobre las fortalezas y debilidades del sector, así como oportunidades y amenazas en este nuevo ciclo de planificación.

### Hitos del proceso participativo

3

#### MESAS TEMÁTICAS

destinadas a abordar de forma focalizada sobre los principales ejes clave de la Estrategia e identificar sus correspondientes factores de éxito.

+40

#### REUNIONES DE TRABAJO

destinadas al seguimiento, reflexión y validación de los distintos elementos tratados a lo largo de todo el proceso de elaboración.

+30

#### ENTREVISTAS

destinadas a comprender la situación actual del sector turismo vasco e identificar posibles líneas de actuación a desarrollar en el futuro.

+1.000

#### ENCUESTAS

destinadas a analizar las principales dificultades que presenta la oferta turística vasca e identificar factores de demanda de otros destinos turísticos.

3

#### WORLD CAFÉ (WOKA)

destinadas a reflexionar sobre los elementos de la Estrategia y del Plan de Acción teniendo en cuenta una visión territorial: capitales, costa e interior.



En este sentido, resulta reseñable destacar que este proceso ha implicado a centenares de agentes clave de diversa tipología e idiosincrasia.

Entidades públicas	Empresas privadas	Comunidad científica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamientos</li> <li>• EUEDEL</li> <li>• Entes de cooperación turística</li> <li>• Recursos turísticos</li> <li>• Convention Bureau y palacios de congresos</li> <li>• Diputaciones Forales</li> <li>• Agentes sociales y económicos</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> <li>• Gobierno Vasco – otras Direcciones de relevancia para el sector turismo vasco</li> <li>• Otros servicios públicos de la cadena de valor turística: oficinas, observatorio, museos y redes de turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostelería y restauración</li> <li>• Alojamientos: hoteles, rurales, campings y apartamentos</li> <li>• Guías turísticos</li> <li>• Agencias de viaje</li> <li>• OPC</li> <li>• Empresas artísticas y culturales</li> <li>• Empresas de naturaleza y turismo activo</li> <li>• Otras empresas y asociaciones de empresarios vinculadas a la cadena de valor turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de formación reglada de hostelería y turismo</li> <li>• Universidades</li> <li>• Centros científico-tecnológicos</li> <li>• Investigadores de referencia</li> <li>• Consultoras</li> <li>• Otros agentes vinculados a la comunidad científica</li> </ul>



ELEMENTOS CLAVE DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 establece la visión y marco de trabajo global para la recuperación y transformación del sector turismo vasco, al mismo tiempo que prevé los mecanismos para su operativización plurianual y anual.

2023 • 2024 — 2025 — 2026 — 2027 — 2028 — 2029 — 2030

Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030	
Visión 2030	
Objetivos estratégicos	
Indicadores asociados a los objetivos estratégicos	
Valores	
Ejes palanca	

Planes de acción plurianuales	
Plan plurianual 2023-2025	Plan plurianual 2026-2030
Ejes palanca	
Líneas estratégicas	
Proyectos	
Indicadores asociados a los proyectos	

Planes de anuales de gestión alineados con los presupuestos generales							
Plan anual 2023	Plan anual 2024	Plan anual 2025	Plan anual 2026	Plan anual 2027	Plan anual 2028	Plan anual 2029	Plan anual 2030
Proyectos							
Acciones							

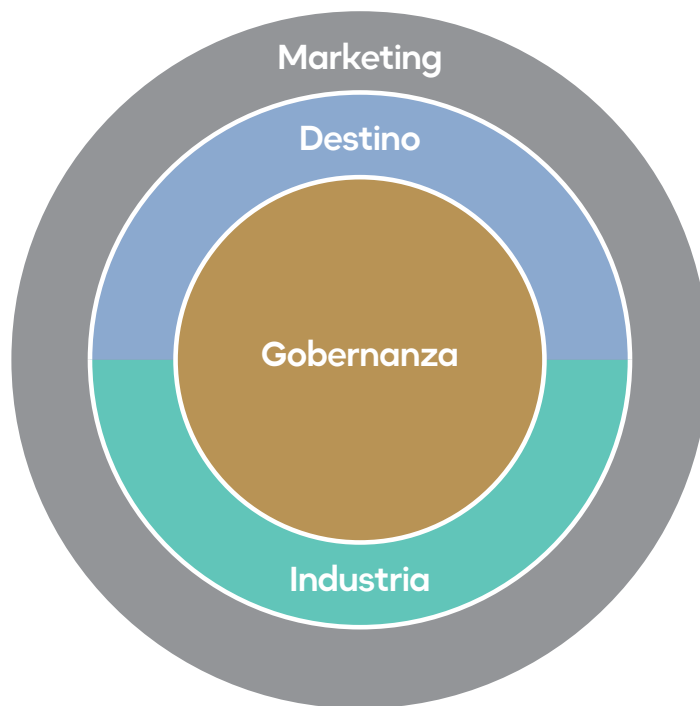


Contribución a los ODS	
Indicadores de contribución a los ODS	

Elementos estratégicos	Elementos operativos	Elementos de gestión
------------------------	----------------------	----------------------

## 1.4. Marco conceptual del turismo en Euskadi

El turismo en Euskadi se articula en torno a 4 grandes ejes palanca que representan los grandes ámbitos de actuación del sector turismo vasco: destino, industria, marketing y gobernanza. Así, estos ejes palanca han constituido la base vertebradora del diagnóstico de partida, reflexión estratégica y planificación a futuro que han resultado en la elaboración de la presente Estrategia.



### Destino

Se caracteriza por la dotación de diversas capacidades al territorio en aras de configurar una visita atractiva, inclusiva y responsable para los visitantes, preservando en todo momento el patrimonio y valores sociales, culturales y naturales que distinguen al territorio.



### Industria

Se centra en la competitividad del tejido empresarial turístico vasco en favor de su modernización, especialización y adaptación a las necesidades actuales y futuras de los visitantes, así como en el fomento del desarrollo empresarial, el emprendimiento y la captación de inversiones.



### Marketing

Se basa en la imagen y marca del territorio de acuerdo con los atributos que caracterizan al mismo y la propia comercialización, promoción y promoción de forma personalizada, segmentada y adaptada a los intereses y necesidades del público objetivo definido.



### Gobernanza

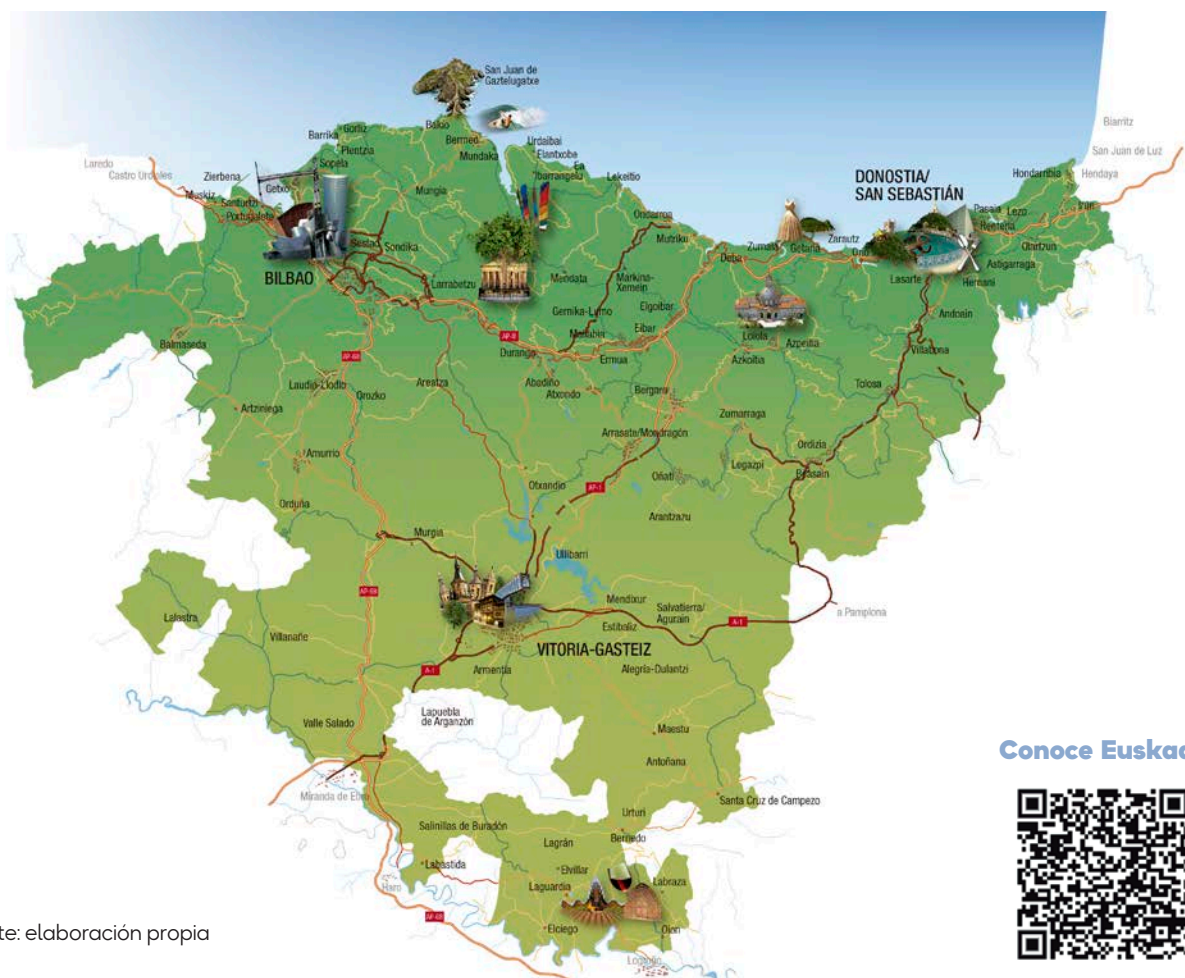
Se constituye como el liderazgo compartido de la actividad turística del territorio por medio de una cooperación activa, coordinada y transparente junto con los agentes clave del ecosistema turístico de Euskadi y colaborar de forma activa en redes de colaboración y alianzas para el desarrollo del sector turismo vasco.



### 1.4.1. Destino

Euskadi es el lugar ideal para disfrutar, en poco tiempo, de numerosos atractivos turísticos: un paisaje diverso, una cultura milenaria y una afamada gastronomía a lo que le acompaña el recorrido verde de sus montañas y valles y el azul de su costa insólita inigualable. Un destino especial en el que la vanguardia de sus capitales va unida a la tradición del mundo rural y a la lengua viva más antigua de Europa. Un territorio con una historia grandilocuente en el que personajes ilustres han ido tejiendo su personalidad, caracterizada por su carácter mariner, industrial y agrícola, siempre diverso, emprendedor y de referencia mundial.

#### MAPA TURÍSTICO DE EUSKADI



Fuente: elaboración propia

Todo esto hace a Euskadi un destino único, diferenciado por una oferta turística variada, rica y auténtica. Un territorio con un gran potencial turístico en el que cada uno de sus pequeños rincones presentan multitud de planes distintos para los que lo visitan y en el que todos los agentes del ecosistema turístico se alinean para garantizar una propuesta de alto valor añadido, apalancada en la maximización de su experiencia turística, satisfacción y fidelización.

## POTENCIALIDADES TURÍSTICAS DE EUSKADI

Euskadi despliega su propuesta de valor a partir de un amplio, diverso y complementario abanico de activos turísticos entre los que se distinguen:



### Ciudades y pueblos con encanto

Mezcla equilibrada, plural y complementaria de grandes capitales –Bilbao, Donostia y Vitoria-Gasteiz– y de pueblos rurales y marineros que cuentan con un encanto singular.



### Gastronomía y enoturismo de renombre

Comida y bebida de lujo al alcance de todo el mundo a partir de productos autóctonos, de temporada, en forma de pintxo y con un buen vino de Rioja Alavesa, txakoli o sidra.



### Cultura milenaria

Costumbres bien conservadas como su mitología, leyendas, deporte rural, historia, folklore, danza, literatura, fiestas populares y lengua ancestral, el euskera.



### Arte de vanguardia

Manifestaciones artísticas que comprenden esculturas originales y pinturas de gran relevancia en museos de referencia a nivel internacional.



### Patrimonio construido de identidad singular

Bienes arquitectónicos de diversa idiosincrasia como el industrial –altos hornos, puentes, fábricas...–, religioso –caminos, santuarios...– o el de los cascos históricos.



### Naturaleza sensacional

Rutas, senderos y paisajes insólitos diversos tanto en entornos de costa –acantilados, bahías, geoparque...– como de interior –parques naturales, espacios protegidos, rías...



### Práctica activa de deporte y aventura

Actividades de tierra, agua y aire que permiten disfrutar de experiencias turísticas llenas de sensaciones en diferentes parajes a lo largo de todo el territorio.



### Acontecimientos programados de referencia

Agenda de eventos, festivales y acontecimientos de todo tipo –artísticos, deportivos y gastronómicos, entre otros– que impulsan la tracción hacia el destino.



### Reuniones, incentivos, congresos y convenciones

Oferta amplia de espacios, infraestructuras y profesionales que permiten el impulso del turismo de negocios durante todo el año.

Fuente: inventario de recursos de Basquetour

Todos estos activos suponen uno de los elementos clave a la hora de componer la oferta turística del destino. Comprender sus capacidades, diseñar estrategias transformación, diversificación y especialización, así como plantear nuevas propuestas para ponerlos en valor, será uno de los principales retos que tendrá la Estrategia, de manera que pueda contribuir a la desestacionalización temporal, temática y territorial del destino, y por ende, a la mejora de la competitividad-rentabilidad del sector turismo vasco.

### Propuesta de valor de Euskadi

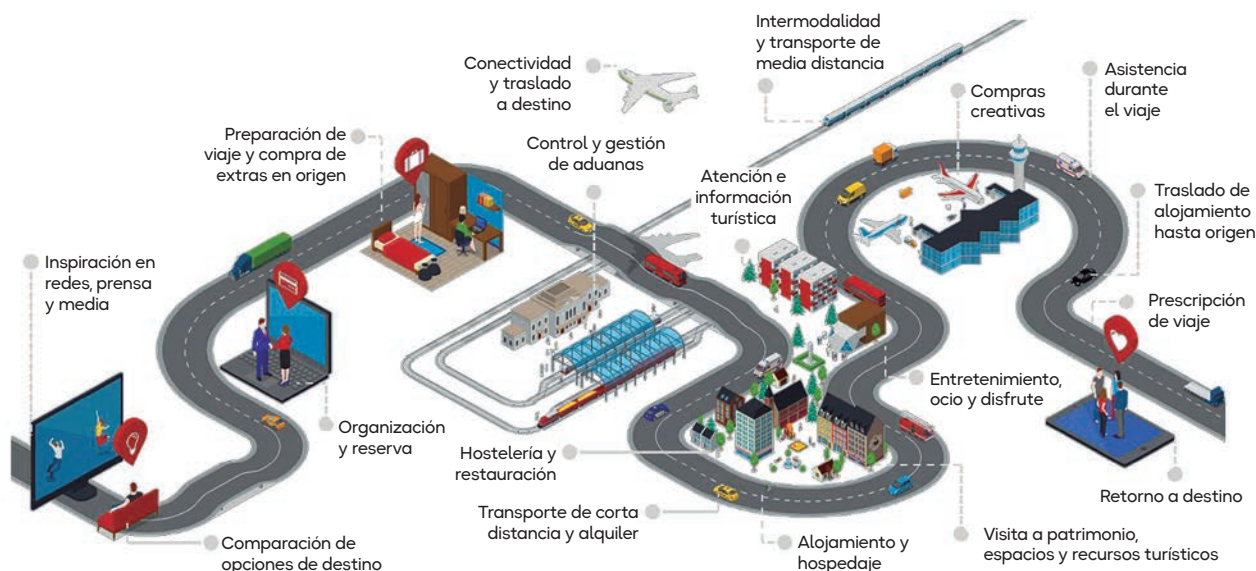




## 1.4.2. Industria

Otro pilar fundamental para organizar, transformar y consolidar la oferta turística de Euskadi es la industria. El tejido empresarial –empresas y establecimientos turísticos– son verdaderos motores a la hora de plantear propuestas de valor que permitan dar respuesta a todos los puntos de contacto entre el visitante y el propio destino.

### TOURIST JOURNEY



Fuente: Deloitte

Con el propósito de maximizar la experiencia turística del visitante en Euskadi, la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 deberá comprender tanto el nivel de madurez como el rol futuro que juega cada agente clave como habilitador en la propia cadena de valor.

### CADENA DE VALOR DEL TURISMO DE EUSKADI

← Origen →		Destino					→ Origen →	
Captar		Experimentar					Fidelizar	
Organización	Transporte	Alojamiento	Hostelería	Ocio	Patrimonio	Retorno		
Fase	Agentes clave					Agentes habilitadores		
Organización	Comercializadoras, agencias, turoperadores, prescriptores, transporte de tránsito a destino...					• Autoridades de control aduanas, migración, transporte, seguridad, sanitarias...		
Transporte	Transporte intermodal, distancia media y/o corta por vía aérea, ferroviaria, marítima y terrestre (propio/alquiler/taxi)...					• Servicios informáticos, comunicaciones, financieros, seguros...		
Alojamiento	Hoteles, hostales, pensiones, albergues, apartamentos, viviendas, casas rurales, campings, caravanas...					• Servicios de infraestructuras (construcción, energía, agua, residuos, comunicaciones, educación...)		
Hostelería	Restaurantes, puestos de comidas, establecimientos de bebidas (bares, cafés, bodegas)...					• Servicios de mantenimiento, conservación y restauración de espacios		
Ocio	Actividades vinculadas a las artes escénicas, recreativas, deportivas, entretenimiento, disfrute, bienestar					• Productores alimentarios,		
Patrimonio	Patrimonio natural y cultural de índole tangible (monumentos, paisajes, lugares...) e intangible (celebraciones, expresiones...)					• Servicios informáticos, comunicaciones, financieros, seguros...		
Retorno	Comercializadoras, agencias, turoperadores, prescriptores, transporte de tránsito a destino...							

Fuente: Elaboración propia en base a modelo de la OMT.

## CATALIZADORES DE COMPETITIVIDAD

Con el fin de contribuir a mejorar la competitividad de cada uno de los agentes que comprenden la cadena de valor del turismo vasco, se ha de prestar especial atención a los diferentes elementos que pueden actuar como catalizadores de esta:



### Innovación

Introducción o mejora de nuevos productos, servicios, procesos, incrementando la eficiencia, eficacia y, por ende, la propia rentabilidad.



### Tecnología

Suma de técnicas, habilidades, métodos y procesos utilizados en la producción de bienes, servicios o en el logro de objetivos específicos.



### Gobernanza

Establecimiento de cauces que permitan un trabajo conjunto entre una pluralidad de actores y el diseño de nuevos procesos de gestión y desarrollo de lo público y colectivo.



### Accesibilidad

Diseño universal o diseño para todas las personas que garantice unas condiciones mínimas de seguridad y comodidad, de la forma más autónoma y natural posible.



### Sostenibilidad

Equilibrio entre el crecimiento y la preservación entorno ambiental y sociocultural para garantizar un futuro más justo, diverso y respetuoso con el territorio y sus habitantes.

Fuente: Elaboración propia en base a modelo DTI.

## TURISMO RESPONSABLE

De forma adicional a estos elementos, se ha de incorporar un sexto vinculado a la ética turística. En este sentido, todos los agentes deben estar comprometidos con una serie de principios básicos que fomenten la responsabilidad en su actividad.

### Código ético del turismo en Euskadi



## GESTIÓN DEL TALENTO

No obstante, de nada sirve favorecer la mejora de la competitividad sin tener consolidadas las bases del tejido empresarial de Euskadi. A tal efecto, sin duda, se debe contribuir a que los profesionales de este sector estén bien formados, motivados y cuenten con empleos estables y de calidad, generando entornos atractivos a lo largo de toda su carrera profesional.

Educación	Captación	Retención	Profesionalización	Transferencia
Formación inicial a jóvenes a través de programas potentes junto a instituciones educativas de referencia	Diseño de entornos atractivos que sugestionen el interés e inclusión de talento motivado y cualificado	Impulso de incentivos que favorezcan las condiciones de trabajo y eviten la fuga de talento a otros sectores	Formación continua de los profesionales mejorando sus habilidades, competencias y capacidades	Fomento de la socialización del conocimiento y apoyo a la transmisión patrimonial de negocios

Facilitar la inserción laboral o mejorar su cualificación profesional, tanto en el inicio como en el durante de su carrera, sentarán las bases del sector turismo vasco, fortalecerán su desarrollo empresarial, emprendizaje e, incluso, traccionando las inversiones hacia el territorio.



### 1.4.3. Marketing

Resulta indispensable contar una estrategia clara de marketing que establezca las directrices sobre el posicionamiento, marca, productos, mercados, segmentos y cualquier otra acción vinculada a la comercialización, promoción y comunicación del destino. En consecuencia, esto permitirá que todos los agentes trabajen al unísono, atraer al público objetivo, maximizar la experiencia a partir de la personalización y segmentación, así como cumplir con las expectativas puestas por aquellas personas que visitan Euskadi.

#### POSICIONAMIENTO TURÍSTICO

Euskadi cuenta con un planteamiento de posicionamiento turístico a futuro, apalancado por los principales atributos del territorio.



Fuente: Chías Marketing.

#### MARCA TURÍSTICA

Alineado con el posicionamiento turístico y como expresión de la identidad, personalidad, imagen y valores, la marca turística –Euskadi Basque Country – da respuesta a los mensajes que se quieren trasladar al público objetivo que persigue el destino.

No obstante, con el propósito de reforzar la atracción de posibles visitantes hacia al territorio y sumar valor añadido, se identifica como cuestión de interés la complementariedad de la marca Euskadi Basque Country junto a otros elementos clave como: destinos, recursos y eventos.

**Marca del territorio:**  
**Euskadi Basque Country**

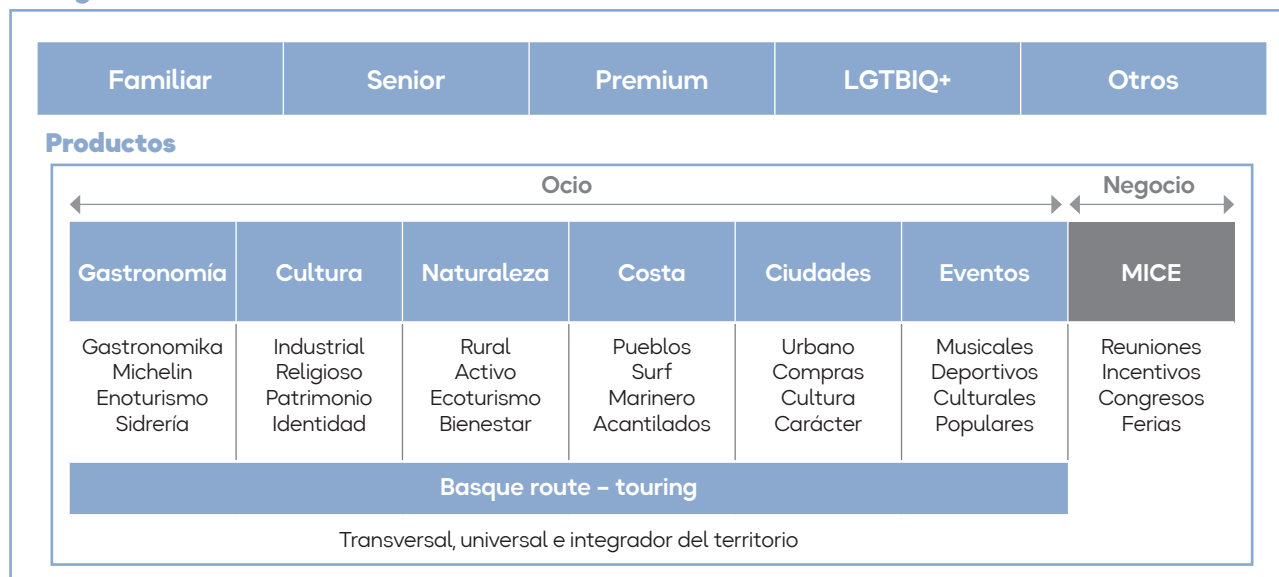


Marca paraguas Euskadi Basque Country		
Marca complementaria asociada <b>destinos</b>	Marca complementaria asociada <b>recursos</b>	Marca complementaria asociada <b>eventos</b>

## PRODUCTOS Y SEGMENTOS TURÍSTICOS

En un contexto en el que el proceso de organización del viaje se consolida a través de la búsqueda de experiencias singulares, diferentes y adaptadas a los intereses de cada visitante, resulta clave para el sector turismo vasco identificar una estrategia de productos y segmentos turísticos con los que se podrá estructurar la oferta turística del destino. A este respecto, resulta reseñable destacar el modelo de Euskadi, se corresponde con un marco integrador, flexible y completamente alineado al posicionamiento turístico anteriormente introducido:

### Segmentos



Fuente: Chias Marketing

## MERCADOS TURÍSTICOS

Además de presentar una estructura de la oferta del territorio, será necesario plantear una estrategia de los mercados emisores que resultan de interés para el territorio.

Estrategia de mercados			
basada en diversas prioridades		basada en diversas distancias	
Prioridad	Mercado	Distancia Zonas	Mercado
<b>Proximidad</b>	De escapadas y fin de semana De nichos de mercado e intereses especiales	<b>Corta</b>	Europa
			Francia suroeste
			España 1
<b>Accesibilidad</b>	De conexión directa vía aérea De apertura de nuevas rutas interesantes	<b>Media</b>	Madrid, Cataluña, Castilla y León
			España 2
			Com. Valenciana, Galicia, Andalucía
<b>Rentabilidad</b>	De mayor gasto y mayor estancia media De todas las estaciones y con mejor coyuntura	<b>Larga</b>	Norte Europa
			Reino Unido-Irlanda, Países Nórdicos
			Centroeuropa
<b>Oportunidad</b>	De actuaciones de promoción de Turespaña De larga distancia que van a otros destinos		Alemania, Austria, Países Bajos, Suiza
			Sur de Europa
			Francia, Italia, Portugal
			Norteamérica
			EEUU, Canadá, México
			Latinoamérica
			Argentina, Brasil, Chile
			Asia
			Japón, Corea, Singapur

Fuente: Chias Marketing

Con base en unas premisas claras, adaptables a cada circunstancia y compartidas con los principales agentes del ecosistema turístico, se dispondrá de un mejor conocimiento sobre la demanda turística que permitirá definir de la mejor forma las actuaciones de comercialización – tanto offline como online–, de promoción –destinado a consumidor final (B2C) y sector (B2B)– y de comunicación –mensajes clave, relato, canales y campañas, entre otros.



#### 1.4.4. Gobernanza

La necesidad de practicar un buen gobierno en el sector turismo vasco está indisolublemente asociada a la correcta gobernanza, gestión y organización. Velar por los intereses del ecosistema turístico, asegurar su sostenibilidad, supervisar y orientar su marcha, respetando las normas legales y la ética de una forma participativa, transparente y sostenida en el tiempo se corresponderá con el éxito de la implementación de la Estrategia.

#### ORDENAMIENTO JURÍDICO

La *Ley 14/2016, de 28 de julio, de Turismo* es el marco normativo, aprobado por el Parlamento Vasco, que establece la regulación de la actividad turística en Euskadi, su ordenación, así como el establecimiento de los principios, normas y criterios de actuación de la política turística en todo el territorio. Además, centra su atención en asegurar la coordinación de las actuaciones por parte de los distintos niveles de las administraciones públicas e industria, concretando las competencias y atribuciones que deben adoptar cada uno de estos agentes.

##### Ley de Turismo de País Vasco



#### DESARROLLO TERRITORIAL

En un sector económico tan amplio como es el turismo, en el que confluyen multitud de actividades de diversa tipología e idiosincrasia, resulta vital la ordenación de los recursos turísticos de modo que se pueda: compatibilizar su disfrute y protección, orientar su planificación a nivel territorial y urbanístico y, especialmente, considerar la capacidad de carga de los destinos que caracterizan al territorio. En este sentido, el turismo se apoya en todo momento en la *Ley 4/1990, de 31 de mayo, de Ordenación del Territorio del País Vasco*, por el que se armoniza y asegura el desarrollo sostenible de la actividad del turismo en Euskadi.

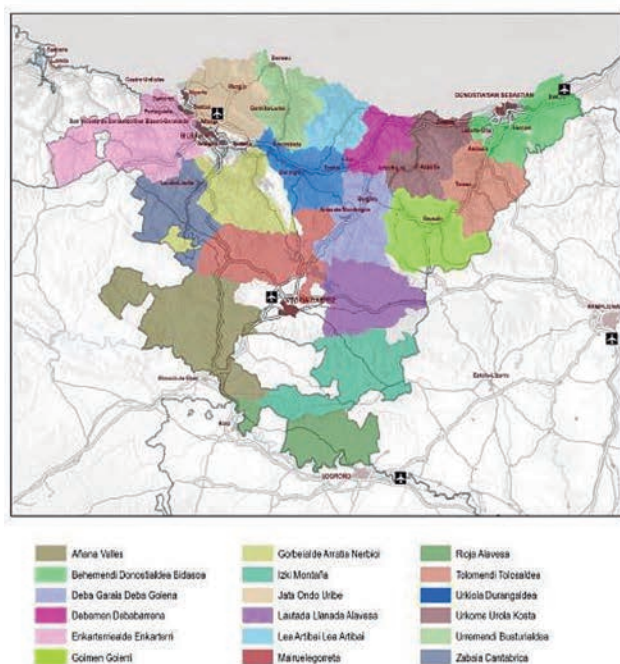
##### Ley de Ordenación del territorio de País Vasco



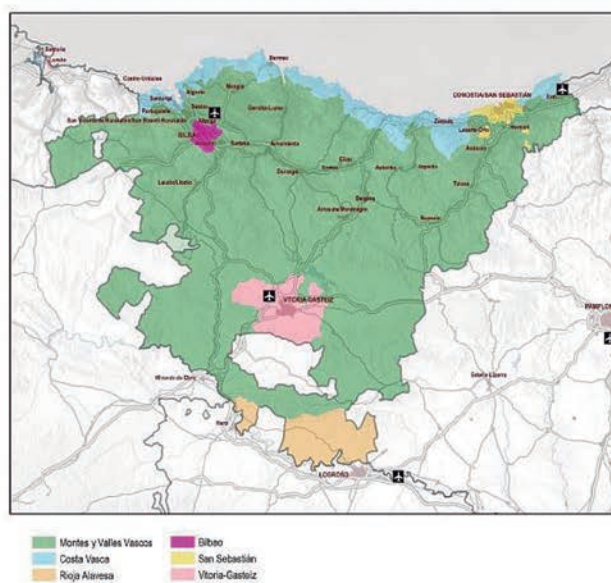
Además, alineado con el Plan Territorial Sectorial del Turismo en Euskadi (PTS) recogido en la Ley anteriormente citada y la Orden del 13 de julio de 2011 del *Orden del 13 de julio de 2011 del Consejero de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, por la que se regula el programa de ayudas para impulsar la competitividad turística de Euskadi*, se destaca el territorio cuenta actualmente con dos elementos clave para la organización y desarrollo del espacio turístico el territorio:



## Entes de cooperación y gestión turística



## Marcas turísticas



Fuente: estudios previos relativos al Plan Territorial Sectorial del Turismo en Euskadi

## ALIANZAS Y REDES

No se entiende el progreso sin cooperación. Por este motivo, el sector turismo vasco debe trabajar en equipo y tratar de buscar soluciones a problemas comunes con otros agentes que no son del territorio o del propio sector. A tal efecto, resulta vital el refuerzo de estas alianzas y redes, trazando convenios de colaboración que faciliten la implantación de buenas prácticas, modelos de trabajo o proyectos que den respuesta a necesidades específicas del propio sector.



## DINAMIZACIÓN Y COHESIÓN

Adicional a lo anterior, el ecosistema turismo vasco tiene que trabajar unido, compartiendo una misma visión y un espacio común en el que se puedan compartir impresiones, conocimiento e iniciativas de interés que faciliten el fortalecimiento del posicionamiento, rentabilidad, competitividad, creatividad y profesionalización de la propia industria y destino. Para ello, resulta fundamental el impulso de la cooperación en todas sus vertientes: público-privada, interinstitucional, interempresarial e intersectorial.

Por consiguiente, se deben diseñar estructuras, herramientas y procesos que faciliten la cooperación y corresponsabilidad entre los múltiples agentes que coexisten en el sector. Por este motivo, la articulación, organización y dinamización de mesas con objetivos claros, que convoca correctamente a los agentes más adecuados, flexible a cada circunstancia y que sitúa el tiempo de las mismas de acuerdo con un enfoque práctico y orientado a resultados, resulta vital para el crecimiento del sector, el fortalecimiento de la colaboración y su propia cohesión.

Red vasca de turismo - Saretour







## SISTEMA DE MESAS DE EUSKADI

Mesa de turismo					
Mesas subsectoriales			Mesas territoriales		
Industria	Destino	Marketing	Capitales	Costa	Interior
Catalizadores de competitividad	Productos, recursos y atención	Comercialización promoción y comunicación	Bilbao, San Sebastián y Vitoria-Gasteiz	Litoral	Montes, Valles y Rioja Alavesa
Inteligencia turística					

Fuente: Manual de Gestión del Modelo Territorial Turístico de Euskadi.

## INTELIGENCIA TURÍSTICA

Transversal a todas estas cuestiones, se enmarca la inteligencia turística. Este es un mecanismo que va más allá del valor innovador del uso de las últimas tecnologías. El tejido empresarial de la industria y los propios destinos deben afianzar este modelo como una herramienta de gestión del conocimiento que contribuya en todo momento a la hora de tomar decisiones y hacer una gobernanza moderna e inteligente. De acuerdo a este marco los Observatorios de Turismo son agentes clave a la hora cargar, ordenar, procesar, analizar y visualizar información de interés turística que pueda ser de utilidad para todos los agentes de que contribuyan a la cadena de valor del sector turismo vasco.

*Observatorio vasco  
de turismo Enfokatur*





**Rioja alavesa...** conocida  
por su afamada comida y bebida  
que se caracteriza  
por el respeto a sus productos  
y la constante innovación





## 1.5. Situación de partida

### 1.5.1. El marco de juego del turismo en Euskadi

Para la correcta formulación de una nueva estrategia configurada en clave de sostenibilidad, resulta vital disponer de una visión global de las principales directrices, estrategias y políticas que se desarrollan a nivel mundial, europeo, nacional y autonómico. De esta manera, se podrá identificar las principales temáticas y líneas sobre las que se define actualmente y en el futuro el marco de juego del sector turismo vasco.

#### MARCO A NIVEL MUNDIAL

A nivel mundial, se destacan varios documentos que han marcado las pautas del turismo a nivel global:

- La **Estrategia de la Organización Mundial del Turismo (OMT)** plantea centrar sus actuaciones en la integración del turismo en la agenda global, la mejora de la competitividad turística, la promoción del desarrollo sostenible en el turismo, la reducción de la pobreza, el fomento del conocimiento, enseñanza y capacitación y el apoyo al asociacionismo.
- Las **Recomendaciones de la OMT sobre Turismo y Desarrollo Rural** asisten tanto al sector público como privado en el fomento del turismo en las zonas rurales de manera que contribuya a un desarrollo inclusivo, sostenible y resiliente a través de: la inversión, el desarrollo de capacidades, el acceso a financiación, el desarrollo de infraestructuras, la transformación digital, el desarrollo sostenible, la evaluación de impactos, la mejora de la gobernanza y el empoderamiento de las mujeres.
- Con base en la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, Naciones Unidas identifica que el sector turístico tiene la capacidad de contribuir directa o indirectamente en el desarrollo sostenible de acuerdo con los siguientes ODS:



- Con el propósito de dar respuesta a la situación frente a la pandemia, el **Plan de Recuperación del Turismo post COVID-19** se constituye como una guía de recuperación que prioriza: proporcionar liquidez y proteger el empleo, restablecer la confianza ofreciendo seguridad, fortalecer la colaboración público-privada, abrir fronteras de manera responsable y convertir la innovación y sostenibilidad en normalidad.

#### MARCO A NIVEL EUROPEO

Por su parte, en el marco europeo se identifican dos documentos clave:

- La Comunicación de la Comisión Europea **Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo**, establece un enfoque coordinado de las iniciativas relacionadas con el turismo y define un nuevo marco de acción, proponiendo una serie de iniciativas de dimensión europea o plurinacional. Así, las acciones en favor de turismo pueden agruparse en torno a cuatro ejes:
  - Estimular la competitividad del sector turístico en Europa
  - Promover el desarrollo de un turismo sostenible, responsable y de calidad
  - Consolidar la imagen y visibilidad de Europa como conjunto de destinos sostenibles y de calidad
  - Maximizar el potencial de las políticas e instrumentos financieros de la UE para el desarrollo del turismo



- El documento **Turismo en Europa en la próxima década: sostenible, resiliente, digital, global y social**, del Consejo de la Unión Europea, alineado con las directrices del Pacto Verde Europeo, establece una serie de recomendaciones en el ámbito turístico:

Turismo sostenible y responsable	Formación continua	Competitividad y transformación digital
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeto a los recursos y valores naturales, sociales, culturales y el bienestar de las comunidades locales</li> <li>Transición hacia la neutralidad climática y la gestión de residuos</li> <li>Desarrollo de estrategias turísticas sostenibles, responsables y resilientes</li> <li>Gestión de flujos y equilibrio territorial</li> <li>Green Deal, ODS, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación de calidad y desarrollo de competencias</li> <li>Atención a los jóvenes y a la igualdad de género</li> <li>Intercambios de estudiantes y profesionales</li> <li>Adquisición de formación, competencias y habilidades digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial de las pymes y microempresas turísticas</li> <li>Promoción de nuevas tecnologías, la digitalización, las TIC y el intercambio de datos</li> <li>Fomento de la IA y Big Data en el sector alineada con la Est. de datos de la UE</li> <li>Impulso de la Red de hubs de innovación digital europea</li> </ul>

## MARCO A NIVEL NACIONAL

En cuanto al marco nacional son varias los documentos que se toman como referencia a la hora de identificar directrices en el sector turístico:

- El **Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia. España Puede**, presenta una agenda de inversiones y reformas estructurales que dirigirán la transformación del conjunto de la economía nacional. Así, dentro de la primera política palanca: Modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso a una España Emprendedora, encontramos el componente n.º 14 – Plan de modernización y competitividad del sector turístico, con una financiación de 3.400 millones de euros, cuyas inversiones son:

Transformación del modelo turístico (1.923M€)	Digitalización e inteligencia (337M€)	Resiliencia turística extra peninsular (220M€)	Actuaciones especiales para la competitividad (920M€)
---	---------------------------------------	--	---

Gracias a los fondos del PNRTR, se han desarrollado diversos planes Estratégicos en el ámbito turístico a nivel nacional.

- La futura **Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030**, persigue sentar las bases de la transformación del turismo español hacia un modelo de crecimiento sostenido y sostenible, que permita mantener la posición de liderazgo mundial. Para lograr este propósito, la Estrategia se asienta sobre 8 palancas clave.

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1. Destinos turísticos                                | 5. Sostenibilidad ambiental      |
| 2. Talento  | 6. Sostenibilidad socioeconómico |
| 3. Experiencias y productos                           | 7. Digitalización                |
| 4. Conectividad, intermodalidad y movilidad turística | 8. Gobernanza                    |

- La **Estrategia de Marketing de Turespaña 2021-24** tiene por objetivo fijar las prioridades de impulso de marca, promoción y apoyo a la comercialización de los distintos entes gestores turísticos del territorio y el sector:
  - Potenciar estrategias de promoción diferenciadas
  - Desarrollar una propuesta de valor singular
  - Desarrollar un modelo de inteligencia basado en datos
  - Reforzar la estrategia de marketing digital
- El **Plan de Modernización y Competitividad 2021-2024** pretende mantener el liderazgo nacional en el ámbito de la competitividad turística, contribuyendo a:
  - Transformación del modelo hacia la sostenibilidad
  - Desarrollo de producto y modernización del ecosistema
  - Apuesta por la digitalización e inteligencia competitiva
  - Apuestas especiales en el ámbito de la competitividad
- La **Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos** tiene como objetivos principales el apoyo a los destinos turísticos en su transformación hacia hubs de innovación turística y el logro de una mayor cohesión territorial, creando conexiones entre los destinos de distintas regiones.
- El **Plan Experiencias Turismo España** persigue desarrollar nuevos productos turísticos y mejorar las capacidades de los destinos; mejorar la sostenibilidad de las experiencias turísticas; impulsar la transición digital aplicada a recursos, productos y servicios; y, mejorar la gobernanza y capacidad de resiliencia del sector.

## MARCO A NIVEL AUTONÓMICO

A nivel autonómico, son dos los documentos marco que guían a la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030:

- El **Programa Vasco de Recuperación y Resiliencia 2021-2026 – Euskadi Next 21-26** – recoge las inversiones para la recuperación, la transformación y la resiliencia de Euskadi que el Gobierno Vasco ha propuesto en el marco de los Fondos Next Generation de la Unión Europea. Así, el Programa de Recuperación de Euskadi se estructura en torno a 8 ámbitos estratégicos: *salud y cuidado de las personas, aprendizaje a lo largo de la vida, generación de energías renovables, movilidad sostenible, digitalización e Innovación de las Administraciones, empresas y cadenas de valor, hábitat urbano, hábitat natural y prevención de los desastres naturales y economía circular.*

### Proyecto “NextEusBC-TI”

*El proyecto busca lograr que las comarcas y municipios de Euskadi implementen la metodología Destino Turístico Inteligente (DTI) y los planes de acción resultantes, para que el destino Euskadi en su totalidad forme parte de la Red DTI. En esta misma línea, el proyecto plantea facilitar la transformación digital de las empresas mediante el modelo Empresa Turística Inteligente (ETI).*



- La **Agenda Euskadi Basque Country 2030** refleja el grado de alineamiento y contribución del Programa de Gobierno y de las políticas sectoriales que lo desarrollan, con los objetivos y metas vinculados a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. De esta manera, vincula el Programa de Gobierno y la Agenda de Naciones Unidas, respondiendo al espíritu de ésta de definir un contexto universal común que ayude a fijar prioridades teniendo en cuenta la realidad territorial. Así, se recoge que el Programa de Gobierno de la XI Legislatura se alinea con la Estrategia de Desarrollo Humano Sostenible a través de:

15 Objetivos de País
15 Planes Estratégicos
54 Planes Sectoriales
28 Iniciativas Legislativas
175 Compromisos
650 Iniciativas
100 Indicadores



## 1.5.2. Las principales cifras del turismo en Euskadi

Este apartado da respuesta al análisis de las principales magnitudes que afectan al sector turístico de Euskadi, permitiendo diagnosticar tanto las características vinculadas al sector como las variables relativas a las personas visitantes.

### INDUSTRIA TURÍSTICA

El análisis se ha articulado en torno a tres ámbitos que determinan, en mayor medida, la industria turística de Euskadi: las empresas, los establecimientos y el empleo.

Las tablas presentadas arrojan los resultados de la evolución temporal de estos ámbitos en el periodo 2017-2021, así como su distribución por territorio.

En computo global, se observa una tendencia constante en el periodo estudiado tanto a nivel de Territorios Históricos como en términos totales autonómicos.

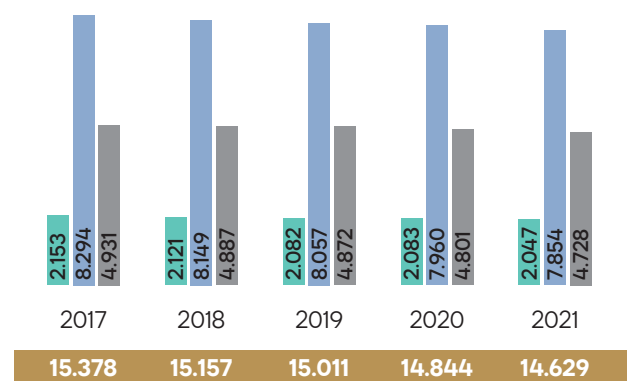
En lo relativo a las empresas turísticas, se observa que el número ha disminuido en un 1,45% con respecto a 2020. En términos totales, la cifra total de empresas desde 2017 ha pasado de 15.378 a 14.692 en 2021 lo que supone un descenso del 4,8%.

A nivel de establecimientos turísticos, se identifica un aumento en 2021 del 0,036% con respecto a las cifras del año 2020. En este ámbito, se destaca una tendencia constante a lo largo del periodo analizado sin que existan grandes variaciones entre anualidades, concluyendo con un aumento global del 0,04% entre los años 2017 y 2021.

Variación de las personas afiliadas en el sector turístico en Euskadi negativa en el periodo 2020-2021. Así, se aprecia que en el año 2021, la afiliación descendía un 2,26%, pasando de 98.047 personas afiliadas en 2017 a 95.828 en 2021. Se observa un amplio crecimiento del empleo en el sector hasta la pandemia, momento en el que experimentó una gran caída sin producirse aun una clara recuperación.

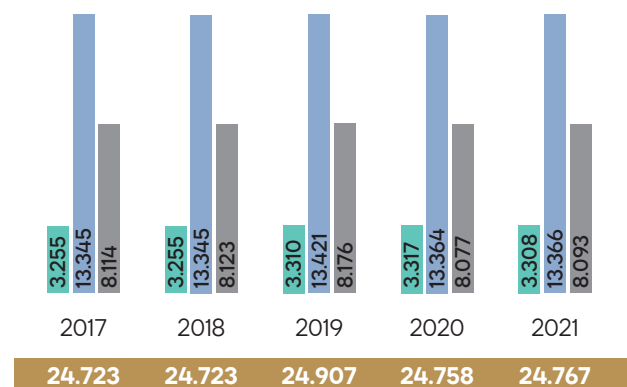
En términos territoriales, se observa que alrededor de la mitad de la industria turística, teniendo en cuenta las empresas, establecimientos y empleo del sector, se concentra en el Territorio Histórico de Bizkaia.

#### Empresas



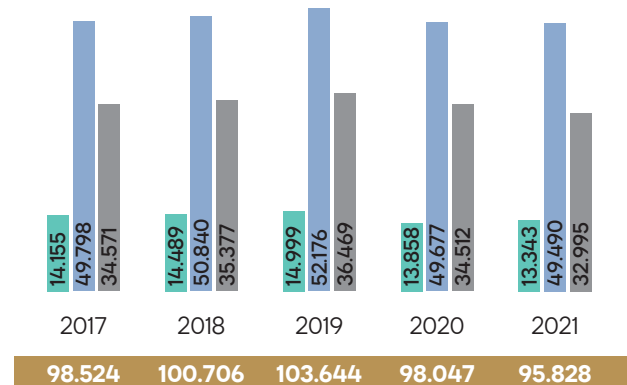
Fuente: Eustat

#### Establecimientos



Fuente: Eustat

#### Empleo



Fuente: Eustat





## DEMANDA TURÍSTICA

Habiendo bosquejado la oferta turística de Euskadi en términos de empresas, establecimientos y empleo, resulta necesario entender la demanda que la genera.

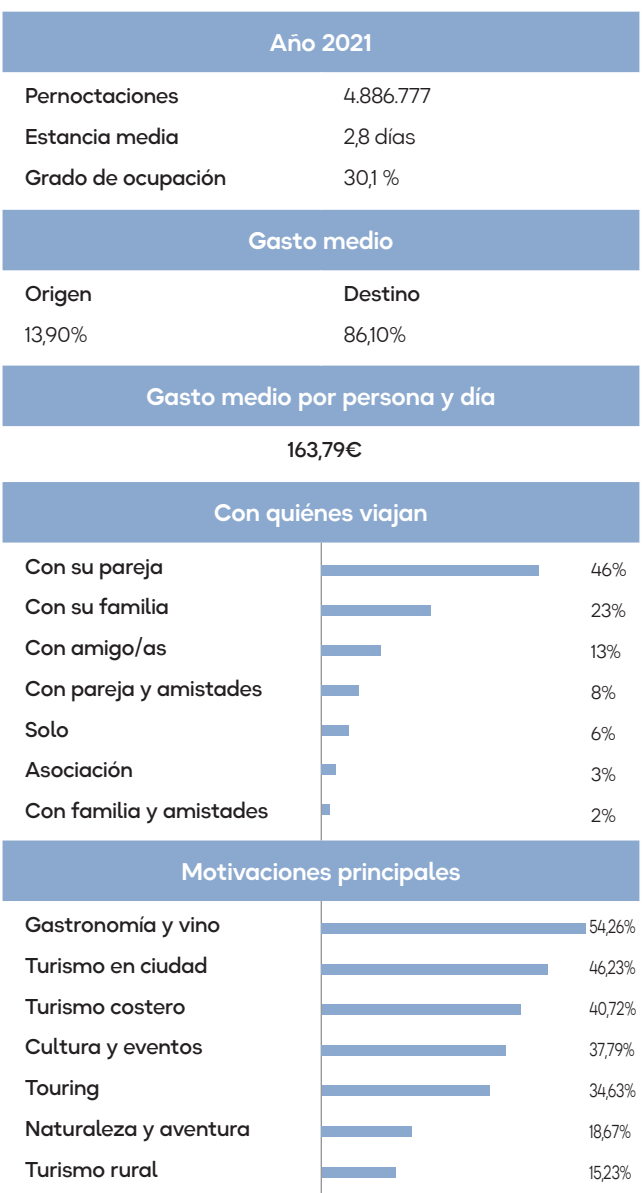
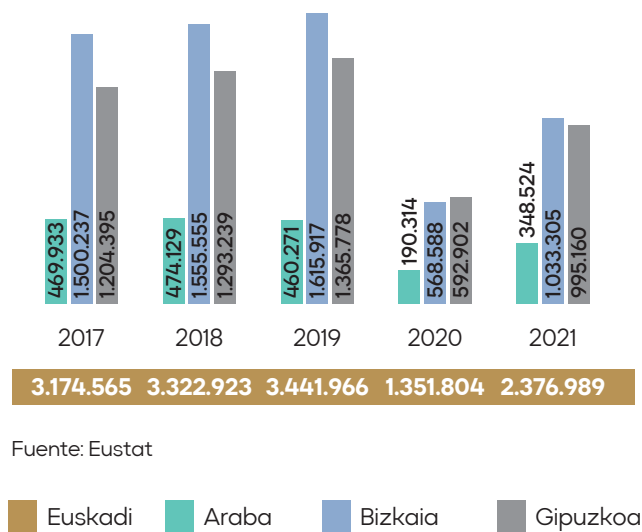
El turismo en Euskadi venía obteniendo máximos históricos en los últimos años, llegando a alcanzar las 3.441.966 entradas de turistas en el año 2019. Sin embargo, el impacto de la pandemia de la COVID-19 supuso una caída de estos datos llegando a descender las entradas en un 60%. En la actualidad, Euskadi se encuentra en fase de recuperación, habiendo alcanzado en 2021 2.376.989 entradas, 4.886.777 pernoctaciones, una estancia media de 2,8 días y un grado de ocupación del 30,1%.

De forma adicional, para poder comprender el tipo de turismo que recibe el territorio, resulta necesario analizar el perfil de las personas que visitan Euskadi. En este sentido, se destaca que el turista en 2021 gastaba el 86,1% del total en destino frente al 13,90% en origen, siendo su gasto medio por persona y día de 163,79€.

Asimismo, se presta atención a la compañía con la que los visitantes realizan el viaje a Euskadi. De este modo, se destaca que el 46% lo hace en compañía de su pareja, el 23% con la familia y el 13% realiza el viaje con sus amistades. Adicionalmente, se identifican otras compañías de viaje como la pareja y otras amistades (8%), el viaje en solitario (6%), el viaje con una asociación (3%) y junto con la familia y amistades (2%).

Entre las variables que definen el perfil del turista a Euskadi, no se pueden obviar las principales motivaciones de viaje al destino. Así, de los datos extraídos de Ibiltur, se identifica que la principal motivación de viaje a Euskadi es su gastronomía y vino (54,26%). Sin embargo, no es ésta la única motivación de viaje ya que le siguen muy de cerca el turismo en ciudad (46,23%), el turismo costero (40,72%), la cultura y los eventos de Euskadi (37,79%) y el touring (34,63%).

### Entradas

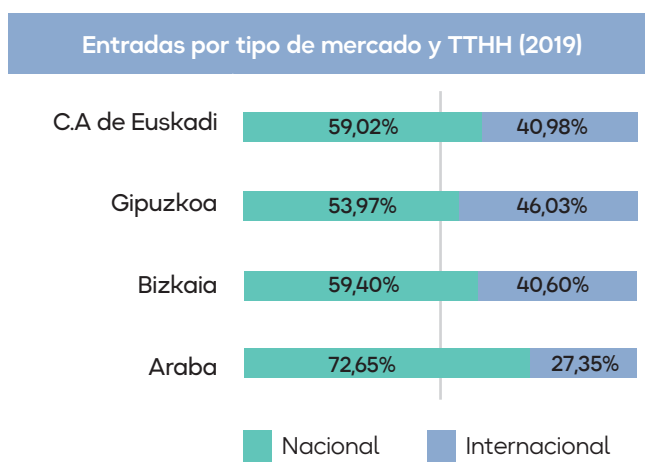


## PROCEDENCIA DEL VISITANTE

Una vez analizada la oferta turista de Euskadi y delimitado el comportamiento y el perfil de las personas visitantes, se procede a identificar la procedencia de los mismos como la valoración que realizan del destino.

Así, se aprecia que en términos globales, las entradas a la Comunidad Autónoma de Euskadi se caracterizan por ser principalmente nacionales (59,02%) frente a las entradas internacionales (40,98%), acuciándose esta diferencia porcentual en Araba donde las entradas nacionales ascienden hasta el 72,65%.

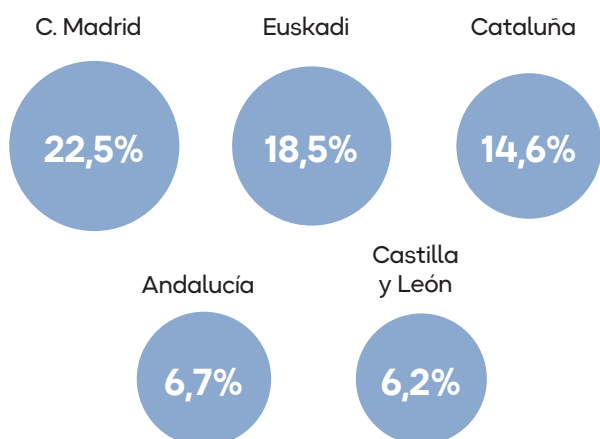
A nivel de procedencia, en el ámbito nacional destacan las personas visitantes cuyo origen es Madrid (22,5%), Euskadi (18,5%), Cataluña (14,6%), Andalucía (6,7%) y Castilla y León (6,2%).



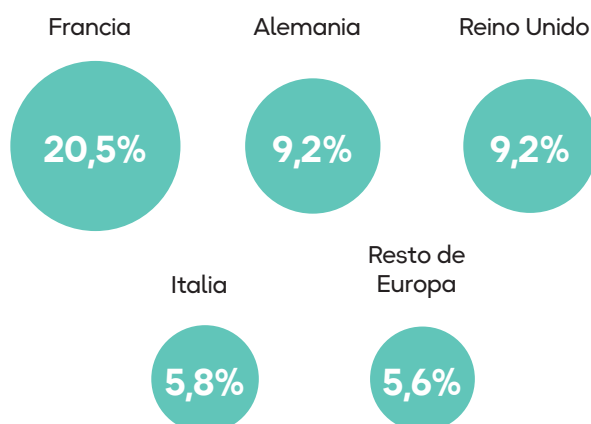
Fuente: Eustat.

Por su parte, a nivel internacional, las principales entradas corresponden a visitantes de Francia (20,5%), Alemania y Reino Unido (9,2%), Italia (5,8%) y del conjunto del resto de países de Europa (5,6%).

### Top 5 entradas nacionales 2019 (% sobre el total)

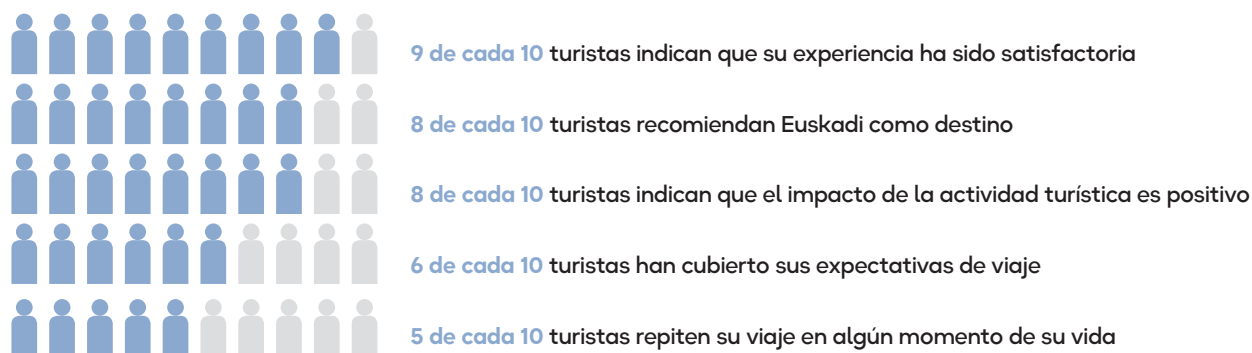


### Top 5 entradas internacionales 2019 (% sobre el total)



## VALORACIÓN DEL VISITANTE

Además, se presenta un breve resumen de la valoración de los visitantes tras su viaje a Euskadi. Así, se destaca que 9 de cada 10 turistas consideran satisfactoria su experiencia; 8 de cada 10 recomiendan Euskadi como destino y 5 de cada 10 repiten su viaje en el futuro.



Fuente: Estudio de la percepción de la sociedad vasca sobre el turismo, Basquetour, 2021.



### 1.5.3. La competitividad del sector turismo vasco

De forma adicional a las grandes cifras del turismo en Euskadi, se ha estudiado y contrastado la competitividad del sector turismo de Euskadi. Para ello, se han identificado distintos factores críticos y diferenciales que tienen incidencia en las capacidades del sector turismo vasco.

#### DESTINO

#### RECURSOS TURÍSTICOS

Euskadi se caracteriza por ser un destino que posee una gran riqueza en términos de recursos turísticos. Este patrimonio se reparte a lo largo de los 3 Territorios Históricos de una forma equilibrada, en el que todos ellos destacan por apalancarse de acuerdo con distintos atributos.

##### Araba...

destaca por ser el territorio que mayor recursos cuenta en términos de lugares históricos y enoturismo. Este último es debido a la amplia oferta que ofrece la región de la Rioja-Alavesa.

##### Bizkaia...

por otro lado, sobresale por su patrimonio natural, en el que confluyen tanto el verde de los montes y valles de interior, como el azul de su litoral, y sus ciudades y pueblos repartidos a lo largo de todo su territorio.

##### Gipuzkoa...

se caracteriza por ser un territorio apalancado en sus acontecimientos programados y por los amplios recursos culturales. Además, se identifica como el territorio con mayor número de recursos turísticos gastronómicos.

#### RECONOCIMIENTOS TURÍSTICOS

Euskadi, además de caracterizarse por ser un destino equilibrado, plural y variado, es distinguido a nivel internacional por su reconocida gastronomía.

#### Inventario

					
<b>ACONTECIMIENTOS</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>33</b>
Artísticos	2	4	3		9
Deportivos	2	2	7	1	12
Gastronomía		2	1		3
Otros	2	3	5		9
<b>ACTIVO</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>25</b>
Parques de aventura	1	5	1		7
Práctica deportiva	3		3	5	11
Rutas	2	1	2	2	7
<b>CIUDADES Y PUEBLOS</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>31</b>
Ciudades	1	6	1		8
Pueblos	6	8	8	1	23
<b>CULTURA</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>90</b>
Lugares culturales	1	1	2		4
Lugares históricos y arqueo	6	4	3		13
Lugares religiosos	5	2	6		13
Manifestaciones culturales	1	1	2	3	7
Museos	6	15	21		42
Obras de arte y técnica	2	6	3		11
<b>GASTRONOMÍA Y ENOTURISMO</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>25</b>
Enoturismo	9	1			10
Gastronomía	1	2	9	1	13
Rutas	2				2
<b>MICE</b>	<b>1</b>				<b>1</b>
MICE	1				1
<b>NATURALEZA</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>39</b>
Observación de la naturaleza	2	7	4		13
Costas		1	3	1	5
Espacios protegidos	2	5	5		12
Hidrológicos	3	3	1		7
Montañas y planicies	1			1	2
<b>REALIZACIONES TÉCNICAS</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>22</b>
De explotación y ciencia			2		2
Obras de arte y técnica	7	8	4	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>87</b>	<b>96</b>	<b>16</b>	<b>267</b>

Por otro lado, en término de reconocimientos de índole turística, Euskadi también destaca por su compromiso con estándares nacionales fomentados por el ICTE.

23 restaurantes con estrella Michelin

Mayor concentración per cápita del mundo en estrellas Michelin

+40 entidades certificadas con distintivo de Q turística o Safe Tourism

## ATENCIÓN TURÍSTICA

Por otro lado, el sector turismo vasco se distingue por disponer de una red de oficinas de atención turística, denominada Itourbask, compuesta por más de 40 entidades. Su finalidad se centra en proporcionar una información turística uniforme, actualizada y homogénea, y a su vez canalizar la distribución de flujos de movimiento turístico a lo largo de todo el territorio.

## CONECTIVIDAD

Euskadi cuenta con infraestructuras ligadas a la conectividad en términos aéreos, marítimos, ferroviaria y por carretera.

### Aérea

Euskadi cuenta con aeropuertos en sus 3 territorios históricos, además de conexiones cercanas a través de Santander, Burgos, Pamplona y Logroño. Además, destaca que el aeropuerto de Bilbao dado que es el principal nodo de conectividad del norte a nivel nacional.

No obstante, la pandemia ha supuesto una gran pérdida de conexiones que el territorio tiene que recuperar lo antes posible, no sólo de Bilbao, sino también de Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz.

### Marítima

El territorio cuenta con los puertos de Pasaia, en San Sebastián, y de Bilbao. Este último sigue siendo el más grande de toda la costa cantábrica. La capacidad de atraer tráfico de ambos ha ido creciendo año tras año. Sin embargo, el impacto de la COVID-19 se ha notado notablemente en el año 2020.

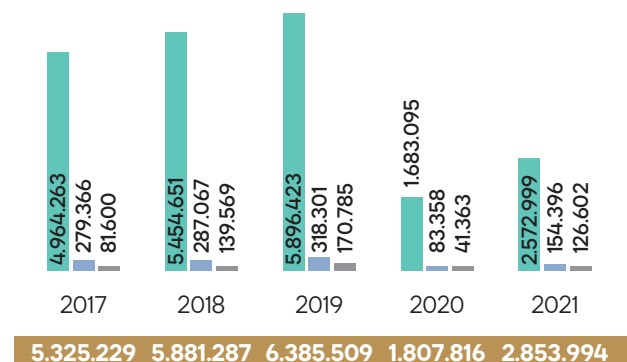
### Carretera

El conjunto de carreteras de Euskadi tienen un gran eje vertebrador que se encuentra compuesto por las autopistas AP-8 y AP-1 y por las carreteras nacionales N-634, N-240 y N-I dotando al territorio de un buen nivel de comunicaciones tanto con el resto de la C.A. de Euskadi como con toda Europa.

### Ferroviaria

Se destaca que el turismo no elige el tren como transporte prioritario al no ser competitivo respecto a otras alternativas. Sin embargo, el Tren de Alta Velocidad podría suponer una oportunidad de futuro con la que se tendrá que trabajar de forma cohesionada entre todos los territorios.

### Pasajeros



Fuente: AENA



### The Basque Route

*Destaca la propuesta de ruta pensada para que la persona viajera pueda disfrutar de la completa oferta que plantea Euskadi desde la libertad de utilizar su propio vehículo. Además, se destaca que las etapas, están preparadas al completo para ser disfrutadas con vehículo eléctrico.*





## CRECIMIENTO ECONÓMICO

El gasto turístico en Euskadi se ha incrementando cada año en los tres territorios históricos hasta 2019, con un crecimiento del

6,7% en la totalidad de la Comunidad Autónoma desde el año 2017. Sin embargo, la cifra ha sufrido un decrecimiento del 43,4% este último periodo, de 2019 a 2020, debido al impacto de la pandemia. Cabe mencionar, que el 47,2% del gasto turístico total en 2020 es aportado por el Turismo receptor, frente a su aportación del 59,7% en 2019.

Por otro lado, la aportación del turismo en Euskadi a la economía vasca pasó de representar un 6,4% de su Producto Interior Bruto (PIB) en 2019 a un 4% en 2020.

Aunque la pandemia haya supuesto unos efectos sin precedentes, se ha de destacar que el sector turismo vasco ha presentado un continuo crecimiento económico en todos sus sentidos.

### Gasto turístico en Euskadi

	2017	2018	2019	2020
<b>Total gasto</b>	4.766.068	4.887.607	5.084.280	2.878.487
<b>Turismo receptor</b>	2.820.536	2.932.810	3.036.341	1.360.767
<b>Otros componen.</b>	1.945.532	1.954.797	2.047.939	1.517.720
<b>Araba</b>	655.759	662.360	676.772	418.786
<b>Bizkaia</b>	2.140.156	2.196.957	2.263.742	1.230.443
<b>Gipuzkoa</b>	1.970.153	2.028.290	2.143.766	1.229.259

### Gasto turístico en Euskadi

	2017	2018	2019	2020
<b>Total gasto</b>	6,40%	6,30%	6,40%	4,00%
<b>Turismo receptor</b>	3,80%	3,80%	3,80%	4,00%
<b>Otros componen.</b>	2,60%	2,50%	2,60%	1,90%
<b>Araba</b>	5,50%	5,40%	5,40%	3,70%
<b>Bizkaia</b>	5,70%	5,70%	5,60%	3,40%
<b>Gipuzkoa</b>	8,10%	7,90%	8,00%	5,10%

Fuente: Eustat

## CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Más del 90% del total de las empresas turísticas de Euskadi en tienen menos de 10 personas trabajadoras, caracterizándose por ser de pequeño tamaño.

Se han realizado inversiones en materia de equipamiento; no obstante, se debe continuar trabajando en este ámbito debido a su bajo nivel en comparación con otros sectores.

**+90% empresas tienen menos de 10 empleados**

**+90% empresas realizan inversiones en innovación**

## TALENTO

Se identifica una limitada capacidad de tracción de estudiantes en el grado universitario. En caso contrario, se encuentra la formación profesional, el cual aumenta año a año, especialmente en el caso de Bizkaia.

Por otro lado, de forma generalizada, desde la industria turística se indica la necesidad en términos de captación y retención del talento. Además, se precisa por parte del sector complejidad a la hora de garantizar la estabilidad del empleo y la atracción tanto de gente joven como de otros sectores.

**+350 estudiantes de grado de turismo**

**+950 estudiantes de formación profesional**

## COMPETITIVIDAD

En colaboración con el sector, se trabajan modelos de gestión de la competitividad como el SICTED, Q de calidad Turística, EFQM, Buenas Prácticas en el uso de las TIC, Anfitriones, Club de Producto y Código Ético, entre otros.

## IGUALDAD

Desde las instituciones y organizaciones se están realizando esfuerzos en garantizar una efectiva igualdad tanto en el propio sector como en la sociedad de forma generalizada, resultando éste un ámbito de trabajo prioritario.



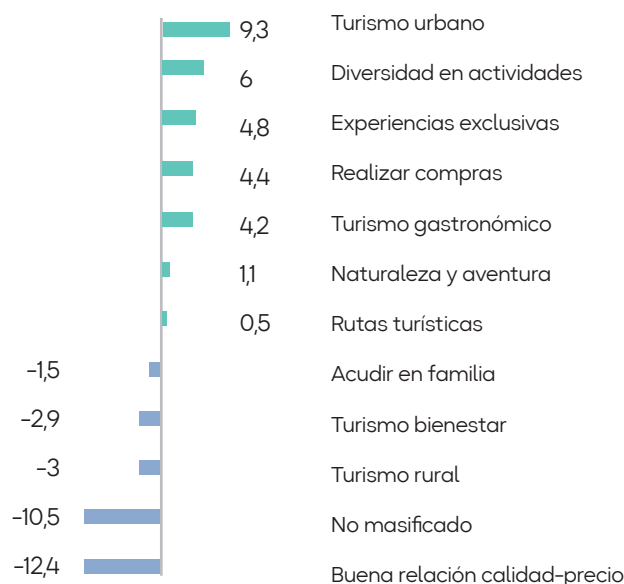


## POSICIONAMIENTO

Euskadi destaca por tener un posicionamiento diferencial respecto a competidores gracias a la atribución de las siguientes características:

- Atractivo para realizar turismo de ciudades y pueblos de identidad.
- Caracterizado por la gastronomía afamada y el enoturismo.
- Interesante para realizar rutas temáticas en un corto espacio de tiempo.
- Diverso en términos de actividades y experiencias exclusivas.
- Apalancado en turismo de naturaleza y aventura: cicloturismo y senderismo
- Visitar pueblos con encanto tanto en el interior como en la costa.
- Ideal para el comercio y realizar compras a lo largo del viaje.

### Caracterizadores de Euskadi



No obstante, Euskadi tiene que trabajar para mejorar en aspectos como el turismo de bienestar, la masificación, y sobre todo por su percepción de no tener una buena relación calidad-precio.

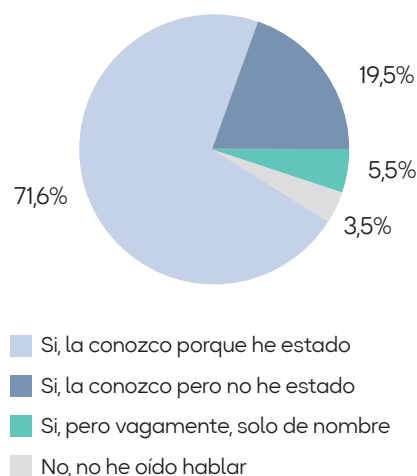
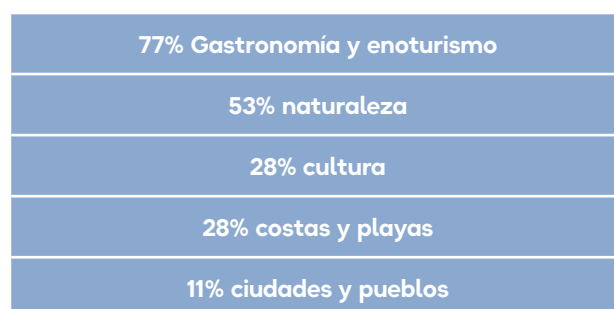
## PERCEPCIÓN

Los visitantes que vienen a Euskadi tienen una asociación directa y espontánea de acuerdo con atributos como: la gastronomía, vinos y naturaleza. También se identifica como es un destino universal que da la oportunidad a todos los colectivos que estén interesados en venir al destino.

## CONOCIMIENTO

Euskadi es un destino ampliamente conocido por aquellos posibles usuarios que finalmente van a visitar el destino. Más del 95% lo conocen por diverso motivos.

No obstante, se identifica que la marca es un elemento fundamental a la hora de presentar el destino. En este sentido, se concluye que internacionalmente la marca de Euskadi es mejor conocida por el idioma local, y el lema de Euskadi Basque Country.



## NORMATIVA

Euskadi viene realizando grandes esfuerzos normativos en el desarrollo de la Ley 13/2016, de 28 de julio, de Turismo, siendo su marco regulatorio actual:

Regulación de la actividad de empresas y establecimientos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 102/2001, de 29 de mayo, ordenación de los establecimientos hoteleros</li> <li>Decreto 81/2012, de 22 de mayo, de agencias de viajes</li> <li>Decreto 198/2013, de 16 de abril, apartamentos turísticos</li> <li>Decreto 199/2013, de 16 de abril, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural</li> <li>Decreto 200/2013, de 9 de julio, de ordenación de los albergues turísticos</li> <li>Decreto 396/2013, de 30 de julio, de ordenación de los campings y otras modalidades de turismo de acampada en la Comunidad Autónoma de Euskadi</li> <li>Decreto 101/2018, de 3 de julio, de viviendas y habitaciones de viviendas particulares para uso turístico.</li> <li>Decreto 112/2019, de 16 de julio, de registro de empresas y actividades turísticas</li> </ul>
Órganos consultivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 5/2015, de 27 de enero, Mesa de Turismo de Euskadi</li> </ul>
Regulación de los derechos y obligaciones de los usuarios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 317/1996, de 24 de diciembre, por el que se regular los derechos y obligaciones del usuario turístico</li> <li>Decreto 142/2014, de 1 de julio, de hojas de reclamaciones de Consumo y del procedimiento de atención de quejas, reclamaciones y denuncias</li> </ul>
Itourbask	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 279/2003, de 18 noviembre, Red Vasca de Oficinas de Turismo</li> </ul>

Sin embargo, resulta necesario seguir trabajando en el desarrollo de normativa que aun queda pendiente. En este sentido, se destacan las labores de definición y priorización que se están realizando desde la Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco.

## COMPETENCIA

De acuerdo con el marco normativo con el que cuenta el sector turístico y con base en las distintas normas que realizan el reparto competencial, se identifican una serie de duplicidades entre distintos niveles administrativos en las que se debe trabajar:

## Planificación y ordenación

Se han identificado actuaciones en el ámbito de los Territorios Históricos y Local orientadas a realizar una planificación global en materia de turismo en el ámbito de su ciudad o territorio, vinculados a la concepción de una gestión estratégica que incluye el turismo como ámbito de actuación relevante o el diseño de toda la actuación en materia del turismo

## Promoción, comercialización, y creación de producto turístico

Este es un ámbito de actuación en el que concurren todos los niveles de la Administración Pública, a pesar de que en base a la Ley 13/2016, de 28 de julio, de Turismo únicamente el Gobierno Vasco y los municipios tienen competencia en este ámbito. Sin embargo, las Diputaciones Forales podrían ver justificado su contribución a esta actividad de acuerdo con lo establecido en los apartados b) y d) del artículo 36 de la Ley de Bases de Régimen Local (LRBRL).

## Información y atención en destino

Respecto a las actividades vinculadas con el proceso de acogida, información y atención a los visitantes en el destino, el desarrollo de actuaciones desde el Gobierno Vasco y los municipios se lleva a cabo en el marco de la Red Itourbask de Red Vasca de Oficinas de Turismo.

## Dinamización del sector turístico del entorno

Se han identificado diversas líneas de actuación del Gobierno Vasco y de las Diputaciones Forales, incluso Ayuntamientos, orientadas a la dinamización del sector turístico. Asimismo, es destacable la amplia presencia de órganos sectoriales que se han creado durante los últimos años y que están siendo liderados desde múltiples niveles administrativos.



## COLABORACIÓN

De acuerdo al Decreto 5/2015, de 27 de enero, Mesa de Turismo de Euskadi, este órgano conforma el eje central de la colaboración en el ecosistema turístico vasco. Así, la Mesa se encuentra formada por más de 200 agentes públicos y privados y se desarrollan más de 54 mesas de turismo, con alrededor de 80 reuniones sectoriales anuales. Además, se el sector cuenta con cuatro clubes de producto con el fin de impulsar la colaboración y aunar esfuerzos en el desarrollo de las líneas de trabajo de tales productos.

Asimismo, el sector cuenta con un Plan Director con el fin de dar respuesta a uno de los objetivos del Programa de Gobierno de la XI Legislatura de Euskadi 2020 y, en particular, aquellos específicos del ámbito de actuación del Departamento, ambos en el pilar I. Empleo, reactivación y sostenibilidad, incardinados en el Eje estratégico I.1. Un crecimiento sólido, con más y mejor empleo, incorporando transversalmente los 5 compromisos relacionados con la Promoción del Turismo, el Comercio local y el Consumo Responsable.

## ASOCIACIONISMO

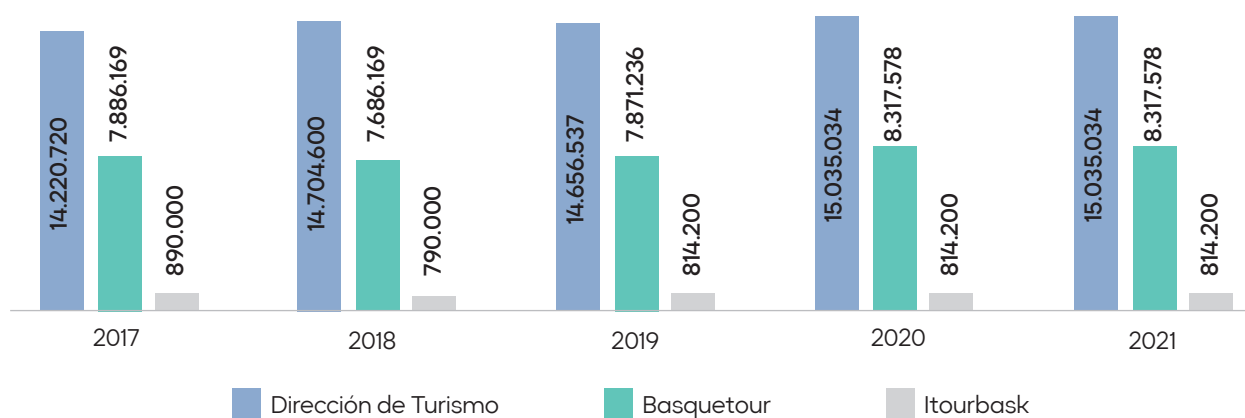
En el ámbito de la gobernanza turística resulta indispensable destacar la importancia del rol que juegan las asociaciones como intermediarios y catalizadores de la información entre los sectores público y privado.

En este sentido, el sector turístico de Euskadi se caracteriza por contar con un amplio nivel de asociacionismo, con más de 200 asociaciones en la industria. Así, se observa que algo más de 6 de cada 10 empresas de turismo en Euskadi pertenece a una asociación empresarial relacionada con el turismo.

## PRESUPUESTOS

Se presenta un crecimiento generalizado en los presupuestos destinados a todos los niveles de la Administración (Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y Ayuntamientos de las 3 capitales). Con el objetivo de dar respuesta a este punto, a continuación, se presentan los presupuestos del Gobierno Vasco destinados a la actividad turística:

### Presupuestos destinados a turismo a nivel autonómico



Fuente: Presupuestos del Gobierno Vasco

Con todo ello, cabe indicar que los datos arriba expuestos hacen referencia a los esfuerzos presupuestarios ordinarios, debiendo destacar, necesariamente, los esfuerzos presupuestarios extraordinarios realizados por las Administraciones en el marco de recuperación de la pandemia (Ayudas Covid-19 al sector turístico vasco 2021, Euskadi Turismo Bono, etc.)

#### 1.5.4. Balance Plan Director 2017-2020

A continuación, se presenta la evaluación realizada por cada uno de los ejes del Plan Director, indicando el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos establecidos para la consecución de las direcciones estratégicas anteriormente mencionadas. Para tal evaluación se ha tenido en cuenta el balance realizado en 2018 y la información obtenida a través del proceso participativo.

<b>Eje 1. Desarrollar una oferta turística excepcional</b>	<b>Cumplimiento alto</b>
1.A. Desplegar una puesta en valor de los recursos turísticos más relevantes	78%
1.B. Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi	42%
1.C. Introducir un sistema simplificado de Buenas Prácticas Turísticas	100%
<b>Eje 2. Captar y fidelizar turistas</b>	<b>Cumplimiento medio</b>
2.A. Conquistar clientes de una manera más eficaz	50%
2.B. Aumentar la retención y fidelización de los clientes	75%
2.C. Atraer más empresas y aumentar su satisfacción	50%
<b>Eje 3. Generar valor para la comunidad local</b>	<b>Cumplimiento bajo</b>
3.A. Crear mejores condiciones para la sociedad vasca	75%
3.B. Fortalecer el pequeño comercio y los artesanos de calidad	0%
3.C. Promover el consumo de productos locales de calidad	0%
3.D. Incrementar el número de MiPymes turísticas	25%
<b>Eje 4. Impulsar las prácticas de turismo sostenible</b>	<b>Cumplimiento medio</b>
4.A. Crear mejores condiciones para las personas turistas	75%
4.B. Crear mejores condiciones para las empresas y fomentar la creación de empleo de calidad	75%
4.C. Reducir la huella ecológica de la industria turística	50%
<b>Eje 5. Favorecer las condiciones de formación y competitividad del sector</b>	<b>Cumplimiento bajo</b>
5.A. Disponer de un capital humano más competitivo	70%
5.B. Desarrollar el marco legal y regulatorio	25%
5.C. Ampliar la innovación, modernizar y digitalizar el sector	60%
5.D. Crear una propuesta de valor atractiva para las inversiones	25%
<b>Eje 6. Mejorar el modelo de gestión turística del territorio</b>	<b>Cumplimiento medio</b>
6.A. Activar el marco institucional de planificación turística en el territorio	33%
6.B. Hacer una planificación avanzada del territorio turístico	75%
6.C. Facilitar una buena implementación del Plan	75%
<b>Eje 7. Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza</b>	<b>Cumplimiento alto</b>
7.A. Establecer un buen sistema de gobernanza moderna	100%
7.B. Adecuar la organización DTCC de acuerdo con la estrategia	66%
7.C. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente	75%



A continuación, se exponen las conclusiones extraídas del Balance del Plan Director de Turismo 2017-2020. En especial, se indican las palabras recogidas de las entrevistas realizadas durante el proceso participativo, por lo que contienen un alto grado de subjetividad en base a las opiniones de los y las participantes en dicho proceso.

## Conclusiones extraídas del Balance del Plan Estratégico de Turismo Vasco 2017-2020

### Recorrido e implementación del Plan

De los balances realizados tanto en 2018 como en la actualidad, se extrae la idea global de que a pesar de haberse realizado esfuerzos, especialmente los primeros años, para el desarrollo e implementación de las actuaciones, éstas no han llegado a tener un gran recorrido ya que los medios técnicos, humanos y económicos con los que cuenta la Dirección han debido dedicarse también a paliar los efectos de la pandemia de la COVID-19 en un año fundamental para su finalización como 2020, lo que ha impedido abarcar las dimensiones totales contempladas en el Plan.

### Involucración del equipo técnico en la formulación del Plan

Asimismo, de las entrevistas llevadas a cabo, se identifica una limitada consulta a los diferentes agentes en la formulación del Plan en 201. Este hecho se ve reflejado en la visión técnica de las personas de la Dirección de Turismo y Hostelería y Basquetour con la que cuenta el Plan, siendo los responsables de su gestión e implementación.

### Incorporación en la operativa diaria

Derivado de lo anteriormente mencionado, resulta la complicada implementación y monitorización del Plan en la operativa diaria de las personas encargadas de su gestión.

### Recursos y capacidades

Se observa, además, que dadas las actividades que pretende poner en marcha el Plan, es posible que sea necesario contar con más recursos de los que actualmente disponen Basquetour y la Dirección de Turismo y Hostelería.

### Programas de financiación

En lo relativo al ámbito económico, las actividades que pretende desarrollar el Plan no cuentan con líneas de financiación adecuadas dirigidas a cumplir con sus objetivos, pudiendo generar problemáticas en su implementación por parte del tejido empresarial.

### Focalización en determinados ámbitos de relevancia turística

Por último, se observa que el Plan Director 2017-2020 está muy orientado hacia la experiencia turística y el marketing, obviando otros elementos estratégicos como, por ejemplo, la competitividad o la gobernanza.

### 1.5.5. Retos y oportunidades para el sector turismo vasco

En base a todo lo anterior, resulta reseñable destacar que el sector turismo vasco se encuentra ante un nuevo periodo de planificación en el que deberán plantear tanto estrategias de reorientación o como de diferenciación que permitan dar respuesta a los 32 retos y oportunidades que se presentan para el próximo horizonte 2030.

#### DESTINO

##### 1. Iniciar el Plan Territorial Sectorial como elemento impulsor e integrador del destino

Terminar los trabajos pendientes y poner en marcha un Plan Territorial Sectorial de forma consensuada con los principales agentes del ecosistema turístico del territorio, de manera que se puedan acometer actuaciones, proyectos e inversiones de forma eficiente y eficaz.

##### 2. Apostar por modelo que favorezca el desarrollo sostenible e impulse la desestacionalidad

Plantear actuaciones que fomenten tanto la desestacionalidad territorial, temporal y sectorial, potenciando así el desarrollo sostenido de la industria turística vasca y apoyándose en la amplia y diversa oferta turística distribuida a lo largo del territorio.

##### 3. Consolidar un modelo turístico que impulse la distribución de flujos y ordenación de la oferta

Diseñar e implantar un modelo turístico que consolide la distribución de los movimientos de flujos turísticos de mayor potencial para el territorio, redundando así en los beneficios económicos hacia el resto de comarcas y pueblos que componen el territorio.

##### 4. Potenciar las oportunidades que ofrece la conectividad del territorio

Apoyarse en las capacidades que ofrece el territorio en materia de conectividad – área, marítima, ferroviaria (especialmente con el TAV) y por carretera – de manera que se pueda atraer de forma sostenible al público objetivo seleccionado y ampliar su experiencia y estancia media.

##### 5. Apoyar a la modernización, transformación y digitalización del destino

Impulsar la modernización y consolidación digital de los recursos y atractivos que dispone el destino, mediante servicios de apoyo que impulsen su competitividad, con el objetivo de disponer con una oferta turística adaptada a las necesidades actuales y futuras de los visitantes.

##### 6. Consolidar el modelo de trabajo para el fortalecimiento de todos los productos turísticos

Afianzar el modelo de trabajo actual en relación a la cartera de Productos Turísticos de manera que se puedan diferenciar los productos nuevos, consolidados y agotados, así como establecer unas bases sólidas en cuanto a objetivos y estándares con las empresas participantes.

##### 7. Evolucionar el modelo de atención al visitante a través de sistemas avanzados

Favorecer un modelo de oficinas de información turística basado en el desarrollo de sistemas de atención más cohesionados y automatizados que incorporen canales de comunicación e interacción basados en tendencias, facilitando así la conversación y personalización de acuerdo con necesidades del visitante.

##### 8. Dotar de orientación estratégica y capacidades a la red de Oficinas de Información Turística

Diseñar, definir y comunicar la misión, visión y capacidades con las que debe contar la red vasca de Oficinas de Información Turística (i-tourbask) de manera que pueda ofrecer y desplegar los mejores servicios posible de cara a sus clientes.



## INDUSTRIA

### 9. Integrar la sostenibilidad de triple vertiente: medioambiental, económico y sociocultural

Transformar el sector de acuerdo con el marco de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, de manera que ponga su foco en el desarrollo de un ecosistema que apueste por la viabilidad y resiliencia de sus actividades, minimice su huella ecológica y refuerce el respeto hacia lo local y la preservación cultural.

### 10. Transformar el sector de acuerdo con el marco de la ética turística

Impulsar la integración de la responsabilidad y la ética por el mayor número posible de agentes que componen el ecosistema turístico de Euskadi en su práctica diaria, fomentando así el respeto y contribución al entendimiento como principios básicos para poder desarrollar su actividad.

### 11. Apoyar a la modernización, transformación y digitalización del tejido empresarial

Impulsar la modernización y consolidación digital de las empresas que componen el sector, mediante servicios de apoyo que impulsen su competitividad, con el objetivo de disponer con una oferta turística adaptada a las necesidades actuales y futuras de los visitantes.

### 12. Favorecer el intraemprendimiento y el desarrollo empresarial en el sector turístico vasco

Plantear programas de fortalecimiento del emprendimiento en el sector turismo vasco y desarrollar acciones que impulsen la creación de nuevos modelos de negocio adaptados a las nuevas demandas, a través de los distintos planes interinstitucionales e intersectoriales que dispone actualmente el Gobierno Vasco.

### 13. Contribuir a la diversificación y especialización de las empresas

Fortalecer la resiliencia del tejido empresarial vasco a partir del fomento del intraemprendimiento y del impulso en la generación de nuevas alianzas e hibridación de empresas a través del asociacionismo que puedan plantear nuevas propuestas de negocio de valor para el sector.

### 14. Despertar interés en los jóvenes y en profesionales ubicados en otros sectores económicos

Retener el talento y conocimiento local y, además, reforzar la capacidad actual de las empresas turísticas a partir de la atracción de nuevo talento y conocimiento de valor que provenga tanto de otros territorios como de otras actividades profesionales con acciones que permitan hacer más atractivo el sector turismo vasco.

### 15. Impulsar el reconocimiento y certificación de habilidades profesionales

Favorecer las relaciones con otros departamentos del Gobierno Vasco y el Gobierno nacional para la puesta en marcha de certificados y reconocimientos sobre habilidades para profesionales interesados en el sector turismo como mecanismo de retención y atracción de talento.

### 16. Apoyar en la transferencia de conocimiento hacia las generaciones futuras

Plantear una transferencia del conocimiento adquirido hacia las nuevas generaciones de manera que se pueda afianzar el conocimiento y consolidar el relevo generacional y asegurar la continuidad y fortalecer los niveles de calidad de los servicios prestados en la actualidad.

## MARKETING

### 17. Recuperar lo antes posible el volumen de entradas previo a la pandemia

Comprender las nuevas tendencias de consumo y plantear acciones de marketing adecuadas a los cambios de demanda experimentados, de manera que se pueda reactivar la misma lo antes posible y situar el turismo a niveles de actividades previos a la pandemia.

### 18. Diseñar y validar un posicionamiento claro y consensuado

Desarrollar un posicionamiento claro y consensuado con los principales agentes de Euskadi apalancado sobre sus elementos distintivos: gastronomía, naturaleza, costa, tradición y la cultura e identidad propias, de tal forma que se fortalezca e incremente la visibilidad y percepción de la marca Euskadi Basque Country.

### 19. Continuar con un posicionamiento internacional

Sin olvidar los mercados cercanos, vitales para el excursionismo, resulta fundamental el continuar con un claro posicionamiento sobre el mercado internacional, así como su tracción hacia las distintas potenciales turísticas que ofrece el territorio.

### 20. Fortalecer un catálogo vivo y diverso de experiencias

Configurar una oferta turística auténtica, personalizada, diversa y de alto valor añadido a través del diseño y consolidación de un inventario de experiencias y planes innovador que de respuesta a las expectativas que espera encontrarse el público objetivo fijado.

### 21. Conservar la alta fidelización del cliente

Continuar en la misma línea de actuación, garantizando la alta satisfacción y percepción por parte de los visitantes, su prescripción hacia nuevos posibles usuarios e impulsando su retorno hacia el territorio, planteándoles nuevas o mejores alternativas de viaje.

### 22. Fortalecer las capacidades y actuaciones desarrolladas en el marco del marketing digital

Fortalecer las capacidades e impulsar actuaciones relativas al marketing digital y micromarketing del territorio con contenidos y mensajes segmentados para la captación de turistas y atracción de segmentos estratégicos para el destino.

### 23. Madurar las relaciones comerciales que se establecen con agentes clave del sector

Realizar un seguimiento continuo y plantear actuaciones de forma proactiva que permitan madurar las relaciones comerciales que se establecen en todas las actuaciones de promoción y comercialización del destino.

### 24. Planificarse y coordinarse de forma activa en acciones de marketing

Velar por una planificación, coordinación y comunicación activa entre las diferentes administraciones implicadas en la puesta en marcha de acciones de comercialización y promoción tanto dentro como fuera del territorio, evitando duplicidades, socializando conocimiento e incorporando buenas prácticas.

## GOBERNANZA

### 25. Establecer un modelo de gobernanza estable, dinámico y consensuado con los agentes clave

Retener el talento y conocimiento local y, además, reforzar la capacidad actual de las empresas y establecimientos turísticos a partir de la atracción de nuevo talento y conocimiento de valor que provenga tanto de otros territorios como de otras actividades profesionales.

### 26. Reflexionar sobre un marco de trabajo con organismos públicos no ligados con el turismo

Reflexionar sobre un marco de colaboración con organismos públicos que no trabajen directamente con la industria turística (Transporte, Cultura, Infraestructuras...) para la identificación y desarrollo de actuaciones conjuntas que fomenten el flujo regular de visitantes a Euskadi.

### 27. Afianzar el estado anímico y la confianza que presenta el sector frente a las AAPP

Puesta en marcha de actuaciones que motiven, reactiven y fomenten la colaboración público-privada del sector de manera que se puedan generar nuevas propuestas de valor a raíz de las nuevas oportunidades que presenta el escenario de recuperación.

### 28. Aprovechar los fondos europeos, detectando iniciativas que contribuyan al sector

Configurar mecanismos que permitan detectar, diseñar y plantear proyectos impulsados por los fondos de recuperación Next Generation, de modo que se consiga alinear las posibles inversiones necesarias del sector turismo vasco, contribuyendo a su salud y competitividad.

### 29. Impulsar la captación de inversiones que refuercen el crecimiento turístico del territorio

Configurar mecanismos que permitan impulsar el trabajo coordinado entre los principales agentes del territorio, tanto a nivel territorial como sectorial, para el desarrollo de propuestas de proyectos que incentiven la inversión nacional e internaciones y contribuyan al crecimiento sostenido del territorio.

### 30. Avanzar hacia la consolidación del modelos inteligentes

Revalorizar tanto el destino como el tejido empresarial turístico de Euskadi a través de modelos inteligentes (DTI/ETI) que permitan catalizar sus distintos elementos de competitividad: gobernanza, innovación, digitalización, sostenibilidad y/o la accesibilidad.

### 31. Evolucionar el instrumento de inteligencia turística del territorio

Evolucionar el Observatorio de Turismo de Euskadi actual hacia un modelo maduro basado en inteligencia turística que apoye a la toma de decisiones estratégicas internas y que impulse una cultura de conocimiento turístico en el sector.

### 32. Priorizar, desarrollar y simplificar el marco legal

Priorizar, desarrollar y simplificar el marco legal actual para responder a las necesidades actuales y futuras que se plantean el sector turismo vasco, garantizando así la seguridad jurídica de la propio actividad y planteando acciones que favorezcan también su vigilancia, el intrusismo y la competencia desleal.














**Bilbao...** referencia urbanística,  
reconocida internacionalmente  
porque la fuerza de su vanguardismo  
se basa en la integración y el  
respeto a su pasado industrial

## 2. Estrategia 2030





## 2.1. La sostenibilidad: modelo turístico a lograr

El desarrollo sostenible constituye el marco de trabajo imprescindible no sólo para el conjunto de organizaciones del ámbito turístico (entre otras, la Organización Mundial del Turismo), sino también para la totalidad de agentes públicos y privados que operan en este y otros sectores de actividad.

*El desarrollo sostenible es aquel que permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.*

*"Nuestro futuro común" – Organización de las Naciones Unidas (ONU)*

### PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible implica una concepción holística de la actividad económica, que exige que la respuesta a los retos de continuidad de la actividad y de uso responsable de los recursos que se plantean sean resueltos desde una perspectiva global que abarque la vertiente ambiental, económica y social de la sostenibilidad.



**Sostenibilidad  
medioambiental**

Vertiente de la sostenibilidad que se centra en preservar la biodiversidad sin renunciar al progreso económico y social.



**Sostenibilidad  
económica**

Perspectiva que se orienta a que las actividades puedan ser viables por sí mismas, garantizando por tanto su propia continuidad.



**Sostenibilidad  
social**

Prisma de la sostenibilidad que se enfoca en potenciar la cohesión de la actividad con la comunidad en la que esta se desarrolla.

### UN COMPROMISO FIRME, MEDIBLE Y EVALUABLE

En este contexto, Euskadi, tal y como plasma el horizonte temporal en el que se enmarca la reflexión estratégica realizada y la consiguiente Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, tiene como marco de referencia primordial los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 definidos por la ONU, que representan los objetivos globales para alcanzar la sostenibilidad desde una perspectiva ambiental, económica y social.

**OBJETIVOS  
DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE**



Así, la vocación de Euskadi por contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible se aborda como un proceso transversal e integrador que implica a la ciudadanía, a las empresas y el resto de los agentes turísticos, así como a los responsables públicos del destino, y su alcance se extiende a los mecanismos de promoción y comunicación con el turismo.



## 2.2. La visión 2030: aspiración a futuro

La visión constituye el estado futuro deseado: la aspiración del turismo en Euskadi. Se trata de un enunciado que expone cómo desea posicionarse el sector turismo vasco en el marco temporal de la Estrategia para avanzar hacia su recuperación y transformación.

*Euskadi tiene la ambición de **consolidar un modelo sostenible y responsable** que fomente la **distribución justa de los beneficios e impactos** derivados de la actividad turística, así como **liderar un ecosistema turístico de referencia** que le permita posicionarse como uno de los principales **destinos turísticos del eje atlántico europeo** y que se diferencie por una **oferta turística competitiva, diversa y singular**.*

### CONSOLIDAR UN MODELO SOSTENIBLE Y RESPONSABLE

... avance hacia un modelo turístico basado en la triple vertiente de la sostenibilidad de manera que se afiance la viabilidad y resiliencia de las actividad económicas, se minimice la huella ecológica y se refuerce el respeto hacia lo local, haciendo de ello un elemento diferencial.

... fomento del equilibrio territorial a partir de la consolidación de productos que faciliten la generación de flujos de movimiento de visitantes, repartiendo su estancia, descongestionando los puntos más demandados y distribuyendo los ingresos asociados a la propia actividad.

### DISTRIBUCIÓN JUSTA DE LOS BENEFICIOS E IMPACTOS

### LIDERAR UN ECOSISTEMA TURÍSTICO DE REFERENCIA

... colaboración de forma activa con un amplio, diverso y cohesionado ecosistema de agentes del sector turismo vasco, compartiendo una misma visión y trabajando conjuntamente en actuaciones que permitan dar respuesta a los retos y oportunidades del futuro.

... situarse como un destino turístico de referencia internacional, caracterizándose por ser un lugar ideal para disfrutar de números atractivos turísticos en un entorno de variado de costas, ciudades, montes y valles y diferenciándose por su cultura única y milenaria.

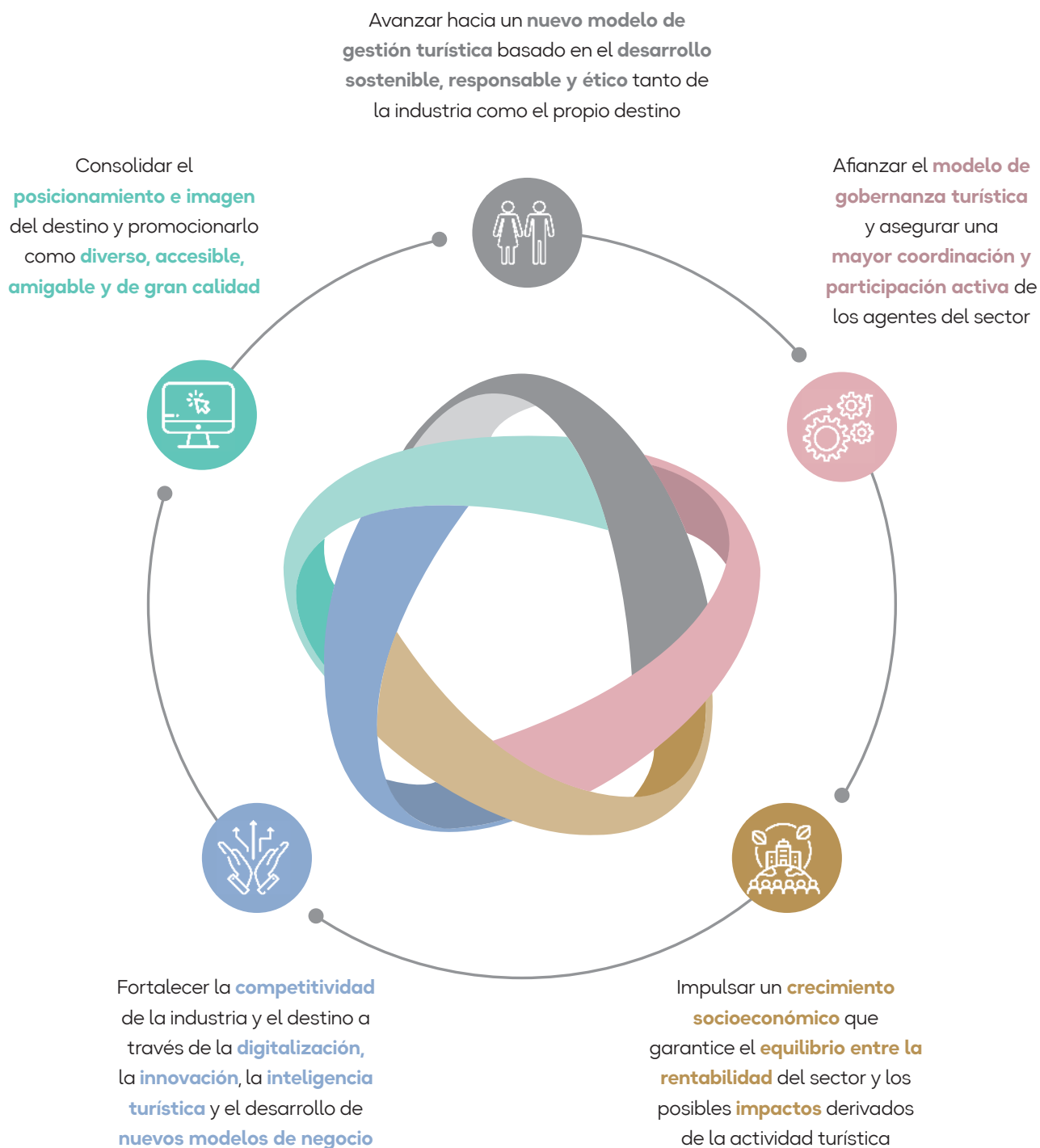
### DESTINOS TURÍSTICOS DEL EJE ATLÁNTICO EUROPEO

### OFERTA TURÍSTICA COMPETITIVA, DIVERSA Y SINGULAR

... planteamiento de un marco de trabajo en el que la administración, el tejido empresarial y la sociedad civil consolidan una oferta turística capaz de actuar como motor de estimulación y atracción del público objetivo hacia el territorio.

## 2.3. Los objetivos estratégicos: metas a alcanzar

Los objetivos estratégicos determinan las transformaciones necesarias que el sector turismo vasco desea acometer a través de la Estrategia, así como los principales impactos que el sector desea que dicha Estrategia tenga en el horizonte 2030. Cada uno de estos objetivos estratégicos será objeto de evaluación a través de la monitorización y seguimiento de metas estratégicas específicas.





## 2.4. Los valores: principios de actuación del sector

Los valores constituyen los compromisos, principios y normas de actuación internas/externas que marcan la actuación del sector, su cultura y la forma de consecución de su Visión. Rigen la actuación interna y externa del turismo en todo Euskadi.

### LIDERAZGO

Trabajar como un ecosistema turístico cohesionado y de referencia de modo que se constituya un modelo de gobernanza activo basado en la colaboración, compromiso y transparencia

### EXCELENCIA

Contribuir al desarrollo de una oferta turística de calidad que plantee experiencias de alto valor para el visitante que genere externalidades positivas para visitantes, profesionales y residentes

### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Garantizar que los trabajos desarrollados en el marco de este ciclo de planificación se realicen de acuerdo con un enfoque realista, holístico, práctico y eficaz

### ADAPTACIÓN PERMANENTE

Adquirir mayor resiliencia ante los cambios coyunturales y la volatilidad que presenta el sector mediante la flexibilización de las actuaciones de las instituciones y del tejido empresarial

### INCLUSIÓN

Fomentar el desarrollo de un destino turístico plural, igualitario e inclusivo con el objetivo de impulsar la accesibilidad a las experiencias turísticas que ofrece el territorio

## 2.5. Los ejes palanca para la transformación

Los ejes palanca se corresponden con los principales elementos estructuradores de la Estrategia, siendo estos ámbitos de actuación sobre los que se vertebrará el modelo turístico futuro de Euskadi.

### DESTINO

dotación de diversas capacidades al territorio en aras de configurar una visita atractiva, inclusiva y responsable para los visitantes, preservando en todo momento el patrimonio y valores sociales, culturales y naturales que distinguen al territorio.



Euskadi es un destino único, diferenciado por una oferta turística variada, rica y auténtica. Su propuesta de valor se distingue por un abanico de atractivos turísticos que lo diferencian respecto a sus competidores. No obstante, se debe continuar avanzando en modelos de desarrollo sostenible del territorio que permitan organizar, transformar fortalecer esta oferta a fin de que destino sea cada vez más competitivo.

El Plan Territorial Sectorial se constituye como el marco tractor para organizar las estructuras turísticas del territorio (áreas geográficas, funcionales marcas, comarcas, destinos...). Junto a este se encuentra la financiación relativa al marco MRR, el cual articula las medidas de todo tipo con los que se pretende desarrollar el potencial turístico a lo largo de todo el territorio como en términos urbanos, naturales, rurales y costeros.

El destino turístico debe apostar por el desarrollo de un modelo turístico sostenible y responsable que fomente la distribución justa de los beneficios e impacto de la actividad a partir del impulso de actuaciones que fomenten tanto la desestacionalidad territorial, temporal y sectorial, el desarrollo y puesta en valor de los recursos y productos turísticos, el progreso en la atención y la mejora de la conectividad –especialmente con el TAV– e intermodalidad.

### INDUSTRIA

mejora de la competitividad del tejido empresarial turístico vasco en favor de su modernización, especialización y adaptación a las necesidades actuales y futuras de los visitantes, así como en el fomento del desarrollo empresarial, el emprendimiento y la captación de inversiones.



En un entorno tan afligido por los efectos colaterales ocasionados por la covid-19, la industria turística vasca está trabajando de acuerdo con dos escenarios. Uno primero, que centra su atención en la reactivación y recuperación económica de su actividad para reencontrarse con su niveles de 2019. Un segundo, caracterizado por su modernización en el que se apoya de las administraciones para superar los retos futuros a los que se enfrenta.

Las empresas y establecimientos turísticos, junto a las distintas administraciones, de Euskadi trabajan en conjunto para poder incorporar a sus modelos de negocio distintos catalizadores de competitividad –innovación, tecnología, ética, sostenibilidad, gobernanza y accesibilidad– de manera que puedan afianzar su recuperación y transformar su propuesta de valor, enriqueciendo así la oferta turística del territorio.

Euskadi debe apoyar de manera continua al tejido empresarial turístico vasco en favor de su recuperación, su mejora de la competitividad, su desarrollo empresarial, la integración de la sostenibilidad y la ética como valores regidores de su propia actividad y el aumento de sus capacidades actuales a través de actuaciones que garanticen la correcta gestión –captación, retención y profesionalización– del talento y conocimiento.



## MARKETING

consolidación de la imagen y marca del territorio de acuerdo con los atributos que caracterizan al mismo y la propia comercialización, promoción y promoción de forma personalizada, segmentada y adaptada a los intereses y necesidades del público objetivo definido.



### de dónde venimos

Euskadi cuenta con un claro posicionamiento turístico basado en su identidad, gastronomía y cultura. Se subraya positivamente la alta satisfacción, prescripción y tasa de retorno por parte de los turistas que visitan el destino, aunque se debe mejorar la percepción de imagen del mismo, ya que se concentra en limitados atractivos turísticos, siendo este uno de los principales motivos por los que no visitan otras zonas del territorio.



### cuál es el marco de juego

El propio Plan de Marketing 2024 desarrollado por Basquetour sienta las bases y directrices estratégicas del posicionamiento, marca, productos, segmentos, así como cualquier otra acción ligada a la comercialización, promoción y comunicación del territorio. Este Plan se apalanca en los distintos atributos que particularizan tanto al destino como a la industria vasca, determinando la estrategia sobre la que se determinarán las distintas acciones de Marketing.



### a dónde queremos ir

Los distintos agentes del sector turismo vasco deben alinear sus esfuerzos y capacidades a partir de una planificación, cooperación y comunicación activa que facilite el diseño y puesta en marcha de las acciones de comercialización, comunicación y promoción, de modo que se eviten duplicidades dentro del territorio o se articulen mensajes que concentren la imagen en ciertas zonas turísticas que ahora mismo se encuentren masificadas.

## GOBERNANZA

vertebración de un liderazgo compartido de la actividad turística del territorio por medio de una cooperación activa, coordinada y transparente junto con los agentes clave del ecosistema turístico de Euskadi y colaborar de forma activa en redes de colaboración y alianzas para el desarrollo del sector turismo vasco.



### de dónde venimos

La gobernanza del sector turismo vasco se articula por numerosas estructuras inconexas, las cuales son impulsadas a todos los niveles de la Administración, generando duplicidades, limitada participación activa y escasez en la obtención de resultados. Sin embargo, se destaca un consenso por la mejora en la coordinación así como en la priorización de temas como: regulación, fondos europeos y modelos de gestión y competitividad, entre otros.



### cuál es el marco de juego

La Ley 14/2016, de 28 de julio, de Turismo es el marco normativo que establece la regulación de la actividad turística en Euskadi, su ordenación, así como el establecimiento de los principios, normas y criterios de actuación de la política turística en todo el territorio. Además, asegura la coordinación de las actuaciones por parte de los distintos niveles de las administraciones públicas e industria, concretando las competencias y atribuciones.



### a dónde queremos ir

Euskadi deber trabajar como un ecosistema turístico cohesionado de modo que se constituya un modelo de gobernanza activo basado en la colaboración, compromiso y transparencia. De forma adicional, debe accionar los fondos europeos como motor transformacional del destino y la industria, apoyar en la definición e implementación de modelos de gestión de referencia, actualizar el marco regulatorio y afianzar su sistema de inteligencia turística.

## 2.6. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas representan el conjunto de ámbitos de actuación que, dentro de cada eje palanca del turismo en Euskadi, orientarán la definición de los proyectos específicos a llevar a cabo en el horizonte 2030 en el marco de la presente Estrategia.



### DESTINO

#### 1.1. Formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible del territorio

Plantear e implantar iniciativas, sistemáticas e infraestructuras que favorezcan el equilibrio de los beneficios e impactos de la actividad turística a nivel territorial, sectorial y temporal

#### 1.2. Potenciación de activos turísticos

Diseñar e implementar actuaciones que permitan aprovechar, modernizar y fortalecer el potencial de todas las zonas, recursos y atractivos turísticos con los que cuenta el territorio

#### 1.3. Desarrollo y puesta en valor de los productos turísticos

Desarrollar y consolidar cada producto turístico definido, preparándolos de forma colaborativa con el sector y haciéndolos lo más atractivos para el visitante

#### 1.4. Mejora de la atención e interacción con el visitante

Maximizar la experiencia turística mediante acciones orientadas a la mejora de la atención prestada a través de las Oficinas de Información Turística y otros modelos de interacción con el visitante



### INDUSTRIA

#### 2.1. Apuesta por la transformación digital e innovación

Configurar una cartera de servicios de apoyo a la mejora de la competitividad del tejido empresarial que se adecue a las necesidades presentes y futuras de las empresas turísticas de todo el territorio

#### 2.2. Fomento del desarrollo empresarial, emprendimiento e inversiones

Impulsar una cultura emprendedora en el ecosistema turístico que apueste por la creación de nuevos modelos de negocio, la diversificación y el desarrollo empresarial, así como la captación y gestión de inversiones

#### 2.3. Integración de la sostenibilidad, responsabilidad y la ética

Inculcar la perspectiva del desarrollo sostenible en el tejido empresarial de modo que se apueste por la resiliencia de las actividades económicas, se minimice huella ecológica y se refuerce el respeto hacia lo local

#### 2.4. Atracción, retención y desarrollo del talento

Apoyar en la profesionalización de los trabajadores, así como retener el talento local y reforzar la capacidad y el relevo generacional a partir de la atracción de nuevo talento de otros territorios u otros sectores económicos



## MARKETING

### 3.1. Consolidación de la marca e imagen turística

Consolidar la marca e imagen turística del territorio de forma conjunta mediante la formulación de pautas orientadas a fortalecer e incrementar su visibilidad, notoriedad y percepción

### 3.2. Promoción y comercialización junto con el trade turístico

Planificar, diseñar y desarrollar acciones promocionales y de apoyo a la comercialización junto a intermediadores, medios y prescriptores, así como otros agentes del sector profesional para fortalecer las relaciones comerciales e incentivar la demanda en los mercados objetivo

### 3.3. Promoción y comercialización destinadas a público final

Planear, formular y ejecutar iniciativas de promoción dirigidas a mercados, segmentos y un público objetivo determinado de manera que pueda convertir posibles consumidores en visitantes interesados en el destino

### 3.4. Comunicación y visibilización interna

Desarrollar actividades de comunicación corporativa que permitan dar visibilidad a los esfuerzos desarrollados por el sector turismo vasco



## GOBERNANZA

### 4.1. Consolidación del modelo de gobernanza turístico

Evolucionar la gobernanza turística de Euskadi hacia un modelo cooperador, coordinado y dinámico que alinee a los agentes clave del ecosistema turístico vasco en la misma dirección

### 4.2. Participación en redes de colaboración y fortalecimiento de alianzas estratégicas

Velar por una participación y comunicación activa entre los diferentes organismos implicados para la socialización de conocimiento e implementación de buenas prácticas o modelos que puedan resultar de interés particular para el sector turismo vasco

### 4.3. Evolución del sistema de inteligencia turística

Transformar el Observatorio de Turismo de Euskadi hacia un modelo de inteligencia avanzado basado en la investigación, innovación, tecnología y colaboración que apoye en la toma de decisiones

### 4.4. Simplificación y desarrollo normativo

Priorizar, planificar, desarrollar y simplificar el marco legal actual para responder a las necesidades actuales y futuras que se plantean el sector turismo vasco, así como comunicar al sector su avance



## 2.7. Hoja de ruta 2025

La recuperación y transformación del turismo en Euskadi se materializará a través de la implementación de los 3 niveles entre sí: ejes palanca, líneas de trabajo y proyectos, los cuales que permitirán dar cobertura a los objetivos estratégicos y alcanzar la visión 2030 del sector, con base en la siguiente hoja de ruta:

NIVELES DEL PLAN DE ACCIÓN 2025			
Ejes palanca			
DESTINO	INDUSTRIA	MARKETING	GOBERNANZA
Líneas estratégicas			
1.1. Formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible	2.1. Apuesta por la transformación digital e innovación	3.1. Consolidación de la marca e imagen turística	4.1. Consolidación del modelo de gobernanza turístico
1.2. Potenciación de activos turísticos	2.2. Fomento del desarrollo empresarial, emprendimiento e inversiones	3.2. Promoción y comercialización junto con el trade turístico	4.2. Participación en redes de colaboración y fortalecimiento de alianzas
1.3. Desarrollo y puesta en valor de los productos turísticos	2.3. Integración de la sostenibilidad, responsabilidad y la ética	3.3. Promoción y comercialización destinadas a público final	4.3. Evolución del sistema de inteligencia turística
1.4. Mejora de la atención e interacción con el visitante	2.4. Atracción, retención y desarrollo del talento	3.4. Comunicación y visibilización interna	4.4. Simplificación y desarrollo normativo
Proyectos			
1.1.1. Gestión de fondos y ayudas para el desarrollo del territorio	2.1.1. Diseño y adaptación del modelo de ETI para su extensión y consolidación	3.1.1. Consolidación de la marca Euskadi Basque Country	4.1.1. La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, un compromiso transversal
1.1.2. Coordinación y adaptación continua del modelo DTI para su extensión y consolidación	2.2.1. Apoyo para el emprendimiento, aceleración y desarrollo empresarial	3.2.1. Diseño e implementación continua del plan comercial	4.1.2. Transición del modelo de desarrollo y cohesión territorial
1.2.1. Estudio, formulación y despliegue de los Planes Territoriales	2.2.2. Apoyo a la captación y gestión de inversiones y la transmisión patrimonial	3.2.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el trade turístico	4.1.3. Dinamización de la red vasca y acompañamiento al sector
1.2.2. Diseño y ejecución de planes de actuación especial sobre recursos estrella	2.3.1. Despliegue de iniciativas alineadas con el modelo del Código ético	3.3.1. Diseño e implementación continua del plan de medios y campañas	4.2.1. Participación en redes de interés particular para el sector
1.2.3. Fomento de la rehabilitación de zonas con potencial turístico	2.3.2. Desarrollo de programas de sostenibilidad para el territorio	3.3.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el público final	4.2.2. Desarrollo de alianzas estratégicas con agentes clave
1.3.1. Impulso a la dinamización de los clubes de producto	2.4.1. Fomento de acciones de oferta formativa reglada	3.4.1. Gestión de la web y redes sociales corporativas	4.3.1. Producción estadística sobre la industria, demanda y sociedad
1.3.2. Afianzamiento de otros productos turísticos de nicho y segmentos de interés	2.4.2. Desarrollo de acciones de oferta formativa no reglada	3.4.2. Desarrollo materiales para el soporte	4.3.2. Incorporación de nuevas funcionalidades al Observatorio Turístico de Euskadi
1.4.1. Planificación estratégica y fortalecimiento de la red Itourbask		3.4.3. Realización de iniciativas de difusión y reconocimiento hacia el sector	4.4.1. Actualización del marco normativo y desarrollo de nuevos reglamentos
1.4.2. Evolución de la interacción con el visitante a través de la digitalización			4.4.2. Supervisión del cumplimiento normativo y gestión de sanciones



## 1.1. Formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible

### Objetivo de la línea

Plantear e implantar iniciativas, sistemáticas e infraestructuras que favorezcan el equilibrio de los beneficios e impactos de la actividad turística a nivel territorial, sectorial y temporal.

### Retos a futuro

El desarrollo sostenible se constituye como un ámbito fundamental del modelo turístico que aspira consolidar Euskadi. Prueba de ello resulta la formulación de la presente Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 y los continuos esfuerzos del territorio por avanzar en este aspecto a través de diversas actuaciones, como la gestión de fondos destinados al desarrollo territorial o la implementación y despliegue del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI) a lo largo de todo el territorio.

### Proyectos vinculados

#### 1.1.1. Gestión de fondos y ayudas para el desarrollo del territorio

Establecimiento de mecanismos que faciliten el impulso del trabajo coordinado entre los principales agentes del territorio para el desarrollo de propuestas de proyectos ligados a programas de financiación y convocatorias tanto de origen europeo (financiación MRR y fondos estructurales) como ordinarias de los Presupuestos Generales del Estado (p.ej.: Zonas de Atención Prioritaria) con el objetivo de plantear iniciativas lo más consensuadas y adaptadas a las necesidades del sector turístico de Euskadi.

#### 1.1.2. Coordinación y adaptación continua del modelo DTI para su extensión y consolidación

Avance en la coordinación y adaptación del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes, ampliando el número de territorios de Euskadi en los que implantarlo a través del diagnóstico y el estudio de la viabilidad de su aplicación, el desarrollo de actuaciones que garanticen su correcta implementación y el establecimiento de un modelo de seguimiento y evaluación que permita consolidarlo.

### Resultados e impacto esperado

Mediante la formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible Euskadi persigue el desarrollo de proyectos y actuaciones que redunden en un equilibrio territorial y una efectiva distribución de flujos de movimiento entre zonas y activos del territorio, favoreciendo la desestacionalización del turismo. Asimismo, se pretende convertir a Euskadi en punta de lanza en el ámbito DTI facilitando la interacción y la integración del visitante con el entorno, facilitando la toma de decisiones de los entes gestores del sector del turismo y aumentando la competitividad del destino.



## 1.2. Potenciación de activos turísticos

### Objetivo de la línea

Diseñar e implementar actuaciones que permitan aprovechar, modernizar y fortalecer el potencial de todas las zonas, recursos y atractivos turísticos con los que cuenta el territorio.

### Retos a futuro

Las diversas zonas, recursos y atractivos turísticos con los que cuenta Euskadi se configuran como elementos esenciales tanto en la composición de la oferta turística como en la tracción de flujos de visitantes a lo largo del territorio. Así, resulta necesario avanzar en la formulación y despliegue de los Planes Territoriales, planes de actuaciones especial sobre recursos estrella y en la rehabilitación de zonas con potencial turístico.

### Proyectos vinculados

#### 1.2.1. Estudio, formulación y despliegue de los Planes Territoriales

Formulación de los Planes Territoriales que permitan diseñar y definir el uso de las estructuras turísticas del destino (áreas geográficas, funcionales marcas, comarcas, destinos...),v posibilitando el efectivo despliegue de la Ley de Ordenación del Territorio, y sentando la base para el desarrollo de los Planes de Sostenibilidad Turística en Destinos, repercutiendo en una mayor delimitación del Turismo en Euskadi y aportando mayor seguridad jurídica a los agentes del ecosistema turístico.

#### 1.2.2. Diseño y ejecución de planes de actuación especial sobre recursos estrella

Elaboración y ejecución de planes de actuación especial sobre recursos estrella, analizando las necesidades y capacidades de mejora y explorando nuevas potencialidades que permitan modernizar, adaptar y transformar los recursos estrella en modelos sostenibles, innovadores y accesibles capaces de generar flujos de movimiento turístico hacia zonas cercanas a su ubicación, a partir de su alineamiento con los Planes Territoriales anteriormente citados.

#### 1.2.3. Fomento de la rehabilitación de zonas con potencial turístico

Impulso del desarrollo de actuaciones de rehabilitación de zonas con potencial turístico, analizando y estudiando sus necesidades y potencialidades para garantizar una rehabilitación adecuada a las actividades turísticas a desarrollar en dichas zonas alineadas con los principios del desarrollo sostenible, con el fin de favorecer los movimientos de flujos turísticos y descongestionar los recursos turísticos estrella, fomentando el trabajo conjunto con aquellas entidades gestoras (otras direcciones del Gobierno Vasco –Dirección de Patrimonio Natural y Cambio Climático, Dirección de Patrimonio Cultural, etc.– y otras entidades locales –Diputaciones Forales, comarcas, mancomunidades y Ayuntamientos).

### Resultados e impacto esperado

Mediante el desarrollo de planes y actuaciones de potenciación de activos turísticos, se persigue preparar y acondicionar zonas y activos que permitan traccionar y repartir los flujos turísticos a lo largo de todo el territorio, descongestionando los recursos estrella y fomentando una distribución de los beneficios e impactos ligados al turismo, lo que redundará, en última instancia, en una evolución de la sostenibilidad del territorio en su triple vertiente (económica, social y medioambiental).





### 1.3. Desarrollo y puesta en valor de los productos turísticos

#### Objetivo de la línea

Desarrollar y consolidar cada producto turístico definido, preparándolos de forma colaborativa con el sector y haciéndolos lo más atractivos para el visitante.

#### Retos a futuro

Euskadi viene realizando esfuerzos en el ámbito de la definición de los productos turísticos que, junto con otros elementos, vienen a estructurar la oferta del destino. En esta línea, se encuentran definidos diversos productos de ocio (gastronomía, cultura, naturaleza, costa, ciudades y eventos), negocio (MICE) y productos transversales (Basque Route-Touring) totalmente alineados con el posicionamiento turístico del destino. No obstante, se debe continuar trabajando en esta línea, especialmente en la dinamización de los clubes de producto y en la consolidación de productos de nicho y segmentos de interés, preparándolos y haciendo que resulten más atractivos para los visitantes.

#### Proyectos vinculados

##### 1.3.1. Impulso a la dinamización de los clubes de producto

Estímulo de los cuatro clubes de producto (Familia, Surf, Euskadi Gastronomika y Euskadi Basque Country Confidential) con los que cuenta actualmente el territorio, estableciendo mecanismos que fomenten la colaboración y la conjugación y alineamiento de esfuerzos en el desarrollo de las líneas de trabajo de tales productos y la optimización de las sesiones de trabajo permitiendo mejorar la atención a la demanda y la organización y promoción de los productos. Además, se trabajará con especial atención el producto Basque route – touring por la transversalidad que plantea y su capacidad integradora que tiene para todo el territorio.

##### 1.3.2. Afianzamiento de otros productos turísticos de nicho y segmentos de interés

Avance en el afianzamiento de los productos turísticos de nicho (patrimonio industrial, ecoturismo, religioso, etc.) y segmentos de interés en los que se viene trabajando (familiar, senior, premium, LDTBIQ+, etc.) que permitan aumentar la capacidad de tracción y la personalización de la oferta turística con base en sus necesidades, alineando la capacidad y potencial de cada destino con los segmentos de visitantes que resultan de interés para el territorio y, mejorando por ende, la experiencia turística y el reparto de los flujos de movimiento turístico.

#### Resultados e impacto esperado

A través del desarrollo de esta línea estratégica, se espera avanzar en la colaboración público- privada y privada-privada así como mejorar la capacidad de tracción de los diferentes destinos con base en sus recursos y capacidades, atrayendo a público de diferentes segmentos y fomentando así la diversidad turística del territorio y la personalización de la oferta turística.



## 1.4. Mejora de la atención e interacción con el visitante

### Objetivo de la línea

Maximizar la experiencia turística mediante acciones orientadas a la mejora de la atención prestada a través de las Oficinas de Información Turística y otros modelos de interacción con el visitante.

### Retos a futuro

La atención e interacción con el visitante se constituyen como uno de los elementos clave a la hora de ofrecer una experiencia turística completa y de calidad. Es por ello que los entes responsables de esta actividad siempre han trabajado por ofrecer un servicio lo más ajustado posible a las necesidades de los visitantes. No obstante de cara a evolucionar y consolidar esta actividad se debe trabajar en el fortalecimiento de Itourbask y en el avance hacia un modelo más integrado y homogeneizado basado en la transformación digital de sus servicios.

### Proyectos vinculados

#### 1.4.1. Planificación estratégica y fortalecimiento de la red Itourbask

Trabajo en el análisis y diseño de la planificación estratégica de la red Itourbask alineada con los objetivos de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, fortaleciendo los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades para facilitar la oferta de una información turística uniforme, actualizada y homogénea de todo el territorio. Además, se tratará de apoyar en la cohesión y coordinación de otro tipo de actividades que se puedan desarrollar en favor de mejorar la atención que se realiza a través de las más de 40 Oficinas adheridas en la actualidad, así como se fomentará el planteamiento de puntos móviles que fortalezcan la atención turística en ciertas situaciones de gran afluencia turística como eventos o sesiones específicas del año.

#### 1.4.2. Evolución de la interacción con el visitante a través de la digitalización

Evolución del modelo de información turística mediante la homogeneización e integración de los procesos de los servicios ofrecidos, desarrollando un sistema de atención automatizada (p.ej.: asistentes virtuales en redes sociales o portales web) que permita la personalización de sugerencias y respuestas a los visitantes tanto en origen como en destino, así como apoyando en cuestiones de accesibilidad que puedan resultar de interés para algún punto de la cadena de valor del territorio.

### Resultados e impacto esperado

Esta línea estratégica persigue la consolidación y fortalecimiento de los servicios de atención e interacción con el visitante, maximizando su experiencia y generando una mayor capacidad del territorio para dar respuesta a sus necesidades redundando en una mejora de la competitividad y calidad del destino.



## 2.1. Apuesta por la transformación digital e innovación

### Objetivo de la línea

Configurar una cartera de servicios de apoyo a la mejora de la competitividad del tejido empresarial que se adecue a las necesidades presentes y futuras de las empresas turísticas de todo el territorio.

### Retos a futuro

El aumento de la competitividad y la evolución del sector turismo vasco pasa por la evolución y la implantación de la tecnología y digitalización del tejido empresarial turístico. En este sentido, se viene trabajado, en colaboración con entidades como SEGITTUR, ICTE o UNE, en el diseño e implantación del modelo de Empresa Turística Inteligente, convirtiéndose en un elemento clave sobre el que trabajar de cara al horizonte 2030.

### Proyectos vinculados

#### 2.1.1. Diseño y adaptación del modelo de ETI para su extensión y consolidación

Configuración del diseño adaptado a las características de Euskadi del modelo de Empresa Turística Inteligente (ETI), para su extensión al tejido empresarial del territorio a través del diagnóstico y el estudio de la viabilidad de su aplicación, el desarrollo de actuaciones que garanticen su correcta implementación y el establecimiento de un modelo de seguimiento y evaluación que permita consolidarlo. Este ejercicio se trabajará de la mano tanto con agentes clave dentro del territorio como con agentes de fuera debido a la relevancia e impacto que genera por ser un modelo piloto de referencia internacional.

### Resultados e impacto esperado

A través de la apuesta por la transformación digital e innovación del tejido empresarial que realiza Euskadi se persigue la transformación de las empresas turísticas actuales en empresas turísticas tecnológicamente avanzadas e innovadoras, aumentando su competitividad y mejorando la experiencia de las personas visitantes, ofreciendo mejores servicios y una atención personalizada y que contribuyan al desarrollo sostenible, accesible y responsable del territorio, convirtiéndolo en punta de lanza de la competitividad.





## 2.2. Fomento del desarrollo empresarial, emprendimiento e inversiones

### Objetivo de la línea

Impulsar una cultura emprendedora en el ecosistema turístico que apueste por la creación de nuevos modelos de negocio, la diversificación y el desarrollo empresarial, así como la captación y gestión de inversiones.

### Retos a futuro

Para poder contar con una oferta turística completa, de calidad y adaptada a las necesidades de los visitantes, resulta esencial contar con un tejido empresarial competitivo donde se fomente su desarrollo, el emprendimiento y la creación de nuevos modelos de negocio y su transmisión patrimonial. Así se debe seguir avanzando en el apoyo al emprendimiento y al desarrollo empresarial, poniendo el foco en la captación y gestión de las inversiones.

### Proyectos vinculados

#### 2.2.1. Apoyo para el emprendimiento, aceleración y desarrollo empresarial

Desarrollo de acciones que permitan impulsar el emprendimiento en el sector turismo sobre la centralización de los programas de apoyo ofrecidos por el Gobierno Vasco (ej. SPRI) y otras entidades (Cámaras de Comercio, Diputaciones o Ayuntamientos), con el objetivo de crear nuevos modelos de negocio en el sector, potenciar ideas innovadoras y contribuir por ende a la innovación y diversificación de la industria turística del territorio.

#### 2.2.2. Apoyo a la captación y gestión de inversiones y la transmisión patrimonial

Refuerzo de la confianza de los inversores actuales y desarrollo de la captación de nuevas fuentes financieras a través del establecimiento de actuaciones que favorezcan la búsqueda y gestión de nuevas inversiones y la facilitación de transmisiones patrimoniales.

### Resultados e impacto esperado

A través de esta línea estratégica se espera generar nuevas ventajas competitivas y nuevos modelos de negocio que aporten un valor añadido al sector turístico y mejoren su posicionamiento como industria pilar para el desarrollo económico del territorio a la vez que garantiza que el tejido empresarial turístico sea lo más competitivo posible.



## 2.3. Integración de la sostenibilidad, responsabilidad y la ética

### Objetivo de la línea

Inculcar la perspectiva del desarrollo sostenible en el tejido empresarial de modo que se apueste por la resiliencia de las actividades económicas, se minimice huella ecológica y se refuerce el respeto hacia lo local.

### Retos a futuro

La sostenibilidad, responsabilidad y la ética son tres términos estrechamente ligados y que se encuentran en el fundamento de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 y en el modelo turístico al que pretende aspirar Euskadi. Por consiguiente, la industria turística tiene que seguir sus pasos apostando por la viabilidad y resiliencia de sus actividades económicas, minimizando su impacto ambiental y reforzando el respeto hacia lo local y la preservación cultural.

### Proyectos vinculados

#### 2.3.1. Despliegue de iniciativas alineadas con el modelo del Código ético

Apoyo en la implementación de actividades e iniciativas enmarcadas en el modelo del Código Ético del Turismo en Euskadi, estableciendo mecanismos que faciliten el diagnóstico de la situación de partida, su implantación, evaluación y reconocimiento de las buenas prácticas llevadas a cabo, así como el impulso al Comité de Ética de Turismo de Euskadi, el cual es referencia internacional.

#### 2.3.2. Desarrollo de programas de sostenibilidad para las empresas del territorio

Impulso al despliegue de iniciativas sostenibles favoreciendo la información, competencias y compromiso del ecosistema turístico de Euskadi con programas como la Agenda 2030 y su integración su estrategia empresarial, favoreciendo, además, un comportamiento responsable por parte de las personas visitantes (p.ej.: Guía del Turista Responsable). En este sentido, se impulsará la competitividad de las empresas a través del marco MRR, y en concreto, a través de las iniciativas sujetas a los 4 ejes programados por los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino, los cuales incluyen actuaciones que prevén la mejora de la industria turística en aspectos como la transición verde y sostenible, la mejora de la eficiencia energética, transición digital y competitividad.

### Resultados e impacto esperado

Los proyectos que constituyen esta línea estratégica persiguen que tanto los agentes de ecosistema turístico como los visitantes integren en su operativa diaria y durante su visita al territorio prácticas sostenibles y responsables, dando así continuidad a la labor desarrollada hasta el momento y consolidando el posicionamiento de Euskadi como pionero en la sostenibilidad turística de forma práctica y efectiva.



## 2.4. Atracción, retención y desarrollo del talento

### Objetivo de la línea

Apoyar en la profesionalización de los trabajadores, así como retener el talento local y reforzar la capacidad y el relevo generacional a partir de la atracción de nuevo talento de otros territorios u otros sectores económicos.

### Retos a futuro

Ligada a la apuesta de las instituciones de Euskadi y de los agentes de su ecosistema turístico por la profesionalización y capacitación de sus trabajadores, se encuentra la necesidad de trabajar en la atracción, retención y desarrollo del talento, poniendo el foco en el fomento de y desarrollo de acciones tanto de oferta formativa reglada como no reglada.

### Proyectos vinculados

#### 2.4.1. Fomento de acciones de oferta formativa reglada

Impulso al desarrollo de acciones en conjunto con instituciones (Departamentos de Educación y de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco) y entidades clave en materia de educación (universidades, centros de formación profesional, etc.) para potenciar y actualizar los programas actuales y diseñar y configurar nuevos programas educativos en materia turística de interés que sean de referencia tanto a nivel nacional como internacional.

#### 2.4.2. Desarrollo de acciones de oferta formativa no reglada

Apuesta por el desarrollo de programas de formación de alto valor añadido basados en las necesidades competenciales de los profesionales (p.ej: formación en accesibilidad, sostenibilidad, etc.) alineadas con las necesidades del sector, fomentando el uso de las nuevas tecnologías (p.ej: barnetegis tecnológicos, Basquetour Learning, formaciones específicas en competencias digitales, etc.) y asimismo, apoyando en la adquisición de conocimiento que permita implantar los programas previstos (p.e.: SICTED, Q de Calidad Turística, EFQM, buenas prácticas de accesibilidad, uso de las TIC, Anfitriones, código ético, clubes de producto...).

### Resultados e impacto esperado

La línea estratégica 2.4. persigue sentar las bases para la transición hacia una formación en el ámbito turístico adecuada y adaptada a las necesidades actuales del sector y a las nuevas profesiones emergentes, haciendo de éste un sector atractivo para los jóvenes y, en última instancia, contribuyendo a mejorar el nivel de competitividad y posicionamiento de las empresas y establecimientos turísticos.





### 3.1. Consolidación de la marca e imagen turística

#### Objetivo de la línea

Consolidar la marca e imagen turística del territorio de forma conjunta mediante la formulación de pautas orientadas a fortalecer e incrementar su visibilidad, notoriedad y percepción.

#### Retos a futuro

Euskadi se singulariza por los esfuerzos realizados por trabajar en un planteamiento de posicionamiento turístico claro, apalancando sobre atributos singulares como su carácter, gastronomía naturaleza, calidad o autenticidad, entre otros. Alineado con este posicionamiento, Euskadi cuenta con una marca turística que le otorga notoriedad en el panorama internacional frente al resto de destinos turísticos del norte de España. Así, con el objetivo de avanzar en el fortalecimiento de la imagen turística de Euskadi, se debe continuar en esta línea de trabajo, consolidando la marca Euskadi Basque Country y la complementariedad de la misma junto a otras marcas propias del territorio como son los propios destinos, recursos y eventos.

#### Proyectos vinculados

##### 3.1.1. Consolidación de la marca Euskadi Basque Country

Diseño, configuración y despliegue de actuaciones que permitan la evaluación y evolución de la marca e imagen turística de Euskadi alineada con los propósitos de la esta nueva Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, con la intención de que la marca Euskadi Basque Country actúe como paraguas de las diferentes marcas asociadas al territorio (destinos, eventos y recursos), trabajando de forma alineada en el impulso de mensajes clave, storytelling y demás acciones de identidad turística, evitando duplicidades y favoreciendo el resultado positivo de los trabajos realizados en el ámbito promocional, de campañas y demás actuaciones ligadas al marketing turístico.

#### Resultados e impacto esperado

Mediante el despliegue de esta línea estratégica se espera afanzar y mejorar la comunicación y el posicionamiento de Euskadi con respecto a sus principales competidores, incrementando la visibilidad y percepción de la marca Euskadi Basque Country y responder a las nuevas necesidades de promoción de forma alineada con los elementos de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030.



## 3.2. Promoción y comercialización junto con el *trade* turístico

### Objetivo de la línea

Planificar, diseñar y desarrollar acciones promocionales y de apoyo a la comercialización junto a intermediadores, medios y prescriptores, así como otros agentes del sector profesional para fortalecer las relaciones comerciales e incentivar la demanda en los mercados objetivo.

### Retos a futuro

El territorio viene trabajando en la identificación, segmentación y priorización tanto de los agentes clave con los que se van a implementar las acciones de marketing como de los roles que juega cada uno de ellos sobre los mercados objetivo. Por ello, resulta esencial el diseño, contraste e implementación de un Plan Comercial conjunto que articule y fomente tanto las actividades comerciales a realizar así como aquellas vinculadas al soporte promocional que se elaborarán junto al *trade* turístico vasco.

### Proyectos vinculados

#### 3.2.1. Diseño e implementación continua del plan comercial

Elaboración, puesta en común y desarrollo de actuaciones dirigidas a la implementación continua de un Plan Comercial conjunto (de destinos e industria), que incluya un diagnóstico de la situación de partida a través de la identificación del rol y participación que juegan los distintos agentes implicados en la cadena de valor en el ámbito comercial, así como la definición de metas y objetivos compartidos, y la definición de las herramientas y medios necesarios para su correcta implementación.

#### 3.2.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el *trade* turístico

Diseño y despliegue de actuaciones y acciones de promoción (p.ej.: presentaciones y jornadas directas, viajes de familiarización para agentes de viajes y prensa, acciones de *co-marketing* y *branded content*, alianzas con blogueros e influencers, etc.) dirigidas a los operadores, agencias, medios y otros intermediarios turísticos con el propósito de dar a conocer el destino, aumentar su visibilización y captar el público objetivo determinado en el Plan de Marketing.

### Resultados e impacto esperado

El resultado esperado del despliegue de esta línea estratégica radica no sólo en generar una estructura de trabajo compartida y participativa con toda la cadena de valor comercial del sector turístico sino en hacer llegar el destino al mayor número posible de agentes del *trade* turístico de fuera del territorio, convirtiéndolos en prescriptores del mismo e incrementando su visibilización.



### 3.3. Promoción y comercialización destinadas a público final

#### Objetivo de la línea

Planear, formular y ejecutar iniciativas de promoción dirigidas a mercados, segmentos y un público objetivo determinado de manera que pueda convertir posibles consumidores en visitantes interesados en el destino.

#### Retos a futuro

Conforme a lo indicado en la línea estratégica anterior, el territorio también realiza esfuerzos en el desarrollo de iniciativas de promoción destinadas al público final a través de su identificación, segmentación y priorización. En este sentido, se trabaja en la elaboración e implementación continua del plan de medios y campañas así como en el despliegue de acciones concretas de soporte promocional.

#### Proyectos vinculados

##### 3.3.1. Diseño e implementación continua del plan de medios y campañas

Elaboración y desarrollo de actuaciones para la implementación continua del plan de medios y campañas, desplegando campañas de branding en mercados objetivo, campañas específicas de productos o temáticas a públicos, segmentos y mercados concretos o campañas online alineadas con la Estrategia de Marketing Turístico de Euskadi.

##### 3.3.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el público final

Despliegue de acciones concretas de soporte promocional a través de la participación en ferias turísticas (Expovacaciones, dirigida al mercado interno), la gestión y actualización de folletos y soportes promocionales o la definición de la estrategia online de acuerdo a la nueva estrategia de marketing con el objetivo de impulsar el turismo de Euskadi.

#### Resultados e impacto esperado

A través de las actuaciones de promoción y comercialización destinadas al público final, se persigue intensificar la notoriedad de la marca Euskadi Basque Country y del destino en si mismo, incrementando la atracción a Euskadi de visitantes en mercados de cercanía, media distancia y con conexiones directas al territorio. Estas actuaciones se llevarán a cabo de forma equilibrada y de acuerdo a las necesidades del destino, fomentando la distribución de flujos turísticos a lo largo del territorio y favoreciendo la desestacionalidad sectorial y estacional.





### 3.4. Comunicación y visibilización interna

#### Objetivo de la línea

Desarrollar actividades de comunicación corporativa que permitan dar visibilidad a los esfuerzos desarrollados por el sector turismo vasco.

#### Retos a futuro

El desarrollo de las actuaciones de comunicación corporativa se basan en la previa elaboración de materiales que permitan dar a conocer las actuaciones llevadas a cabo desde la Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco, Basquetour y resto de agentes clave del ecosistema turístico de Euskadi. Para ello, se debe trabajar en el desarrollo y gestión de la página web y redes sociales corporativas, la elaboración de materiales de soporte y en la puesta en marcha de iniciativas de difusión y reconocimiento del sector.

#### Proyectos vinculados

##### 3.4.1. Gestión de la web y redes sociales corporativas

Avance en la gestión de las páginas web y redes sociales corporativas de la Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco y de Basquetour, optimizando los resultados que se pueden obtener de su uso a través de la constante creación y actualización de los contenidos, el uso de los canales de comunicación más adecuados para otorgar visibilidad y la puesta en valor del sector turístico y su constante información.

##### 3.4.2. Desarrollo materiales para el soporte de la comunicación, promoción y comercialización

Elaboración de materiales de uso para los agentes del ecosistema turístico de Euskadi destinados al soporte de la comunicación, promoción y comercialización, analizando los materiales actuales para actualizarlos y adaptarlos a las necesidades concretas, priorizando las versiones online de los mismos, con el fin de favorecer la coordinación y alineamiento de los agentes en sus actuaciones.

##### 3.4.3. Realización de iniciativas de difusión y reconocimiento hacia el sector

Desarrollo y puesta en marcha de iniciativas de difusión y reconocimiento hacia el sector a través de la selección de buenas prácticas realizadas por los diversos agentes, impulsando el desarrollo sostenible y la igualdad social dentro del sector, así como poniendo en valor las actividades realizadas y redundando en beneficio de la imagen, posicionamiento y competitividad de Euskadi como destino de calidad.

#### Resultados e impacto esperado

A través del desarrollo de los proyectos que componen la línea estratégica de comunicación y visibilización interna, se persigue dar a conocer las diversas actuaciones que se están realizando desde el eje palanca de marketing a los agentes que componen el ecosistema turístico de Euskadi, estableciendo unas líneas de actuación, favoreciendo la coordinación entre todos ellos y poniendo en valor al sector turístico del territorio.



## 4.1. Consolidación del modelo de gobernanza turístico

### Objetivo de la línea

Evolucionar la gobernanza turística de Euskadi hacia un modelo cooperador, coordinado y dinámico que alinee a los agentes clave del ecosistema turístico vasco en la misma dirección.

### Retos a futuro

En línea con la visión estratégica, Euskadi persigue liderar un ecosistema turístico de referencia basado en la colaboración activa y cohesionada entre los diversos agentes que componen el sector turismo vasco. Para su consecución, resulta necesaria la evolución del modelo de desarrollo y cohesión territorial actual así como la consolidación y dinamización de la red vasca y de acompañamiento al sector.

### Proyectos vinculados

#### 4.1.1. Transición del modelo de desarrollo y cohesión territorial

Evolución del modelo de gobernanza actual alineado con la organización estructural del modelo de desarrollo y cohesión territorial reconfigurando la conexión de los distintos órganos a sus funciones, revisando el sistema de Mesas de Euskadi, codesarrollando Planes Anuales de Gestión con los agentes del ecosistema turístico y empleando nuevas dinámicas y herramientas que agilicen, mejoren y enriquezcan los resultados de los trabajos.

#### 4.1.2. Dinamización de la red vasca y acompañamiento al sector

Favorecer la dinamización de la red vasca de turismo y el desarrollo de acciones de acompañamiento al sector desplegando actuaciones orientadas a fomentar la participación del sector privado en la gobernanza turística de Euskadi a través de la evolución de los foros y redes de colaboración e intercambio de conocimientos. Todo ello estará basado en el análisis de la cartera de servicios que ofrece la Red para la identificación de áreas de optimización de esfuerzos y recursos y de las necesidades con las que cuenta el sector.

### Resultados e impacto esperado

Con la consolidación del modelo de gobernanza turístico de Euskadi se persigue evolucionar en términos de desarrollo y cohesión territorial dotando al modelo de una mayor eficiencia, avanzando en la coordinación y cooperación entre los distintos agentes del sector y favoreciendo una mayor capacidad de adaptación continua a las vicisitudes del sector.



## 4.2. Participación en redes de colaboración y fortalecimiento de alianzas estratégicas

### Objetivo de la línea

Velar por una participación y comunicación activa entre los diferentes organismos implicados para la socialización de conocimiento e implementación de buenas prácticas o modelos que puedan resultar de interés particular para el sector turismo vasco.

### Retos a futuro

La participación en redes tanto nacionales como internacionales y la activa implicación en alianzas estratégicas se constituyen como elementos clave a la hora de avanzar en un modelo de gobernanza basado en la colaboración. Para ello, se pretende fomentar la participación de Euskadi en redes de colaboración y el desarrollo de alianzas estratégicas con agentes destacados del ecosistema turístico.

### Proyectos vinculados

#### 4.2.1. Participación en redes de interés particular para el sector

Fomentar la asistencia, participación y colaboración en proyectos de interés para Euskadi en el marco de redes de colaboración nacionales (Red DETI) e internacionales (Red NECSTOUR y Red ECOTRANS), de modo que se puedan analizar los proyectos y medidas adoptadas por el resto de participantes de la red y estudiar su viabilidad de implantación en Euskadi y apoyarse en los medios de las redes para mejorar la promoción y comercialización de los servicios turísticos del territorio y su visibilización como destino turístico.

#### 4.2.2. Desarrollo de alianzas estratégicas con agentes clave

Impulsar el desarrollo de alianzas estratégicas con agentes clave del ecosistema turístico fomentando la realización de proyectos y actuaciones conjuntas con agentes a nivel internacional (Organización Mundial del Turismo-OMT), nacional (MINCOTUR, SETUR, SEGITTUR, TURESPAÑA o ICTE), sectorial (Ihobe, Hazi, SPRI, etc.) y multisectorial (Euskalit, Innobasque) para incrementar las sinergias en iniciativas conjuntas (p. ej.: promoción de destino o el avance hacia el modelo DTI).

### Resultados e impacto esperado

A través del desarrollo de esta línea estratégica, se busca fortalecer la posición de Euskadi a nivel nacional e internacional como punta de lanza de destino sostenible (en su triple vertiente) y competitivo, consolidando un modelo turístico de referencia mediante el intercambio de conocimiento y buenas prácticas con otras regiones y la participación en proyectos conjuntos con otros agentes del sector.





### 4.3. Evolución del sistema de inteligencia turística

#### Objetivo de la línea

Transformar el Observatorio de Turismo de Euskadi hacia un modelo de inteligencia avanzado basado en la investigación, innovación, tecnología y colaboración que apoye en la toma de decisiones.

#### Retos a futuro

La apuesta del territorio por el Observatorio Turístico de Euskadi es una muestra de su intención de avanzar en un modelo de inteligencia en el que basar la toma de decisiones. En este sentido, el territorio quiere continuar progresando en la producción estadística del Observatorio Turístico y en el avance en la configuración y desarrollo del Sistema de Inteligencia Turística.

#### Proyectos vinculados

##### 4.3.1. Producción estadística sobre la industria, demanda y sociedad

Evolución de las labores de producción estadística del Observatorio Turístico profundizando en el desarrollo estadístico sobre la sociedad vasca y la industria y demanda del sector turístico a través de la identificación de nuevos indicadores y de bases de datos de los que obtener nueva información medible y convertible en decisiones.

##### 4.3.2. Incorporación de nuevas funcionalidades al Observatorio Turístico de Euskadi

Avance en la configuración y desarrollo del Sistema de Inteligencia Turística de Euskadi (SIT Euskadi) incluyendo nuevas funciones adicionales (p.ej.: disposición de datos en formato reutilizable, estudios de la demanda en origen, etc.) adaptadas a las necesidades del sector y los usuarios mediante el análisis de nuevas fuentes de información y la puesta en marcha y actualización de cuadros de mando que vertebran las acciones estratégicas de Euskadi.

#### Resultados e impacto esperado

A través de la implementación de la línea estratégica 4.3. y de los proyectos que la componen, se persigue transformar el modelo de observación turística hacia un modelo de inteligencia avanzado que apoye de forma continua la toma de decisiones, simplificando el modo de recopilar, organizar y analizar datos del sector turístico repercutiendo en una mejora de la competitividad y de la gestión y difusión del conocimiento.



## 4.4. Simplificación y desarrollo normativo

### Objetivo de la línea

Priorizar, planificar, desarrollar y simplificar el marco legal actual para responder a las necesidades actuales y futuras que se plantean el sector turismo vasco, así como comunicar al sector su avance.

### Retos a futuro

El desarrollo normativo se constituye como uno de los elementos fundamentales del modelo de gobernanza y del propio sector turístico ya que establece el marco en el que se desarrollan las actividades del sector. En este nuevo horizonte, Euskadi pretende avanzar en dos aspectos prioritarios en el ámbito normativo: actualización del marco normativo y desarrollo de nuevos reglamentos y la supervisión del cumplimiento normativo y la gestión de sanciones.

### Proyectos vinculados

#### 4.4.1. Actualización del marco normativo y desarrollo de nuevos reglamentos

Actualización del marco normativo y desarrollo de nuevos reglamentos adaptándolo a las necesidades del sector y las nuevas actividades turísticas mediante el establecimiento de canales de participación y escucha al ecosistema turístico, estableciendo, además, los recursos necesarios para su correcto desarrollo.

#### 4.4.2. Supervisión del cumplimiento normativo y gestión de sanciones

Avance en la supervisión del cumplimiento normativo y gestión de sanciones mediante la identificación de las actividades del sector que requieren una mayor observancia y control y el establecimiento de los medios necesarios para llevar a cabo un efectivo desarrollo de las actuaciones, garantizando una correcta aplicación del marco legal y regulatorio del sector turístico.

### Resultados e impacto esperado

Mediante esta palanca se espera contribuir significativamente a mejorar la competitividad del sector estableciendo un marco normativo para todos los ámbitos del turismo vasco ya que afectan directa o indirectamente, entre otros, a la atracción de inversiones, la innovación, la gestión tributaria, el correcto desarrollo de las actividades turísticas o ordenación del territorio.

## 2.8. La contribución de la Estrategia a los ODS

La Estrategia Vasca de Turismo de Sostenible 2030 ha asumido un compromiso ineludible con la sostenibilidad, proponiendo un marco de actuación en el que se incluyen líneas de estrategias y proyectos asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No obstante, dada la propia naturaleza de la actividad turística, cabe destacar que el nivel de contribución de la Estrategia a cada uno de los ODS puede variar en función del grado de relación de cada ODS con dicha actividad.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 1



#### ODS 1. Fin de la pobreza

La contribución de la Estrategia al ODS 1 se desplegará principalmente a través del desarrollo sostenible a todos sus niveles, creando empleo digno, estable y de calidad, favoreciendo el crecimiento económico de los pequeños negocios, la protección, integración y empoderamiento de los grupos menos favorecidos en el sector y la configuración de iniciativas y campañas que impulsen la inclusión social del sector.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 2



#### ODS 2. Hambre cero

La contribución de la Estrategia al ODS 2 se configurará con la promoción de la producción, uso y venta de productos de origen local, así como su plena integración en la cadena de valor. Además del fomento de la gastronomía vasca tradicional, se fomentará agroturismo y el alojamiento rural en aras de generar ingresos en estas comunidades, conduciendo una agricultura más resiliente, apalancada en el potencial turístico que ofrece su experiencia.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 3



#### ODS 3. Salud y bienestar

La contribución de la Estrategia al ODS 3 se realizará principalmente a través del fomento del turismo activo, de naturaleza o de bienestar, el cual busca estilos de vida saludables en los que la actividad física y salud mental son relevantes para aquellas personas que nos visitan. Por consiguiente, el sector turismo vasco trabajará en conjunto, articulando productos y experiencias turísticas alineadas a este marco de trabajo.



## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 4



### ODS 4. Educación de calidad

La contribución de la Estrategia al ODS 4 se llevará a cabo a través de la mejora de la profesionalización del talento del territorio. En particular, esta educación centrará su atención en beneficiar a las personas desempleadas de larga duración, jóvenes, mujeres y personas con necesidades especiales, así como, al mismo tiempo, fomentará la formación continuación y recualificación y mejora de las competencias del talento actual del sector.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 5



### ODS 5. Igualdad de género

La contribución de la Estrategia al ODS 5 se desarrollará por medio del impulso de la igualdad de sexos como prerrogativa indispensable en todas las actividades vinculadas al sector. Además, se contribuirá al fomento del empoderamiento de la mujer en actividades de visibilización del liderazgo empresarial y el propio emprendimiento, apoyando la igualdad de oportunidades para ambos géneros a todos los niveles de gestión.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 7



### ODS 7. Energía asequible y no contaminante

La contribución de la Estrategia al ODS 7 se articulará por medio del fomento del consumo sostenible de energía. Por consiguiente, el sector turismo vasco planteará líneas de trabajo conjuntas entre agentes clave para la mejora de la eficiencia energética de los principales recursos del territorio y favorecerá el desarrollo de directrices, financiación y modelos que permitan la adopción de nuevas prácticas responsables, reduciendo las emisiones del sector.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 8



### ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

La contribución de la Estrategia al ODS 8 se desplegará gracias a la consolidación de un modelo sostenible y responsable, apalancado en la competitividad que caracteriza al destino y la industria turística vasca. De forma adicional, este modelo fomentará políticas encaminadas al impulso del acceso a oportunidades de trabajo estable y de calidad, la promoción de la cultura de Euskadi y el consumo sostenible de los productos locales.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 9



### ODS 9. Industria, innovación e infraestructura

La contribución de la Estrategia al ODS 9 se impulsará por medio de la mejora continua de la ordenación del uso y puesta en valor los espacios, recursos e infraestructuras con potencial turística en todo el territorio. Para ello, el Plan Territorial Sectorial y el marco de financiación MRR se constituirán como elementos clave para garantizar una planificación turística consensuada y desarrollar potencial turístico a lo largo de todo el territorio.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 10



### ODS 10. Reducción de las desigualdades

La contribución de la Estrategia al ODS 10 se consolidará gracias a que los distintos agentes del territorio adquieran el compromiso de contribuir a la igualdad de oportunidades de todas las personas. A tal efecto, resultará fundamental garantizar el progreso comunitario, garantizando la accesibilidad universal en todos los eslabones de la cadena de valor y velando por la satisfacción de visitantes, profesionales y residentes.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 11



### ODS 11. Ciudades comunidades y sostenibles

La contribución de la Estrategia al ODS 11 se asegurará con la consolidación de un modelo de turismo sostenible basado en el equilibrio territorial, que promueva la regeneración de áreas con potencial turístico en decadencia, ponga en valor la diversidad turística de Euskadi, fomente la inversión en infraestructura verde y contribuya a evitar la despoblación de las zonas rurales, salvaguardando la identidad y el patrimonio cultural.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 12



### ODS 12. Producción y consumo responsables

La contribución de la Estrategia al ODS 12 se afianzará principalmente a través de la atracción de demanda turística de una forma inteligente, trabajando de forma cohesionada con los agentes clave del territorio de manera que pueda repartirse los flujos de movimiento turístico de una forma equilibrada, minimizando la presión sobre los puntos más demandados en el territorio, fomentando el disfrute de viaje y protegiendo las necesidades locales.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 13



### ODS 13. Acción por el clima

La contribución de la Estrategia al ODS 13 se desarrollará a través del fomento de un mejor comportamiento y compromiso de la industria turística para con la sostenibilidad ambiental. A tal efecto, el sector turismo vasco formulará actuaciones a fin de proveer el conocimiento y las capacidades suficientes en ámbitos como la economía circular, la eficiencia y transición energética, la producción y consumo responsable y el respeto con la diversidad.



## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 15



### ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres

La contribución de la Estrategia al ODS 15 se impulsará gracias al compromiso de todos los agentes del ecosistema turístico por el diseño y desarrollo de un modelo turístico que favorezca tanto el disfrute y la experiencia turística por parte de las personas que nos visitan como la protección de los paisajes, biodiversidad, patrimonio industrial, arquitectura y entorno rural que caracterizan a Euskadi.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 16



### ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas

La contribución de la Estrategia al ODS 16 se apoyará bajo un modelo de gobernanza que apueste por incorporar instrumentos que le permitan involucrar a otros actores clave (redes internacionales, ciudadanía, visitantes, profesionales, grupos políticos...) para favorecer la innovación colaborativa y promover una cultura de entendimiento que consolide las bases para el desarrollo sostenible del destino desde todas las perspectivas.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYEN AL ODS 17



### ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos

La contribución de la Estrategia al ODS 17 se formulará gracias a un modelo de gobernanza coordinado que establezca alianzas público-privadas, dejando claro el papel que juega cada agente en los eslabones de la cadena de valor del turismo. No obstante, en este horizonte, el sector turismo vasco pretende dar un paso adelante y consolidar dicho modelo, mejorando sus mecanismos de participación y de buen gobierno para el desarrollo del propio destino.














**Donostia-San Sebastián...**  
Una de las ciudades más  
románticas del mundo,  
de renombrada belleza  
y gastronomía.

### **3. Plan de Acción: Hoja de Ruta 2025**



### 3.1. Introducción

En los últimos años, el turismo ha tenido que hacer frente a las vicisitudes tanto internas como externas del sector, teniendo que adaptarse a todos los cambios socioculturales, económicos, sanitarios, tecnológicos y medioambientales del momento.

En este contexto, Euskadi aspira a evolucionar su modelo turístico a través de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, fundamentada sobre la sostenibilidad, la cooperación, la mejora de la competitividad, la inclusión o la digitalización, entre otros. Para ello, la Estrategia define diversas líneas de trabajo aglutinadas en torno a cuatro ejes palanca que determinan las bases del futuro modelo turístico de Euskadi: destino, industria, marketing y gobernanza.

#### VISIÓN 2030 DEL TURISMO VASCO

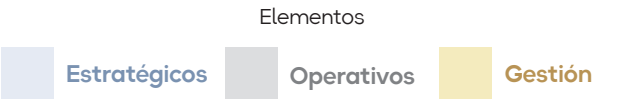
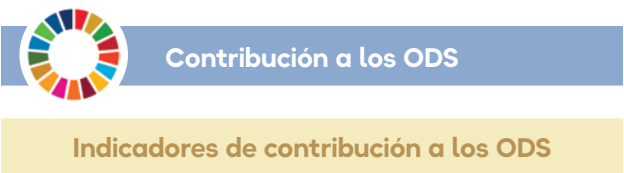
*Euskadi tiene la ambición de **consolidar un modelo sostenible y responsable** que fomente la **distribución justa de los beneficios e impactos** derivados de la actividad turística, así como **liderar un ecosistema turístico de referencia** que le permita posicionarse como uno de los **principales destinos turísticos del eje atlántico europeo** y que se diferencie por una **oferta turística competitiva, diversa y singular**.*

#### Plan de Acción de Turismo Sostenible 2025

Así, y con el fin de desarrollar y definir una hoja de ruta de las actuaciones de los agentes del ecosistema turístico, se concibe este Plan de Acción 2023-2025 de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, donde se recogen de forma pormenorizada los proyectos que constituyen las líneas estratégicas y de trabajo del sector turismo vasco, contribuyendo todas ellas a la implementación y despliegue de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el territorio, así como a lograr aspirar la visión estratégica definida.

Con todo ello, este Plan pretende servir de guía y acompañamiento tanto a los agentes públicos como privados del sector en el desarrollo de las actuaciones que esperan generar una mejora de la competitividad, la calidad, las sinergias y alianzas entre los agentes clave del sector y el posicionamiento de Euskadi.

2023 • 2024 • 2025





## 3.2. Hoja de ruta 2025

La recuperación y transformación del turismo en Euskadi se materializará a través de la implementación de los 3 niveles entre sí: ejes palanca, líneas de trabajo y proyectos, los cuales que permitirán dar cobertura a los objetivos estratégicos y alcanzar la visión 2030 del sector, con base en la siguiente hoja de ruta:

NIVELES DEL PLAN DE ACCIÓN 2025			
Ejes palanca			
DESTINO	INDUSTRIA	MARKETING	GOBERNANZA
Líneas estratégicas			
1.1. Formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible	2.1. Apuesta por la transformación digital e innovación	3.1. Consolidación de la marca e imagen turística	4.1. Consolidación del modelo de gobernanza turístico
1.2. Potenciación de activos turísticos	2.2. Fomento del desarrollo empresarial, emprendimiento e inversiones	3.2. Promoción y comercialización junto con el trade turístico	4.2. Participación en redes de colaboración y fortalecimiento de alianzas
1.3. Desarrollo y puesta en valor de los productos turísticos	2.3. Integración de la sostenibilidad, responsabilidad y la ética	3.3. Promoción y comercialización destinadas a público final	4.3. Evolución del sistema de inteligencia turística
1.4. Mejora de la atención e interacción con el visitante	2.4. Atracción, retención y desarrollo del talento	3.4. Comunicación y visibilización interna	4.4. Simplificación y desarrollo normativo
Proyectos			
1.1.1. Gestión de fondos y ayudas para el desarrollo del territorio	2.1.1. Diseño y adaptación del modelo de ETI para su extensión y consolidación	3.1.1. Consolidación de la marca Euskadi Basque Country	4.1.1. La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, un compromiso transversal
1.1.2. Coordinación y adaptación continua del modelo DTI para su extensión y consolidación	2.2.1. Apoyo para el emprendimiento, aceleración y desarrollo empresarial	3.2.1. Diseño e implementación continua del plan comercial	4.1.2. Transición del modelo de desarrollo y cohesión territorial
1.2.1. Estudio, formulación y despliegue de los Planes Territoriales	2.2.2. Apoyo a la captación y gestión de inversiones y la transmisión patrimonial	3.2.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el trade turístico	4.1.3. Dinamización de la red vasca y acompañamiento al sector
1.2.2. Diseño y ejecución de planes de actuación especial sobre recursos estrella	2.3.1. Despliegue de iniciativas alineadas con el modelo del Código ético	3.3.1. Diseño e implementación continua del plan de medios y campañas	4.2.1. Participación en redes de interés particular para el sector
1.2.3. Fomento de la rehabilitación de zonas con potencial turístico	2.3.2. Desarrollo de programas de sostenibilidad para el territorio	3.3.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el público final	4.2.2. Desarrollo de alianzas estratégicas con agentes clave
1.3.1. Impulso a la dinamización de los clubes de producto	2.4.1. Fomento de acciones de oferta formativa reglada	3.4.1. Gestión de la web y redes sociales corporativas	4.3.1. Producción estadística sobre la industria, demanda y sociedad
1.3.2. Afianzamiento de otros productos turísticos de nicho y segmentos de interés	2.4.2. Desarrollo de acciones de oferta formativa no reglada	3.4.2. Desarrollo materiales para el soporte	4.3.2. Incorporación de nuevas funcionalidades al Observatorio Turístico de Euskadi
1.4.1. Planificación estratégica y fortalecimiento de la red Itourbask		3.4.3. Realización de iniciativas de difusión y reconocimiento hacia el sector	4.4.1. Actualización del marco normativo y desarrollo de nuevos reglamentos
1.4.2. Evolución de la interacción con el visitante a través de la digitalización			4.4.2. Supervisión del cumplimiento normativo y gestión de sanciones

## 3.2.1. DESTINO

Dotación de diversas capacidades al territorio en aras de configurar una visita atractiva, inclusiva y responsable para los visitantes, preservando en todo momento el patrimonio y valores sociales, culturales y naturales que distinguen al territorio.

### ESTRATEGIA DEL EJE PALANCA



#### de dónde venimos

Euskadi es un destino único, diferenciado por una oferta turística variada, rica y auténtica. Su propuesta de valor se distingue por un abanico de atractivos turísticos que lo diferencian respecto a sus competidores. No obstante, se debe continuar avanzando en modelos de desarrollo sostenible del territorio que permitan organizar, transformar fortalecer esta oferta a fin de que destino sea cada vez más competitivo.

#### cuál es el marco de juego

El Plan Territorial Sectorial se constituye como el marco tractor para organizar las estructuras turísticas del territorio (áreas geográficas, funcionales marcas, comarcas, destinos...). Junto a este se encuentra la financiación relativa al marco MRR, el cual articula las medidas de todo tipo con los que se pretende desarrollar el potencial turístico a lo largo de todo el territorio como en términos urbanos, naturales, rurales y costeros.

#### a dónde queremos ir

El destino turístico debe apostar por el desarrollo de un modelo turístico sostenible y responsable que fomente la distribución justa de los beneficios e impacto de la actividad a partir del impulso de actuaciones que fomenten tanto la desestacionalidad territorial, temporal y sectorial, el desarrollo y puesta en valor de los recursos y productos turísticos, el progreso en la atención y la mejora de la conectividad –especialmente con el TAV– e intermodalidad.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS ASOCIADAS

#### 1.1. Formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible del territorio

Plantear e implantar iniciativas, sistemáticas e infraestructuras que favorezcan el equilibrio de los beneficios e impactos de la actividad turística a nivel territorial, sectorial y temporal

#### 1.2. Potenciación de activos turísticos

Diseñar e implementar actuaciones que permitan aprovechar, modernizar y fortalecer el potencial de todas las zonas, recursos y atractivos turísticos con los que cuenta el territorio

#### 1.3. Desarrollo y puesta en valor de los productos turísticos

Desarrollar y consolidar cada producto turístico definido, preparándolos de forma colaborativa con el sector y haciéndolos lo más atractivos para el visitante

#### 1.4. Mejora de la atención e interacción con el visitante

Maximizar la experiencia turística mediante acciones orientadas a la mejora de la atención prestada a través de las Oficinas de Información Turística y otros modelos de interacción con el visitante



## Línea estratégica 1.1.

### Formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Plantear e implantar iniciativas, sistemáticas e infraestructuras que favorezcan el equilibrio de los beneficios e impactos de la actividad turística a nivel territorial, sectorial y temporal.**

#### RETOS A FUTURO:

El desarrollo sostenible se constituye como un ámbito fundamental del modelo turístico que aspira consolidar Euskadi. Prueba de ello resulta la formulación de la presente Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 y los continuos esfuerzos del territorio por avanzar en este aspecto a través de diversas actuaciones, como la gestión de fondos destinados al desarrollo territorial o la implementación y despliegue del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI) a lo largo de todo el territorio.

Mediante la formulación de mecanismos para el desarrollo sostenible Euskadi persigue el desarrollo de proyectos y actuaciones que redunden en un equilibrio territorial y una efectiva distribución de flujos de movimiento entre zonas y activos del territorio, favoreciendo la desestacionalización del turismo. Asimismo, se pretende convertir a Euskadi en punta de lanza en el ámbito DTI facilitando la interacción y la integración del visitante con el entorno, facilitando la toma de decisiones de los entes gestores del sector del turismo y aumentando la competitividad del destino.





### 1.1.1. Gestión de fondos y ayudas para el desarrollo del territorio

#### Contextualización

En los últimos años, se ha venido fomentando el marco de trabajo entorno a las convocatorias tanto de origen europeo (financiación MRR –Planes de Sostenibilidad Turística en Destino, Experiencias...– y fondos estructurales) como de origen estatal (ZAP). El posicionamiento entorno a estas ayudas permite al sector turismo vasco avanzar en el despliegue de programas e iniciativas para el desarrollo territorial y de apoyo al tejido empresarial, entre otros. Por consiguiente, la Dirección de Turismo del Gobierno Vasco ha creado una oficina técnica multidisciplinar que permita identificar, preparar, gestionar y reportar dichas subvenciones, permitiendo así asegurar la transformación del sector hacia un modelo turístico más sostenible, competitivo y de referencia.

#### Actividades clave

1. Identificar de forma continuada las convocatorias de programas de financiación que puedan resultar de interés para el desarrollo turístico del territorio.
2. Llevar a cabo reuniones con agentes clave –tanto de origen público como privado– con el propósito de identificar proyectos e inversiones de índole tractor en el territorio.
3. Preparar propuestas consensuadas de proyectos de acuerdo con el tiempo y forma que se indican en cada una de las convocatorias.
4. Definir procedimientos de implementación, gestión, seguimiento, evaluación y reporte de acuerdo con los estándares recogidos en convenios reguladores de las subvenciones.
5. Trabajar de acuerdo con una cartera centralizada de proyectos que sea coordinado por la oficina técnica creada a tal efecto.
6. Favorecer el cumplimiento continuo de las obligaciones adquiridas con los entes reguladores de la subvención y realizar los reportes correspondientes para cada ayuda.

#### Resultados esperados

A través de la implementación de este proyecto Euskadi persigue posibilitar el desarrollo y despliegue de actuaciones que favorezcan el desarrollo sostenible del territorio, ya sea a nivel de distribución de flujos de visitantes, desestacionalización del sector, ordenación del territorio o de apoyo al sector en el ejercicio de sus actividades para favorecer su competitividad.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco (Oficina Técnica)							
COLABORADORES				Basquetour							
INDICADORES				<ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de actuaciones totales subvencionadas</li> <li>· Millones de euros recaudados en convocatorias europeas</li> </ul>							
RECURSOS	ECONÓMICO			XXL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			XL [Más de 5 FTE]							



## 1.1.2. Coordinación y adaptación continua del modelo DTI para su extensión y consolidación

### Contextualización

El modelo de Destino Turístico Inteligente desarrolla un modelo de gestión turística transversal basado en 5 ejes: innovación, sostenibilidad, accesibilidad y gobernanza. Así, se pueden mencionar varios destinos del territorio que han completado el proceso de diagnóstico con SEGITTUR y siguen la metodología DTI como son Donostia-San Sebastián, Vitoria-Gasteiz y las Comarcas de Uribe, Goierri y Rioja Alavesa, sin contar todos aquellos destinos que están a la espera de poder acceder al modelo. Por ello, en este horizonte, el sector turismo vasco deberá avanzar en la adaptación permanente del modelo, de acuerdo con los estándares definidos a nivel nacional, de manera que se pueda favorecer su extensión a lo largo de todos los destinos turísticos de Euskadi, maximizando su implementación a lo largo de todo el territorio.

### Actividades clave

1. Trabajar de forma coordinada con SEGITTUR para comprender los nuevos estándares, así como para plantear alternativas que adapten el modelo a las necesidades de los destinos de Euskadi.
2. Reflexionar, definir y consensuar con los agentes clave del ecosistema turístico de Euskadi, los destinos turísticos del territorio que formarán parte del programa DTI.
3. Apoyar a los destinos a completar el ciclo 1 –diagnóstico y planificación– de manera que se puedan elaborar informes de situación del destino en base a los requisitos definidos, así como el plan de acción sobre el que se asentará la estrategia de desarrollo del mismo.
4. Ayudar a los destinos que hayan superado la primera fase de la metodología a completar el ciclo 2 –ejecución y seguimiento– de modo que puedan implantar el plan de acción definido.
5. Impulsar el reconocimiento de los destinos adheridos a la red DTI, realizando las acciones de comunicación que se consideren oportunas.
6. Favorecer la renovación y la mejora continua de los destinos que hayan superado el proceso.

### Resultados esperados

Se persigue potenciar la presencia de Euskadi en la red DTI, aumentando el número de destinos del territorio que cuenten con este distintivo. A través del avance del territorio en los 5 ejes, Euskadi aspira a convertirse en referencia a nivel nacional e internacional en el ámbito de la sostenibilidad, la toma de decisiones, la competitividad o el buen gobierno, entre otros.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Basquetour (área de competitividad)							
COLABORADORES				Entes de Gestión Turística							
INDICADORES				· Número de destinos de Euskadi con la certificación DTI							
RECURSOS	ECONÓMICO			XL [501.000 – 1.000.000 €]							
	HUMANOS			L [Entre 3 – 5 FTE]							



## Línea estratégica 1.2.

### Potenciación de activos turísticos

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Diseñar e implementar actuaciones que permitan aprovechar, modernizar y fortalecer el potencial de todas las zonas, recursos y atractivos turísticos con los que cuenta el territorio.**

#### RETOS A FUTURO:

Las diversas zonas, recursos y atractivos turísticos con los que cuenta Euskadi se configuran como elementos esenciales tanto en la composición de la oferta turística como en la tracción de flujos de visitantes a lo largo del territorio. Así, resulta necesario avanzar en la formulación y despliegue de los Planes Territoriales, planes de actuaciones especial sobre recursos estrella y en la rehabilitación de zonas con potencial turístico.

Mediante el desarrollo de planes y actuaciones de potenciación de activos turísticos, se persigue preparar y acondicionar zonas y activos que permitan traccionar y repartir los flujos turísticos a lo largo de todo el territorio, descongestionando los recursos estrella y fomentando una distribución de los beneficios e impactos ligados al turismo, lo que redundará, en última instancia, en una evolución de la sostenibilidad del territorio en su triple vertiente (económica, social y medioambiental).





## 1.2.1. Estudio, formulación y despliegue de los Planes Territoriales

### Contextualización

El Plan Territorial Sectorial se constituye como el elemento vertebrador del modelo turístico futuro de Euskadi. De este trabajo, se definirá la ordenación, planificación, gestión y uso de las estructuras, espacios y recursos turísticos del territorio. Por ello, este nuevo marco de planificación estratégica, las instituciones y entidades gestoras deberán finalizar los trabajos pendientes respecto al Plan Territorial Sectorial, consolidando así un modelo turístico competitivo y alineado con la visión estratégica definida al 2030.

Además de esto, los distintos entes gestores, trabajarán en el despliegue de los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino, favoreciendo así el despliegue de actuaciones que impulsen la transición verde, la mejora de la eficiencia energética, la transformación digital y la mejora de la competitividad.

### Actividades clave

1. Diseñar, formular y desplegar el Plan Territorial Sectorial de una forma consensuada con los agentes clave del sector a partir del análisis previamente realizado y los elementos estratégicos definidos en la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030.
2. Articular un modelo de trabajo único que integre los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino ya conveniados con SETUR de modo que se pueda consolidar un avance único de las actuaciones financiadas.
3. Apoyar a los entes gestores en la formulación, despliegue y seguimiento de las actuaciones alineadas con los Planes Territoriales definidos.

### Resultados esperados

Este proyecto persigue delimitar el futuro modelo de desarrollo turístico del territorio generando una mayor seguridad jurídica en cuanto a la ordenación, planificación y gestión del turismo en Euskadi. Además, permitirá desplegar las actuaciones definidas por los PSTD –en ámbitos como la transición verde, energética, digital y competitiva– de una forma integral y alineada con los propósitos que persigue la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; Entes de Gestión Turística (con PSTD conveniados)							
COLABORADORES				Basquetour (área de desarrollo territorial)							
INDICADORES				· Número de actuaciones implantadas por los PSTD							
RECURSOS	ECONÓMICO			XXL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			XXL [Más de 10 FTE]							



## 1.2.2. Diseño y ejecución de planes de actuación especial sobre recursos estrella

### Contextualización

En línea con los esfuerzos que se están realizando en el ámbito de la ordenación y planificación turística en el territorio, los recursos estrella de Euskadi requieren una especial atención como elementos fundamentales de la configuración de su oferta turística. Así, las entidades gestoras del turismo en el territorio han trabajado en una delimitación y priorización de estos recursos, queriendo avanzar en su gestión y potenciar los beneficios que se pueden extraer de ellos.

En este contexto, Euskadi quiere trabajar junto con aquellos agentes del sector turístico que lideran los recursos estrella con el fin de desarrollar actuaciones que favorezcan la evolución de sus potencialidades.

### Actividades clave

1. Realizar una clasificación y relación de los recursos turísticos estrella de Euskadi de acuerdo con sus atributos (tipología, usuarios, localización, etc.).
2. Diseñar una metodología de análisis de los recursos estrella para identificar aquellos que requieren de un plan de actuación.
3. Establecer de forma conjunta con aquellos agentes gestores de los recursos las líneas de trabajo que favorezcan un modelo más sostenible, innovador y accesible de los recursos.
4. Definir un modelo de seguimiento y monitorización que permita evaluar el avance en la implementación de los planes de actuación.
5. Instaurar un sistema de colaboración entre los diferentes recursos para establecer sinergias entre ellos y estudiar posibles actuaciones conjuntas.

### Resultados esperados

Los resultados esperados de la implementación de este proyecto consisten en el desarrollo de actuaciones conjuntas con los agentes gestores de los recursos con el fin de explorar y explotar sus potencialidades, mejorando de forma continua su competitividad y garantizando un reparto de los impactos del turismo más equilibrado a lo largo del territorio alineado con lo establecido en los Planes Territoriales.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
COLABORADORES				Basquetour, agentes del ecosistema turístico de Euskadi							
INDICADORES				· Número de planes de actuación realizados · Número de recursos turísticos trabajados							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			L [Entre 3 – 5 FTE]							



### 1.2.3. Fomento de la rehabilitación de zonas con potencial turístico

#### Contextualización

En la actualidad Euskadi cuenta con numerosos activos turísticos –espacios, zonas, marcas, productos, ciudades-pueblos, infraestructuras...– que se configuran como elementos tractores de los flujos de visitantes y conforman una amplia oferta turística que caracteriza a la propuesta de valor del territorio como destino turístico.

Sin embargo, con la aspiración de consolidar su oferta y ampliar su perspectiva hacia otros segmentos, se pretende trabajar en colaboración con otros agentes de interés – ligados a sectores como a patrimonio natural, cultura, infraestructuras, transporte, industria...– para el desarrollo de zonas no turísticas, explorando así sus potencialidades y ampliando su visibilidad y efecto tractor en otras zonas del territorio.

#### Actividades clave

1. Identificar y priorizar aquellos recursos y zonas con potencial turístico que requieren de un refuerzo para consolidar así su propuesta de valor.
2. Establecer contacto con agentes competentes en la gestión de los espacios y zonas a todos los niveles de la administración –autonómica, territorio histórico y local– de manera que se pueda favorecer la cohesión en las actuaciones que se pretendan determinar.
3. Determinar las necesidades de adecuación y rehabilitación de las zonas con el fin de favorecer su potencial turístico, así como identificar inversiones asociadas a las mismas.
4. Definir un modelo de trabajo conjunto con los agentes gestores –responsabilidades, roles, mecanismos de control, entre otros– favoreciendo el diseño, implantación y seguimiento de las actuaciones definidas.

#### Resultados esperados

A través del fomento de la rehabilitación de zonas con potencial turístico en Euskadi se persigue aumentar la distribución de flujos turísticos a lo largo de todo el territorio a través del establecimiento de nuevas zonas turísticas que permitan traccionarlos.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
COLABORADORES				Basquetour; otros Departamentos del Gobierno Vasco; otras entidades gestoras							
INDICADORES				· Número de zonas rehabilitadas							
RECURSOS	ECONÓMICO			XL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			XXL [Más de 10 FTE]							





### Línea estratégica 1.3.

## Desarrollo y puesta en valor de los productos turísticos

### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Desarrollar y consolidar cada producto turístico definido, preparándolos de forma colaborativa con el sector y haciéndolos lo más atractivos para el visitante.**

### RETOS A FUTURO:

Euskadi viene realizando esfuerzos en el ámbito de la definición de los productos turísticos que, junto con otros elementos, vienen a estructurar la oferta del destino. En esta línea, se encuentran definidos diversos productos de ocio (gastronomía, cultura, naturaleza, costa, ciudades y eventos), negocio (MICE) y productos transversales (Basque Route-Touring) totalmente alineados con el posicionamiento turístico del destino. No obstante, se debe continuar trabajando en esta línea, especialmente en la dinamización de los clubes de producto y en la consolidación de productos de nicho y segmentos de interés, preparándolos y haciendo que resulten más atractivos para los visitantes.

A través del desarrollo de esta línea estratégica, se espera avanzar en la colaboración público-privada y privada-privada así como mejorar la capacidad de tracción de los diferentes destinos con base en sus recursos y capacidades, atrayendo a público de diferentes segmentos y fomentando así la diversidad turística del territorio y la personalización de la oferta turística.



### 1.3.1. Impulso a la dinamización de los clubes de producto

#### Contextualización

Las entidades gestoras del turismo en Euskadi, vienen desarrollando y dinamizando cuatro clubes (Familia, Surf, Euskadi Gastronomika y Euskadi Basque Country Confidential) con el fin de impulsar la colaboración y aunar esfuerzos en el desarrollo de las líneas de trabajo de dichos productos. Asimismo, se viene trabajando de forma específica el producto Basque route – touring ya que se considera como un catalizador de los movimientos de flujo de visitantes por todo el territorio. Por todo ello, este proyecto pretende seguir dinamizando y trabajando en los clubes de producto ya maduros, trabajando de forma cohesionado con aquellos agentes clave de cada uno de ellos.

#### Actividades clave

1. Definir una metodología estándar para el análisis de la situación actual de los clubes de producto, identificando el nivel de competitividad de la oferta-demanda, tendencias y análisis de buenas prácticas, así como otros elementos que puedan ser de interés para el estudio.
2. Completar el análisis con un ejercicio de diagnóstico estratégico de cada club de producto, caracterizando de forma continua los factores diferenciales y aspectos críticos-mejora.
3. Articular un proceso estratégico con los agentes clave de cada producto, de manera que se puedan definir planes de acción anuales que incluyan objetivos, líneas de trabajo, actuaciones e incluso presupuestos que se deben poner en marcha.
4. Consolidar el modelo de trabajo con los agentes implicados, definiendo estándares de dinamización, seguimiento y evaluación de las actuaciones planteadas
5. Medir progreso de las actuaciones y actualizar los planes de acción definidos.

#### Resultados esperados

A través del impulso a la dinamización de los clubes de producto se espera fomentar la colaboración y crear sinergias de trabajo conjunto entre los diferentes agentes que forman parte de ellos, garantizando el alineamiento de sus actuaciones con el fin de lograr objetivos comunes; y persiguiendo, en última instancia, la mejora de la atención a la demanda y la organización, planificación y promoción de los productos.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; Entes de Gestión turística							
INDICADORES				· Número de actuaciones definidas por club de producto							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			S [Entre 1 – 2 FTE]							



### 1.3.2. Afianzamiento de otros productos turísticos de nicho y segmentos de interés

#### Contextualización

En línea con el proyecto anterior, Euskadi ha definido los productos turísticos de nicho (patrimonio, industrial, ecoturismo, religioso, etc.) y los segmentos de interés (familiar, senior, premium, LGTBIQ+, etc.) en los que considera primordial centrarse de cara a aumentar la atracción de visitantes y de mejorar su posicionamiento como un lugar diverso, inclusivo e integrador donde todos los grupos de la población tengan actividades que realizar.

Es por ello, que Euskadi debe avanzar en el afianzamiento y desarrollo de productos turísticos de nicho con base en la capacidad y características de cada destino, ajustándose a las necesidades de los segmentos a los que pueden dar respuesta de una forma más efectiva.

#### Actividades clave

1. Delimitar y formular una metodología de alineamiento de los productos de nicho con aquellos destinos, comarcas o entes de gestión que se consideren oportunas, de modo que se puedan cubrir las expectativas de los visitantes y favorecer el reparto de flujos de movimiento a lo largo de todo el territorio.
2. Poner en común con las mesas de trabajo sectoriales posibles actuaciones que se han de realizar – ej. mejora de oferta, marketing, eventos...– de modo que se pueda afianzar la personalización de la experiencia de cada uno de los segmentos previamente contemplados.
3. Establecer mecanismos de monitorización y evaluación de las actuaciones definidas y formular medidas de mejora continua.

#### Resultados esperados

Mediante el desarrollo y despliegue de este proyecto se persigue aumentar la diversidad turística del territorio así como su capacidad de tracción y personalización de la oferta turística, generando un mayor movimiento y reparto de flujos en el territorio y garantizando cubrir las expectativas de los visitantes con respecto a la experiencia turística.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Baja							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes del ecosistema turístico							
INDICADORES				· Número de visitantes por producto de nicho · Número de visitantes por segmento							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			S [Entre 1 – 2 FTE]							





## Línea estratégica 1.4.

### Mejora de la atención e interacción con el visitante

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Maximizar la experiencia turística mediante acciones orientadas a la mejora de la atención prestada a través de las Oficinas de Información Turística y otros modelos de interacción con el visitante.**

#### RETOS A FUTURO:

La atención e interacción con el visitante se constituyen como uno de los elementos clave a la hora de ofrecer una experiencia turística completa y de calidad. Es por ello que los entes responsables de esta actividad siempre han trabajado por ofrecer un servicio lo más ajustado posible a las necesidades de los visitantes. No obstante de cara a evolucionar y consolidar esta actividad se debe trabajar en el fortalecimiento de Itourbask y en el avance hacia un modelo más integrado y homogeneizado basado en la transformación digital de sus servicios.

Esta línea estratégica persigue la consolidación y fortalecimiento de los servicios de atención e interacción con el visitante, maximizando su experiencia y generando una mayor capacidad del territorio para dar respuesta a sus necesidades redundando en una mejora de la competitividad y calidad del destino.



### 1.4.1. Planificación estratégica y fortalecimiento de la red Itourbask

#### Contextualización

Euskadi cuenta con una consolidada Red de Oficinas de Turismo. Esta red, también conocida como red Itourbask, fue creada en 2003 con la finalidad de proporcionar una información turística uniforme, actualizada y homogénea de Euskadi. Para ello, esta red cuenta con una serie de servicios como son la evaluación y producción de estadísticas, desarrollo de documentación e información, formación a los profesionales y apoyo en la difusión y comunicación de contenidos. Así, en este horizonte de planificación se debe continuar impulsando esta red, mejorando los servicios que ofrece a los visitantes y alineando sus objetivos con los que plantea la nueva Estrategia Vasca de Turismo.

#### Actividades clave

1. Analizar la situación actual de la Red de Oficinas de Turismo de Euskadi – Itourbask y de sus servicios identificando sus retos y potencialidades.
2. Diseñar una planificación estratégica de la Red con base en el análisis realizado aliada con la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030.
3. Definir líneas de actuación conjunta que favorezca un alineamiento entre las actuaciones realizadas y los servicios ofrecidos a los visitantes.
4. Identificar e implementar actividades que permitan mejorar la atención a los visitantes (p.ej.: puntos móviles fijos o temporales, actividades comerciales...).
5. Establecer medios y herramientas de colaboración y transferencia de conocimientos con las Oficinas de Turismo participantes en la Red.

#### Resultados esperados

Como resultado de este proyecto se espera desarrollar una nueva planificación estratégica de la Red Itourbask estableciendo los medios necesarios para la consolidación y fortalecimiento de sus servicios, generando una mayor capacidad del territorio para dar respuesta a las necesidades de las personas turistas y mejorando la competitividad y calidad del destino así como la experiencia de los visitantes.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
COLABORADORES				Oficinas de turismo adheridas a la Red i-tourbask							
INDICADORES				· Número de Oficinas de Turismo adheridas a la Red · Satisfacción de los visitantes con los servicios de la Red							
RECURSOS	ECONÓMICO			XXL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							



## 1.4.2. Evolución de la interacción con el visitante a través de la digitalización

### Contextualización

La atención al visitante es una de las claves principales para asegurar una experiencia turística de gran calidad, siendo la interacción continua con el visitante desde antes de su llegada, durante su estancia y tras ella fundamental para garantizarla. A pesar de que los agentes del sector turismo vasco han estado preparados para atender a los visitantes asegurando la calidad y excelencia en sus servicios, se han de dar pasos en aras de evolucionar este sistema.

Así, Euskadi aspira a dirigir su modelo de interacción con el visitante hacia un sistema digitalizado, integrado y homogeneizado que permita desarrollar sus capacidades de atención e interacción a través de la digitalización de sus principales servicios.

### Actividades clave

1. Analizar el modelo actual de interacción con los visitantes de forma conjunta con agentes clave del ecosistema turístico vasco –ej. guías de turismo, agencias de receptivo, oficinas, alojamiento– de modo de que se puedan contemplar aspectos de mejora en la atención.
2. Completar el análisis con buenas prácticas aplicables al territorio para definir y plasmar un modelo futuro basado en la digitalización que se desea vertebrar para la atención e interacción con el visitante.
3. Estudiar y plantear de forma conjunta con otros agentes del sector actuaciones específicas de interés para la mejora de la atención (p.ej.: asistentes virtuales, interacciones automatizadas en portales, centralización de los procesos de venta de experiencias...).
4. Definir actuaciones que se pueden realizar en el territorio, planteando pilotos en ciertos proyectos para garantizar su viabilidad y puesta en marcha en otras zonas del territorio.
5. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan visualizar los resultados de las actuaciones.

### Resultados esperados

A través de este proyecto se espera aumentar los niveles de satisfacción de los visitantes en relación con la atención recibida tanto en origen como en destino, mejorando la calidad de los servicios y la competitividad de Euskadi como destino.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Baja							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
COLABORADORES				Basquetour, Red i-tourbask, Oficinas de Turismo							
INDICADORES				· Número de actuaciones totales desarrolladas · Número de oficinas de turismo involucradas							
RECURSOS	ECONÓMICO			M [101.000– 200.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							



## 3.2.2. INDUSTRIA

Mejora de la competitividad del tejido empresarial turístico vasco en favor de su modernización, especialización y adaptación a las necesidades actuales y futuras de los visitantes, así como en el fomento del desarrollo empresarial, el emprendimiento y la captación de inversiones.

### ESTRATEGIA DEL EJE PALANCA



#### de dónde venimos

En un entorno tan afligido por los efectos colaterales ocasionados por la covid-19, la industria turística vasca está trabajando de acuerdo con dos escenarios. Uno primero, que centra su atención en la reactivación y recuperación económica de su actividad para reencontrarse con su niveles de 2019. Un segundo, caracterizado por su modernización en el que se apoya de las administraciones para superar los retos futuros a los que se enfrenta.



#### cuál es el marco de juego

Las empresas y establecimientos turísticos, junto a las distintas administraciones, de Euskadi trabajan en conjunto para poder incorporar a sus modelos de negocio distintos catalizadores de competitividad –innovación, tecnología, ética, sostenibilidad, gobernanza y accesibilidad– de manera que puedan afianzar su recuperación y transformar su propuesta de valor, enriqueciendo así la oferta turística del territorio.



#### a dónde queremos ir

Euskadi debe apoyar de manera continua al tejido empresarial turístico vasco en favor de su recuperación, su mejora de la competitividad, su desarrollo empresarial, la integración de la sostenibilidad y la ética como valores regidores de su propia actividad y el aumento de sus capacidades actuales a través de actuaciones que garanticen la correcta gestión –captación, retención y profesionalización– del talento y conocimiento.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS ASOCIADAS

#### 2.1. Apuesta por la transformación digital e innovación

Configurar una cartera de servicios de apoyo a la mejora de la competitividad del tejido empresarial que se adecue a las necesidades presentes y futuras de las empresas turísticas de todo el territorio

#### 2.2. Fomento del desarrollo empresarial, emprendimiento e inversiones

Impulsar una cultura emprendedora en el ecosistema turístico que apueste por la creación de nuevos modelos de negocio, la diversificación y el desarrollo empresarial, así como la captación y gestión de inversiones

#### 2.3. Integración de la sostenibilidad, responsabilidad y la ética

Inculcar la perspectiva del desarrollo sostenible en el tejido empresarial de modo que se apueste por la resiliencia de las actividades económicas, se minimice huella ecológica y se refuerce el respeto hacia lo local

#### 2.4. Atracción, retención y desarrollo del talento

Apoyar en la profesionalización de los trabajadores, así como retener el talento local y reforzar la capacidad y el relevo generacional a partir de la atracción de nuevo talento de otros territorios u otros sectores económicos



## Línea estratégica 2.1.

### Apuesta por la transformación digital e innovación

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Configurar una cartera de servicios de apoyo a la mejora de la competitividad del tejido empresarial que se adecue a las necesidades presentes y futuras de las empresas turísticas de todo el territorio.**

#### RETOS A FUTURO:

El aumento de la competitividad y la evolución del sector turismo vasco pasa por la evolución y la implantación de la tecnología y digitalización del tejido empresarial turístico. En este sentido, se viene trabajado, en colaboración con entidades como SEGITTUR, ICTE o UNE, en el diseño e implantación del modelo de Empresa Turística Inteligente, convirtiéndose en un elemento clave sobre el que trabajar de cara al horizonte 2030.

A través de la apuesta por la transformación digital e innovación del tejido empresarial que realiza Euskadi se persigue la transformación de las empresas turísticas actuales en empresas turísticas tecnológicamente avanzadas e innovadoras, aumentando su competitividad y mejorando la experiencia de las personas visitantes, ofreciendo mejores servicios y una atención personalizada y que contribuyan al desarrollo sostenible, accesible y responsable del territorio, convirtiéndolo en punta de lanza de la competitividad.



## 2.1.1. Diseño y adaptación del modelo de ETI para su extensión y consolidación

### Contextualización

Con el fin de incrementar la competitividad del sector turismo vasco, desde las instituciones y entes gestores del sector se viene trabajando en conjunto con otras entidades (SEGITTUR, ICTE o UNE) para desarrollar modelos que faciliten la implantación de la tecnología y la digitalización del tejido empresarial.

Así pues, se trabajará en la transformación digital del turismo a través de la formulación e implantación de la Empresa Turística Inteligente (ETI). Para garantizar el éxito de la implantación se trabajará en colaboración con agentes nacionales e internacionales ya que este se configura como un modelo piloto de referencia internacional.

### Actividades clave

1. Diseñar el modelo de Empresa Turística Inteligente (ETI) con base en las características que definen el tejido empresarial del sector turismo vasco (pymes, atomización del sector, multidisciplinariedad, etc.)
2. Realizar un diagnóstico y estudio de la viabilidad en la implantación del modelo en las empresas del sector
3. Establecer y desarrollar las actuaciones a través de las que se llevará a cabo la implementación del modelo así como los medios y recursos que se destinarán a tal efecto
4. Definir y poner en marcha un modelo de seguimiento y evaluación que permita consolidar el modelo en el territorio

### Resultados esperados

Mediante el diseño y adaptación del modelo ETI para su extensión y consolidación, se persigue potenciar la competitividad de las empresas que conforman el tejido empresarial del sector turismo vasco, convirtiéndolas en empresas tecnológicamente avanzadas e innovadoras con nuevos elementos en su negocio ligados a la digitalización, sostenibilidad o accesibilidad, entre otros.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; tejido empresarial; entidades colaboradoras (SEGITTUR, ICTE, UNE, etc.)							
INDICADORES				· Número de empresas adheridas al modelo							
RECURSOS	ECONÓMICO			M [101.000 – 200.000 €]							
	HUMANOS			L [Entre 3 – 5 FTE]							





## Línea estratégica 2.2.

### Fomento del desarrollo empresarial, emprendimiento e inversiones

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Impulsar una cultura emprendedora en el ecosistema turístico que apueste por la creación de nuevos modelos de negocio, la diversificación y el desarrollo empresarial, así como la captación y gestión de inversiones.**

#### RETOS A FUTURO:

Para poder contar con una oferta turística completa, de calidad y adaptada a las necesidades de los visitantes, resulta esencial contar con un tejido empresarial competitivo donde se fomente su desarrollo, el emprendimiento y la creación de nuevos modelos de negocio y su transmisión patrimonial. Así se debe seguir avanzando en el apoyo al emprendimiento y al desarrollo empresarial, poniendo el foco en la captación y gestión de las inversiones.

A través de esta línea estratégica se espera generar nuevas ventajas competitivas y nuevos modelos de negocio que aporten un valor añadido al sector turístico y mejoren su posicionamiento como industria pilar para el desarrollo económico del territorio a la vez que garantiza que el tejido empresarial turístico sea lo más competitivo posible.



## 2.2.1. Apoyo para el emprendimiento, aceleración y desarrollo empresarial

### Contextualización

Desde diferentes órganos y entidades de Euskadi (SPRI, Cámaras de Comercio, Diputaciones, Ayuntamientos, etc.) se viene apostado por el impulso del emprendimiento y del desarrollo empresarial. Buena prueba de ello son los diversos programas y líneas de financiación, asesoramiento y demás servicios que se despliegan en este ámbito. Sin embargo, desde las entidades gestoras del turismo vasco se pretende potenciar el desarrollo de nuevos modelos de negocio en el sector por lo que se trabajará en el desarrollo de actuaciones que favorezcan la creación de nuevas ventajas competitivas que generen un mayor valor añadido al sector.

### Actividades clave

1. Analizar la situación actual del talento, capacidad de inversión y financiación y demás características y elementos de interés que permitan realizar un diagnóstico sobre el emprendimiento
2. Extraer los retos a los que hay que hacer frente y compartirlos con el sector para definir el modelo de desarrollo empresarial al que se aspira
3. Establecer las acciones necesarias para llegar al modelo de emprendimiento y desarrollo empresarial definido
4. Establecer un modelo de seguimiento y evaluación de las acciones definidas y establecer medidas de mejora

### Resultados esperados

A través de esta línea de trabajo Euskadi persigue mejorar sus capacidades de generación de nuevos modelos de negocio y ventajas competitivas en el ámbito turístico, con el fin de mejorar la capacidad de atención de las empresas y de adecuarlas a las necesidades de los visitantes y las nuevas tendencias del ámbito turístico.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; Basquetour							
COLABORADORES				Agentes del ecosistema turístico							
INDICADORES				· Número de nuevos negocios del sector turismo · Numero de líneas de ayuda definidas							
RECURSOS	ECONÓMICO			XXL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 - 3 FTE]							



## 2.2.2. Apoyo a la captación y gestión de inversiones y la transmisión patrimonial

### Contextualización

Para que el sector turístico del territorio para seguir evolucionando y manteniendo una posición destacada entre los destinos turísticos, resulta necesario reforzar la confianza de los inversores actuales y desarrollar la captación de nuevas fuentes financieras. Por ello, desde las instituciones se trabajará en desplegar acciones que favorezcan la captación y gestión de inversiones así como en la facilitación de la transmisión patrimonial de los negocios para prevenir, en la medida de lo posible, la dejación de negocios en el sector por las posibles dificultades derivadas de su gestión.

### Actividades clave

1. Realizar un estudio de la situación actual en materia de inversiones (fuentes, modelos de negocio que se financian, etc.) para identificar las necesidades del sector en materia de inversiones
2. Identificar nuevas fuentes de financiación que se ajusten a las necesidades del sector
3. Establecer actuaciones conjuntas con el sector para favorecer la captación de inversiones en el territorio así como un modelo de gestión, seguimiento y evaluación de las mismas
4. Definir actuaciones y líneas de trabajo de apoyo a la transmisión patrimonial de empresas del sector
5. Desarrollar redes de colaboración entre diferentes entidades y agentes del sector turístico para facilitar la transferencia de conocimiento en el ámbito de las inversiones y transmisión patrimonial

### Resultados esperados

El proyecto de apoyo a la captación y gestión de inversiones y la transmisión patrimonial persigue no solo reforzar la confianza de los inversores actuales sino establecer medios y herramientas colaborativas de captación y gestión de nuevas inversiones con el fin de mejorar el posicionamiento del sector turístico como industria fundamental del desarrollo económico de Euskadi, favoreciendo la competitividad de su tejido empresarial.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; Basquetour							
COLABORADORES				Agentes del ecosistema turístico de Euskadi							
INDICADORES				· Número de nuevas inversiones captadas · Número de transmisiones patrimoniales de negocios							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							





## Línea estratégica 2.3.

### Integración de la sostenibilidad, responsabilidad y la ética

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Inculcar la perspectiva del desarrollo sostenible en el tejido empresarial de modo que se apueste por la resiliencia de las actividades económicas, se minimice huella ecológica y se refuerce el respeto hacia lo local.**

#### RETOS A FUTURO:

La sostenibilidad, responsabilidad y la ética son tres términos estrechamente ligados y que se encuentran en el fundamento de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 y en el modelo turístico al que pretende aspirar Euskadi. Por consiguiente, la industria turística tiene que seguir sus pasos apostando por la viabilidad y resiliencia de sus actividades económicas, minimizando su impacto ambiental y reforzando el respeto hacia lo local y la preservación cultural.

Los proyectos que constituyen esta línea estratégica persiguen que tanto los agentes de ecosistema turístico como los visitantes integren en su operativa diaria y durante su visita al territorio prácticas sostenibles y responsables, dando así continuidad a la labor desarrollada hasta el momento y consolidando el posicionamiento de Euskadi como pionero en la sostenibilidad turística de forma práctica y efectiva.



### 2.3.1. Despliegue de iniciativas alineadas con el modelo del Código ético

#### Contextualización

Con la publicación del Código Ético del Turismo en Euskadi, el territorio se ha convertido en referente en el ámbito de la sostenibilidad y responsabilidad turística a nivel nacional e internacional. Y es que hoy en día, la tendencia de los procesos sostenibles resulta esencial para dar continuidad a la actividad de los sectores. Así, se debe continuar el camino definido por el Código Ético y poner el foco en la triple vertiente de la sostenibilidad (económica, medioambiental y social) para favorecer el correcto desarrollo en el proceso de modernización y transformación del sector turístico.

#### Actividades clave

1. Realizar un diagnóstico y estudio de la situación actual del nivel de sensibilización de los agentes del sector con el Código Ético
2. Definir y poner en marcha actuaciones que faciliten la implementación del modelo del Código Ético
3. Diseñar un modelo de seguimiento y evaluación que permita monitorizar la implantación del modelo y definir mejoras continuas
4. Establecer un sistema de comunicación y marketing que favorezca la transmisión de información al sector sobre el Código Ético y buenas prácticas relacionadas
5. Impulsar el Comité de Ética del Turismo en Euskadi favoreciendo la participación de los agentes del sector y la sociedad civil

#### Resultados esperados

Se espera consolidar el posicionamiento de Euskadi como referencia nacional e internacional en el ámbito de la ética turística, impulsando la involucración de los agentes públicos y privados del ecosistema turístico de Euskadi y de la sociedad civil ya que se trata de un motor fundamental para posibilitar el desarrollo sostenible del territorio.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes del ecosistema turístico de Euskadi; sociedad civil							
INDICADORES				· Número de agentes que aplican el modelo del Código Ético · Número de participantes del Comité de Ética del Turismo en Euskadi							
RECURSOS	ECONÓMICO			S [0 - 100.000 €]							
	HUMANOS			S [Entre 1 - 2 FTE]							



## 2.3.2. Desarrollo de programas de sostenibilidad para las empresas del territorio

### Contextualización

En línea con el proyecto del despliegue de iniciativas relacionadas con el Código Ético, desde las entidades gestoras del turismo en Euskadi se pretende seguir trabajando en el ámbito del desarrollo sostenible, inculcando sus principios en la operativa diaria para garantizar la correcta evolución hacia el modelo que se pretende aspirar. En este sentido, Euskadi viene desarrollando diferentes iniciativas y programas alineados con la Agenda 2030, tratando de facilitar la información, competencias y compromiso del ecosistema de agentes turísticos y de los visitantes con la sostenibilidad en su triple vertiente.

### Actividades clave

1. Favorecer la comprensión y conocimiento del compromiso y la apuesta por la sostenibilidad a los agentes del ecosistema turístico de Euskadi
2. Realizar un análisis de los procesos que integran la cadena de valor del sector para definir e implementar actuaciones concretas que favorezcan el desarrollo sostenible en términos de resiliencia del sector, minimización de la huella ecológica o contribución a los ODS, entre otros
3. Estudiar buenas prácticas nacionales e internacionales en el ámbito de desarrollo de programas de sostenibilidad y analizar su aplicabilidad en el territorio
4. Impulsar la competitividad de las empresas a través de iniciativas sujetas a los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino
5. Promover la Guía del Turista Responsable a través de su distribución a las entidades turísticas y los visitantes
6. Establecer entre los agentes del sector foros para la transferencia de conocimiento, buenas practicas, generación de sinergias de trabajo y sensibilización y formación en el ámbito del desarrollo sostenible y la transición verde

### Resultados esperados

A través de este proyecto se persigue la integración de practicas sostenibles y responsables a través del diseño de programas y actuaciones que impulsen el desarrollo sostenible y la transición verde, concienciando no solo al sector turismo vasco sino también a los visitantes, minimizando así su impacto y garantizando el respeto a la sociedad y el entorno de Euskadi.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour; Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
COLABORADORES				Agentes del ecosistema turístico de Euskadi							
INDICADORES				· Número de actuaciones totales desarrolladas							
RECURSOS	ECONÓMICO			XXL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							





## Línea estratégica 2.4.

### Atracción, retención y desarrollo del talento

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Apoyar en la profesionalización de los trabajadores, así como retener el talento local y reforzar la capacidad y el relevo generacional a partir de la atracción de nuevo talento de otros territorios u otros sectores económicos.**

#### RETOS A FUTURO:

Ligada a la apuesta de las instituciones de Euskadi y de los agentes de su ecosistema turístico por la profesionalización y capacitación de sus trabajadores, se encuentra la necesidad de trabajar en la atracción, retención y desarrollo del talento, poniendo el foco en el fomento de y desarrollo de acciones tanto de oferta formativa reglada como no reglada.

La línea estratégica 2.4. persigue sentar las bases para la transición hacia una formación en el ámbito turístico adecuada y adaptada a las necesidades actuales del sector y a las nuevas profesiones emergentes, haciendo de éste un sector atractivo para los jóvenes y, en última instancia, contribuyendo a mejorar el nivel de competitividad y posicionamiento de las empresas y establecimientos turísticos.



## 2.4.1. Fomento de acciones de oferta formativa reglada

### Contextualización

En los últimos años, se han venido identificando varios factores que afectan al ámbito formativo del sector turístico en Euskadi. La aparente falta de interés de los jóvenes en el sector aunado con la cada vez menor adaptación de los contenidos formativos a las necesidades del sector turístico, hacen un este uno de los principales ámbitos de trabajo de cara al horizonte 2030. En esta línea, se formularán una serie de iniciativas en conjunto con los instituciones clave en materia de educación para el diseño y configuración de programas educativos de interés (másteres, posgrados...) que sean de referencia tanto a nivel estatal como internacional.

### Actividades clave

1. Realizar un análisis del contenido formativo reglado actual e identificar las áreas de mejora y falta de ajuste con las necesidades del sector
2. Estudiar la oferta formativa de centros de referencia a nivel internacional y adaptar los contenidos a la idiosincrasia y características del sector turismo vasco
3. Desarrollar acciones y programas en conjunto con otras instituciones y entidades formativas clave que favorezcan una mejor definición y adaptación de los contenidos
4. Favorecer la creación de nuevas alianzas con entidades formativas nacionales e internacionales para desarrollar actuaciones conjuntas
5. Definir e implementar programas de prácticas en conjunto con las empresas para garantizar una formación completa y ajustada tanto teórica como práctica

### Resultados esperados

Este proyecto persigue la adaptación de los contenidos de la oferta formativa actual y la creación de nuevos programas de referencia para adaptarlos a las necesidades del sector. Se espera despertar un mayor interés en los jóvenes por el sector turístico a través de la generación de sinergias con otras áreas de la administración y entidades formativas para garantizar una mejora de la competitividad del sector por la preparación y profesionalización de sus trabajadores.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; Basquetour							
COLABORADORES				Otros departamentos del Gobierno Vasco; centros formativos; agentes del ecosistema turístico de Euskadi							
INDICADORES				· Número de alumnos matriculados en estudios de turismo · Número de nuevos programas formativos							
RECURSOS	ECONÓMICO			S [0 - 100.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 - 3 FTE]							



## 2.4.2. Desarrollo de acciones de oferta formativa no reglada

### Contextualización

Ligada a la necesidad de Euskadi de disponer de una base de personas trabajadoras en el sector turístico con las habilidades necesarias y suficientemente capacitada, se plantea desarrollar programas de formación de alto valor añadido para capacitar a las futuras personas trabajadoras en el sector en el amplio abanico de profesiones turísticas que se dan en la actualidad. Para ello, se fomentará el uso de las nuevas tecnologías y la innovación en la formación, apoyándose en la adquisición de conocimiento para alinear la oferta formativa con las necesidades del sector e implantar los programas previstos.

### Actividades clave

1. Identificar los contenidos formativos que pueden resultar de mayor interés para los trabajadores del sector y las empresas turísticas
2. Desarrollar programas formativos que incrementen las competencias de los trabajadores en el ámbito de las nuevas tecnologías (p.ej.: barnetegis tecnológicos, Basquetour Learning, formaciones específicas en competencias digitales, etc.)
3. Definir e implementar formaciones en ámbitos específicos que favorezcan la integración y responsabilidad del sector (p.ej.: formaciones específicas en accesibilidad)
4. Impulsar la implantación de programas y modelos de trabajo previstos (p.ej.: SICTED, Q de Calidad Turística, EFQM, buenas prácticas de accesibilidad, uso de las TIC, Anfitriones, código ético, clubes de producto...)
5. Escuchar de forma continua al ecosistema turístico sobre cuáles son los verdaderos intereses que tiene

### Resultados esperados

El resultado esperado de este proyecto consiste en la profesionalización del sector, favoreciendo la atracción retención y desarrollo del talento y adaptándolo a las nuevas tendencias y formas de turismo con el fin de otorgar una atención al visitante de calidad.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; Basquetour							
COLABORADORES				Otros departamentos del Gobierno Vasco; centros formativos (universidades, centros de Formación Profesional...); agentes del ecosistema turístico de Euskadi							
INDICADORES				· Número de programas desarrollados · Número de modelos de trabajo implantados							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			S [Entre 1 – 2 FTE]							



## 3.2.3. MARKETING

Consolidación de la imagen y marca del territorio de acuerdo con los atributos que caracterizan al mismo y la propia comercialización, promoción y promoción de forma personalizada, segmentada y adaptada a los intereses y necesidades del público objetivo definido

### ESTRATEGIA DEL EJE PALANCA



#### de dónde venimos

Euskadi cuenta con un claro posicionamiento turístico basado en su identidad, gastronomía y cultura. Se subraya positivamente la alta satisfacción, prescripción y tasa de retorno por parte de los turistas que visitan el destino, aunque se debe mejorar la percepción de imagen del mismo, ya que se concentra en limitados atractivos turísticos, siendo este uno de los principales motivos por los que no visitan otras zonas del territorio.

#### cuál es el marco de juego

El propio Plan de Marketing 2024 desarrollado por Basquetour sienta las bases y directrices estratégicas del posicionamiento, marca, productos, segmentos, así como cualquier otra acción ligada a la comercialización, promoción y comunicación del territorio. Este Plan se apalanca en los distintos atributos que particularizan tanto al destino como a la industria vasca, determinando la estrategia sobre la que se determinarán las distintas acciones de Marketing.

#### a dónde queremos ir

Los distintos agentes del sector turismo vasco deben alinear sus esfuerzos y capacidades a partir de una planificación, cooperación y comunicación activa que facilite el diseño y puesta en marcha de las acciones de comercialización, comunicación y promoción, de modo que se eviten duplicidades dentro del territorio o se articulen mensajes que concentren la imagen en ciertas zonas turísticas que ahora mismo se encuentren masificadas.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS ASOCIADAS

#### 3.1. Consolidación de la marca e imagen turística

Consolidar la marca e imagen turística del territorio de forma conjunta mediante la formulación de pautas orientadas a fortalecer e incrementar su visibilidad, notoriedad y percepción

#### 3.2. Promoción y comercialización junto con el tarde turístico

Planificar, diseñar y desarrollar acciones promocionales y de apoyo a la comercialización junto a intermediadores, medios y prescriptores, así como otros agentes del sector profesional para fortalecer las relaciones comerciales e incentivar la demanda en los mercados objetivo

#### 3.3. Promoción y comercialización destinadas a público final

Planear, formular y ejecutar iniciativas de promoción dirigidas a mercados, segmentos y un público objetivo determinado de manera que pueda convertir posibles consumidores en visitantes interesados en el destino

#### 3.4. Comunicación y visibilización interna

Desarrollar actividades de comunicación corporativa que permitan dar visibilidad a los esfuerzos desarrollados por el sector turismo vasco



### Línea estratégica 3.1.

## Consolidación de la marca e imagen turística

### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Consolidar la marca e imagen turística del territorio de forma conjunta mediante la formulación de pautas orientadas a fortalecer e incrementar su visibilidad, notoriedad y percepción.**

### RETOS A FUTURO:

Euskadi se singulariza por los esfuerzos realizados por trabajar en un planteamiento de posicionamiento turístico claro, apalancando sobre atributos singulares como su carácter, gastronomía, naturaleza, calidad o autenticidad, entre otros. Alineado con este posicionamiento, Euskadi cuenta con una marca turística que le otorga notoriedad en el panorama internacional frente al resto de destinos turísticos del norte de España. Así, con el objetivo de avanzar en el fortalecimiento de la imagen turística de Euskadi, se debe continuar en esta línea de trabajo, consolidando la marca Euskadi Basque Country y la complementariedad de la misma junto a otras marcas propias del territorio como son los propios destinos, recursos y eventos.

Mediante el despliegue de esta línea estratégica se espera afianzar y mejorar la comunicación y el posicionamiento de Euskadi con respecto a sus principales competidores, incrementando la visibilidad y percepción de la marca Euskadi Basque Country y responder a las nuevas necesidades de promoción de forma alineada con los elementos de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030.



### 3.1.1. Consolidación de la marca Euskadi Basque Country

#### Contextualización

En línea con lo planteado en la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, Euskadi cuenta con un posicionamiento turístico claro, constituido sobre la base de sus principales atributos (carácter, gastronomía, naturaleza, capitales, calidad, confianza, costa, modernización, cultura y autenticidad). En esta línea, la marca Euskadi Basque Country trata de dar respuesta a los mensajes que se quieren trasladar al público objetivo con base en estas premisas. Así, con el objetivo de implantar las lecciones aprendidas hasta el momento, se pretende seguir trabajando en el alineamiento total de la marca con los principales atributos del territorio, consolidándola y trabajando en conjunto con otros elementos clave como los destinos, recursos y eventos.

#### Actividades clave

1. Analizar la situación actual de la imagen turística y la marca Euskadi Basque Country a nivel de notoriedad tanto nacional como internacional para identificar aquellos ámbitos de trabajo
2. Diseñar, configurar y desplegar actuaciones alineadas con los propósitos de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030
3. Trabajar en conjunto con otras marcas asociadas al territorio (destinos, eventos y recursos) para que toda su comunicación, promoción y comercialización se realice bajo el paraguas de la marca Euskadi Basque Country
4. Reforzar el impacto y resultado de las promociones, campañas u otras acciones ligadas al marketing

#### Resultados esperados

Se espera consolidar la marca Euskadi Basque Country a través de la formulación de pautas que fortalezcan la identidad del destino, permitiendo mejorar la comunicación y posicionamiento de Euskadi mediante el trabajo conjunto de todos los agentes del territorio.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; destinos, recursos y eventos turísticos; agentes del ecosistema turístico, Red i-tourbask; Oficinas de Turismo							
INDICADORES				· Número de actuaciones totales desarrolladas · Número de materiales creados							
RECURSOS		ECONÓMICO		XXL [Más de 1.001.000 €]							
		HUMANOS		L [Entre 3 - 5 FTE]							





## Línea estratégica 3.2.

### Promoción y comercialización junto con el trade turístico

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Planificar, diseñar y desarrollar acciones promocionales y de apoyo a la comercialización junto a intermediadores, medios y prescriptores, así como otros agentes del sector profesional para fortalecer las relaciones comerciales e incentivar la demanda en los mercados objetivo.**

#### RETOS A FUTURO:

El territorio viene trabajando en la identificación, segmentación y priorización tanto de los agentes clave con los que se van a implementar las acciones de marketing como de los roles que juega cada uno de ellos sobre los mercados objetivo. Por ello, resulta esencial el diseño, contraste e implementación de un Plan Comercial conjunto que articule y fomente tanto las actividades comerciales a realizar así como aquellas vinculadas al soporte promocional que se elaborarán junto al trade turístico vasco.

El resultado esperado del despliegue de esta línea estratégica radica no sólo en generar una estructura de trabajo compartida y participativa con toda la cadena de valor comercial del sector turístico sino en hacer llegar el destino al mayor número posible de agentes del trade turístico de fuera del territorio, convirtiéndolos en prescriptores del mismo e incrementando su visibilización.



### 3.2.1. Diseño e implementación continua del plan comercial

#### Contextualización

Tras la identificación, segmentación y definición de roles de los agentes clave del territorio con los que se van a implementar acciones de marketing, resulta indispensable diseñar y desplegar un plan comercial que de respuesta a cuestiones estratégicas relacionadas con la comercialización del territorio tanto en el marco nacional como internacional. Con ello, se pretende definir de forma clara y conjunta con los agentes del sector un plan que articule y fomente el desarrollo de las actividades comerciales del territorio, estableciendo una delimitación y distribución de las actuaciones por agente.

#### Actividades clave

1. Realizar un análisis de las actividades comerciales que se están realizando en la actualidad por los diferentes agentes del ecosistema, así como su rol y participación
2. Estudiar los planes comerciales de destinos de referencia para identificar buenas prácticas y replicarlas en el territorio
3. Diseñar y desarrollar un Plan Comercial conjunto (industria y destinos) que defina unos objetivos comunes y establezca una distribución de acciones, roles y participación con base en la tipología de agentes implicados
4. Poner en marcha medios y herramientas que permitan implementar el Plan Comercial
5. Establecer espacios de trabajo conjunto y de transferencia de información y conocimiento entre los diferentes agentes participantes para garantizar su correcta implementación
6. Plantear un modelo de seguimiento y evaluación del Plan Comercial que permita realizar acciones de mejora continua

#### Resultados esperados

El diseño y la implementación del plan comercial permitirá establecer de forma clara los criterios y prioridades de comercialización del destino y los productos, facilitando la labor de todos los agentes implicados y su alineamiento a la hora de desarrollar las actividades comerciales. Esto permitirá, generar una estructura de trabajo común con toda la cadena de valor comercial del sector turismo.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes de la cadena de valor comercial del sector turismo vasco							
INDICADORES				· Número de actuaciones del Plan Comercial implementadas							
RECURSOS	ECONÓMICO			XXL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							





### 3.2.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el trade turístico

#### Contextualización

La promoción y comercialización de Euskadi como destino turístico en los diferentes mercados objetivo resulta indispensable para incentivar la demanda y aumentar y distribuir los flujos turísticos a lo largo del territorio. Para dar respuesta a estos objetivos y en línea con el Plan Comercial, se realizarán colaboraciones estratégicas en el marco de la promoción y comercialización, desplegándose diversas acciones para el trade turístico con el fin de ajustar la oferta a los diferentes segmentos de visitantes y aumentando el volumen total de visitantes.

#### Actividades clave

1. Identificar los agentes del sector con los que se trabajará para llevar a cabo actividades de soporte promocional con base en los diferentes nichos de mercado
2. Consolidar las colaboraciones estratégicas en el marco de la promoción y comercialización (p.ej.: España Verde, Lehendakaritza, Turespaña, etc.)
3. Definir una serie de actuaciones promocionales estipulando el rol de cada uno de los agentes participantes:
  - Realizar viajes de familiarización, roadshows, workshops y asistir a ferias profesionales para dar a conocer el destino y su oferta turística
  - Realizar campañas de marketing cooperadas para apoyar a las empresas operadoras
  - Trabajar de forma conjunta en los contenidos sobre Euskadi en las principales guías turísticas y desarrollo de press trips
4. Definir e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del esfuerzo-retorno de cada una de las actividades de soporte promocional

#### Resultados esperados

Mediante el desarrollo de este proyecto se pretende aumentar la visibilización de Euskadi como destino turístico, desarrollando líneas de trabajo que permitan captar el público objetivo esperado y ajustar la oferta a cada tipo de visitante, trabajando en línea con el Plan de Marketing.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco, agentes del trade turístico							
INDICADORES				· Número de acciones desplegadas · Número de agencias y operadores que participan en las acciones							
RECURSOS	ECONÓMICO			XXL [Más de 1.001.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							





### Línea estratégica 3.3.

## Promoción y comercialización destinadas a público final

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Planear, formular y ejecutar iniciativas de promoción dirigidas a mercados, segmentos y un público objetivo determinado de manera que pueda convertir posibles consumidores en visitantes interesados en el destino.**

#### RETOS A FUTURO:

Elaboración y desarrollo de actuaciones para la implementación continua del plan de medios y campañas, desplegando campañas de branding en mercados objetivo, campañas específicas de productos o temáticas a públicos, segmentos y mercados concretos o campañas online alineadas con la Estrategia de Marketing Turístico de Euskadi.

A través de las actuaciones de promoción y comercialización destinadas al público final, se persigue intensificar la notoriedad de la marca Euskadi Basque Country y del destino en si mismo, incrementando la atracción a Euskadi de visitantes en mercados de cercanía, media distancia y con conexiones directas al territorio. Estas actuaciones se llevarán a cabo de forma equilibrada y de acuerdo a las necesidades del destino, fomentando la distribución de flujos turísticos a lo largo del territorio y favoreciendo la desestacionalidad sectorial y estacional.



### 3.3.1. Diseño e implementación continua del plan de medios y campañas

#### Contextualización

Para poder llegar a penetrar en los mercados y públicos objetivo definidos y consolidarse en aquellos en los que la notoriedad de Euskadi es amplia, desde las entidades gestoras del turismo vasco se está trabajando en la elaboración y despliegue del plan de medios y campañas. Para ello, se desarrollarán diversos tipos de campañas asociadas a temáticas, intereses, motivaciones o a los distintos medios y herramientas a través de los que se van a desplegar, siempre alineadas con la Estrategia de Marketing Turístico de Euskadi.

#### Actividades clave

1. Realizar un análisis de las actuaciones en materia de medios y campañas que realizan actualmente los diversos agentes del sector turismo vasco
2. Identificar aquellos segmentos y mercados a los que se quiere llegar y definir una estrategia con base en sus intereses y la oferta con la que cuenta Euskadi
3. Diseñar e implementar de forma conjunta con los agentes del sector un plan de medios y campañas:
  - Desarrollar campañas de branding en mercados objetivo
  - Diseñar y desplegar campañas de productos o temáticas específicas a públicos, segmentos y mercados concretos
  - Potenciar y monitorizar las campañas online asociadas al Plan de Marketing
4. Definir e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del retorno de cada una de las campañas realizadas

#### Resultados esperados

Estas actividades persiguen mejorar el posicionamiento del destino y la marca Euskadi BasqueCountry dándole más notoriedad y generando mayor visibilidad en otros mercados y segmentos de visitantes, influyendo en la imagen del territorio y la distribución de flujos.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes del ecosistema turístico; Oficinas de Turismo							
INDICADORES				· Número de campañas desarrolladas · Número de visitantes atraídos							
RECURSOS		ECONÓMICO		L [201.000 – 500.000 €]							
		HUMANOS		M [Entre 2 – 3 FTE]							



### 3.3.2. Desarrollo de actividades de soporte promocional para el público final

## Contextualización

El principal objetivo de promocionar y comercializar Euskadi en otros mercados consiste en aumentar la afluencia de visitantes impulsando el turismo del destino. Así, el territorio pretende centrarse en la promoción para el público final en los mercados de cercanía y media distancia en coche y en aquellos que cuenten con conexiones aéreas, ferroviarias y/o marítimas directas a Euskadi. Con todo ello, para favorecer la atracción de potenciales visitantes al territorio se llevarán a cabo múltiples actividades de soporte promocional para el público final.

## Actividades clave

1. Estudiar y delimitar el público final objetivo de Euskadi y realizar una segmentación basada en sus actividades de interés
2. Organizar y participar en ferias turísticas dirigidas al mercado interno (p.ej.: Expovacaciones)
3. Realizar una revisión y actualización de los folletos y materiales de soporte promocional y adaptar sus contenidos
4. Diseñar y desplegar una estrategia digital a medio y largo plazo alineada con la Estrategia de Marketing Turístico de Euskadi

## Resultados esperados

El desarrollo de actividades de soporte promocional para el público final pretenden acercar el destino y su oferta a los visitantes potenciales. Del mismo modo, facilitarán la toma de decisiones adecuadamente fundadas sobre las comunidades de interés, su demanda y la oferta disponible en el territorio.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes del ecosistema turístico; Oficinas de Turismo							
INDICADORES				· Número de actuaciones totales desarrolladas · Número de visitantes atraídos							
RECURSOS		ECONÓMICO		L [201.000 – 500.000 €]							
		HUMANOS		M [Entre 2 – 3 FTE]							





### Línea estratégica 3.4.

## Comunicación y visibilización interna

### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Desarrollar actividades de comunicación corporativa que permitan dar visibilidad a los esfuerzos desarrollados por el sector turismo vasco.**

### RETOS A FUTURO:

El desarrollo de las actuaciones de comunicación corporativa se basan en la previa elaboración de materiales que permitan dar a conocer las actuaciones llevadas a cabo desde la Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco, Basquetour y resto de agentes clave del ecosistema turístico de Euskadi. Para ello, se debe trabajar en el desarrollo y gestión de la página web y redes sociales corporativas, la elaboración de materiales de soporte y en la puesta en marcha de iniciativas de difusión y reconocimiento del sector.

A través del desarrollo de los proyectos que componen la línea estratégica de comunicación y visibilización interna, se persigue dar a conocer las diversas actuaciones que se están realizando desde el eje palanca de marketing a los agentes que componen el ecosistema turístico de Euskadi, estableciendo unas líneas de actuación, favoreciendo la coordinación entre todos ellos y poniendo en valor al sector turístico del territorio.



### 3.4.1. Gestión de la web y redes sociales corporativas

#### Contextualización

El hecho de que las decisiones de las personas visitantes estén cada vez más vinculadas a los medios de comunicación supone otorgarle una gran importancia a la información compartida a través de la página web y las redes sociales corporativas. Y es que tanto la Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco como Basquetour cuentan con diferentes redes sociales como Twitter, Facebook o YouTube. En este sentido, se realizará un acompañamiento en la gestión de las RRSS y página web con el fin de seleccionar los contenidos más adecuados así como optimizar los resultados que se pueden obtener de su uso.

#### Actividades clave

1. Realizar un análisis de los contenidos que se comparten en las Redes Sociales y páginas web de las entidades así como su interés entre los usuarios
2. Definir los contenidos más adecuados para cada uno de los medios y herramientas de comunicación corporativa
3. Crear los contenidos a utilizar en cada una de las RRSS y medios de comunicación propios
4. Actualizar y compartir con el sector las actividades realizadas por los entes gestores del turismo en Euskadi (p.ej.: newsletter, anuario de actividad, etc.)

#### Resultados esperados

Este proyecto persigue mantener informado al sector turístico de las acciones y actuaciones que se realizan desde las entidades gestoras del sector así como dar visibilidad y reconocimiento a la labor desarrollada por estas y por los agentes del sector turístico.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Baja							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; Basquetour							
COLABORADORES				Observatorio de Turismo de Euskadi; Red i-tourbask, agentes del ecosistema turístico							
INDICADORES				· Número de visitas a los portales web y redes sociales · Número de materiales desarrollados							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			S [Entre 1 – 2 FTE]							



### 3.4.2. Desarrollo materiales para el soporte de la comunicación, promoción y comercialización

#### Contextualización

A la hora de desarrollar labores de comunicación, promoción y comercialización con otros agentes del ecosistema turístico, resulta necesario contar con materiales que den soporte a esas actuaciones. Para ello, y alineado con la Estrategia de marketing Turístico de Euskadi, se desarrollará el material de soporte necesario, creándose materiales preferiblemente en versión online para reducir al máximo las versiones en papel y se tratará de incorporar ediciones destinadas a personas con discapacidades sensoriales (visual, auditiva...).

#### Actividades clave

1. Analizar los materiales de soporte actuales que utilizan los agentes del sector
2. Identificar las necesidades de actualización y creación de nuevos materiales
3. Desarrollar materiales de bienvenida y presentaciones del destino y sus productos turísticos ad hoc para los mercados de interés
4. Elaborar un directorio digital de empresas turísticas de Euskadi para facilitar la búsqueda a los intermediarios
5. Desarrollar dosieres de prensa sobre el destino y sus productos y experiencias con la información más relevante relativa a datos de interés, actuaciones y eventos

#### Resultados esperados

Mediante este proyecto se persigue facilitar la labor de los diversos agentes y operadores que forman parte de la cadena de valor que realicen labores comerciales y promocionales del sector turístico a través del desarrollo de materiales comunes que favorezcan su coordinación.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes de la cadena de valor que realicen acciones comerciales y promocionales							
INDICADORES				<ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de descargas de los materiales de soporte</li> <li>· Número de búsquedas realizadas a través del directorio digital</li> </ul>							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							





### 3.4.3. Realización de iniciativas de difusión y reconocimiento hacia el sector

#### Contextualización

Además de promocionar el destino y sus atractivos, desde las instituciones de Euskadi se considera realmente necesario poner en valor la labor realizada por los diversos agentes del ecosistema turístico vasco. Así, se pretende poner en marcha iniciativas de difusión y reconocimiento de las buenas prácticas desarrolladas por los agentes del sector en todos los ámbitos relacionados con el turismo (p.ej.: desarrollo sostenible, digitalización, captación y retención del talento, etc.).

#### Actividades clave

1. Identificar ámbitos de reconocimiento de buenas prácticas de agentes del sector relacionados con los 4 ejes palanca de la Estrategia
2. Realizar una compilación de las buenas prácticas desarrolladas en esos ámbitos
3. Realizar un acto de reconocimiento hacia el sector
4. Desarrollar comunicaciones periódicas que recojan las labores realizadas por los agentes del tejido empresarial y las pongan en valor

#### Resultados esperados

La realización de iniciativas de difusión y reconocimiento hacia el sector persigue poner en valor y visibilizar las buenas prácticas desarrolladas por los agentes del ecosistema turístico, beneficiando así la imagen del destino y confiriéndole mayor calidad y competitividad a su tejido empresarial.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Baja							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes del ecosistema turístico de Euskadi							
INDICADORES				· Número de buenas prácticas recogidas · Número de agentes participantes en el acto de reconocimiento							
RECURSOS	ECONÓMICO			L [201.000 – 500.000 €]							
	HUMANOS			S [Entre 1 – 2 FTE]							

## 3.2.4. GOBERNANZA

Vertebración de un liderazgo compartido de la actividad turística del territorio por medio de una cooperación activa, coordinada y transparente junto con los agentes clave del ecosistema turístico de Euskadi y colaborar de forma activa en redes de colaboración y alianzas para el desarrollo del sector turismo vasco

### ESTRATEGIA DEL EJE PALANCA



#### de dónde venimos

La gobernanza del sector turismo vasco se articula por numerosas estructuras inconexas, las cuales son impulsadas a todos los niveles de la Administración, generando duplicidades, limitada participación activa y escasez en la obtención de resultados. Sin embargo, se destaca un consenso por la mejora en la coordinación así como en la priorización de temas como: regulación, fondos europeos y modelos de gestión y competitividad, entre otros.



#### cuál es el marco de juego

La Ley 14/2016, de 28 de julio, de Turismo es el marco normativo que establece la regulación de la actividad turística en Euskadi, su ordenación, así como el establecimiento de los principios, normas y criterios de actuación de la política turística en todo el territorio. Además, asegura la coordinación de las actuaciones por parte de los distintos niveles de las administraciones públicas e industria, concretando las competencias y atribuciones.



#### a dónde queremos ir

Euskadi deber trabajar como un ecosistema turístico cohesionado de modo que se constituya un modelo de gobernanza activo basado en la colaboración, compromiso y transparencia. De forma adicional, debe accionar los fondos europeos como motor transformacional del destino y la industria, apoyar en la definición e implementación de modelos de gestión de referencia, actualizar el marco regulatorio y afianzar su sistema de inteligencia turística.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS ASOCIADAS

#### 4.1. Consolidación del modelo de gobernanza turístico

Evolucionar la gobernanza turística de Euskadi hacia un modelo cooperador, coordinado y dinámico que alinee a los agentes clave del ecosistema turístico vasco en la misma dirección

#### 4.2. Participación en redes de colaboración y fortalecimiento de alianzas estratégicas

Velar por una participación y comunicación activa entre los diferentes organismos implicados para la socialización de conocimiento e implementación de buenas prácticas o modelos que puedan resultar de interés particular para el sector turismo vasco

#### 4.3. Evolución del sistema de inteligencia turística

Transformar el Observatorio de Turismo de Euskadi hacia un modelo de inteligencia avanzado basado en la investigación, innovación, tecnología y colaboración que apoye en la toma de decisiones

#### 4.4. Simplificación y desarrollo normativo

Priorizar, planificar, desarrollar y simplificar el marco legal actual para responder a las necesidades actuales y futuras que se plantean el sector turismo vasco, así como comunicar al sector su avance



## Línea estratégica 4.1.

### Consolidación del modelo de gobernanza turístico

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Evolucionar la gobernanza turística de Euskadi hacia un modelo cooperador, coordinado y dinámico que alinee a los agentes clave del ecosistema turístico vasco en la misma dirección.**

#### RETOS A FUTURO:

En línea con la visión estratégica, Euskadi persigue liderar un ecosistema turístico de referencia basado en la colaboración activa y cohesionada entre los diversos agentes que componen el sector turismo vasco. Para su consecución, resulta necesaria la evolución del modelo de desarrollo y cohesión territorial actual así como la consolidación y dinamización de la red vasca y de acompañamiento al sector.

Con la consolidación del modelo de gobernanza turístico de Euskadi se persigue evolucionar en términos de desarrollo y cohesión territorial dotando al modelo de una mayor eficiencia, avanzando en la coordinación y cooperación entre los distintos agentes del sector y favoreciendo una mayor capacidad de adaptación continua a las vicisitudes del sector.





### 4.1.1. La Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030, un compromiso transversal

#### Contextualización

Como Plan gubernamental la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible, se incardina en el conjunto de la acción de Gobierno. La actividad turística se ve afectada por el resto de políticas públicas y, por ello es necesario tener en cuenta las políticas relativas a empleo, formación, seguridad, educación e investigación científica, transición energética, entornos ambientales, planificación territorial, protección del patrimonio natural y cultural y transporte, etc. Por lo que se propone la creación de la Comisión de Turismo Sostenible como elemento de coordinación e interlocución interdepartamental e interinstitucional que celebrará sesiones formales anualmente y conocerá el desarrollo de los Planes anuales. Independientemente de ello, los Departamentos y entidades implicados, podrán formar parte de los diferentes grupos de trabajo.

#### Actividades clave

1. Actuar como órgano de interlocución interdepartamental e interinstitucional para el desarrollo y la implementación de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030.
2. Conocer los diferentes planes y programas de las diferentes entidades y departamentos con incidencia en los proyectos vinculados a la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030.
3. Fomentar líneas de trabajo conjuntas en diferentes agentes públicos.
4. Componer la Comisión con la participación de al menos las siguientes entidades y departamentos: Viceconsejería de Cultura, Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, EVE, Secretaria General de Acción Exterior, Viceconsejería de Seguridad, Viceconsejería de Empleo e Inclusión, Lanbide, Viceconsejería de Economía y Fondos Europeos, Viceconsejería de Formación Profesional, Viceconsejería de Planificación Territorial y Agenda Urbana, Diputación Foral de Bizkaia, Diputación Foral de Álava, Diputación Foral de Gipuzkoa, Asociación de Municipios Vascos.

#### Resultados esperados

Se espera que funcione como otros órganos gubernamentales que cuentan con una participación transversal de diferentes Departamentos y otras instituciones que funcionan periódicamente en los que se recogen actuaciones que afectar al Plan sectorial en desarrollo.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco, Basquetour							
COLABORADORES				Departamentos y otras entidades públicas							
INDICADORES				· Número de entidades implicadas y número de actuaciones emprendidas							
RECURSOS		ECONÓMICO		M [101.000 – 200.000 €]							
		HUMANOS		L [Entre 3 – 5 FTE]							



## 4.1.2. Transición del modelo de desarrollo y cohesión territorial

### Contextualización

Alineado con la visión estratégica, los entes gestores del territorio apuestan por alcanzar un ecosistema turístico basado en la cooperación y colaboración. Así, resulta esencial la consolidación de un modelo de gobernanza que colabore con un amplio, diverso y cohesionado ecosistema de agentes. En esta línea, se persigue una alta participación en el desarrollo de planes y estrategias de turismo, reforzando la labor de colaboración, apoyo y asesoramiento en los planes directores y estrategias de los distintos destinos vascos. Para ello, resulta fundamental reformular un modelo de gobernanza eficiente, coordinado y con capacidad de adaptación continua a las vicisitudes del sector.

### Actividades clave

1. Examinar el modelo de gobernanza actual
2. Reformular el modelo de gobernanza mediante la evolución de la organización estructural de las marcas y destinos turísticos
3. Estudio y revisión de la configuración de la Mesa de Turismo y las mesas sectoriales
4. Configurar y alinear los distintos órganos y responsables que lo componen a sus nuevas funciones
5. Codesarrollar Planes Anuales de Gestión con los agentes del ecosistema turístico
6. Implantar nuevas dinámicas, herramientas y canales que agilicen y mejoren los resultados de los trabajos realizados

### Resultados esperados

Se pretende contribuir a la evolución del modelo de gobernanza del sector turismo vasco a través del afianzamiento de un modelo basado en la cooperación estructurada y activa con los diversos agentes del ecosistema turístico de Euskadi, de forma que se logre consolidar las relaciones entre los agentes y se colabore en el desarrollo de planes y estrategias en destinos.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco, Basquetour							
COLABORADORES				Agentes del ecosistema turístico vasco							
INDICADORES				· Número de empresas (tanto públicas como privadas que colaboran en la actividad turística)							
RECURSOS	ECONÓMICO			M [101.000 – 200.000 €]							
	HUMANOS			L [Entre 3 – 5 FTE]							



### 4.1.3. Dinamización de la red vasca y acompañamiento al sector

#### Contextualización

Alineado con el modelo de gobernanza colaborativo y de apoyo al sector, la Red Vasca de Turismo (Saretour) juega un papel fundamental en este aspecto, prestando asistencia al tejido empresarial para el desarrollo de sus actividades, formación en el ámbito turístico o sirviendo como foro de encuentro para generar redes de colaboración e identificación de buenas prácticas en términos de posicionamiento, rentabilidad, mejora competitiva, oferta conjunta o innovación, entre otros.

Dando respuesta a la necesidad de la evolución en el ámbito colaborativo y de acompañamiento desde las instituciones públicas al sector, se apuesta por el soporte a la dinamización de la Red y de las acciones y proyectos que desarrolla: Konekta Euskadi, foros de conocimiento, colaboración e inspiración, encuentros de agentes del ecosistema turístico o Babestour, entre otros.

#### Actividades clave

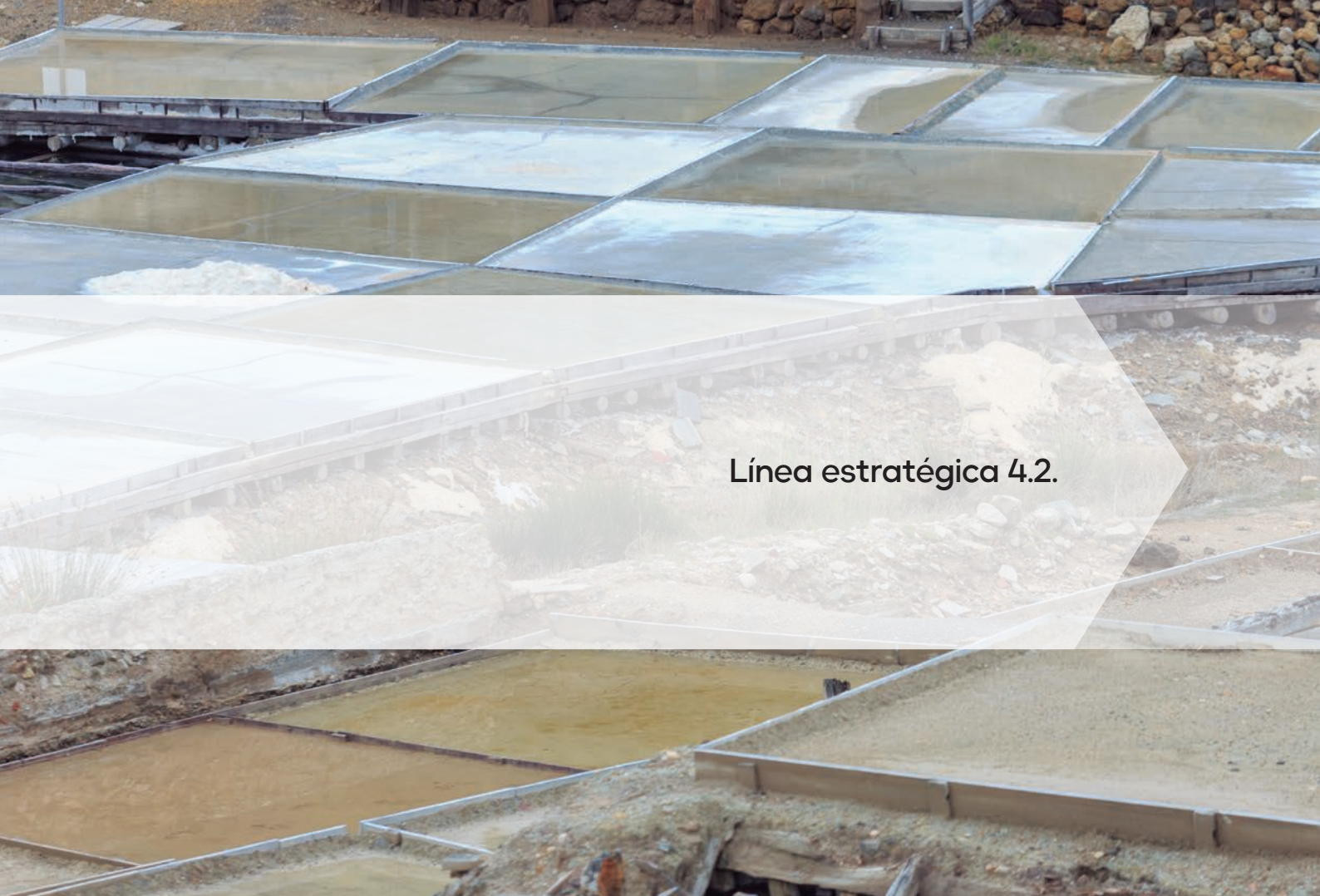
1. Desarrollar un estudio de las actuaciones y la cartera de servicios que ofrece la Red Vasca de Turismo para identificar áreas de optimización de esfuerzos y recursos
2. Definir los distintos foros y participantes de Konekta Euskadi y fomentar la implicación en la gobernanza turística del sector privado
3. Analizar las necesidades formativas y de conocimiento de los participantes para elaborar contenidos y materiales de utilidad
4. Desarrollar una nueva página web de la Red
5. Avanzar en las actividades de asesoramiento a proyectos colaborativos y de emprendimiento (Babestour)

#### Resultados esperados

Se espera fortalecer, asistir y optimizar la Red en su labor de acompañamiento y formación al tejido empresarial turístico vasco, redundando en un afianzamiento de la colaboración interempresarial, interinstitucional y público-privada así como en la mejora de la competitividad del tejido empresarial y de su estado de ánimo.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
INDICADORES				· Número de participantes en la Red Vasca de Turismo · Resultados de la Radiografía y Barómetro del sector turístico vasco							
RECURSOS	ECONÓMICO			M [101.000 – 200.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							





## Línea estratégica 4.2.

### Participación en redes de colaboración y fortalecimiento de alianzas estratégicas

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Velar por una participación y comunicación activa entre los diferentes organismos implicados para la socialización de conocimiento e implementación de buenas prácticas o modelos que puedan resultar de interés particular para el sector turismo vasco.**

#### RETOS A FUTURO:

La participación en redes tanto nacionales como internacionales y la activa implicación en alianzas estratégicas se constituyen como elementos clave a la hora de avanzar en un modelo de gobernanza basado en la colaboración. Para ello, se pretende fomentar la participación de Euskadi en redes de colaboración y el desarrollo de alianzas estratégicas con agentes destacados del ecosistema turístico.

A través del desarrollo de esta línea estratégica, se busca fortalecer la posición de Euskadi a nivel nacional e internacional como punta de lanza de destino sostenible (en su triple vertiente) y competitivo, consolidando un modelo turístico de referencia mediante el intercambio de conocimiento y buenas prácticas con otras regiones y la participación en proyectos conjuntos con otros agentes del sector.



La participación en redes tanto nacionales como internacionales se constituye como un elemento clave a la hora de avanzar en un modelo de gobernanza basado en la colaboración. Es por ello por lo que Euskadi viene formando parte de numerosas redes de interés, como la Red DTI a nivel nacional y las Redes NECSTOUR y ECOTRANS a nivel internacional. En este sentido, se debe seguir trabajando para fortalecer tanto la presencia como la actividad de Euskadi en estas redes ya que su participación en las mismas resulta esencial para la configuración de alianzas con otras regiones y para la adopción de buenas prácticas nacionales e internacionales.

1. Fomentar la asistencia, participación y colaboración en proyectos de interés en el marco de las redes de interés
2. Analizar las medidas adoptadas por el resto de participantes de las redes y estudiar su viabilidad de implementación en Euskadi
3. Procurar una participación activa de Euskadi en las redes para visibilizar el destino en el ámbito nacional e internacional
4. Hacer uso de los medios de las redes para mejorar la promoción y comercialización de los servicios turísticos de Euskadi

A través de este proyecto se persigue reforzar el papel de Euskadi en las redes de colaboración en las que viene participando. Con ello, se espera maximizar los resultados que se pueden obtener de esta participación, extrayendo buenas prácticas aplicables al territorio así como utilizando los medios de las redes para aumentar la visibilización de Euskadi como destino turístico y mejorar su promoción y comercialización.

160 Estrategia Vasca de Turismo 2030 y Plan 2025



## 4.2.2. Desarrollo de alianzas estratégicas con agentes clave

### Contextualización

En la actualidad, uno de los objetivos de Euskadi a nivel turístico se centra en trabajar en la notoriedad del territorio y su atractivo tanto en el ámbito nacional como internacional. Así, al igual que en el caso de las redes de colaboración de interés, Euskadi viene desarrollando alianzas estratégicas con agentes clave del ecosistema turístico como pueden ser la Organización Mundial del Turismo-OMT, como agente internacional; o, con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, la Secretaría de Estado de Turismo, SEGITTUR, TURESPAÑA o ICTE, como agentes nacionales. En esta misma línea, se destacan también las alianzas desarrolladas con agentes sectoriales (Ihobe, Hazi, SPRI, etc.) y multisectoriales (Euskalit, Innobasque) para incrementar las sinergias en iniciativas conjuntas.

### Actividades clave

1. Analizar el estado de situación actual de cada una de las alianzas estratégicas en las que se participa
2. Fomentar la asistencia, participación y colaboración en proyectos de interés en el marco de las alianzas
3. Estudiar la forma de implementar las medidas y modelos de trabajo que desarrollan los agentes de las alianzas
4. Utilizar las alianzas para mejorar la notoriedad y la promoción y comercialización de los servicios turísticos de Euskadi tanto a nivel nacional como internacional
5. Analizar agentes con los que potencialmente se podrían desarrollar nuevas alianzas estratégicas

### Resultados esperados

El proyecto de desarrollo de alianzas estratégicas con agentes clave persigue, principalmente, desarrollar y fomentar sinergias de colaboración en iniciativas conjuntas e implementar modelos de trabajo para posicionar a Euskadi como un territorio competitivo, inteligente y colaborativo.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Basquetour							
COLABORADORES				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; agentes clave internacionales, nacionales y autonómicos							
INDICADORES				· Número de alianzas estratégicas en las que se participa · Número de destinos que implementan modelos de trabajo de las alianzas							
RECURSOS	ECONÓMICO			S [0 – 100.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							





Línea estratégica 4.3.

## Evolución del sistema de inteligencia turística

### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Transformar el Observatorio de Turismo de Euskadi hacia un modelo de inteligencia avanzado basado en la investigación, innovación, tecnología y colaboración que apoye en la toma de decisiones.**

### RETOS A FUTURO:

La apuesta del territorio por el Observatorio Turístico de Euskadi es una muestra de su intención de avanzar en un modelo de inteligencia en el que basar la toma de decisiones. En este sentido, el territorio quiere continuar progresando en la producción estadística del Observatorio Turístico y en el avance en la configuración y desarrollo del Sistema de Inteligencia Turística.

A través de la implementación de la línea estratégica 4.3. y de los proyectos que la componen, se persigue transformar el modelo de observación turística hacia un modelo de inteligencia avanzado que apoye de forma continua la toma de decisiones, simplificando el modo de recopilar, organizar y analizar datos del sector turístico repercutiendo en una mejora de la competitividad y de la gestión y difusión del conocimiento.



### 4.3.1. Producción estadística sobre la industria, demanda y sociedad

#### Contextualización

A través de la creación del Observatorio Turístico de Euskadi en 2011, Euskadi viene mostrando su intención de avanzar en un modelo de inteligencia en el que basar la toma de decisiones en el sector turismo vasco. Y es que desde su creación, el Observatorio viene elaborando documentos estadísticos sobre la industria y la demanda turista y la sociedad vasca, facilitando herramientas de análisis que aporten una visión global y completa del entorno.

Con todo ello, se debe seguir trabajando para evolucionar los documentos e información aportada por el Observatorio así como los medios y herramientas de transmisión de la información.

#### Actividades clave

1. Realizar un estudio del conocimiento desarrollado por el Observatorio y priorizar aquel que aporta mayor valor añadido para el sector
2. Buscar nuevas fuentes de información y bases de datos de las que nutrirse
3. Identificar nuevos indicadores estadísticos para la formulación de estudios
4. Desarrollar y gestionar nuevos medios y herramientas para compartir el conocimiento desarrollado
5. Consolidar redes de colaboración con otros Observatorios para la puesta en común del conocimiento

#### Resultados esperados

Mediante este proyecto se persigue la evolución de las labores de producción estadística del Observatorio de Turismo de Euskadi facilitando una mayor transmisión de conocimiento para los agentes del ecosistema turístico de Euskadi que facilite la toma de decisiones.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Media							
RESPONSABLE				Observatorio Turístico de Euskadi							
COLABORADORES				Basquetour, Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
INDICADORES				· Número de producción estadística elaborada · Número de decisiones que se toman gracias al conocimiento aportado							
RECURSOS		ECONÓMICO		L [201.000 – 500.000 €]							
		HUMANOS		M [Entre 2 – 3 FTE]							



### 4.3.2. Incorporación de nuevas funcionalidades al Observatorio Turístico de Euskadi

#### Contextualización

En el proyecto anterior se ha visto reflejado como los entes gestores del turismo en el territorio siempre han apostado en basar sus decisiones en un modelo de inteligencia turística, apostando por el Observatorio de Turismo de Euskadi. En este nuevo horizonte, se persigue continuar progresando en este sentido, afianzando los servicios que ofrece el Observatorio y avanzando en la configuración y desarrollo del Sistema de Inteligencia Turística de Euskadi (SIT Euskadi) incluyendo nuevas funciones adicionales adaptadas a las necesidades del sector y las personas usuarias.

#### Actividades clave

1. Estudiar la actividad actual del Observatorio Turístico de Euskadi y del Sistema de Inteligencia Turística de Euskadi (SIT Euskadi)
2. Identificar necesidades del sector y los usuarios para adaptar los servicios y crear nuevas funcionalidades
3. Analizar nuevas fuentes de información que permitan alimentar las funcionalidades del observatorio
4. Añadir funciones adicionales a las que el Observatorio realiza en la actualidad (p.ej.: disposición de datos en formato reutilizable, estudios de la demanda en origen, etc.)
5. Analizar la productividad, el uso y el alcance de estas nuevas funcionalidades
6. Generar alianzas para la transferencia de conocimiento y desarrollo de actuaciones conjuntas con otros Observatorios Turísticos del territorio

#### Resultados esperados

A través de la implementación de este proyecto, se persigue transformar el modelo de observación turística hacia un modelo de inteligencia avanzado que apoye de forma continua la toma de decisiones sobre la gestión del destino repercutiendo en una mejora de la competitividad, de la capacidad productiva de las empresas, de la gestión y difusión del conocimiento, así como de la evaluación del retorno de las acciones de fomento de la actividad turística.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Observatorio Turístico de Euskadi							
COLABORADORES				Basquetour, Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco; otros Observatorios Turísticos							
INDICADORES				<ul style="list-style-type: none"> <li>· Número de nuevas funcionalidades aplicadas</li> <li>· Número de actuaciones conjuntas con otros Observatorios</li> </ul>							
RECURSOS	ECONÓMICO			S [0 - 100.000 €]							
	HUMANOS			L [Entre 3 - 5 FTE]							





## Línea estratégica 4.4.

### Simplificación y desarrollo normativo

#### OBJETIVO DE LA LÍNEA:

**Priorizar, planificar, desarrollar y simplificar el marco legal actual para responder a las necesidades actuales y futuras que se plantean el sector turismo vasco, así como comunicar al sector su avance.**

#### RETOS A FUTURO:

El desarrollo normativo se constituye como uno de los elementos fundamentales del modelo de gobernanza y del propio sector turístico ya que establece el marco en el que se desarrollan las actividades del sector. En este nuevo horizonte, Euskadi preñe avanzar en dos aspectos prioritarios en el ámbito normativo: actualización del marco normativo y desarrollo de nuevos reglamentos y la supervisión del cumplimiento normativo y la gestión de sanciones.

Mediante esta palanca se espera contribuir significativamente a mejorar la competitividad del sector estableciendo un marco normativo para todos los ámbitos del turismo vasco ya que afectan directa o indirectamente, entre otros, a la atracción de inversiones, la innovación, la gestión tributaria, el correcto desarrollo de las actividades turísticas o ordenación del territorio.



#### 4.4.1. Actualización del marco normativo y desarrollo de nuevos reglamentos

##### Contextualización

Durante los últimos años se han realizado esfuerzos regulatorios para completar el acervo normativo del sector turismo vasco. Sin embargo, el sector sigue contando con diversas necesidades de desarrollo normativo.

Así, desde el propio Departamento de Ordenación Normativa de la Dirección de Turismo del Gobierno Vasco se ha realizado una priorización de materias pendientes de desarrollo normativo en el ámbito del turismo, por lo que resulta indispensable aunar esfuerzos en dar respuesta a las necesidades inmediatas que presenta el sector.

##### Actividades clave

1. Desarrollar las actuaciones en el ámbito normativo previamente identificadas y priorizadas
2. Destinar los recursos necesarios para el efectivo desarrollo e implementación de la normativa elaborada
3. Facilitar los medios necesarios al sector para su correcta implementación (p.ej.: asesoramiento al sector)
4. Realizar un seguimiento periódico de las nuevas necesidades de actualización y desarrollo normativo necesario en el sector

##### Resultados esperados

La actualización del marco normativo y el desarrollo de nuevos reglamentos persigue garantizar la seguridad jurídica de la actividad turística y definir su marco de juego, contribuyendo además a la mejora de la competitividad del sector ya que este resulta un ámbito transversal que afecta a toda la actividad turística.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
COLABORADORES				Basquetour							
INDICADORES				· Número de normativa desarrollada							
RECURSOS	ECONÓMICO			M [101.000 – 200.000 €]							
	HUMANOS			M [Entre 2 – 3 FTE]							



## 4.4.2. Supervisión del cumplimiento normativo y gestión de sanciones

### Contextualización

En línea con el proyecto anterior, el avance en la supervisión del cumplimiento normativo y la gestión de sanciones se constituye como el pilar para garantizar el cumplimiento de la normativa turística. Y es que para garantizar una correcta aplicación del marco legal y regulatorio del sector, se ha de seguir trabajando para establecer los medios necesarios para llevar a cabo una correcta supervisión del cumplimiento normativo efectiva y el desarrollo de un procedimiento sancionador adecuado.

### Actividades clave

1. Identificar las actividades del sector que requieren una mayor observancia y control
2. Priorizar aquellas actividades que presenten un mayor riesgo de incumplimiento normativo
3. Actualizar y ajustar las sanciones dispuestas para cada tipología de incumplimiento
4. Establecer medios económicos y humanos necesarios para garantizar el cumplimiento del marco legal y la gestión de las sanciones
5. Afanzar vías de comunicación con el sector para la puesta en conocimiento de la administración de posibles incumplimientos

### Resultados esperados

Mediante este proyecto se espera contribuir a garantizar una correcta aplicación del marco legal del sector turismo vasco, redundando en una mayor confianza de los agentes del ecosistema en la Administración.

PLANIFICACIÓN											
2023				2024				2025			
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
PRIORIDAD				Alta							
RESPONSABLE				Dirección de Turismo y Hostelería del Gobierno Vasco							
COLABORADORES				Basquetour							
INDICADORES				· Número de actividades a las que se han destinado medios para su supervisión · % de sanciones impuestas							
RECURSOS		ECONÓMICO		L [139.000 – 214.000 €]							
		HUMANOS		L [Entre 3 – 5 FTE]							







**Vitoria-Gasteiz...** capital de Euskadi,  
que destaca por ser una ciudad  
verde, repleta de todo tipo  
de espacios naturales

#### 4. Gestión de la Estrategia 2030 y Plan 2025







## 4.1. Modelo de gobernanza de la Estrategia

La transformación del sector turismo vasco requiere de la participación coordinada del conjunto de los agentes cuyo ámbito competencial repercuten de forma directa sobre el sector. Por ello, la presente Estrategia ha de ser gestionada por un Comité de Dirección de la Estrategia formado por el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco y Basquetour y debe ser operativizada por sendos organismos, así como a través de los diversos Grupos de Trabajo que se consideren oportunos para implantar los proyectos de la Estrategia. Además, la Comisión de Turismo Sostenible, conformada por los distintas entidades y departamentos que tienen relación con el sector turismo por su transversalidad, actuará como órgano de coordinación e interlocución interdepartamental e interinstitucional sobre la materia. Con todo ello, los avances de la Estrategia serán compartidos con la Mesa de Turismo de Euskadi, actuando esta como órgano consultivo o de asesoramiento, contribuyendo en su implantación.

### Comité de Dirección de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030

#### Objetivo

- Realizar evaluaciones trimestrales de la Estrategia
- Revisar y actualizar el marco estratégico y hoja de ruta que conforman la Estrategia
- Elaborar el plan anual de gestión relativo a cada ejercicio de vigencia de la Estrategia

#### Composición

Departamento de Turismo, Comercio  
y Consumo del Gobierno Vasco

Basquetour

### Comisión de Turismo Sostenible

#### Objetivo

- Actuar como órgano de interlocución interdepartamental e interinstitucional para el desarrollo y la implementación de la Estrategia
- Conocer los diferentes planes y programas de las diferentes entidades y departamentos con incidencia en los proyectos vinculados a la Estrategia
- Fomentar líneas de trabajo conjuntas en diferentes agentes públicos

#### Composición

Viceconsejerías de Cultura, Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, Seguridad, Empleo e Inclusión, Economía y Fondos Europeos, Formación Profesional, Planificación Territorial y Agenda Urbana; SG de Acción Exterior; Lanbide, EVE; Diputaciones Forales; Asociación de Municipios

### Mesa de Turismo de Euskadi

#### Objetivo

- Actuar como órgano consultivo en materia turística a través de la incorporación de la perspectiva de la industria en el seguimiento, evaluación y revisión de dichas actuaciones
- Participar en el apoyo a la definición de las políticas turísticas futuras, y en la programación de líneas de actuación en el sector de cara a su fortalecimiento, modernización y mejora de su competitividad.
- Fomentar la actividad público-público, público-privada y privada-privada a través del desarrollo de líneas de trabajo conjuntas englobadas en la propia Estrategia.

#### Composición

lo determinado por el Decreto 5/2015, de 27 de enero, por el que se crea la  
Mesa de Turismo de Euskadi

## 4.2. Sistema de implantación de la Estrategia

A la vista de que la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 prevé la realización de numerosos proyectos durante su periodo de vigencia, y en aras de optimizar la gestión y control del mismo, se plantea la operativización de los Planes de Acción (2023-2025 y 2026-2030) mediante la elaboración de Planes de Anuales de Gestión, como mecanismo para planificar con carácter anual los proyectos y/o acciones específicas a llevar a cabo durante ese marco de actuación.

Así, en el marco de las funciones del Comité de Dirección de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 deberá recabar y evaluar con periodicidad semestral la información relativa a los resultados de implementación de la Estrategia en el año en curso.

Con base en dichos resultados, a la finalización del tercer trimestre del año, el Departamento de Turismo Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, con el apoyo de Basquetour, deberá llevar a cabo la revisión y, en su caso, la propuesta de actualización de la Estrategia.

A partir del resultado de la evaluación de la Estrategia y de su traslado a la planificación global, el Departamento de Turismo Comercio y Consumo del Gobierno Vasco será responsable de elaborar el Plan de Acción Anual relativo a cada ejercicio en el que se encuentre vigente la Estrategia, que deberá ser contrastado con la Mesa de Turismo de Euskadi como órgano consultivo del sector turismo vasco.

### PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN ANUALES

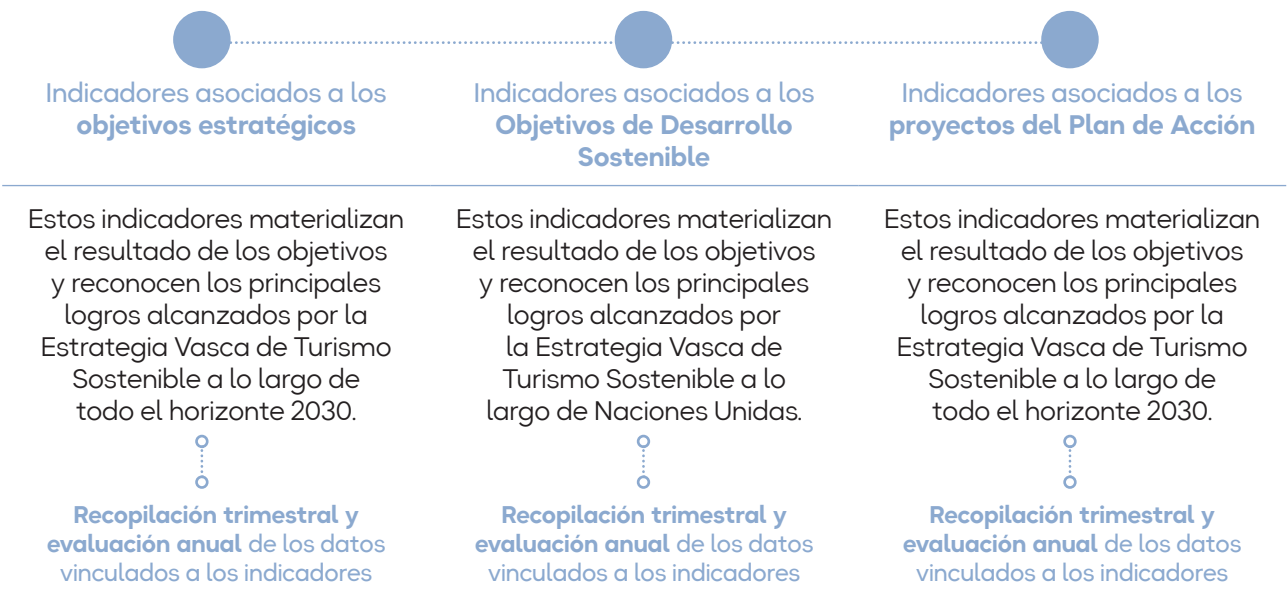


### 4.3. Sistema de evaluación de la Estrategia

En coherencia con lo expuesto en el sistema de implantación de la Estrategia, el sistema de evaluación de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 se basa en la evaluación trimestral del grado de cumplimiento de los distintos indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral de la Estrategia durante todo su periodo de vigencia, así como en su reporte anual (con base en los Planes de Acción Anuales) y su reporte final.

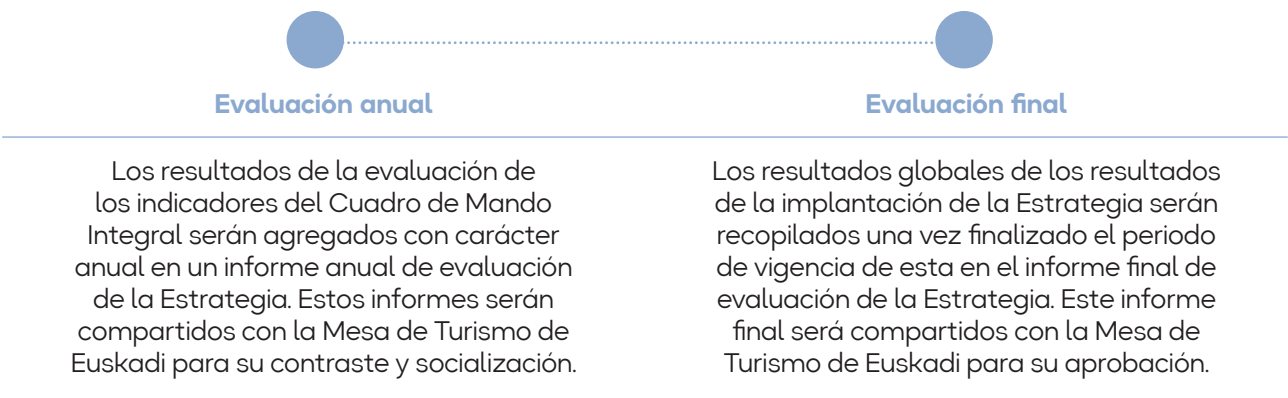
En este sentido, el Cuadro de Mando Integral de la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 constituye la herramienta central de la evaluación de la implantación de la misma, en tanto que recoge el conjunto de los indicadores necesarios para su monitorización y evaluación. Estos indicadores reúnen valores objetivo para los distintos años de vigencia de la Estrategia, que deberán ser revisados de acuerdo con el sistema de evaluación.

#### CUADRO DE MANDO DE LA ESTRATEGIA



En el marco de las funciones del Comité de Dirección de la Estrategia, el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, con el apoyo de Basquetour, será responsable de la recopilación de los datos vinculados a los indicadores del Cuadro de Mando Integral, así como de su traslación a los informes anuales y el informe final de evaluación de la Estrategia.

#### RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA





El sistema de indicadores que componen el Cuadro de Mando integral de la Estrategia se detalla en los documentos complementarios de la estrategia, describiéndose a continuación los Indicadores estratégicos necesarios para conocer la materialización de los siete objetivos estratégicos definidos en la Estrategia. Su seguimiento permite reconocer y cuantificar los principales logros alcanzados por la Estrategia Vasca de Turismo Sostenible a lo largo del horizonte 2030.

## INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS

01. Afianzar el modelo de gobernanza y asegurar una mayor coordinación y participación activa del sector	
01.1	Número de agentes representantes en la red vasca de turismo
01.2	Número de iniciativas impulsadas a través de la red vasca de turismo
01.3	Número de acuerdos de colaboración con agentes del sector turismo
01.4	Número de participaciones en redes a nivel internacional y estatal
01.5	Número de iniciativas intersectoriales realizadas con otras instituciones del Gobierno Vasco
01.6	Volumen de actuaciones formuladas en el ámbito del ordenamiento jurídico
01.7	Valoración de los agentes del sector sobre el trabajo realizado por la Dirección de Turismo y Basquetour
01.8	Valoración propia sobre el trabajo realizado por la Dirección de Turismo y Basquetour
01.9	Número de actuaciones de las mesas de coordinación de destinos
02. Avanzar hacia un nuevo modelo de gestión turística basado en el desarrollo sostenible, responsable y ético	
02.1	Índice de estacionalidad del territorio
02.2	Número de entradas por comarca
02.3	Número de pernoctaciones por comarca
02.4	Porcentaje de turistas que no visitan las capitales
02.5	Tasa de intención de retorno del turista
02.6	Porcentaje de la población local que piensa que el turismo es positivo
02.7	Número de rutas temáticas desarrolladas
02.8	Número de actuaciones ligadas al programa SICTED
02.9	Número de actuaciones ligadas al programa DTI
02.10	Número de actuaciones ligadas al programa Anfitriones
02.11	Volumen de la huella de carbono del sector turismo
02.12	Número de Espacios Naturales Protegidos con certificados
02.13	Porcentaje del número de actuaciones realizadas para la consecución de los ODS sobre el total
03. Impulsar un crecimiento socioeconómico del sector garantizando un equilibrio entre los beneficios e impactos	
03.1	Volumen de gasto turístico total
03.2	Gasto medio en destino del turista
03.3	Gasto medio en destino del excursionista
03.4	Número de entradas totales
03.5	Número de pernoctaciones totales
03.6	Grado de ocupación alojativa

<b>03.7</b>	Estancia media total
<b>03.8</b>	Número de herramientas de caracterización del turista
<b>03.9</b>	Existencia de planes de seguridad, contingencia y resiliencia
<b>03.10</b>	PIB sector turístico
<b>04. Fortalecer la competitividad de la industria y el destino</b>	
<b>04.1</b>	Número de empresas del sector turístico
<b>04.2</b>	Número de empresas y establecimientos y porcentaje con menos de 3 empleados/as
<b>04.3</b>	Número de empresas y establecimientos y porcentaje de más de 10 empleados/as
<b>04.4</b>	Número de afiliaciones a la SS en actividades relacionadas al turismo
<b>04.5</b>	Porcentaje sobre el empleo total
<b>04.6</b>	Número de empresas asociadas a cada programa de ayudas de la Dirección de Turismo (CTP, PTT y EMET)
<b>04.7</b>	Número de empresas asociadas por cada club de producto
<b>04.8</b>	Volumen de inversión destinado a la industria turística (CTP, PTT y EMET)
<b>04.9</b>	Volumen de inversión destinado al desarrollo del destino (NextGeneration, ZAP, otros...)
<b>04.10</b>	Porcentaje de mujeres trabajadoras en el sector
<b>04.11</b>	Número de usuarios que visitan la página web del Observatorio de Turismo de Euskadi
<b>04.12</b>	Número fuentes de información para la creación de bases de datos de conocimiento
<b>04.13</b>	Número de formaciones destinadas al desarrollo del talento
<b>04.14</b>	Volumen de recursos financieros destinados a innovación
<b>04.15</b>	Número de proyectos de innovación con participación público-privada
<b>05. Consolidar el posicionamiento e imagen y promocionarlo como diverso, accesible, amigable y de gran calidad</b>	
<b>05.1</b>	Volumen de pasajeros que entran al territorio por aeropuerto
<b>05.2</b>	Volumen de destinos que cuentan con conexión aérea
<b>05.3</b>	Volumen de pasajeros que entran al territorio por crucero
<b>05.4</b>	Volumen de destinos que con conexión marítima el territorio
<b>05.5</b>	Volumen de pasajeros que entran al territorio por tren
<b>05.6</b>	Volumen de destinos que con conexión ferroviaria
<b>05.7</b>	Porcentaje de entradas por tipo de acceso (aérea, marítima, ferroviaria y terrestre)
<b>05.8</b>	Porcentaje de entradas estatales e internacionales
<b>05.9</b>	Valoración global del viaje
<b>05.10</b>	Tasa de prescripción del destino
<b>05.11</b>	Número de seguidores por cada red social
<b>05.12</b>	Número de usuarios que visitan la página web
<b>05.13</b>	Índice de reputación y notoriedad de la marca
<b>05.14</b>	Número de medidas dirigidas a mejorar la accesibilidad
<b>05.15</b>	Número de recursos turísticos accesibles







**el interior de Euskadi...** enclave  
del territorio con Infinidad de  
experiencias en contacto con el  
verde de sus montes y valles

## **5. Planificación económica**



**La planificación económica que se expone a continuación esta realizada en base al Presupuesto aprobado para el ejercicio 2023. Se basa en las acciones concretas planificadas por la Dirección de Turismo y Hostelería y las actuaciones previstas por la Agencia Vasca de Turismo –BASQUETOURL. Todas estas líneas de actuación se encajan en cada uno de los niveles de la planificación estratégica o Plan de Acción (ejes palanca, líneas estratégicas y proyectos).**

En las páginas posteriores se detallan las estimaciones para el año 2024 y 2025 hasta el nivel de línea estratégica y, para ello, sobre el presupuesto real 2023, se plantea un escenario en el que se produce un incremento del 5% anual sobre la previsión de ejecución del ejercicio ordinario en curso y en el que se incluyen las previsiones de ingresos procedentes de los Fondos Next Generation del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (se adjuntan estas previsiones al final del documento). También se incluye una partida correspondiente al Programa Berpiztu para la intervención en Araiialdea.

Asimismo, se incluye también por separado el gasto previsto en recursos humanos y gastos de funcionamiento, tanto de la Dirección de Turismo y Hostelería como de BASQUETOURL como medios indispensables para llevar a cabo los proyectos planteados. En el caso de la Dirección de Turismo y Hostelería, en el capítulo de personal, están incluidas aquellas personas cuyo contrato se corresponde con la ejecución de programas temporales relacionados con convocatorias de ayudas o con la gestión de los fondos europeos.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS	2023
<b>FONDOS EUROPEOS NO CONTEMPLADOS EN EL PRESUPUESTO (PREVISIONES)</b>	
PLAN TERRITORIAL DE SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA Y PLAN NACIONAL DE ENOGASTRONOMÍA 2022 /2023	53.340.000 €
PROGRAMA DE AYUDAS PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA	3.900.000 €
<b>FONDOS EUROPEOS CONTEMPLADOS EN EL PRESUPUESTO 2023 (PROGRAMA BICS + GESTIÓN DE FONDOS)</b>	<b>5.730.000 €</b>
PROGRAMA BERPIZTU ZAP DE ARAIALDEA	866.000 €
	<b>63.836.00 €</b>



LÍNEAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS	2023	2024	2025
<b>DESTINO</b>	<b>5.496.643 €</b>	<b>5.771.475 €</b>	<b>6.060.049 €</b>
<b>1.1. FORMULACIÓN DE MECANISMOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	<b>1.881.150 €</b>	<b>1.975.208 €</b>	<b>2.073.968 €</b>
1.1.1. GESTIÓN DE FONDOS Y AYUDAS PARA EL DESARROLLO DEL TERRITORIO	1.288.000 €		
1.1.2. COORDINACIÓN Y ADAPTACIÓN CONTINUA DEL MODELO DTI PARA SU EXTENSIÓN Y CONSOLIDACIÓN	593.150 €		
<b>1.2. POTENCIACIÓN DE ACTIVOS TURÍSTICOS</b>	<b>1.694.854 €</b>	<b>1.779.597 €</b>	<b>1.868.577 €</b>
1.2.1. ESTUDIO, FORMULACIÓN Y DESPLIEGUE DE LOS PLANES TERRITORIALES			
1.2.2. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PLANES DE ACTUACIÓN ESPECIAL SOBRE RECURSOS ESTRELLA	448.854 €		
1.2.3. FOMENTO DE LA REHABILITACIÓN DE ZONAS CON POTENCIAL TURÍSTICO	1.246.000 €		
<b>1.3. DESARROLLO Y PUESTA EN VALOR DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS</b>	<b>740.277 €</b>	<b>777.291 €</b>	<b>816.155 €</b>
1.3.1. IMPULSO A LA DINAMIZACIÓN DE LOS CLUBES DE PRODUCTO	411.000 €		
1.3.2. AFIANZAMIENTO DE OTROS PRODUCTOS TURÍSTICOS DE NICHOS Y SEGMENTOS DE INTERÉS	329.277 €		
<b>1.4. MEJORA DE LA ATENCIÓN E INTERACCIÓN CON EL VISITANTE</b>	<b>1.180.362 €</b>	<b>1.239.380 €</b>	<b>1.301.349 €</b>
1.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FORTALECIMIENTO DE LA RED ITOURBASK	1.040.362 €		
1.4.2. EVOLUCIÓN DE LA INTERACCIÓN CON EL VISITANTE A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN	140.000 €		

LÍNEAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS	2023	2024	2025
<b>INDUSTRIA</b>	<b>2.649.850 €</b>	<b>2.782.343 €</b>	<b>2.921.460 €</b>
<b>2.1. APUESTA POR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA INNOVACIÓN</b>	<b>150.000 €</b>	<b>157.500 €</b>	<b>165.375 €</b>
2.1.1. DISEÑO Y ADAPTACIÓN DEL MODELO DE ETI PARA SU EXTENSIÓN Y CONSOLIDACIÓN	150.000 €		
<b>2.2. FOMENTO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL, EMPRENDIMIENTO E INVERSIONES</b>	<b>1.758.000 €</b>	<b>1.845.900 €</b>	<b>1.938.195 €</b>
2.2.1. APOYO PARA EL EMPRENDIMIENTO, ACELERACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL	1.395.000 €		
2.2.2. APOYO A LA CAPTACIÓN Y GESTIÓN DE INVERSIONES Y LA TRANSMISIÓN EMPRESARIAL	363.000 €		
<b>2.3. INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD, LA RESPONSABILIDAD Y LA ÉTICA</b>	<b>163.150 €</b>	<b>171.308 €</b>	<b>179.873 €</b>
2.3.1. DESPLIEGUE DE INICIATIVAS ALINEADAS CON EL MODELO DEL CÓDIGO ÉTICO	108.150 €		
2.3.2. DESARROLLO DE PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LAS EMPRESAS DEL TERRITORIO	55.000 €		
<b>2.4. ATRACCIÓN, RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO</b>	<b>578.700 €</b>	<b>607.635 €</b>	<b>638.017 €</b>
2.4.1. FOMENTO DE ACCIONES DE OFERTA FORMATIVA REGLADA	93.150 €		
2.4.2. DESARROLLO DE ACCIONES DE OFERTA FORMATIVA NO REGLADA	485.550 €		

LÍNEAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS	2023	2024	2025
<b>MARKETING</b>	<b>6.797.385 €</b>	<b>7.137.254 €</b>	<b>7.494.117 €</b>
3.1. CONSOLIDACIÓN DE LA MARCA E IMAGEN TURÍSTICA	1.748.010 €	1.835.411 €	1.927.181 €
3.1.1. CONSOLIDACIÓN DE LA MARCA EUSKADI BASQUE COUNTRY	1.748.010 €		
3.2. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN JUNTO CON EL TRADE TURÍSTICO	2.392.645 €	2.512.277 €	2.637.891 €
3.2.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN CONTINUA DEL PLAN COMERCIAL	1.047.150 €		
3.2.2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOPORTE PROMOCIONAL PARA EL TRADE TURÍSTICO	1.345.495 €		
3.3. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DESTINADAS A PÚBLICO FINAL	1.846.930 €	1.939.277 €	2.036.240 €
3.3.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN CONTINUA DEL PLAN DE MEDIOS Y CAMPAÑAS	1.599.601 €		
3.3.2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOPORTE PROMOCIONAL PARA EL PÚBLICO FINAL	247.329 €		
3.4. COMUNICACIÓN Y VISIBILIZACIÓN INTERNA	809.800 €	850.290 €	892.805 €
3.4.1. GESTIÓN DE LA WEB Y REDES SOCIALES CORPORATIVAS	250.000 €		
3.4.2. DESARROLLO MATERIALES PARA EL SOPORTE DE LA COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	329.390 €		
3.4.3. REALIZACIÓN DE INICIATIVAS DE DIFUSIÓN Y RECONOCIMIENTO HACIA EL SECTOR	230.410 €		
<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>GOBERNANZA</b>	<b>840.350 €</b>	<b>882.368 €</b>	<b>926.486 €</b>
4.1. CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TURÍSTICO	328.850 €	345.293 €	362.557 €
4.1.1. TRANSICIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO Y COHESIÓN TERRITORIAL			
4.1.2. DINAMIZACIÓN DE LA RED VASCA Y ACOMPAÑAMIENTO AL SECTOR	150.000 €		
4.1.3. DINAMIZACIÓN DE LA RED VASCA Y ACOMPAÑAMIENTO AL SECTOR	178.850 €		
4.2. PARTICIPACIÓN EN REDES DE COLABORACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	55.900 €	58.695 €	61.630 €
4.2.1. PARTICIPACIÓN EN REDES DE INTERÉS PARTICULAR PARA EL SECTOR	46.000 €		
4.2.2. DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON AGENTES CLAVE	9.900 €		
4.3. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA TURÍSTICA	325.600 €	341.880 €	358.974 €
4.3.1. PRODUCCIÓN ESTADÍSTICA SOBRE LA INDUSTRIA, DEMANDA Y SOCIEDAD	226.150 €		
4.3.2. INCORPORACIÓN DE NUEVAS FUNCIONALIDADES AL OBSERVATORIO TURÍSTICO DE EUSKADI	99.450 €		
4.4. SIMPLIFICACIÓN Y DESARROLLO NORMATIVO	130.000 €	136.500 €	143.325 €
4.4.1. ACTUALIZACIÓN DEL MARCO NORMATIVO Y DESARROLLO DE NUEVOS REGLAMENTOS	130.000 €		
4.4.2. SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO			
<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS/PROYECTOS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO Y SERVICIOS CORPORATIVOS	6.304.552 €	6.469.561 €	6.793.039 €
GASTOS DE PERSONAL Y FUNCIONAMIENTO ORDINARIO DIRECCIÓN DE TURISMO Y HOSTELERÍA	4.195.433 €		
GASTOS DE PERSONAL Y FUNCIONAMIENTO ORDINARIO BASQUETOIR	2.069.108 €		
<b>IMPACTO PRESUPUESTARIO PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>22.088.780€</b>	<b>23.193.219 €</b>	<b>24.352.880 €</b>

A continuación, se presenta un mayor detalle del presupuesto asociado a cada una de las actuaciones de los proyectos definidos para el ejercicio 2023:

Actuaciones concretas (en presupuesto 2023)	2023
<b>DESTINO</b>	<b>5.496.643 €</b>
1.1. FORMULACIÓN DE MECANISMOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	1.881.150 €
1.1.1. GESTIÓN DE FONDOS Y AYUDAS PARA EL DESARROLLO DEL TERRITORIO	1.288.000 €
PROGRAMA DE AYUDAS A PROYECTOS TERRITORIALES TURÍSTICOS	1.288.000 €
1.1.2. COORDINACIÓN Y ADAPTACIÓN CONTINUA DEL MODELO DTI PARA SU EXTENSIÓN Y CONSOLIDACIÓN	593.150 €
DIÁGNOSTICO +PLAN DE ACCIÓN PROYECTO SMART DESTINATION	212.000 €
SEGUIMIENTO PROYECTO SMART DESTINATION	363.000 €
AUDITORÍA PROYECTO SMART DESTINATION	18.150 €
1.2. POTENCIACIÓN DE ACTIVOS TURÍSTICOS	1.694.854 €
1.2.1. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PLANES DE ACTUACIÓN ESPECIAL SOBRE RECURSOS ESTRELLA	448.854 €
SUBVENCIONES CAPITALES	180.000 €
CONVENIOS Y ACUERDOS SECTORIALES BASQUETOIR	268.854 €
1.2.2. FOMENTO DE LA REHABILITACIÓN DE ZONAS CON POTENCIAL TURÍSTICO	1.246.000 €
ZAP ARAIALDEA	866.000 €
REHABILITACIÓN ESTACIÓN LUTXANA	350.000 €
PLAN DE CONECTIVIDAD Y MOVILIDAD TURÍSTICA DE EUSKADI	30.000 €
1.3. DESARROLLO Y PUESTA EN VALOR DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS	740.277 €
1.3.1. IMPULSO A LA DINAMIZACIÓN DE LOS CLUBES DE PRODUCTO	411.000 €
EUSKADI GASTRONOMIKA	10.000 €
BASQUE EVENTS	6.000 €
GESTIÓN GASTRONOMÍA Y VINOS	160.000 €
THE BASQUE ROUTE	15.000 €
GESTIÓN TOURING	100.000 €
MICE	40.000 €
GESTIÓN COSTA VASCA	30.000 €
GESTIÓN EUSKADI CONFIDENTIAL (Gestión Euskadi Premium)	50.000 €
1.3.2. AFIANZAMIENTO DE OTROS PRODUCTOS TURÍSTICOS DE NICHO Y SEGMENTOS DE INTERÉS	329.277 €
GESTIÓN ECOTURISMO	45.000 €
CICLOTURISMO	50.000 €
SENDERISMO	3.000 €
GESTIÓN GOLF	20.000 €
EUSKADI CON PERRO	5.000 €
GESTIÓN TURISMO SENIOR-BIENESTAR Y SALUD	40.000 €
GESTIÓN TURISMO FAMILIAR	39.000 €
PRODUCTO TURISMO FAMILIAR	25.000 €
COMUNICACIÓN Y RRPP TURISMO FAMILIAR	10.000 €
TURISMO INDUSTRIAL	15.000 €
COMUNICACIÓN Y RRPP LGTBI+	77.277 €
1.4. MEJORA DE LA ATENCIÓN E INTERACCIÓN CON EL VISITANTE	1.180.362 €
1.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FORTALECIMIENTO DE LA RED ITOURBASK	1.040.362 €
ESTUDIO RED ITOURBASK	40.000 €
CONVENIO ATENCIÓN ITOURBASK	818.200 €



RED VASCA OFICINAS DE TURISMO. TERMINAL MARÍTIMA SANTURTZI Y MUELLE DE CRUCEROS DE GETXO	50.000 €
TOTÉMS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA	17.162 €
RED VASCA OFICINAS DE TURISMO. AEROPUERTO DE BILBAO	115.000 €
<b>14.2. EVOLUCIÓN DE LA INTERACCIÓN CON EL VISITANTE A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN</b>	<b>140.000 €</b>
ESTUDIO DE DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO	40.000 €
EQUIPOS PARA LA INFORMACIÓN TURÍSTICA	100.000 €

<b>Actuaciones concretas (en presupuesto 2023)</b>	<b>2023</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>2.649.850 €</b>
<b>2.1. APUESTA POR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA INNOVACIÓN</b>	<b>150.000 €</b>
<b>2.1.1. DISEÑO Y ADAPTACIÓN DEL MODELO DE ETI PARA SU EXTENSIÓN Y CONSOLIDACIÓN</b>	<b>150.000 €</b>
PROYECTO ETI	150.000 €
<b>2.2. FOMENTO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL, EMPRENDIMIENTO E INVERSIONES</b>	<b>1.758.000 €</b>
<b>2.2.1. APOYO PARA EL EMPRENDIMIENTO, ACELERACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	<b>1.395.000 €</b>
PROGRAMA DE AYUDAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPRENDIMIENTO EN EMPRESAS TURÍSTICAS (EMET)	1.285.000 €
SUBVENCIÓN ISEAK	40.000 €
PLAN DE HOSTELERÍA	30.000 €
ACCIONES DEL PROGRAMA DE IGUALDAD EN EMPRESAS TURÍSTICAS	40.000 €
<b>2.2.2. APOYO A LA CAPTACIÓN Y GESTIÓN DE INVERSIONES Y LA TRANSMISIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>363.000 €</b>
PROGRAMA BERRIZ ENPRESA	83.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA NEKATUR	70.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA AKTIVA	48.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA OPCE EUSKADI	24.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA APERTURE	30.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA FEDERACIÓN DE CAMPINGS	20.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA APITE	20.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA AEAVE	20.000 €
SUBVENCIÓN NOMINATIVA ATRAE	48.000 €
<b>2.3. INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD, LA RESPONSABILIDAD Y LA ÉTICA</b>	<b>163.150 €</b>
<b>2.3.1. DESPLIEGUE DE INICIATIVAS ALINEADAS CON EL MODELO DEL CÓDIGO ÉTICO</b>	<b>108.150 €</b>
IMPLANTACIÓN PROYECTO CÓDIGO ÉTICO	75.000 €
MARKETING PROYECTO CÓDIGO ÉTICO	18.150 €
CONSOLIDACIÓN DEL COMITÉ DE ÉTICA DE EUSKADI TURISMO	15.000 €
<b>2.3.2. DESARROLLO DE PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LAS EMPRESAS DEL TERRITORIO</b>	<b>55.000 €</b>
ESTUDIO SOBRE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA EN EMPRESAS TURÍSTICAS	40.000 €
PROYECTO GUÍA DEL TURISTA RESPONSABLE	15.000 €
<b>2.4. ATRACCIÓN, RETENCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO</b>	<b>578.700 €</b>
<b>2.4.1. FOMENTO DE ACCIONES DE OFERTA FORMATIVA REGLADA</b>	<b>93.150 €</b>
SUBVENCIÓN FUNDACIÓN BASQUE CULINARY CENTER	50.000 €
CONVENIO UNIVERSIDAD DE DEUSTO	25.000 €
ACTUALIZACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA REGLADA	18.150 €
<b>2.4.2. DESARROLLO DE ACCIONES DE OFERTA FORMATIVA NO REGLADA</b>	<b>485.550 €</b>

Actuaciones concretas (en presupuesto 2023)	2023
<b>MARKETING</b>	<b>6.797.385 €</b>
<b>3.1. CONSOLIDACIÓN DE LA MARCA E IMAGEN TURÍSTICA</b>	<b>1.748.010 €</b>
<b>3.1.1. CONSOLIDACIÓN DE LA MARCA EUSKADI BASQUE COUNTRY</b>	<b>1.748.010 €</b>
MARKETING IN HOUSE	36.300 €
APOYO A EVENTOS DE GRAN INTERÉS TURÍSTICO (ENTIDADES LOCALES, TEJIDO EMPRESARIAL, EVENTOS ESTRATÉGICOS, ETC.) (Eventos Dirección)	1.076.710 €
EVENTOS DE GRAN PROYECCIÓN TURÍSTICA (+jazz+hipódromo+festval+cine SS+BBK live)	385.000 €
MEET BASQUE COUNTRY	250.000 €
<b>3.2. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN JUNTO CON EL TRADE TURÍSTICO</b>	<b>2.392.645 €</b>
<b>3.2.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN CONTINUA DEL PLAN COMERCIAL</b>	<b>1.047.150 €</b>
<b>3.2.2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOPORTE PROMOCIONAL PARA EL TRADE TURÍSTICO</b>	<b>1.345.495 €</b>
TRADE	12.000 €
ESPAÑA VERDE	155.000 €
TURESPAÑA	70.000 €
LEHENDAKARITZA EUSKADI JAPÓN (EVENTOS ESTRATÉGICOS)	50.000 €
ITBE BERLIN	50.000 €
ILTME CANNES	15.620 €
JATA TOKIO	12.000 €
KOFTA SEUL	10.000 €
WTM LONDRES	50.000 €
FITUR MADRID	770.875 €
FAMTRIPS	30.000 €
PRESS TRIPS	60.000 €
JORNADAS INVERSAS	10.000 €
GESTIÓN ACCIONES PROMOCIONALES	50.000 €
<b>3.3. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DESTINADAS A PÚBLICO FINAL</b>	<b>1.846.930 €</b>
<b>3.3.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN CONTINUA DEL PLAN DE MEDIOS Y CAMPAÑAS</b>	<b>1.599.601 €</b>
PLAN DE MEDIOS	1.500.000 €
CREATIVIDADES DE CAMPAÑA Y RELACIÓN CON AGENTES	61.601 €
TRADUCCIONES, DESARROLLO DE CONTENIDOS, MAQUETACIÓN Y DISEÑOS	15.000 €
PREMIOS CAMPAÑAS RRSS	5.000 €
COORDINACIÓN ESTRATEGIA DIGITAL	18.000 €
<b>3.3.2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOPORTE PROMOCIONAL PARA EL PÚBLICO FINAL</b>	<b>247.329 €</b>
ACCIONES PARA EL PUBLICO FINAL	15.000 €
<b>3.4. COMUNICACIÓN Y VISIBILIZACIÓN INTERNA</b>	<b>809.800 €</b>
<b>3.4.1. GESTIÓN DE LA WEB Y REDES SOCIALES CORPORATIVAS</b>	<b>250.000 €</b>
SERVICIO DE MANTENIMIENTO DEL PORTAL DE TURISMO	250.000 €
<b>3.4.2. DESARROLLO MATERIALES PARA EL SOPORTE DE LA COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>329.390 €</b>
MATERIALES PARA PROMOCIONAR EL TURISMO	30.000 €
EDICIÓN Y REEDICIÓN DE FOLLETOS	90.000 €
FOLLETOS Y SOPORTE DESTINO	10.000 €

GESTIÓN DEL MERCHANDISING	3.000 €
FOLLETOS Y SOPORTE PRODUCTOS	20.000 €
DESARROLLO DEL CRM	31.390 €
BASES DE DATOS	15.000 €
PRESENTACIONES	125.000 €
ACCIONES CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN	5.000 €
<b>3.4.3. REALIZACIÓN DE INICIATIVAS DE DIFUSIÓN Y RECONOCIMIENTO HACIA EL SECTOR</b>	<b>230.410 €</b>
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE BASQUETOIR	60.410 €
PREMIOS DE TURISMO	60.000 €
ADENDA CON EITB	50.000 €
ACTO RECONOCIMIENTO PROGRAMAS DE COMPETITIVIDAD	60.000 €
<b>Actuaciones concretas (en presupuesto 2023)</b>	<b>2023</b>
<b>GOBERNANZA</b>	<b>840.350 €</b>
<b>4.1. CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TURÍSTICO</b>	<b>328.850 €</b>
4.1.1. LA ESTRATEGIA VASCA DE TURISMO SOSTENIBLE 2030, UN COMPROMISO TRANSVERSAL	150.000 €
4.1.2. TRANSICIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO Y COHESIÓN TERRITORIAL	178.850 €
<b>4.2. PARTICIPACIÓN EN REDES DE COLABORACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>55.900 €</b>
4.2.1. PARTICIPACIÓN EN REDES DE INTERÉS PARTICULAR PARA EL SECTOR	46.000 €
PARTICIPACIÓN EN GRUPOS DE CERTIFICACIÓN NACIONALES E INTERNACIONALES	
RED NECSTOUR	
RED ECOTRANS	
OMT ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO	
4.2.2. DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON AGENTES CLAVE	9.900 €
<b>4.3. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA TURÍSTICA</b>	<b>325.600 €</b>
4.3.1. PRODUCCIÓN ESTADÍSTICA SOBRE LA INDUSTRIA, DEMANDA Y SOCIEDAD	226.150 €
4.3.2. INCORPORACIÓN DE NUEVAS FUNCIONALIDADES AL OBSERVATORIO TURÍSTICO DE EUSKADI	99.450 €
<b>4.4. SIMPLIFICACIÓN Y DESARROLLO NORMATIVO</b>	<b>130.000 €</b>
4.4.1. ACTUALIZACIÓN DEL MARCO NORMATIVO Y DESARROLLO DE NUEVOS REGLAMENTOS	130.000 €
<b>IMPACTO PRESUPUESTARIO 2023</b>	<b>22.088.780€</b>







## IV. Estrategia Vasca de Comercio 2030 y Plan 2025

Estructura y Contenido del Documento	191
Instrumentos habilitados en el proceso de participación y elaboración de la Estrategia 2030 y Plan 2025	194
<b>1. Diagnóstico de situación</b>	<b>197</b>
1.1. Contexto del que parte el retail vasco	199
1.1.1. Contexto socioeconómico complejo e incierto	199
1.1.2. Contexto regulador y unas políticas superadas por los nuevos tiempos	201
1.1.3. Contexto de políticas institucionales: Evaluación del Plan Director de Comercio 2017 – 2020	202
1.2. Cinco tendencias para mirar al futuro	207
1.2.1. Sociedad mosaico	208
1.2.2. Digitalización y omnicanalidad	208
1.2.3. Tecnología en constante evolución	210
1.2.4. Nuevo hábitat urbano	212
1.2.5. Sostenibilidad	213
1.3. El análisis sectorial	215
1.3.1. La demanda comercial: las personas como corazón del sistema comercial	215
1.3.2. La oferta comercial: un sector en transformación permanente	228
1.4. El ecosistema asociativo: trayectoria y necesidad de "reenfoque" en los nuevos escenarios sectoriales	259
1.4.1. Radiografía del tejido asociativo comercial vasco	260
1.4.2. Aspectos para la reflexión	264
<b>2. Estrategia 2030</b>	<b>273</b>
2.1. Ciudadanía y políticas comerciales	275
2.2. Los principios de la Estrategia 2030	277
2.2.1. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos	282
2.3. Vectores de transformación y proyectos tractores	283
2.3.1. Claves estratégicas: Mapa de trabajo	285

<b>3.</b>	<b>Plan de Acción: Hoja de Ruta 2025</b>	<b>299</b>
3.1.	El Plan 2025 en el marco de la Estrategia 2030	301
	3.1.1. Síntesis diagnóstica como punto de partida del Plan	301
3.2.	Objetivos del Plan	306
3.3.	Despliegue de la Estrategia 2030	307
	3.3.1. La contribución del Plan a los ODS	309
	3.3.2. Mapa de Iniciativas y Repertorio de Fichas descriptivas	310
<b>4.</b>	<b>Gestión de la Estrategia 2030 y Plan 2025</b>	<b>359</b>
4.1.	Gobernanza y Participación	361
4.2.	Seguimiento y Evaluación de la Estrategia	362
<b>5.</b>	<b>Planificación económica</b>	<b>371</b>
5.1.	Análisis económico	373
5.2.	Distribución presupuestaria	373
	5.2.1. Dotación presupuestaria 2023	374
	5.2.2. Proyección presupuestaria 2024-2025 y 2026-2030	380

#### **Anexos: Documentos de apoyo**

- Documento de apoyo 1.- Conexión con el Plan de Legislatura de Gobierno Vasco y con los 17 ODS
- Documento de apoyo 2.- Marco normativo institucional
- Documento de apoyo 3.- Evaluación del Plan Director 2017 - 2020
- Documento de apoyo 4.- Análisis de 5 tendencias globales en el sector retail
- Documento de apoyo 5.- Informe de resultados de entrevistas a hogares Euskadi -hábitos de consumo-
- Documento de apoyo 6.-Parque comercial en cifras (TTHH, Capitales y Comarcas)
- Documento de apoyo 7.- Informe de resultados del proceso participativo de comercio
- Documento de apoyo 8.- Sector Automoción en Euskadi
- Documento de apoyo 9.- Políticas comerciales vascas. Aspectos para la reflexión
- Documento de apoyo 10.- Herramientas metodológicas













## Estructura y contenido del Documento





El presente documento "Estrategia del Comercio Vasco 2030 y Plan 2025" elaborado por parte de la Dirección de Comercio del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, se estructura en torno a cinco bloques.

Su contenido esquemático se describe a continuación, desgranando las distintas piezas o necesidades a cubrir en coherencia con el compromiso de elaboración del Plan Estratégico de Comercio.

## 01. Diagnóstico de situación del comercio:

el diagnóstico sitúa el punto de partida de la Estrategia 2030 y el Plan 2025; en este primer bloque se recoge el contexto socioeconómico desde el que parte el retail vasco -en el que se incluye a su vez la Evaluación del anterior Plan Director de Comercio 2017-2020-, un total de 5 tendencias transformadoras del sector, un retrato sectorial desde la perspectiva de la demanda y de la oferta y un diagnóstico específico asociado al ecosistema asociativo.

## 02. La Estrategia o mirada de largo plazo al horizonte 2030:

estrategia que establece un total de 10 Principios, fija la Misión y Visión de la misma (el "para qué" y el "cómo"), sitúa tres objetivos estratégicos, así como los grandes vectores y focos de trabajo, orientando los esfuerzos a desarrollar hasta el año 2030.

## 03. El Plan 2025:

el Plan 2025 se alinea con el Programa de Gobierno 2020 - 2024, la Estrategia 2030 y los ODS; el Plan asume asimismo los principios, la Misión y Visión, los objetivos estratégicos, y los vectores formulados desde la Estrategia de Comercio 2030; este Plan se orienta para dar respuesta al diagnóstico de situación que se sintetiza a su vez sobre un total de diez Puntos Críticos y diez Palancas de Apoyo.

El Plan desarrolla la Estrategia para el periodo 2022-2025 (primera mitad del horizonte de la Estrategia) a través de un total de 14 Iniciativas distribuidas en torno a seis vectores de transformación. En el Plan, en coherencia con los tres objetivos estratégicos de la Estrategia, se fijan un total de 6 objetivos operativos, uno por cada vector. Seguidamente, el Plan detalla el programa de iniciativas planteado a través de fichas de detalle (contribución a los ODS, encuadre estratégico, prioridad, tipología, motivación y antecedentes, propósito, descripción, aspectos a tener en cuenta, relación con otras iniciativas, actores implicados, formato de soporte, indicadores tentativos y temporalidad).

## 04. Gestión de la Estrategia 2030 y del Plan 2025:

en este bloque se describe el esquema de relación institucional y modelo que se propone para la gobernanza y para la participación de los distintos agentes sectoriales; y el planteamiento de seguimiento y evaluación que asocia, en el que se especifica un cuadro de mando sectorial y cuadro de mando de la estrategia.

## 05. Planificación económica:

en este último capítulo se sitúa la previsión económica orientadora del Plan a través una primera tabla que sitúa la dotación presupuestaria establecida por parte de la Dirección de Comercio para el ejercicio 2023 para cada una de las 14 iniciativas recogidas en el Plan; así como el detalle del desglose en términos de presupuesto comprometido 2023, presupuesto 2023, dotación presupuestaria 2023 y presupuesto comprometido 2024.

Asimismo, en este capítulo económico se presenta una segunda tabla que ilustra la dotación económica prevista para el primer periodo 2023 – 2025, para el segundo periodo 2026 – 2030, así como para el conjunto del horizonte 2023 – 2030; una estimación efectuada en base a un crecimiento proyectado del 3,5% anual sobre la previsión de ejecución del ejercicio ordinario en curso.

Por último, cabe apuntar que, a efectos de facilitar la lectura y sin obviar la necesaria profundización de los diversos temas, el desarrollo del presente documento se ve ampliado con diferentes documentos de apoyo que figuran a modo de **Anexos**.

- Documento de apoyo 1: **Conexión con el Plan de Legislatura de Gobierno Vasco y con los 17 ODS**
- Documento de apoyo 2: **Marco normativo institucional**
- Documento de apoyo 3: **Evaluación del Plan Director 2017 – 2020**
- Documento de apoyo 4: **Análisis de 5 tendencias globales en el sector retail**
- Documento de apoyo 5: **Informe de resultados de entrevistas a hogares Euskadi -hábitos de consumo-**
- Documento de apoyo 6: **Parque comercial en cifras (TTHH, Capitales y Comarcas)**
- Documento de apoyo 7: **Informe de resultados del proceso participativo de comercio**
- Documento de apoyo 8: **Sector Automoción en Euskadi**
- Documento de apoyo 9: **Políticas comerciales vascas. Aspectos para la reflexión**
- Documento de apoyo 10: **Herramientas metodológicas**

## INSTRUMENTOS HABILITADOS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2030 Y PLAN 2025

Para el desarrollo de la Estrategia 2030 y el Plan 2025 se han dispuesto diferentes recursos e instrumentos orientados a conocer la percepción social, el clima sectorial, propiciar la participación de la ciudadanía, así como la participación del propio sector comercial y del tejido asociativo.

Además, el desarrollo de la Estrategia 2030 y el Plan se ha soportado digitalmente sobre la web <https://merkataritza2030.eus>.

Este espacio web –en versión bilingüe euskera y castellano– visualiza una primera portada de presentación y relato de objetivos que se establecen para la Estrategia y el Plan, y se estructura en torno a las siguientes tres secciones:

- **“El Plan hoy”**: sección en la que se han publicado de forma progresiva los avances documentales a lo largo del desarrollo del Plan (Diagnóstico, Infografías, Resumen Ejecutivo...), así como diferentes vías de trabajo y de participación abiertas al sector comercial. <https://merkataritza2030.eus/el-plan-hoy/>
- **“Txoko digital”**: sección en la que a lo largo de la construcción del Plan se han publicado hasta 34 artículos de actualidad asociados a diferentes ámbitos digitales aplicados en el retail a nivel global. <https://merkataritza2030.eus/txoko-digital/>
- **“Contáctanos”**: sección que abre un espacio abierto para la consulta y la participación del sector. <https://merkataritza2030.eus/contactanos/>



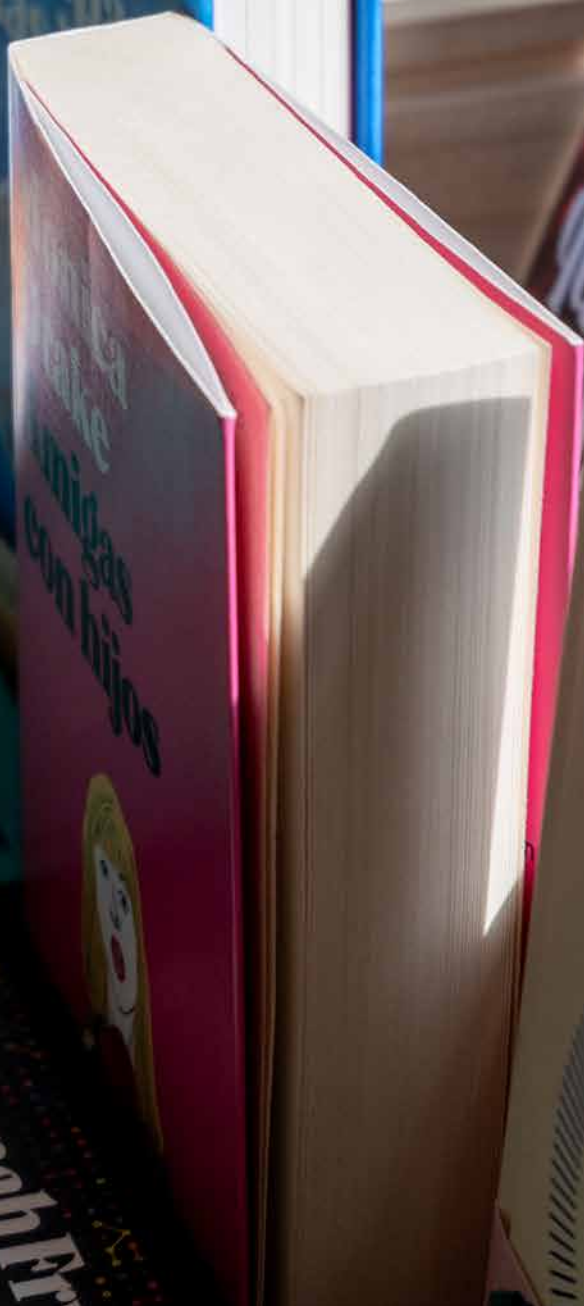


Las intervenciones de participación y contraste con el sector se han desarrollado tanto en la parte diagnóstica, como en el proceso de formulación estratégica a lo largo del año 2022. Este amplio abanico de intervenciones ha combinado diversas operativas de encuestación, entrevistas y jornadas, las cuales se enumeran a continuación.

- Encuesta telefónica dirigida a la ciudadanía vasca en la que se recoge la valoración de un total de 801 hogares vascos que representarían un volumen poblacional próximo a las 1.850 personas.
- Encuesta web abierta al conjunto del sector en la que participaba un total de 419 empresas. Para el desarrollo de este proceso se ha contado con la participación activa del tejido asociativo comercial, con el fin de movilizar una mayor respuesta por parte del sector.
- Celebración de una primeras Jornadas de Presentación y Validación del Diagnóstico y orientación estratégica con el conjunto del tejido asociativo comercial de la CAE y oficinas técnicas de comercio.
- Ronda de entrevistas en profundidad con un total de 14 agentes sectoriales (3 Plataformas Urbanas de Comercios; Federaciones territoriales de Comercio vinculadas a Euskomer y Euskaldendak respectivamente; Getxo Comercial y Empresarial; APILL – Laudio; y las Cámaras de Comercio de los tres Territorios).
- Delphi o cuestionario electrónico dirigido de forma abierta al conjunto de Oficinas Técnicas de Comercio (OTCs) y Asociaciones de comercio de la CAE<sup>1</sup> en el que han participado activamente un total de 59 agentes.
- Sesión de trabajo online, en torno a la Estrategia y al Plan con los Ayuntamientos de las capitales y las Diputaciones Forales.
- Celebración de una segunda Jornada de Presentación, ajuste y enriquecimiento de la Estrategia del Gobierno Vasco 2030 y el Plan 2025 con el conjunto del tejido asociativo y oficinas técnicas de comercio de la CAE.

---

1 Cuestionario online remitido a un total de 156 agentes (42 OTCs y 114 Asociaciones)



A stack of books is shown at an angle. The top book has a green cover with the title 'Neverhome' and the subtitle '(Ella era más fuerte)'. It features an illustration of a person in a blue uniform and cap. Below this, there are several other books with various covers, including one with a white cover and orange text. A semi-transparent white overlay is placed over the middle of the stack, containing the text '1. Diagnóstico de situación'.

## 1. Diagnóstico de situación





## 1.1. Contexto del que parte el retail vasco

### 1.1.1. Contexto socioeconómico complejo e incierto

**La definición en el horizonte 2030 de una Estrategia transformadora para el sector comercial vasco debe entenderse en un escenario socioeconómico vivido complejo y que sitúa actualmente un horizonte en el corto plazo no menos incierto; una actualidad 2022 altamente volátil y sujeta a continuos cambios y reajustes en las propias predicciones de crecimiento económico que van a pautar el propio devenir del bienestar de las actuales y futuras generaciones.**

En este sentido, el comercio minorista vasco, desde la crisis financiera global de 2008, vive ya más de una década de reconversión sectorial evidenciada a través de la propia contracción de su parque empresarial próxima al 30%, que sitúa actualmente densidades comerciales inferiores a 11 comercios por cada 1.000 habitantes en los tres territorios históricos; una realidad de pérdida de establecimientos físicos, marcada en paralelo por el vertiginoso crecimiento del e-commerce y por la normalización de la omnicanalidad entre una población vasca que demanda igualmente nuevas formas de compra y consumo.

Toda una década, que en términos socioeconómicos podría resumirse asimismo en tres diferentes etapas:

- Una primera etapa dibujada tras la crisis financiera 2008 – 2014 que situaba ya una importante pérdida en el número de comercios próxima al 15% y una caída tanto del empleo como del presupuesto medio de los hogares cercana al 8%.
- Una segunda etapa de recuperación socioeconómica, escenificada entre 2014 y 2019, en la que el índice de ventas del comercio minorista, el empleo en el retail y el propio presupuesto de los hogares aportaban signos positivos de crecimiento al conjunto de la economía vasca.
- La actual etapa en curso 2019 – 2022, marcada sin duda por la irrupción de la pandemia en 2020 y la crisis geopolítica abierta en 2022; una crisis que introduce nuevamente una alta dosis de incertidumbre, una más que probable contención en el gasto de las economías domésticas, así como previsibles ajustes en el índice de ventas y en el empleo en el retail vasco.

Una realidad que exige por tanto una profunda reflexión sobre el propio dimensionamiento y rol que debe jugar el sector comercial minorista en un entorno urbano y formas de movilidad también en transformación, dónde queda claro que deben primar parámetros de sostenibilidad social, económica y medioambiental en su conformación y organización; y en el que los locales comerciales comparten espacio con una cada vez mayor presencia de otros actores de la economía urbana: los servicios, la hostelería o puntos de almacenamiento y logística urbana entre otros.

Desde un punto de vista sectorial, la reflexión de la Estrategia del comercio vasco 2030 deberá incidir sobre cómo acompañar a las empresas comerciales para amortiguar en lo posible el impacto de este prolongado proceso de reconversión; así como impulsar su necesaria transformación en aras de alcanzar mayores niveles de competitividad en este contexto global, volátil y complejo y afrontar las tres grandes transiciones como sociedad y comercio vasco: digital, medioambiental y social.

## MÁS DE UNA DÉCADA DE RECONVERSIÓN SECTORIAL DEL COMERCIO MINORISTA VASCO

### 3 "Grandes etapas"



### Las 3 etapas a través de 4 indicadores socioeconómicos en el retail vasco

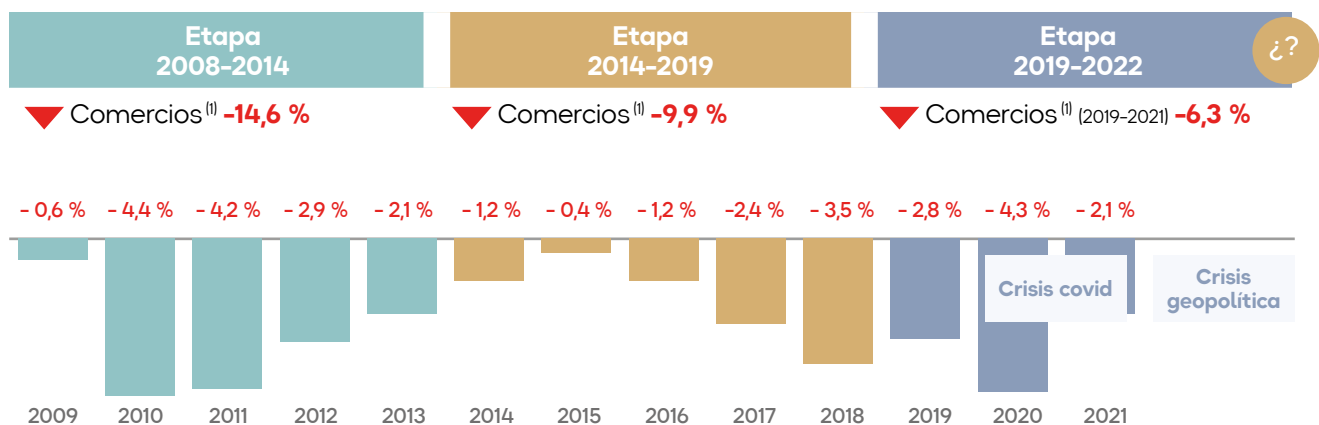
Etapa 2008-2014	Etapa 2014-2019	Etapa 2019-2022
<p>▼ Presupuesto medio hogares<sup>(1)</sup> - 8 %</p> <p>▼ Índice de Ventas<sup>(2)</sup> (2010-2014) - 11,7 %</p> <p>▼ Empleo retail<sup>(3)</sup> (2009-2014) - 6,9 %</p>	<p>▲ Presupuesto medio hogares<sup>(1)</sup> + 8,2 %</p> <p>▲ Índice de Ventas<sup>(2)</sup> + 7,6 %</p> <p>▲ Empleo retail<sup>(3)</sup> + 4,3 %</p>	<p>▼ Presupuesto medio hogares<sup>(1)</sup> (2019-2021) - 8,5 %</p> <p>▼ Índice de Ventas<sup>(2)</sup> (2019-2021) - 1,4 %</p> <p>▼ Empleo retail<sup>(3)</sup> (2019-2021) - 2,3 %</p>

(1) Encuesta Gasto Familiar. Eustat

(2) Operación Índice de Comercio Minorista (ICM): Precios constantes. Eustat

(3) Empleo en el Comercio mayorista/minorista/reparación

### La pérdida de establecimientos comerciales (y densidad comercial), aunque con diferente grado de intensidad, resulta una constante en todo el periodo en los tres territorios históricos



(1) Directorio de Actividades Económica Eustat

Bibliografía y documentos de apoyo : *El parque comercial en cifras TTHH/Capitales/Comarcas*



### 1.1.2. Contexto regulador y unas políticas superadas por los nuevos tiempos

La actual arquitectura de políticas comerciales del Departamento de Comercio del Gobierno Vasco se sustenta en la Ley 7/1994 de 27 de mayo de la Actividad Comercial, que deroga la Ley 9/1983 de 19 de mayo de Ordenación de la Actividad Comercial.

Esta ley tuvo una primera modificación por la Ley 7/2000 de 10 de noviembre con el objetivo de establecer límites y controles a la implantación de grandes superficies y una segunda modificación por la Ley 7/2008 de 25 de junio con ocasión de la adaptación a la Directiva 2006/123/CE relativa a los servicios en el mercado interior.

Se trata además de un marco legislativo poco desarrollado mediante Reglamentos o Decretos que operativicen o profundicen en gran parte de su contenido; un contenido que fue asimismo concebido para hacer políticas en otro contexto socioeconómico muy diferente del actual.

Así, la realidad y el complejo contexto socioeconómico anteriormente descrito, en el que se desenvuelve actualmente el sector comercial vasco y las tendencias que se dibujan a medio y largo plazo, desbordan en sí misma el contenido de esta ley.

Un contenido susceptible de revisión y actualización de determinadas definiciones como lo son el propio concepto de actividad comercial, pasando por la determinación de condiciones para su ejercicio o la propia definición de la figura del establecimiento comercial, cada vez más desdibujada por la pujanza de los canales digitales.

Asimismo, cabe situar la adaptación de elementos al nuevo contexto como podrían ser la regulación de horarios en un ámbito real de compra 24/7 o la consideración de algunas modalidades de venta calificadas como especiales que han pasado a ser testimoniales frente a un escenario de omnicanalidad y "retailización" globalizada. Por último, cabría apuntar con focos largos hacia el impacto, aún de consecuencias desconocidas, de nuevos elementos como lo son la Inteligencia Artificial o la incipiente aparición de "metaversos" sobre el comportamiento de las personas en general y como consumidoras en particular.

Todo esto representa en sí mismo un reto normativo complejo supeditado igualmente a niveles legislativos superiores.

En lo que se refiere a las actuales **Políticas Comerciales**, la citada Ley de Actividad Comercial, a través de su artículo 50 "Reforma de las estructuras comerciales", menciona los principales ámbitos sobre los que trabajar, así como la manera de implementar las diferentes actuaciones mediante posibles acuerdos de colaboración con otras entidades públicas o privadas. Una serie de Políticas Comerciales que se han mantenido prácticamente inalterados a lo largo ya de más de dos décadas:

- **Modernización y rejuvenecimiento sectorial**, sustentado principalmente en programas como MEC y Berriz Enpresa y de forma puntual canalizada a través del programa EMCO (Emprendimiento Comercial).
- **Competitividad empresarial**: ámbito cuya implementación se transfiere a los diferentes agentes sectoriales de Euskadi; agentes que de forma individualizada han desarrollado diferentes programas, con planteamientos y metodologías muy diversas, sin que exista una línea troncal que los estructure y dote de coherencia, y que permita establecer sinergias en pro de ganar en efectividad y eficiencia.
- **Gestión comercial de entornos urbanos** articulada principalmente a través del programa "Hirigune", Plataformas de Comercio Urbano y Apoyo a zonas desfavorecidas.
- **Gestión del conocimiento**: Además del Observatorio de Comercio "Enfokamer", se suman los contenidos generados y transmitidos desde la Escuela Vasca de Retail, como fuentes del conocimiento sectorial en Euskadi y del retail global.

Si bien los ámbitos estratégicos de trabajo siguen teniendo vigencia, su articulación a través de los diferentes programas, que se han mantenido prácticamente estables en su contenido y operativa a lo largo de estas dos décadas, ha hecho que éstos dejen de dar una respuesta efectiva a la cambiante realidad económico social y a las nuevas necesidades del sector.

Por otro lado, el modelo de traslación de políticas al mismo, basado en un complejo entramado de acuerdos con agentes sectoriales: Oficinas técnicas, asociaciones gremiales, zonales, Federaciones, Plataformas, Confederaciones, Cámaras de Comercio,... también ha condicionado la eficacia y eficiencia de las diferentes políticas comerciales, sobre todo en los últimos años en los que en muchos casos se advierten dificultades para hacer frente a las nuevas realidades socioeconómicas y a los retos sectoriales que éstas plantean.

Para ampliar información ver *Documento de apoyo 2.- Marco institucional*

### **1.1.3. Contexto de políticas institucionales: Evaluación del Plan Director de Comercio 2017 - 2020**

El anterior Plan Director de Comercio 2017 - 2020 se estructuraba en torno a cuatro ámbitos o Ejes y 14 líneas de acción:

#### **Eje 1: Modernización y rejuvenecimiento**

1.1.- Comunicación: Imagen del sector; 1.2.- Emprendimiento; 1.3.- Instalaciones renovadas.

#### **Eje 2: Gestión y mejora competitiva**

2.1.- Gestión y mejora competitiva; 2.2.- Digitalización; 2.3.- Estudios sectoriales;  
2.4.- Proyectos singulares de cooperación competitiva; 2.5.- Empleo y Cualificaciones.

#### **Eje 3: Gestión comercial de entornos**

3.1.- Hibridación sectorial y diferenciación espacial;  
3.2.- Innovación y Enriquecimiento de las actividades de dinamización.

#### **Eje 4: Instrumentos de traslación de las políticas al sector y al territorio**

4.1.- Recursos propios internos; 4.2.- Recursos sobre el terreno y ecosistema asociativo y municipal; 4.3.- Integración y convergencia de políticas

Durante este periodo la Dirección de Comercio del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo lograba a través del desarrollo de las diferentes líneas, materializar y alinear diferentes programas dirigidos al sector de forma coordinada y coherentes con la formulación estratégica del Plan Director de Comercio 2017 - 2020.

Un proceso de convergencia que avanzaba de forma progresiva que sin embargo se veía plenamente truncado en el año 2020 por la irrupción de la pandemia, lo que hacía que incluso se paralizaran algunos de los programas (el programa EMCO aplicado en los años 2018 y 2019 se paralizaba en 2020; al igual que el programa Hirigune en su línea de ayuntamientos). Un momento excepcional en el que los recursos del Departamento se centraron y se orientaron al sostenimiento del tejido comercial existente en detrimento del impulso de nuevas iniciativas.

Además, la capacidad de liderazgo del Departamento quedaba en este periodo condicionada por una alta rotación del personal técnico, lo que dificultaba la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de los diferentes programas. En todo caso, este "debilitamiento" del equipo técnico interno se tuvo que apoyar en refuerzo de personal externo no estructural, principalmente a través de la Oficinas Técnicas de Comercio

(OTCs). Un conjunto de OTCs que, a través del Programa Agentes, mejoraba en términos de coordinación, colaboración y transmisión de conocimiento; en todo caso, las OTCs presentan una realidad funcional muy heterogénea y se constataba un limitado sentido de pertenencia y ligazón directa con el propio Departamento y las políticas públicas.

Como síntesis y de forma pragmática, a continuación, se señalan las principales conclusiones y aprendizajes derivados de los principales programas desarrollados en el periodo 2017 – 2020 en relación a los diferentes Ejes y líneas del Plan Director de Comercio 2017 – 2020:

## **EJE 1: MODERNIZACIÓN y REJUVENECIMIENTO DE SECTOR**

### **Línea 1.1.- Comunicación: Imagen del sector**

En lo que respecta a la línea de comunicación en el periodo 2018 – 2019 se tomaba plena conciencia por parte del Departamento de la necesidad de actualizar estilos y mensajes en un sector en reconversión. Este periodo constituye un tiempo de transición en el que se combinan mensajes algo más innovadores, junto con campañas de corte más tradicional basados en la necesidad de proteger a un sector en declive. Se hace necesario por tanto el impulso de un marketing más innovador que visibilice a un sector local y competitivo, en un lenguaje “en positivo”.

### **Línea 1.2.- Emprendimiento**

En lo que respecta al impulso del emprendimiento y la continuidad empresarial (línea 1.2 Emprendimiento) destacaban en este periodo los dos programas **EMCO** con dos líneas: una dirigida a **empresas** y otra dirigida a **Ayuntamientos**) y **BERRIZ ENPRESA**.

- El programa EMCO en su vertiente empresarial, orientado a la cobertura de inversiones y gastos de constitución contaba con una buena acogida; así en cifras en su primera edición en 2018 el programa solo pudo dar cobertura al 37% sobre el total de solicitudes presentadas, lo que hacía que en 2019 se incrementara la dotación presupuestaria en un 28,5%. Por su parte, la presentación de solicitudes EMCO en su vertiente municipal resultaba dispersa y en muchas ocasiones ligadas a inversiones urbanísticas con una relación débil con los objetivos del programa. Un programa que se evidenciaba necesario pero que advertía la necesidad de limitar su carácter abierto, así como la introducción de elementos de priorización como el grado de viabilidad e innovación de los proyectos presentados.
- Berriz Empresa constituye un programa de carácter complejo y costoso, con unas tasas de transmisión efectivas muy limitadas (17% en 2017 y 13% en 2018); una realidad que evidenciaba la necesidad de reforzar las sinergias y coordinación con otros programas, reforzar una colaboración “multiagente” en el ecosistema público – privado del sector, así como la transmisión del conocimiento acumulado de este programa de largo recorrido.

### **Línea 1.3. Instalaciones renovadas**

La renovación de las instalaciones del comercio como marco complementario de modernización y renovación del atractivo de la actividad se fundamentaba a través del **Programa MEC Modernización de Equipamientos Comerciales**; un programa con gran acogida por el sector con una importante dotación anual (3,7 M euros aprox.) y un grado de ejecución óptimo. En todo caso, con el fin de lograr un mayor equilibrio sectorial, en 2019 se excluían del MEC subsectores tales como farmacias o comercialización y recambios de vehículos. Se abría la necesidad de incorporar un enfoque que integrara de forma expresa el cambio del rol de establecimiento física en una era digital y omnicanal.



## EJE 2: GESTIÓN Y MEJORA COMPETITIVA

En cuanto a la mejora competitiva destaca el viraje que hacía el Plan de Comercio 2017 – 2020 desde un modelo basado en ayudas ya “erosionado” y que advertía un bajo nivel de acogida – a través de las llamadas “divulgativas” – a un modelo de intervención particularizado por empresa, que incorporaba ya un proceso diagnóstico, la implantación de sistemas de gestión y mejora, y un proceso de acompañamiento a través de los programas **SALTOKITIK ENPRESARA**, **EUS-COMMERCE**, así como el desarrollo de proyectos de cooperación competitiva que introducían la perspectiva digital “**DendaGO**” y “**Euskalproduktuak**”.

### Línea 2.1.- Gestión y mejora competitiva

El programa **SALTOKITIK ENPRESARA**, liderado por Euskalit e implantado desde 2014, lograba en 2018 y 2019 la participación de en torno a 200 empresas y evidenciaba un alto grado de satisfacción. Además, se prestaba asesoramiento personalizado, dentro del marco de desarrollo de estrategias en los sectores de Equipamiento de la Imagen de la Persona, Alimentación y Mueble y Decoración a un total de 160 empresas en 2019. Un programa que resultaba sinérgico con el Saltokitik Enpresara y Eus-Commerce.

### Línea 2.2.- Digitalización

**EUS-COMMERCE** constituye un programa de digitalización del comercio implantado desde el año 2016 liderado mediante convenio a través de las tres Cámaras. En el año 2017 se transitaba de un enfoque muy orientado a la venta online, hacia una definición de diferentes packs para una mejor operatividad del Programa. En 2018 se definía un servicio de nivel avanzado con consultoría experta y personalizada y se creaba una “Comunidad Virtual” con acceso por parte de las empresas a una “asistencia virtual”. En 2018 participaban 230 empresas y en 2019 la participación se elevaba hasta las 480 empresas.

### Línea 2.3.- Estudios sectoriales y Línea 2.5.- Empleo y Cualificaciones

En relación con el ámbito de generación y gestión del conocimiento del sector destaca en 2019 la puesta en marcha de **Enfokamer como Observatorio de Comercio y la Escuela Vasca del Retail**; ambas iniciativas son gestionadas a través de convenio con las tres Cámaras de Comercio. Ambos programas se consideran herramientas muy valiosas para el sector, pero merecen una reflexión profunda y sosegada en torno a al tipo de conocimiento a generar -Observatorio-, así como la adaptación y conexión con la oferta formativa reglada y ocupacional y con los retos que afronta el sector.

### Línea 2.4.- Proyectos singulares de cooperación competitiva

Proyectos de cooperación competitiva: en el caso de “**DendaGo**” en 2019 participaban 76 establecimientos; “**Euskalproduktuak**” aglutinaba cerca de 3.000 productores y productoras vascas. Más allá de estas cifras de participación, no se disponían informes en relación, al tráfico de visitas y ventas generadas o inducidas desde estas dos plataformas online.

## EJE 3.- GESTIÓN COMERCIAL DE ENTORNOS

### Línea 3.1.- Hibridación sectorial y diferenciación espacial

Por su parte, la gestión comercial de los entornos urbanos en el País Vasco se fundamenta sobre el programa de amplia trayectoria **Hirigune** (desde 2014), el cual cuenta con una doble vía:

- Vertiente municipal dirigida a ayuntamientos y asociativa. Desde la vertiente municipal, en 2018 se tramitaban tres solicitudes para estudios PERCO (Planes Especiales de Revitalización Comercial), 1 Plan Estratégico y 59 solicitudes para el desarrollo de 62 actuaciones urbanísticas. En 2019 se reducía de forma sustancial el número de solicitudes, hasta 43.
- Vertiente asociativa orientada a impulsar a través del tejido asociativo municipal acciones de dinamización comercial. A lo largo de 2018 – 2019 se realizaban más de 140 intervenciones (90% de dinamización comercial).

Además, el Departamento ponía en marcha los programas de Revitalización de zonas desfavorecidas, introducía una mayor "hibridación" del comercio con otros sectores a través de proyectos como "Turismo de Compras Responsable" –con colaboración de la Organización Mundial del Turismo.

### Línea 3.2.- Innovación y Enriquecimiento de las actividades de dinamización

Sin embargo, se constata una cierta inercia en la definición de los programas de dinamización desarrollados principalmente por el sector asociativo y por parte de las plataformas de comercio, que han de virar hacia proyectos de dinamización innovadores.

Se hace necesario igualmente buscar nuevos modelos de colaboración público – privada, profundizar en el concepto de "hibridación" y "servitización", así como establecer sistemas de seguimiento y evaluación sobre el conjunto de intervenciones subvencionadas y conveniadas.

## EJE 4.- INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO

### Línea 4.1.- Recursos propios internos y Línea 4.2.- Recursos sobre el terreno y ecosistema asociativo y municipal

**Equipo Técnico interno**, constituye un elemento clave y fundamental en el correcto desarrollo de los diferentes programas y políticas definidas del Departamento; para ello resulta fundamental buscar vías y herramientas que permitan avanzar en una mayor estabilidad del mismo, reduciendo su elevado grado de rotación; generando herramientas y procesos que alivien la ejecución y el cumplimiento de los ciclos administrativos, facilitando apoyos formativos y fomentando su cohesión y motivación.

El Departamento de Comercio cuenta asimismo con tres programas que movilizan recursos sobre el terreno: **Oficinas Técnicas de Comercio** que facilitan la contratación de Técnicos de Comercio por parte de Asociaciones, Federaciones, Cámaras y Ayuntamientos, con un ámbito de trabajo municipal/comarcal; que auxiliariamente cuenta así mismo con el Programa Agente como vehiculizador y espacio en el que compartir experiencias, aprendizajes y generar un conocimiento enriquecedor con enfoque de mejora; **"Programa de Gerencias Comerciales Urbanas"** que subvenciona la estructura gerencial de las Plataformas Urbanas de las 3 capitales y el de **"Becas de Comercio interior"** orientadas a la formación de técnicos en distribución comercial.

Con la **irrupción de la pandemia se abría una nueva política 2020 – 2021** orientada a gestionar esta situación excepcional. Se daba comienzo así a un periodo de transición hacia un nuevo escenario.

Para ampliar información ver *Documento de apoyo 3.- Evaluación del Plan Director 2017 – 2020*.



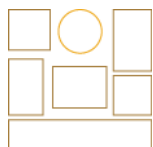




## 1.2. Cinco tendencias para mirar al futuro

Más allá del escenario de incertidumbre abierto por la actual crisis geopolítica y los últimos efectos de la pandemia, la Estrategia 2030 para el Comercio Vasco debe identificar y anticipar "con luces largas" la evolución de los principales aspectos sociales, tecnológicos, urbanísticos, etc. que impactarán sobre el devenir de la actividad comercial en los próximos años.

En este sentido, desde el presente diagnóstico se identifican cinco tendencias y ámbitos a monitorizar en el desarrollo de la **Estrategia y Plan de Comercio Vasco 2030**.



- A nivel social, la gran diversidad poblacional provocada principalmente por una mayor longevidad y las migraciones; la aparición de nuevos valores con un grado alto de volatilidad; y la multiplicidad de intereses y criterios que marcan el acto de consumo lleva a hablar de una **"sociedad mosaico"**, caracterizada por una **"hipersegmentación"** y una **alta volatilidad de la demanda comercial**.



- La **digitalización** en todos los ámbitos de nuestras vidas, incluidas las decisiones de compra y consumo, nos lleva a avanzar de forma vertiginosa en la **omnicanalidad**; una realidad, a la que el comercio aún no se ha adaptado. Más allá del e-commerce, el futuro más inmediato nos lleva a una **"retailización"** de la economía donde las barreras que definían la actividad comercial se disuelven.



- Los permanentes **avances tecnológicos y la I.A.** permiten la gestión basada en "el dato", la automatización de procesos, el conocimiento individualizado del cliente, la personalización, el establecimiento de contactos de calidad; revolucionan "la experiencia de compra"; y posibilitan la predicción y la anticipación de los comportamientos de compra.

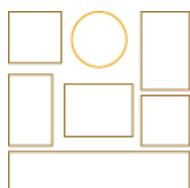


- El cambio en los valores de la sociedad resitúa igualmente la concepción de un **nuevo hábitat urbano** y el tránsito hacia nuevos entornos urbanos más cohesionados, equilibrados y sostenibles; en este contexto, el escenario comercial vasco en el entorno urbano vive también importantes transformaciones (desde el crecimiento del número de locales vacíos a la asunción por parte de los establecimientos comerciales de nuevos roles). El replanteamiento espacial de las ciudades reclama igualmente modelos de gobernanza equilibrados y eficaces.



- El grado de **sostenibilidad** de los modelos de oferta (puntos de venta ecoeficientes, modelos de negocios respetuosos con el planeta y el ecosistema urbano, incorporación del concepto de economía circular...); y la evolución de valores "sostenibles" desde la propia demanda (consumo ético y responsable, toma de conciencia del impacto de nuestras decisiones de compra...), sitúan elementos de adaptación y de oportunidad en el sector comercial vasco.

### 1.2.1. Sociedad mosaico



El análisis de la demanda vasca nos define ya como una sociedad más diversa y abierta como consecuencia de la longevidad que permite la convivencia en el mismo tiempo de hasta 5 generaciones diferentes, la facilidad para viajar, conectar y conocer nuevas sociedades y culturas, así como por la acogida de población migrante...

Esta diversidad se materializa en perfiles de compradores muy diferentes, con un amplio abanico de necesidades, deseos y expectativas de consumo, con nuevos valores, con comportamientos de compra más versátiles y volátiles o que se traduce también en demandas muy distintas de experiencias de compra y servicios anexos.

Aparecen nuevos modelos de consumo en los que se produce un solapamiento de comportamientos y perfiles diferentes y hasta opuestos en la misma persona o segmentos de consumidores dependiendo del momento, de la categoría de compra, de la experiencia de compra que se priorice.... Conviven así segmentos que polarizan sus demandas hacia el lujo o el low cost dependiendo de la categoría de compra, personas con un perfil slow, que demandan tiempo, atención personalizada y que apuestan por la economía local, que conviven con los cazadores de gangas, quienes encuentran en el entorno online el paraíso perfecto para sus búsquedas....

Finalmente, desde la sociedad surgen demandas emergentes que siguen tendencias aún no explotadas en todo su mercado potencial, como la generación C, los nuevos estilos de vida eco y bio, la preocupación por la salud física y mental, la diversidad en el género y en lo cultural, etc. Estas demandas emergentes generan nuevas oportunidades de negocio para el retail y conviven con demandas de mercados maduros, que sufren de un exceso de competencia y crudeza en las condiciones competitivas para el retail. Estamos ante un escenario de responsabilidad compartida en el que gobiernos, industria y sociedad civil deben trabajar y converge en un mismo punto en el que el sector turismo se convierta en un motor tractor de los territorios.

Para ello, resulta fundamental el desarrollo de un marco de trabajo conjunto e inteligente en el que todos los agentes disponen de una misma visión, objetivos y valores, a fin de fomentar el diálogo, el intercambio de buenas prácticas, el desarrollo de enfoques innovadores y la consecución de proyectos tractores que faciliten el desarrollo sostenible de cada destino.

El sector comercial vasco deberá transformarse para dar respuesta a un perfil de consumidor cambiante, en permanente construcción, omnicanal, etc. pero con criterios claros en cada momento de compra.

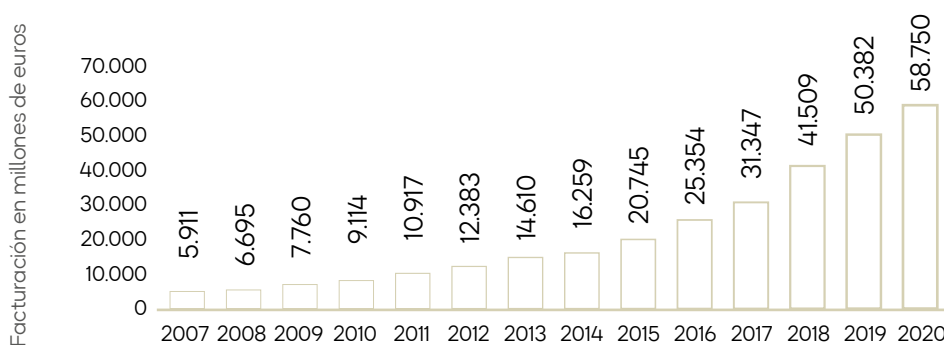


### 1.2.2. Digitalización y omnicanalidad

A día de hoy más de la mitad de la población vasca compra a través de e-commerce y este formato supone ya un 10% de las compras totales, un comportamiento en crecimiento y consolidación.

Tal y como se aprecia en la figura 1, la evolución en la facturación del comercio electrónico B2C en España de 2007 a 2020, nos da una idea de su crecimiento como canal de compras, siendo además el 2020, el año en el que, con el desencadenamiento de la pandemia, se produce un salto no solo cuantitativo, sino también cualitativo.

Se produce así una aceleración de esta tendencia, disminuyendo el gap generacional de las personas que compran online, creciendo las categorías que son objeto de compra online (la alimentación ha crecido de manera vertiginosa en este canal, en concreto un 71,6% en 2020) y donde el móvil gana protagonismo como dispositivo para comprar. En concreto, el porcentaje de internautas que adquirieron productos o servicios a través de *smartphones* sobrepasó el umbral del 70% en 2020 (Statista, 2022).



Fuente: Statista, 2022; Red.es

Como consecuencia del avance de la digitalización en la población y la multiplicación de canales a través de los que es posible acceder a la oferta comercial y comprar, nos encontramos en un escenario omnicanal cada vez más consolidado, donde las personas deciden qué canal emplear en función de criterios de muy variada naturaleza.

Con el trasfondo de la crisis sanitaria han sido **muchos los operadores que han visto una oportunidad de crecer y reorientar su estrategia**. Es el caso de empresas como Amazon o Ulabox, que han identificado al producto fresco como un motor de crecimiento futuro, clave para lograr la fidelización de muchos clientes. Al mismo tiempo, son muchas las empresas de distribución comercial minorista física que están ya poniendo en marcha o reforzando sus estrategias de omnicanalidad como vía para competir en mejores condiciones. Y el comercio de proximidad de menor dimensión, por fin ha sido consciente de la importancia de incorporar un proceso de transformación digital que no le deje fuera del mercado, tras evidenciar las consecuencias de los cierres obligatorios por el confinamiento.

**El abanico de canales, además, no deja de crecer.** Estamos ya en el siguiente paso a la omnicanalidad, en un **escenario de "retailización" del mundo**, en el que se disuelven las barreras que permitían identificar qué era un *retailer*. Así, ya hay fabricantes asumiendo roles hasta ahora atribuidos a los *retailers* y convirtiéndose en uno de ellos, en una práctica denominada DTC (*direct to consumer*) que crece (Capgemini Research Institute, 2021). Las redes sociales ganan protagonismo como canales de venta, constituyendo el *Social Shopping* y surgen nuevas formas de venta como el *live streaming commerce* o venta a través de retransmisiones en directo en las que se pueden adquirir los productos que se presentan de forma inmediata. También surgen nuevos modelos de negocio, como por ejemplo aquellos basados en la suscripción o el alquiler, por solo citar algunos, que se incorporan al contexto del *retail*.

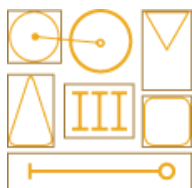
En este mismo contexto de digitalización/omnicanalidad merece destacar el protagonismo alcanzado por los grandes *marketplaces* digitales, como Amazon o Aliexpress. Un *marketplace* virtual es una plataforma digital en la que vendedores y compradores interactúan en operaciones de intercambio de bienes y servicios. Son, por tanto, intermediarios que operan a cambio de diferentes tarifas que asumen los vendedores y aglutinan en un mismo espacio virtual, una amplia oferta de diferentes marcas y/o vendedores para los potenciales compradores.

Por tanto, es evidente el rol cada vez más protagonista de los *marketplaces* en el escenario del comercio minorista. No haber emprendido un proceso de transformación digital, no disponer de canal online propio o no tener incorporada su oferta comercial en un *marketplace* puede dejar "fuera de juego" a una empresa comercial.

En definitiva, el nuevo escenario del *retail*, se caracteriza por una cada vez mayor variedad de canales, que en sus extremos podrían clasificarse en dos grandes grupos: canales físicos frente a canales online, existiendo entre ambas, numerosas opciones híbridas.



Si bien el crecimiento exponencial se está produciendo de la mano de los canales digitales, **la carrera de fondo está realmente en la capacidad de dar respuesta a las nuevas demandas** como, por ejemplo, la inmediatez en las entregas o la personalización, al tiempo que se respeta la integridad del entorno desde un punto de vista de sostenibilidad. Así, de la mano de la tecnología, irrumpen nuevos servicios de valor añadido en este escenario omnicanal que permiten entregas de manera ultrarrápida, inaugurando lo que se ha convenido en denominar *Qcommerce*. Las entregas en 10 minutos que ya realizan empresas como Glovo, Blok o Gorillas, se sustentan en un modelo que rompe la cadena logística tradicional y que parece dar lugar a una nueva era. El debate sobre el reparto de última milla o el impacto de los envases se une a los posibles efectos que un crecimiento desmesurado del *ecommerce* tendría sobre la radiografía comercial urbana y la vida en las ciudades. Sobre estas cuestiones se profundiza en las siguientes tendencias.



### 1.2.3. Tecnología en constante evolución

La tecnología ha experimentado y sigue experimentando una evolución a gran escala, con la aparición de tecnologías disruptivas y aplicaciones innovadoras de gran impacto a diferentes niveles y para prácticamente todos los sectores, en un proceso de "democratización" y multiplicidad tecnológica.

El *retail* no es ajeno a este proceso que afecta a cuestiones muy diversas, tanto desde el punto de vista del consumidor: asistentes por voz, búsqueda por imágenes, altavoces inteligentes etc. son algunos de los dispositivos que le asisten en muchos procesos de compra; como desde el punto de vista de la empresa que encuentra en la tecnología apoyos en la gestión interna, la mejora de la experiencia de compra, la personalización del producto y el servicio, la incorporación de elementos de sostenibilidad en el punto de venta, etc.

Algunos de los dispositivos o avances tecnológicos que están facilitando la innovación de las empresas comerciales:

- **Nuevos dispositivos y medios de pago:** Aparece la posibilidad de efectuar pagos más cómodos con cada vez un mayor número de dispositivos, como el móvil, el reloj u otros *wearables* y la proliferación de nuevos sistemas de pago como Paypal o Bizum.
- **Tecnologías que apoyan la gestión del negocio minorista -back office- en una filosofía de orientación al cliente.** Se trata fundamentalmente de software (CRM) que aglutina los datos de las transacciones y en general de todos los contactos mantenidos con cada cliente en los distintos canales. El adecuado tratamiento de estos datos facilita la adaptación de la oferta en todas sus dimensiones para cumplir las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Inteligencia Artificial (IA).** La robótica y otras tecnologías facilitadoras permiten ofrecer servicios hasta ahora inimaginables, que ahorran tiempo y mejoran la experiencia de cliente. La IA permite integrar conocimiento de comportamientos de compra para predecirlos y anticiparlos y así dar mejores respuestas, ayudando al cliente a descubrir nuevos productos o en general, mejorando la adaptación de la propuesta comercial.

La automatización de procesos combinada con la información que genera y procesa la IA, tienen aplicaciones facilitadoras muy diversas por subsectores del *retail*. Por ejemplo, en gran consumo, las tiendas totalmente automatizadas aportan rapidez en la compra: los carros inteligentes están equipados con cámaras, pantalla táctil e inteligencia artificial para que cuando los clientes coloquen los productos en su interior se escaneen automáticamente. Para el *retail* de moda y complementos, los espejos inteligentes evitan tener que vestirse y desvestirse para probar las prendas, permiten solicitar distintas tallas desde el probador y compartir *looks* en las redes sociales; incluso pagar sin salir del probador.

- **Blockchain:** Se trata de una tecnología disruptiva que garantiza la transferencia segura de un valor o activo de un lugar a otro mediante la criptografía de datos (datos codificados), sin intervención de terceros.

Sus aplicaciones son múltiples, pero en el contexto que nos ocupa, cabría señalar su impacto en la cadena de suministro, al permitir que esta sea más colaborativa por la fiabilidad e invariabilidad de los datos compartidos, y con ello crear ecosistemas de suministro cada vez más interconectados.

El objetivo es que los procesos logísticos sean cada vez más flexibles, adaptados a la demanda y con menor tiempo de reacción. En línea con la cuarta revolución industrial, también son necesarias cadenas de suministro 4.0 en el *retail* que facilite la generación de "ecosistemas de suministro" que integre al *retail* y al resto de empresas relacionadas que permita hacer frente a los desafíos de la aparición de nuevos virus, problemas laborales y de inflación de costes como las que se están viviendo; así como la trazabilidad de los suministros de forma inmediata, aportando garantías de calidad y salubridad al comprador.

- **Realidad virtual y aumentada.** El avance de estas tecnologías ha sido exponencial en los últimos años, son numerosas las aplicaciones para crear y/o recrear experiencias de entretenimiento, de comunicación y de intercambio desde ámbitos muy diferentes y también para el *retail*, aunque el potencial de esta tecnología para el sector aún está por explorar.

El concepto más recientemente acuñado en torno a la aplicación de estos avances tecnológicos es el del Metaverso, entendido como un espacio virtual al que se puede acceder mediante tecnologías inmersivas y usando un avatar para interactuar con otros usuarios/avatars ofreciendo experiencias inmersivas cada vez más realistas.

El desarrollo del Metaverso, en su faceta de crear nuevos entornos comerciales para las marcas, afecta tanto a la comunicación de estas con su mercado, como a la creación de un nuevo espacio de venta paralelo al entorno *online* actual y, por ende, al espacio físico tradicional. Quizás, de todas las señaladas, esta sea una de las tendencias más a largo plazo en espera de la consolidación de este nuevo espacio virtual. No obstante, las múltiples aplicaciones que tienen las tecnologías inmersivas y el interés que suscitan para ciertos perfiles de compradores, auguran ya gran potencial para el *retail*, y que por tanto conviene ir experimentando.

En línea con las ventajas que aporta *la tecnología*, los nuevos tiempos del *retail* **traen consigo la profundización en el comercio como servicio al cliente**; es lo que se ha convenido en denominar "*Retail as a Service* (RaaS)". Este paradigma comercial sitúa al producto en segundo plano para poner el énfasis en la generación de valor a través del servicio en un sentido amplio. La creación de experiencias de cliente ampliadas con la continuidad on/off y la hibridación tecnología/persona, amplía el abanico de servicios anexos que aportan valor y que diferencian las propuestas comerciales competitivas.

La evolución que está experimentando el marketing empresarial en general (Setiawan, 2022) trata de poner la tecnología al servicio de las personas potenciando el lado humano de la relación con el cliente. Esta evolución, llevado al sector del *retail*, supone **caminar hacia un modelo de comercio 4.0, que hace uso de tecnologías de apoyo para lograr contactos de calidad y aportación de valor, mejorando la experiencia de cliente.**



#### 1.2.4. Nuevo hábitat urbano

La priorización de valores como la salud, lo "slow", la equidad o la sostenibilidad, sitúan en el debate el diseño de los nuevos hábitats urbanos y en consecuencia, pone de relieve la evolución del encaje de todo lo que en ellos acontece: ocio, cultura, actividad económica y comercial, desplazamientos, interacción social...

Desde el punto de vista comercial, ponemos el foco en tres aspectos: hacia dónde evoluciona el replanteamiento espacial de las ciudades, la evolución de los espacios comerciales en las mismas y su gobernanza.

### REPLANTEAMIENTO ESPACIAL DE LAS CIUDADES

Euskadi se caracteriza por disponer de municipios de dimensiones medias o reducidas y en general bien comunicados; así salvando las especificidades de cada Territorio Histórico, globalmente se tiende hacia el desarrollo de ciudades más habitables y humanas, que redibujen los entornos urbanos, para que éstos resulten más equilibrados, inclusivos, cohesionados, diversificados, sostenibles, inteligentes y bien conectados.

En este contexto el replanteamiento de los espacios urbanos en Euskadi debe conllevar la aplicación de:

- **Nuevas políticas:** que den sentido a conceptos como la densidad, la compactación y consolidación urbanas, la mezcla de usos y funciones urbanas, la vuelta al barrio como célula básica de la ciudad y la determinación de centralidades a diferentes escalas espaciales. (Iracheta, 2020, p. 18).
- **Nuevos modelos urbanos tales como:**
  - **"la ciudad de 15 minutos"** en el que se apuesta por una ciudad policéntrica, en la que hacer accesibles todos los servicios (educación, salud, compras, trabajo, residencia...) a un cuarto de hora andando, comprometiéndose con la sostenibilidad y la economía local (Carlos Moreno. 2019).
  - **"Equilibrio entre el centro y los suburbios"**: buscando que el centro no pierda atractivo y los barrios no queden aislados. (Alice Charles. AGEJU, 2021)
  - **"Supermanzanas"**: que proponen tender hacia un urbanismo ecosistémico, generando ciudades más equilibradas liberando espacio para el desarrollo de actividad económico, social, cultural...; y sanas y sostenibles al reducir el tráfico y por lo tanto las emisiones contaminantes y de efecto invernadero (Salvador Rueda).
- **Nuevos modelos de gobernanza:** en la ciudad convergen muchos actores con intereses no siempre alineados: ciudadanía, visitantes, turistas, empresas, instituciones públicas, etc. Sea cual sea el modelo urbano por el que se apueste, la clave estará en el modelo de gobernanza que se aplique y que debiera buscar la participación equilibrada de todos los actores, tanto públicos como privados, para garantizar el beneficio para todos ellos.

### Escenario comercial vasco en el entorno urbano

El escenario del comercio vasco en el espacio urbano se encuentra en profunda transformación en la última década, y sin entrar al detalle de las cifras –que por otra parte se ilustran en los siguientes capítulos del diagnóstico– cabe situar los siguientes hechos acontecidos en el entorno urbano en los últimos años:

- El cierre de muchos establecimientos comerciales, sobre todo los de menor dimensión, ha generado la proliferación de locales vacíos tanto en las principales zonas comerciales como en los barrios de los diferentes municipios.



- Si bien el número de establecimientos comerciales se reduce, los que se mantienen ganan dimensión.
- Poco a poco, parte de estos locales son ocupados y sustituidos por otro tipo de actividades del sector servicios (consultas médicas, asesorías, clínicas veterinarias, gimnasios, centros de estética y peluquerías...); actividades que, si bien les vuelve a dotar de actividad a estos locales cerrados, generan un menor tránsito peatonal que la actividad comercial.
- Además, los establecimientos comerciales asumen progresivamente "nuevos roles" alineados con las nuevas demandas y comportamientos de compra y consumo y van surgiendo nuevos modelos de negocio sustentados en la hibridación de los dos modelos de compra: el físico y el online. Se extienden así nuevas fórmulas como por ejemplo los *showrooms*, orientados a mostrar el producto y ofrecer experiencias de marca, pero sin stocks o los denominados "*dark stores*", cuyo papel está asociado a ser soporte logístico de las compras online como almacenes en los que realizar el *picking* para entregas de proximidad, etc.

Todas estas nuevas fórmulas exigirán nuevas regulaciones que eviten consecuencias no deseadas tanto desde el punto de vista del dinamismo y enriquecimiento económico de la ciudad como desde el punto de vista de la sostenibilidad medioambiental.

## GOBERNANZA URBANA Y COMERCIAL

Teniendo en cuenta que el replanteamiento espacial de las ciudades, poniendo el foco en la proximidad de los servicios y en el consumo local, tiene un claro impacto sobre las estructuras comerciales del entorno urbano, es importante que el planeamiento urbanístico se haga tratando de promover la recuperación del protagonismo perdido por la actividad comercial alineándose con las nuevas demandas, expectativas y necesidades de la ciudadanía y las personas consumidoras (Zorrilla, 2020).

Ya se anticipaba anteriormente que la clave de los nuevos modelos urbanos se encuentra en la aplicación de un modelo adecuado de gobernanza tendente a promover la participación equilibrada de todos los actores, tanto públicos como privados, en pro del beneficio de todos ellos.

En el caso de la actividad comercial, históricamente han sido las asociaciones zonales las que han actuado de interlocutor con la Administración y han sido las protagonistas en la puesta en marcha de iniciativas de animación comercial y dinamización urbana con impacto para el sector terciario allí ubicado.

Sin embargo, la debilidad asociativa es un hecho que se extiende a todo el territorio estatal, y desde hace ya más de una década, se estudia la posibilidad de implementar modelos como el BID (*Business Improvement District*) en España, como ya existe desde hace muchos años en otros países como Reino Unido, Alemania, Suecia, Canadá o EE. UU.



### 1.2.5. Sostenibilidad

Más allá de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible u ODS de Naciones Unidas que exigen un compromiso institucional, muchos de sus valores están trascendiendo y calando también entre las personas, sobre todo entre la juventud, condicionando en muchos aspectos sus comportamientos de compra y consumo. Desde la perspectiva sectorial, el comercio se ve, y se verá cada vez en mayor medida, "interpelado" también por los compromisos y metas desplegadas en los citados ODS.

Como se apuntaba anteriormente, son diversos los compromisos y ODS que tienen una relación directa o indirecta con el sector comercial. Existe así un compromiso que destaca de forma especial por las implicaciones directas que tiene, tanto sobre la demanda, como sobre las empresas comerciales: LA SOSTENIBILIDAD medioambiental, económica y social.

## LA SOSTENIBILIDAD COMO ELEMENTO "TRANSFORMADOR" DE LA DEMANDA COMERCIAL

El **perfil consumidor vasco es cada vez más consciente** -ver *análisis de la demanda comercial*- del impacto que su forma de consumir tiene sobre el medioambiente y sobre su entorno socioeconómico; una realidad que "poco a poco" la persona consumidora va trasladando a sus decisiones de compra a través de la compra de productos: sin envases de plástico, con sistema de producción no contaminantes, de temporada o de proximidad, de forma que se eviten los efectos medioambientales del transporte y se potencie la economía local y sean éticamente producidos, etc.

En todo caso, no se puede obviar asimismo que este mismo "consumidor consciente", muestra también **ciertas resistencias a pagar "costes verdes"** que mitiguen las externalidades negativas de los productos y servicios que consume (es el caso del crecimiento exponencial de las compras online a pesar de que genera un impacto muy negativo por los desplazamientos generados por los portes y volumen de embalajes que conlleva).

Por otra parte, se observa que **aumenta el convencimiento que tiene la ciudadanía sobre el importante papel que cumple la actividad comercial en la ciudad y su valor en términos de sostenibilidad medioambiental, económica y social**. Esto ha quedado constatado en estudios recientes como el de Sensormatic (2021) o el estudio de Capgemini Research Institute (2021), que analizan el rol del comercio en las ciudades en la etapa COVID y post COVID donde se estudia cuáles son actualmente las principales preocupaciones del perfil consumidor, reforzando la idea de que la apuesta por la sostenibilidad se alinea con la propuesta de valor de las tiendas físicas en general, y del comercio local, de proximidad en la ciudad o municipio de referencia, en particular.

Todo ello representa una tendencia de OPORTUNIDAD para el sector comercial vasco.

## LA SOSTENIBILIDAD, COMO ELEMENTO DE OPORTUNIDAD Y MODERNIZACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL

El compromiso con la sostenibilidad, por tanto, puede suponer por tanto una oportunidad para el sector comercial vasco, siempre que éste sea capaz de adaptar y adoptar nuevos modelos de negocio enfocados por ejemplo a:

- **Puntos de venta eco - eficientes** que implica la creación de nuevas tiendas, o la transformación de las ya existentes desde un punto de vista de eficiencia energética, ahorro en el consumo de agua, reducción de desperdicio, compromiso con la reducción de la huella de carbono de la logística, moda ética, etc. Esta evolución lleva implícita la necesidad de invertir en la modernización de las instalaciones.
- **"Economía Circular"** basada en los mecanismos de la reutilización y el reciclaje. El auge de esta corriente ha derivado en el crecimiento de mercados de segunda mano o la transformación del entorno competitivo por la proliferación de plataformas de consumo colaborativo, entre otras transformaciones.
- **Nuevos servicios en tienda física que favorecen la sostenibilidad:** Así las tiendas físicas, con ubicaciones de gran conveniencia, son la solución logística más eficiente para las recogidas de pedidos *online* a través de los servicios del *click&collect*. También pueden aportar fluidez a la cadena de suministro por su posible intervención en la *logística inversa*, asumiendo la recogida de mercancía en los procesos de reutilización y reciclaje, así como la gran cantidad de devoluciones que se asocian a la compra *online*.

Para ampliar información ver Documento de apoyo 4.- *Análisis de 5 tendencias globales en el sector retail*.

## 1.3. El análisis sectorial

**Tras situar la mirada hacia el futuro del sector comercial, en este capítulo se dibuja una “instantánea”, de la realidad sectorial vasca actual a nivel de:**

- La persona consumidora (demanda), en términos sociodemográficos, socioeconómicos, así como caracterización de los actuales hábitos de consumo.
- La oferta o tejido comercial minorista (globalmente, y también a través de una mirada subsectorial en las ramas de alimentación y bienes cotidianos, la moda y el equipamiento del hogar; y el caso particular del sector de la automoción que comprende en la CAE una vertiente comercial<sup>2</sup> y otra importante vertiente industrial); situando su evolución en términos de establecimientos, así como de sus empleos.
- La cuantificación y evolución del comercio mayorista e intermediarios logísticos en la CAE.

Así como de las políticas comerciales vigentes y aplicadas desde la propia Dirección de Comercio del Gobierno Vasco.

### 1.3.1. La demanda comercial: las personas como corazón del sistema comercial

Las personas, tanto residentes en Euskadi, como personas que visitan la geografía vasca constituyen sin duda el foco principal de necesidad comercial que debe atender el propio sector comercial vasco.

Una población que ha cambiado igualmente en estructura y composición y que sitúa nuevos hábitos y formas de compra y consumo en tiempos postcovid.

Así en cifras cabe situar y caracterizar a la población vasca de forma muy sintética de la siguiente forma:

Una **masa poblacional estancada en un total de 2.193.199 habitantes** (51,4% mujeres) que llega incluso a retroceder por primera vez en la historia reciente entre 2020 y 2021 en un -0,3%-.

- Una **población crecientemente envejecida**; actualmente algo más del 23% de la sociedad vasca cuenta con más de 65 años; un colectivo que en el horizonte 2030 se proyecta aún más numeroso, llegando a representar según las previsiones de Eustat, cerca del 28% de la población en Euskadi.
- En paralelo a este contexto de envejecimiento poblacional, se sitúa una **creciente y necesaria población migrante** -la población extranjera residente en Euskadi crece en casi 25.000 personas en este último quinquenio-; un colectivo, a su vez diverso, que trae consigo diferentes formas de compra, consumo y preferencias y que diversifica por tanto el ecosistema comercial actual.

Esta realidad poblacional en cifras dibuja actualmente un escenario sociodemográfico en el que por **primera vez en la historia conviven en un mismo tiempo hasta 5 generaciones diferentes** (Generación Alfa, Generación Z, *Millennials*, Generación X, Baby Boomers y Generación Silenciosa); generaciones, cada una de ellas, con valores, formas de entender la vida, hábitos de consumo, etc. sustancialmente diferenciadas. Igualmente, cada una de estas cinco generaciones abre múltiples segmentos de demanda en el marco de una sociedad vasca abierta, cosmopolita, que acoge y necesita de procesos migratorios para mantener y mejorar su calidad de vida.

En este sentido la Estrategia del Comercio Vasco 2030 debe interiorizar esta realidad demográfica en términos de líneas orientadas apoyar al sector en aras de afrontar una creciente **“hipersegmentación”** de la demanda.

<sup>2</sup> Concesionarios, recambistas, talleres y estaciones de servicio



Además del cambio y evolución de las cifras demográficas, también cambian las preferencias y "formas de gastar" entre los hogares vascos. Atendiendo a la evolución del presupuesto medio de los hogares vascos desde 2008, se constata que más de una década después, aún no se ha recuperado el presupuesto medio anterior a la crisis de 2008. Además, el actual periodo post pandémico marcado por la crisis geopolítica y energética abierta en Europa lleva igualmente a pensar en una mayor contención del gasto de los hogares vascos.

A pesar de las previsiones poco halagüeñas sobre la evolución del presupuesto medio de los hogares, el sector comercial vasco, y la Estrategia del Comercio Vasco 2030, debe incorporar igualmente el hecho de que cada vez **las y los consumidores "gastan menos" en comercio.**

Esto es debido principalmente a que las opciones de gasto se amplían, a que el producto en sí "pierde valor" y a que **las y los consumidores cambian sus prioridades y "gastan cada vez más" en servicios.** De hecho, en cifras, mientras el gasto de los hogares vascos en vestido y calzado o en muebles y artículos del hogar en la última década se contrae de forma sustancial (36% y cerca de un 20% respectivamente), el gasto en servicios como lo son la enseñanza, la sanidad, el transporte o la restauración y el alojamiento (3.756 euros por hogar en tiempos pre-covid), crecía incluso a dos dígitos antes de la irrupción de la pandemia. En este contexto, la partida comercial de "alimentación y bebidas" constituye una excepción, y constituye la principal rama comercial en el presupuesto de los hogares vascos (5.125 euros en 2020 por hogar) elevando el gasto comercial hasta un 12% entre 2009 y 2020.

Sectorialmente estas realidades socioeconómicas expuestas imponen una **especial atención a la hora de definir de forma clara los modelos de negocio, adaptados a este nuevo escenario y a los perfiles a los que van dirigidos, todo ello desde una perspectiva integradora e inclusiva, "sin dejar nadie atrás".**

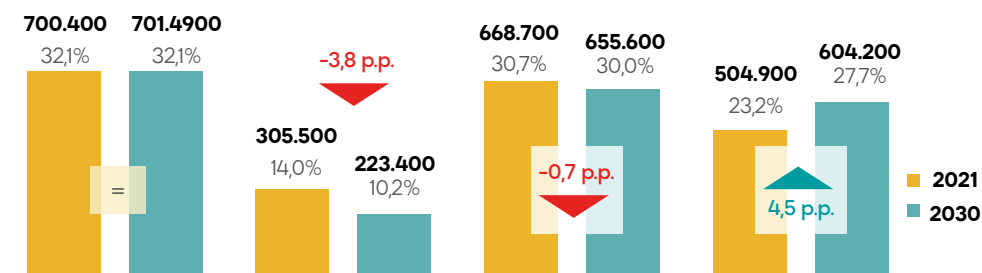


## PRINCIPALES CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA SOCIODEMOGRÁFICA VASCA Y DEL PRESUPUESTO DE LOS HOGARES VASCOS

### EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EUSKADI: "ENVEJECIMIENTO Y CONVIVENCIA DE 5 GENERACIONES"

▲ Apenas 1 % en el último quinquenio "Por primera vez en la historia reciente" 2020-2021: **- 0,3%**

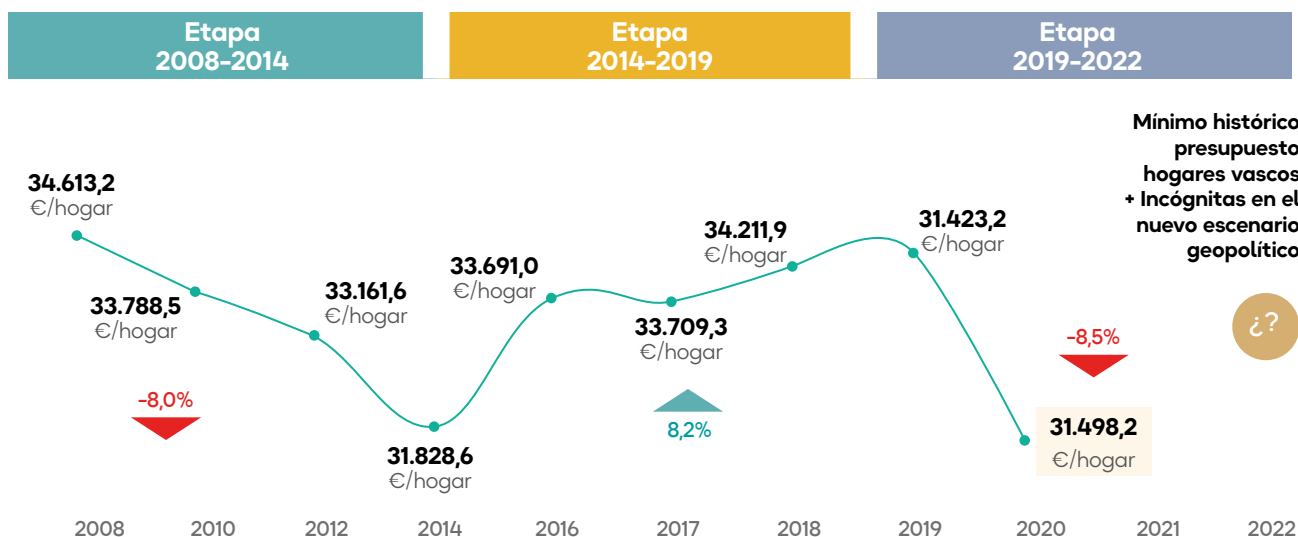
#### Proyección población Euskadi 2030 por grupos de edad



Fuente: Elaboración propia a partir de Estadística municipal de Habitantes (EMH) y Proyecciones de población. Eustat

### EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LOS HOGARES VASCOS

#### Evolución del presupuesto medio de los hogares vascos 2008-2020













Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de gasto familiar de Eustat

## PRINCIPALES CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA SOCIODEMOGRÁFICA VASCA Y DEL PRESUPUESTO DE LOS HOGARES VASCOS

### PRINCIPALES CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA SOCIODEMOGRÁFICA VASCA Y DEL PRESUPUESTO DE LOS HOGARES VASCOS

#### EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO MEDIO DE LOS HOGARES VASCOS 2009 – 2019: COMERCIO VS. SERVICIOS










CADA VEZ GASTAMOS MENOS EN COMERCIO...	CADA VEZ GASTAMOS MÁS EN SERVICIOS...
 <b>Alimentos y bebidas no alcohólicas ("Excepción")</b> <span>2,6%</span>	 <b>Enseñanza</b> <span>49,7%</span>
 <b>Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar</b> <span>-10,6%</span>	 <b>Sanidad</b> <span>13,8%</span>
 <b>Vestido y Calzado</b> <span>-16,4%</span>	 <b>Transportes</b> <span>10,6%</span>
	 <b>Comunicaciones</b> <span>8,0%</span>
	  <b>Restaurantes y hoteles</b> <span>7,1%</span>
	 <b>Otros bienes y servicios</b> <span>3,4%</span>







### EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO MEDIO DE LOS HOGARES VASCOS 2019 – 2020: COMERCIO VS. SERVICIOS

MENOS GASTO COMERCIAL EN BIENES COMPARATIVOS... EL GASTO EN ALIMENTACIÓN "SUBE"	LOS SERVICIOS TAMBIÉN SE CONTRAEN EN PANDEMIA...
 <b>Alimentos y bebidas no alcohólicas ("Excepción")</b> <span>▲ 9,0%</span>	 <b>Comunicaciones</b> <span>▼ -0,4%</span>
 <b>Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar</b> <span>▼ -9,3%</span>	 <b>Otros bienes y servicios</b> <span>▼ -8,4%</span>
 <b>Vestido y Calzado</b> <span>▼ -23,9%</span>	 <b>Enseñanza</b> <span>▼ -9,6%</span>
	 <b>Sanidad</b> <span>▼ -15,3%</span>
	 <b>Transportes</b> <span>▼ -22,2%</span>
	 <b>Restaurantes y hoteles</b> <span>▼ -40,4%</span>

## CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA COMERCIAL VASCA POST-COVID

Más allá de las cifras y del retrato sociodemográfico, cabe preguntarse en términos cualitativos cómo se perfila actualmente la demanda vasca postcovid. En este sentido, de cara al diseño de la Estrategia del Comercio Vasco 2030, se ha abordado un total de 801 entrevistas telefónicas a hogares vascos a través del sistema CATI a lo largo del mes de febrero 2022.

A través de este análisis en torno a los hábitos de compra de la actual demanda comercial vasca, se sitúan a continuación los siguientes 8 grandes rasgos que caracterizarán el perfil de demanda en el año 2022.

- a. Las personas consumidoras vascas valoran la cercanía y se autodefinen como una demanda "consciente" o "responsable".** El comercio de proximidad constituye de hecho una referencia clara en "lo cotidiano" (80% de la población vasca compra de forma frecuente en el comercio de proximidad, hasta un 99% en el caso de la "Alimentación"). Además, los desplazamientos en este tipo de compra se producen mayoritariamente a pie (86%).

En esta línea de cercanía y sostenibilidad, la demanda vasca ha interiorizado de forma transversal la responsabilidad medioambiental como valor y criterio en sus compras. Un elemento que merece la mayor puntuación o valoración en todos los segmentos de edad, y que debe ser por tanto incorporada por los actuales y futuros modelos comerciales en Euskadi.

Igualmente, la ciudadanía vasca reconoce el rol que juega el comercio en la economía local y parece desear que éste se preserve.

- b. Los Mercados de Abastos** constituyen una **referencia comercial de proximidad para un 46% de la población vasca**. Un formato, y forma de consumo asociado, que resulta coherente con los valores de sostenibilidad, la puesta en valor del producto local, y la propia idiosincrasia vasca -con un mayor arraigo comparativo en Gipuzkoa y Álava-. No obstante, no se puede obviar, que más de la mitad de la población vasca, principalmente la población más joven (Generación Z), no compra actualmente en este formato y que tampoco se "ha animado a hacerlo" tras la pandemia.

Más allá de la "identidad cultural" que representan y su coherencia con los valores de sostenibilidad social y medioambiental, los mercados de abastos y ferias/azokak, deben abordar un proceso de adaptación y modernización tanto a nivel de equipamiento -infraestructura, eficiencia energética...-, como de creación de servicios de valor añadido -servicios de entrega a domicilio, mayor omnicanalidad...- que facilite la atracción de nuevos perfiles de consumidores, sobre todo entre las y los más jóvenes.

- c. El e-commerce y la omnicanalidad constituyen una realidad más que evidente entre la población vasca:** en 2022 más de la mitad de la población vasca compra online; una proporción que **entre las y los menores de 50 años resulta mayoritaria (más de un 80%)**. Además, cabe ilustrar el peso que supone ya el comercio online sobre el conjunto de las compras en Euskadi y en el ámbito estatal, próxima a un 10% en 2022 (2021: 8,9% en el ámbito estatal); una cifra, que viendo las proporciones marcadas a nivel europeo (12,7%) o estadounidense (20%), advierte aún un margen de crecimiento en los próximos años.

Los principales elementos que incitan la compra online entre la población vasca se asocian a la amplitud de surtido (valorado con una puntuación de 4,4 sobre 5 puntos), la comodidad de poder efectuar la compra en cualquier momento (4,3 s/5 puntos) y la sencillez y simplicidad de la compra (4 s/5 puntos).

- d. Se constata un uso generalizado de los grandes marketplaces y se evidencia la "invisibilidad" de los marketplaces locales.** El 80% de las y los "compradores online" vascos realizan sus compras en los grandes Marketplaces generalistas (Amazon/AliExpress) y menos de un 2% de los y las compradoras utilizan los Marketplace locales, lo que evidencia la limitada eficacia de estas plataformas. A la "mitad" cabe situar a la venta a través de webs de marcas internacionales (43%) y destacar la proporción de compradores/as en webs de comercio local que supera en 2022 un 13%.

- e. Una demanda vasca omnicanal, pero que demanda también “tienda física”:** más de la mitad de las y los vascos son “ya omnicanales” –hasta un 85% entre los y las “Z”–. En todo caso, la compra en tienda física sigue siendo hoy por hoy referencia para las y los mayores de 65 años (88%), e importante para el algo más del 45% del conjunto de la ciudadanía vasca. El “social shopping” sería practicado por 1 de cada 4 vascos/as y la compra a través de economía colaborativa (Wallapop, Vinted...) resulta por su parte poco extendida. Hablamos por tanto de un perfil comprador vasco “tradicional” con una cultura digital en un nivel hoy por hoy “medio”.

Si bien la dimensión digital resulta muy destacada entre la generación “Z”, la experiencia en tienda física – junto con las comodidades de la compra online– continúa siendo un factor relevante para las y los más jóvenes (cerca de 3 puntos sobre 5). **Una realidad que sitúa por tanto un gran espacio de oportunidad para el comercio de proximidad si es capaz de adecuarse a estas nuevas demandas.**

- f. La edad y el género pautan diferencias en la forma de comprar.** El factor edad abre hoy por hoy una grandísima brecha digital que sitúa gaps en lo que hace la compra online de hasta 74 puntos porcentuales; así, mientras el porcentaje de compra online entre las y los mayores de 65 años resulta de un 12%, entre las y los “Zetas vascos/as” esta proporción se eleva por encima del 86%.

En menor medida, la distinción por género sitúa algunos matices diferenciales en los hábitos de compra. Así mientras las mujeres vascas compran más en el comercio de proximidad (57% mujeres vs. 45% hombres), acuden más a los mercados de abastos y se desplazan más a pie, el colectivo masculino se decanta en mayor medida por la compra online (58% hombres vs. 45% mujeres).

En esta línea, el colectivo femenino advierte una mayor incertidumbre sobre los productos adquiridos online, y compra en mayor medida “ropa y calzado” en centros comerciales y a través de webs de marcas multinacionales. Por su parte, la proporción de hombres vascos que compra alimentación en centros comerciales periféricos resulta también más elevada (diferencia de más de 10 puntos porcentuales respecto al colectivo femenino).

- g. Los equipamientos comerciales periféricos, en busca también, de un nuevo modelo.** Un formato comercial en cierta medida “atrapado” a la mitad entre el comercio de proximidad que satisface la demanda comercial de bienes cotidianos y el avance del comercio electrónico que resulta igualmente un importante competidor para estos equipamientos. Una realidad competitiva afectada igualmente por tendencias sociales como “la vuelta a la ciudad”, los valores de sostenibilidad y el menor uso del vehículo particular, que sitúa la necesidad de integrar la oferta de ocio y nuevos usos en el mix comercial de estos equipamientos (espacios verdes, restauración, deporte, coworking...).

Además, tras la irrupción de la pandemia, algo más de un 46% de las y los compradores afirma haber reducido sus visitas a C.C. periféricos a lo largo del año 2021; una realidad motivada en primer lugar por percibirse como lugares “poco seguros” (69%) y en segundo lugar, porque el desplazamiento no compensaría la compra a realizar (29%). De hecho, la compra en este tipo de equipamientos resulta en buena medida esporádica (cerca del 38%) y algo más frecuente entre la generación “Z”. Además, en 2022 cerca de un 27% de la población vasca no compraría nunca en este tipo de centros comerciales, una proporción que se eleva hasta un 47% entre las y los vascos mayores de 65 años.



- h. Por último, las y los que nos visitan, como segmento de demanda "tocado" y a recuperar por parte del comercio local de forma "proactiva"

El número de visitas distribuidas por toda la geografía vasca antes de la irrupción de la pandemia situaba cifras de crecimiento interanuales continuadas y alcanzaba un nuevo máximo en el año 2019 con más de 7 millones de pernoctaciones registradas.

Un segmento de demanda potencial que busca una experiencia auténtica, consciente y local, "frenada" sin embargo en el periodo de pandemia (2019: 2,8 millones de pernoctaciones; 2021: 4,9 millones de pernoctaciones); y que "toca activar" para animar y atraer este gasto comercial al comercio local; de hecho, el ratio de gasto comercial del colectivo excursionista en tiempos pre-covid resultaba muy significativa, 63 euros por persona de origen estatal, y hasta algo más de 100 euros diarios entre el colectivo extranjero.

Para ampliar información ver Documento de apoyo 5.- *Informe de resultados de entrevistas a hogares Euskadi -hábitos de consumo-*



## FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA DE DEMANDA

### 801 HOGARES

Encuesta telefónica  
efectuada a hogares  
Euskadi sobre  
BBDD propia:

El universo objeto del estudio compuesto por los hombres y las mujeres residentes en la CAPV mayores de 18 años (1.856.173 personas, según Eustat-Estadística Municipal de habitantes).

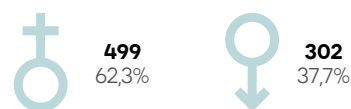
Trabajo abordado  
temporalmente

**del 8 al 16 de febrero 2022 (ambos inclusive)**

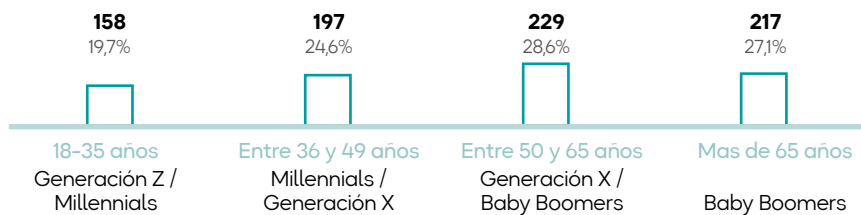
Encuestación telefónica, a través del sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interview).

Cuotas del proceso  
de encuestación

### Sexo



### Edad



### Territorio Histórico



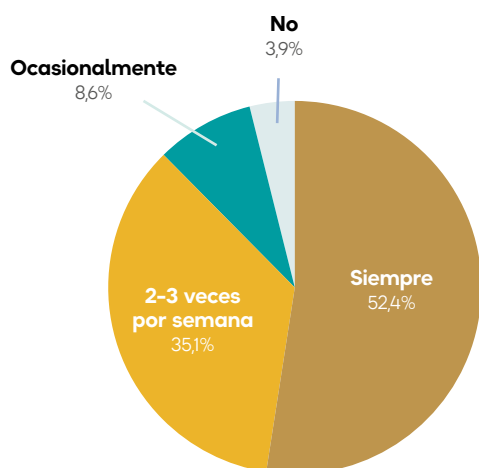
### Capitales y dimensión municipal

Donostia / San Sebastián	59	7,4%
Bilbao	145	18,1%
Vitoria-Gasteiz	76	9,5%
>20.000 habitantes	236	29,5%
<20.000 habitantes	285	35%

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA COMERCIAL VASCA 2022

### LA COMPRA DE PROXIMIDAD, COMPRA "CADA VEZ MÁS RESPONSABLES" Y LA COMPRA EN MERCADOS DE ABASTOS

#### Frecuencia de compra en el comercio de proximidad en Euskadi 2022 (%)



80% de la población compra de forma frecuente en el comercio de proximidad

#### Cómo se ven a sí mismas como compradores/as las personas vascas (1 poco de acuerdo; 5 muy de acuerdo)

Cada vez más responsable: cero desperdicios y no contaminación, apuesta por el Km 0, segunda mano, reciclaje y reutilización.

3,88

Me gusta la experiencia en tiendas físicas, pero exijo a la vez todas las ventajas y comodidades de la compra on line.

2,56

No me gusta dedicar mi tiempo libre a la compra. Cada vez valoro más poder comprar mientras estoy realizando actividades de ocio, trabajo y/o esparcimiento.

2,47

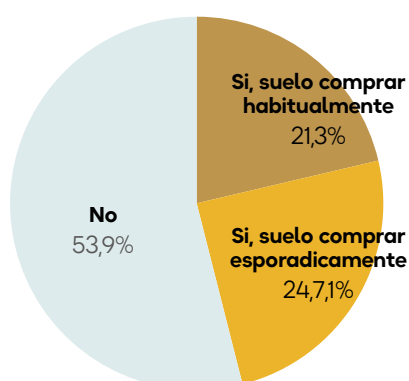
Con mucha cultura digital: conectado/a permanente y volcado/a a las ventajas de informarme y comprar on line.

2,12

Proactivo/a en el consumo colaborativo: cada vez uso más aplicaciones que me ponen en contacto directo con otras personas para intercambiar, ofrecer, comprar (Wallapop, Vinted, Blablacar, milanuncios, etc.)

1,67

#### % Población que compra en mercados municipales



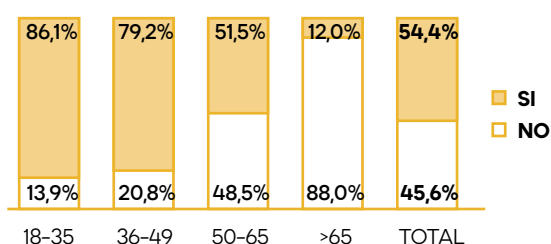
Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 801 hogares en Euskadi (Febrero 2022)



## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA COMERCIAL VASCA 2022

### E-COMMERCE Y OMNISCANALIDAD ENTRE LA DEMANDA VASCA

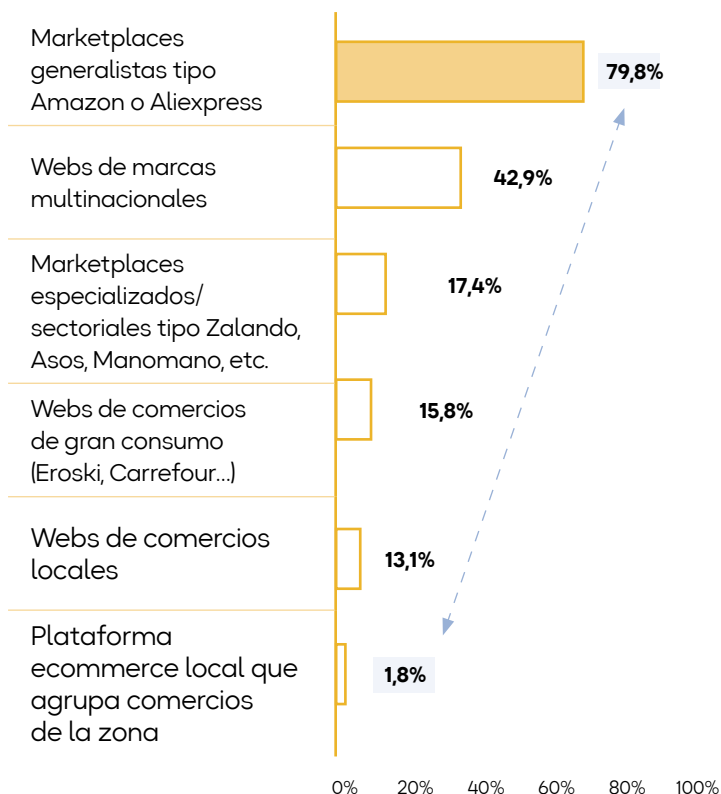
#### % Población que compra on line por tramo de edad (Sí/No)



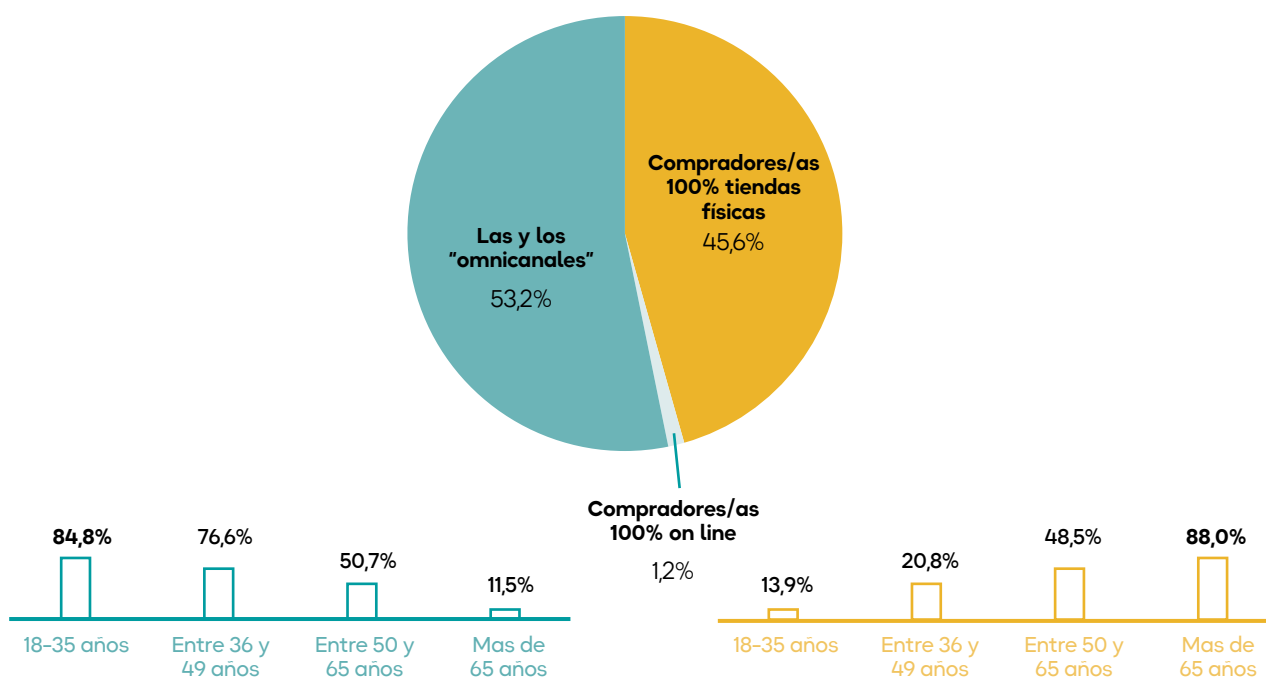
#### ¿POR QUÉ e-commerce?

- 1.- Por el gran surtido (4,4 sobre 5 puntos)
- 2.- Comodidad 24/7 (4,3 sobre 5 puntos)
- 3.- Sencillez/simplicidad (4 sobre 5 puntos)

#### Sitios web más utilizados por la población vasca para comprar on line (%)



#### Grado de omnicanalidad entre la ciudadanía vasca (%)



## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA COMERCIAL VASCA 2022

### BRECHA DIGITAL Y DIFERENCIAS EN LOS HÁBITOS DE COMPRAS POR GÉNERO

#### La brecha digital en las compras resultva hoy día aún "profunda"

Perfiles compradores/as vascos/as	La Generación Z jóvenes entre 18 y 35 años	Brecha generacional ← →	Baby Boomers mayores de 65 años
% Compradores/as on line	86,1%	74 p.p.	12,0%
% Compradores temerosos/as fraude on line	19,1%	23 p.p.	42,3%
% Usuarios/as RRSS con orientación comercial <sup>3</sup>	53,7%	31,5 p.p.	22,2%
% Compradores/as omnicanales	84,8%	73 p.p.	11,5%
% Compradores/as 100% físicos	13,9%	74 p.p.	88,0%
% Compradores/as comercio proximidad <sup>4</sup>	75,3%	21 p.p.	96%

Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 801 hogares en Euskadi (Febrero 2022)

#### Algunas diferencias por género

Perfiles compradores/as vascos/as	Mujeres	Gap razón de género	Hombres
% Compradores/as proximidad "siempre"	57,1%	12,4 p.p.	44,7%
% Compradores/as 100% físicos	47,7%	5,6 p.p.	42,1%
% Compradores/as habituales en Mercados Municipales	23%	4,5 p.p.	18,5%
% Compradores/as en Webs marcas multinacionales	49,8%	17,2 p.p.	32,6%
% Compradores/as en Centros Comerciales	51,5%	13,9 p.p.	37,6%
% Incertidumbre sobre productos adquiridos on line	47,1%	11,1 p.p.	36%
% Compradores/as Ropa y calzado en C.C. periferia	72%	8,2 p.p.	63,8%

Perfiles compradores/as vascos/as	Mujeres	Gap razón de género	Hombres
% Compradores/as on line	57,9%	12,4 p.p.	44,7%
% Compradores/as omnicanales	55,3%	3,4 p.p.	42,1%
% Compradores/as Alimentación en C.C. periferia	62,9%	10,2 p.p.	52,7%

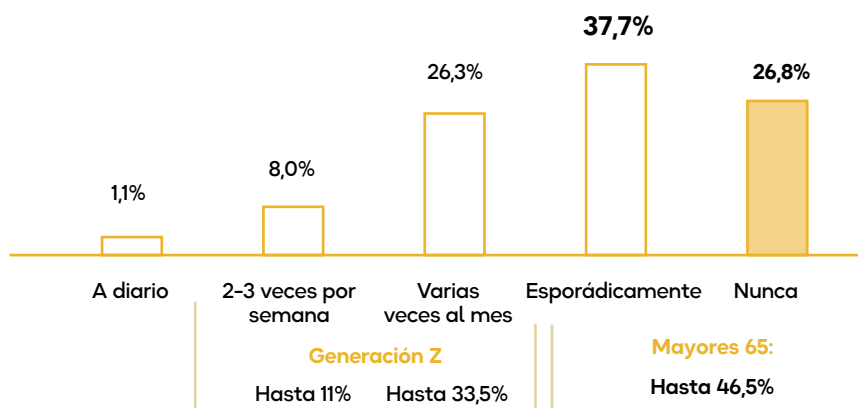
<sup>3</sup> Sobre población vasca que hace uso de RRSS

<sup>4</sup> Siempre y 2-3 veces por semana

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA COMERCIAL VASCA 2022

### COMPRA EN CENTROS COMERCIALES PERIFÉRICOS

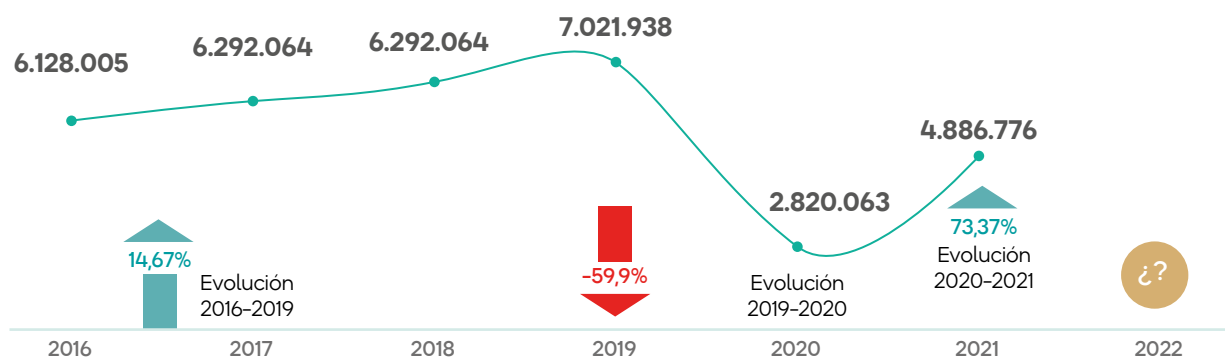
#### Frecuencia de compra en centros comerciales de periferia (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 801 hogares en Euskadi (Febrero 2022)

### SEGMENTO DE DEMANDA TURÍSTICA

#### Evolución nº pernотaciones en Euskadi 2016 - 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Establecimientos Turísticos receptores de Eustat

#### Gasto medio diarios persona/viaje en tiempos "pre-covid" (2019)

- Perfil excursionista extranjero: **100,24 €/ persona**
- Perfil excursionista estatal: **62,8 €/persona**



### 1.3.2. La oferta comercial: un sector en transformación permanente

#### EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PARQUE COMERCIAL MINORISTA EN EUSKADI

La **Comunidad Autónoma de Euskadi cuenta en 2021** con algo más de **22.700 establecimientos comerciales**<sup>5</sup>, una cifra que se sitúa muy alejada de los cerca de 31.500 establecimientos con los que contaba el conjunto del territorio hace una década, y que habla por sí sola en términos de **reconversión sectorial de una actividad que ha perdido globalmente cerca del 28% de sus efectivos**.



Una pérdida que aun resultando común para el conjunto de subsectores, territorios históricos, capitales y cabeceras comarcales, se ha producido con mayor intensidad en:

- las ramas de artículos del hogar (-43%), bienes culturales y recreativos (-37%) y en el equipamiento personal (-32%).
- Las capitales Vitoria-Gasteiz y Bilbao por su parte pierden en los últimos cinco años un 15% de parque comercial, lo que resulta comparativamente una pérdida superior a la de Donostia/San Sebastián -13%-. Así las capitales sitúan actualmente de "más a menos", las siguientes densidades comerciales: Donostia/San Sebastián 13,4 comercios por cada 1.000 habitantes, 12,6 en Bilbao y 9,4 en Vitoria – Gasteiz.
- Arratia Nervión, Gernika-Bermeo, Tolosaldea y Bajo Bidasoa se sitúan como comarcas que más comercios han perdido desde 2016, registrando una pérdida comercial en torno a un 16%.

**En paralelo los servicios y la hostelería (restaurantes), viven mejores tiempos y ganan terreno en el conjunto del espacio urbano vasco.** Así por ejemplo el número de peluquerías y centros de belleza crece en más de un 11% en la última década, y los restaurantes también suman establecimientos, aunque de forma mucho más moderada (2%).

Una realidad ("menos comercios", "más servicios" y "más restauración") que dibuja un mix terciario en la economía urbana que ha de entenderse en la propia configuración del espacio urbano, en los tránsitos y afluencias generadas; así los servicios generan flujos de visita "notoriamente más débiles" y la hostelería por su parte propicia "flujos de visita intenso", llegando incluso a generar en algunos casos externalidades no siempre en sintonía con la actividad urbana comercial.

Bajando de nuevo el foco sobre el parque comercial vasco cabe situar la propia **dimensión de las empresas comerciales como factor competitivo crítico que explica la peor o mejor evolución vivida en los últimos años**. De forma que efectivamente, son las microempresas comerciales de menos de 2 empleos las que mayor número de cierres netos registran en Euskadi (una caída superior al 18% entre 2015 y 2021). Por su parte, las empresas de 6 a 49 empleos lograban en este mismo periodo un saldo neto positivo.

En esta misma línea cabe situar igualmente el incremento de la dimensión de los establecimientos comerciales en Euskadi, que pasan de 2,6 empleos en 2009 a 3,6 empleos por establecimiento en 2021.

Además, antes de la irrupción de la pandemia el sector comercial vasco en su conjunto alcanzaba un nivel máximo de facturación marcado en la serie desde el año 2010 (13,3 millones de euros), y situaba importantes crecimientos (superiores a un 26%) en indicadores empresariales como lo son los excedentes netos de explotación, la ratio de VAB o ventas medias por establecimiento.

<sup>5</sup> No se incluyen establecimientos de "Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados"

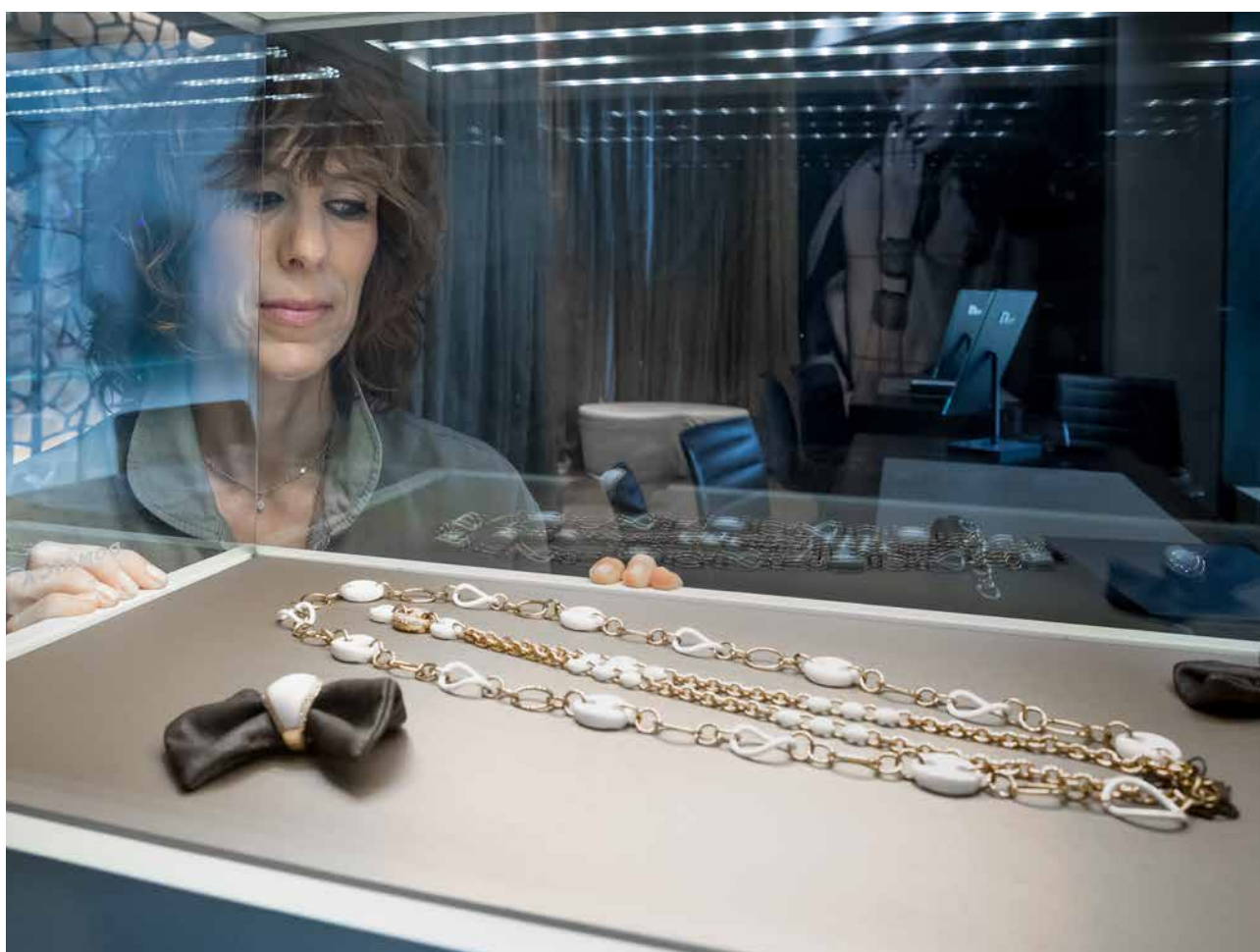
Esta realidad competitiva brevemente descrita, sitúa en un contexto de reconversión sectorial, la existencia y convivencia de:

- Operadores comerciales que han sabido crear y transformar sus modelos de negocio poniendo al cliente en el centro, ofreciendo soluciones a necesidades cada vez más complejas y con experiencia de compra personalizadas ajustadas a las expectativas de nichos cada vez más pequeños
- Un amplio colectivo de comercio local que basa su modelo de negocio en el producto y experiencias de compra generalistas de poco valor y que va contabilizando de forma continuada numerosos cierres empresariales en los últimos años.
- Un mapa de equipamientos comerciales también afectado por el e-commerce y por tendencias de fondo como "la vuelta a la ciudad", "valores de sostenibilidad" o "menos coche", que sitúan entre otros retos competitivos, la necesidad de integrar oferta de ocio y nuevos usos en el mix comercial (espacios verdes, restauración, deporte, coworking, etc.).

Sectorialmente, el 70% del parque comercial vasco se asociaría a tres ramas comerciales: "Alimentación y bienes cotidianos"; "Moda o Equipamiento de la persona" y "Equipamiento del hogar"; entendiendo que el diseño de la Estrategia del Comercio Vasco 2030 debe incorporar y ser sensible a las diferentes realidades subsectoriales que se dibujan en Euskadi, a continuación, se sitúan algunas cifras y características de estas tres ramas a modo de breve fotografía.

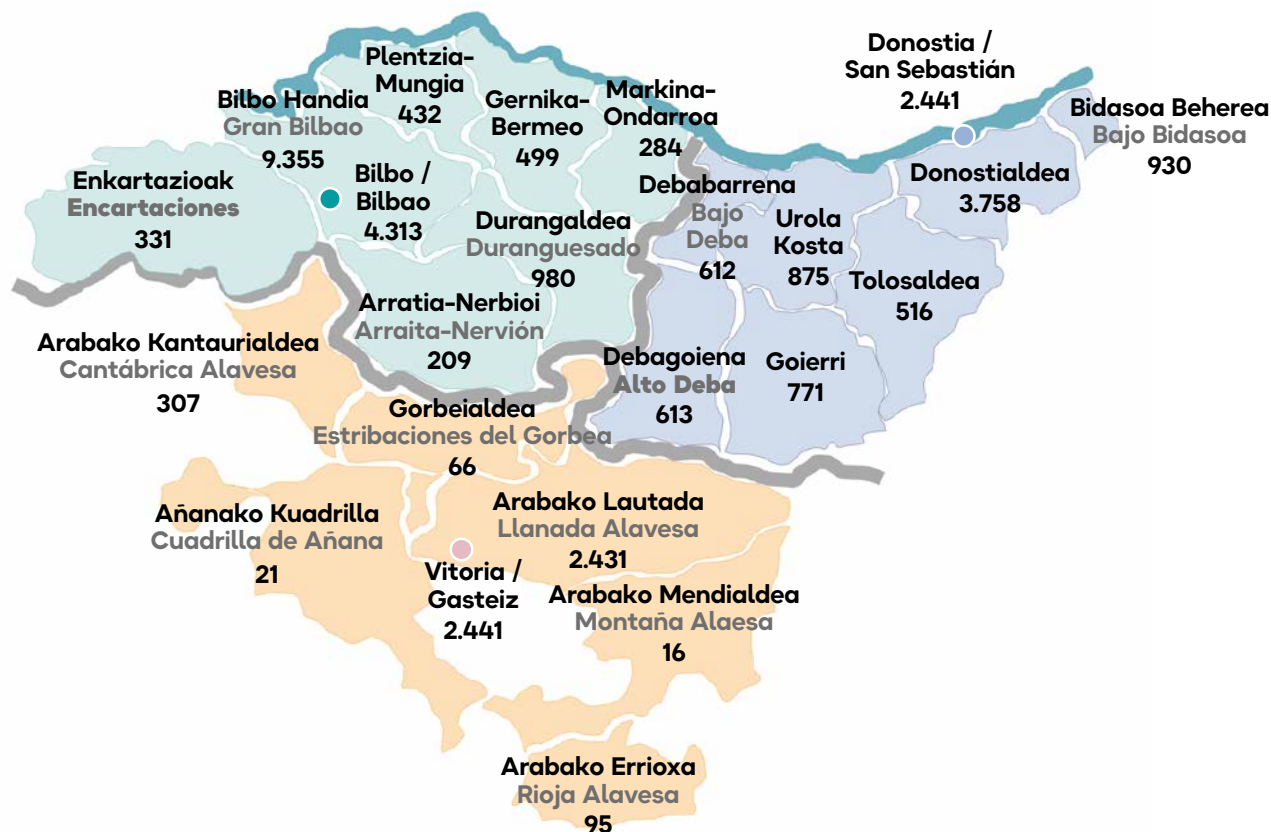
### **"Todos los sectores se ven bajo la presión del cambio"**

Para ampliar información ver Documento de apoyo 6.- *Parque comercial en cifras (TTHH, Capitales y Comarcas)*



## PARQUE COMERCIAL MINORISTA EN EUSKADI

### MAPA DISTRIBUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EUSKADI 2021



#### 3 CAPITALES: 39,4% COMERCIO EUSKADI

##### ÁLAVA

Vitoria-Gasteiz: **80%** comercio de Álava

Llanada alavesa: **83%** comercio de Álava

##### GIPUZKOA

DSS: **30%** comercio Gipuzkoa

Donostialdea: **47%** comercio Gipuzkoa

##### BIZKAIA

Bilbao: **36%** comercio Bizkaia

Gran Bilbao: **77%** comercio Bizkaia

Iturria: Geuk egina, Eustaten Jarduera Ekonomikoen Direktoriotik abiatuta



## PARQUE COMERCIAL MINORISTA EN EUSKADI

### EVOLUCIÓN DEL MIX DE ECONOMÍA URBANA: "MENOS COMERCIOS" Y "MÁS SERVICIOS"

#### Evolución del parque comercial minorista en Euskadi 2009 – 2021<sup>6</sup>

2009		2021
31.566	-27,8%	22.782
establecimientos		establecimientos

#### Evolución subsectores (Ordenado de mayor a menor decrecimiento 2009 – 2021)

	2009	2021	Evolución 2009 – 2021
1. Artículos del hogar	5.658	3.209	-43,3%
2. Artículos culturales y recreativos	2.155	1.356	-37,1%
3. Equipamiento Personal	6.458	4.414	-31,7%
4. Otros equipamientos comerciales	3.724	2.664	-28,5%
5. Farmacias/Perfumería/droguería	2.686	2.061	-23,3%
6. Alimentación, Bebidas y Tabaco	10.024	8.319	-17,0%
7. Artículos de Tecnología y Comunicación	861	759	-11,8%

#### Evolución de la restauración y los servicios personales 2009 – 2021

2009		2021
<b>5.208</b>	+11,5%	<b>5.806</b>
peluquerías/ belleza		peluquerías/ belleza
<b>3.879</b>	+2,0%	<b>3.957</b>
restaurantes (1)		restaurantes (1)
<b>370</b>	+70,3%	<b>630</b>
otros servicios		otros servicios

(1) Evolución Establecimientos de bebidas 2009 – 2021: -21,8%

<sup>6</sup>Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas Eustat

6 No se incluyen establecimientos de "Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados"

## PARQUE COMERCIAL MINORISTA EN EUSKADI

### MAPA DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES EUSKADI 2021



#### ÁLAVA

##### Vitoria-Gasteiz

Dendaraba	El Boulevard de Vitoria-Gasteiz	Lakua Centro
Apertura/ampliación   <b>1988</b>	Apertura/ampliación   <b>2003</b>	Apertura/ampliación   <b>2001</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>5.075 m²</b>	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>84.677 m2</b>	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>12.526 m2</b>
Nº total de comercios   <b>49</b>	Nº total de comercios   <b>123</b>	Nº total de comercios   <b>40</b>
Nº de empleos   <b>103</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>1.852</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>157</b> (gestión y servicios + comercios)

##### Zigoitia

##### Gorbeia

Apertura/ampliación | **2001**

Superficie Bruta Alquilable (SBA) | **59.773 m2**

Nº total de comercios | **72**

Nº de empleos | **1.183**  
(gestión y servicios + comercios)

#### NAVARRA

##### Pamplona

**Parque Comercial  
Atalaya De Olaz**

GIPUZKOA			
Donostia-San Sebastián			
Arcco Amara		Garbera	La Bretxa
Apertura/ampliación   <b>1996</b>		Apertura/ampliación   <b>1997</b>	Apertura/ampliación   <b>1999</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>9.060</b> m2		Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>40.000</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>8.290</b> m2
Nº total de comercios   <b>50</b>		Nº total de comercios   <b>71</b>	Nº total de comercios   <b>90</b>
Nº de empleos   <b>210</b> (gestión y servicios + comercios)		Nº de empleos   <b>965</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>271</b> (gestión y servicios + comercios)
Mercado San Martin			
Apertura/ampliación   <b>2005</b>			
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>13.328</b> m2			
Nº total de comercios   <b>9</b>			
Nº de empleos   9 (gestión y servicios + comercios)			
Errenteria-Rentería		Olaberria	Usurbil
Niessen		Carrefour Goierri	Urbil
Apertura/ampliación   <b>2005</b>		Apertura/ampliación   <b>1997</b>	Apertura/ampliación   <b>2000</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>12.000</b> m2		Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>10.942</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>35.648</b> m2
Nº total de comercios   <b>39</b>		Nº total de comercios   <b>12</b>	Nº total de comercios   <b>64</b>
Nº de empleos   <b>264</b> (gestión y servicios + comercios)		Nº de empleos   <b>236</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>701</b> (gestión y servicios + comercios)
Oiartzun		Irún	
Carrefour San Sebastián-Oiartzun	Mamut Oiartzun	Mendibil – Parque Comercial	Txingudi
Apertura/ampliación   <b>1979</b>	Apertura/ampliación   <b>1977</b>	Apertura/ampliación   <b>2003</b>	Apertura/ampliación   <b>1997</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>20.150</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>20.055</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>12.000</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>34.000</b> m2
Nº total de comercios   <b>15</b>	Nº total de comercios   <b>63</b>	Nº total de comercios   <b>75</b>	Nº total de comercios
Nº de empleos   --	Nº de empleos   --	Nº de empleos   <b>522</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>674</b> (gestión y servicios + comercios)



## PARQUE COMERCIAL MINORISTA EN EUSKADI

### MAPA DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES EUSKADI 2021

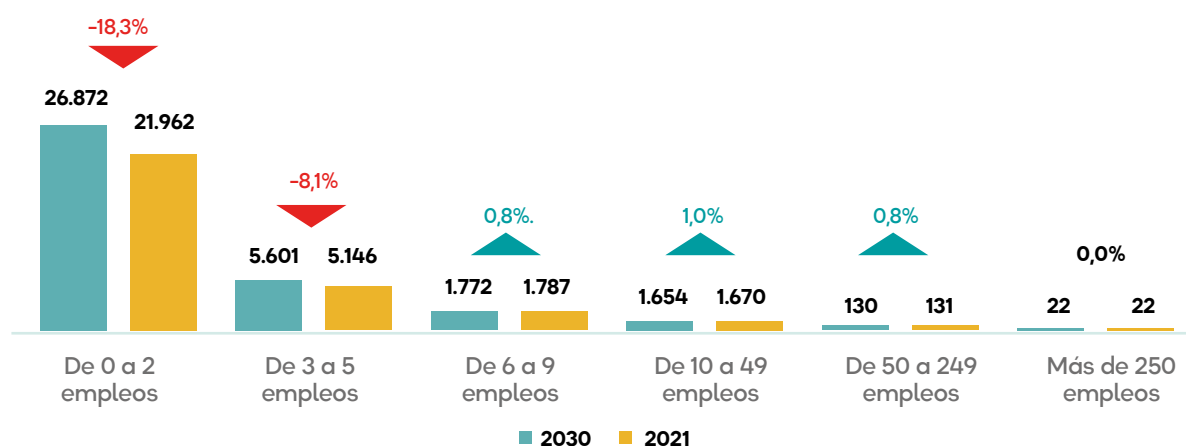
BIZKAIA		
Barakaldo		
Max Center	Megapark Barakaldo	Parque Comercial Barakaldo Bogaris (Previsión apertura 2024)
Apertura/ampliación   <b>1994/2002</b>	Apertura/ampliación   <b>2004</b>	Apertura/ampliación   <b>2024</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>59.406</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>127.772</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>12.600</b> m2
Nº total de comercios   <b>150</b>	Nº total de comercios   <b>76</b>	Nº total de comercios
Nº de empleos   <b>1.336</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>945</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos
Basauri	Bilbao	Durango
Bilbondo	Zubiarte	Simply Durango
Apertura/ampliación   <b>1190/2001</b>	Apertura/ampliación   <b>2004</b>	Apertura/ampliación   <b>1999</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>39.493</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>20.647</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>9.000</b> m2
Nº total de comercios   <b>40</b>	Nº total de comercios   <b>66</b>	Nº total de comercios   <b>8</b>
Nº de empleos   --   <b>677</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   --   <b>475</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   --   <b>166</b> (gestión y servicios + comercios)
Erandio	Portugalete	Sestao
Carrefour Erandio	Ballonti	Carrefour Sestao
Apertura/ampliación   <b>1997</b>	Apertura/ampliación   <b>2008</b>	Apertura/ampliación   <b>1994</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>12.604</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>52.691</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>17.250</b> m2
Nº total de comercios   <b>13</b>	Nº total de comercios   <b>100</b>	Nº total de comercios   <b>21</b>
Nº de empleos   --	Nº de empleos   <b>1.146</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   --
Leioa		Abadiño
Artea	Eroski Leioa	Eroski Abadiño
Apertura/ampliación   <b>Abril 1998 / Mayo 2002</b>	Apertura/ampliación   <b>1986</b>	Apertura/ampliación   <b>2001</b>
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>40.932</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>11.350</b> m2	Superficie Bruta Alquilable (SBA)   <b>15.000</b> m2
Nº total de comercios   <b>110</b>	Nº total de comercios   <b>8</b>	Nº total de comercios   <b>23</b>
Nº de empleos   <b>1.456</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>191</b> (gestión y servicios + comercios)	Nº de empleos   <b>203</b> (gestión y servicios + comercios)

NAVARRA
Pamplona
Parque Comercial Atalaya De Olaz (Previsión apertura 2022)
Apertura/ampliación   2022
Superficie Bruta Alquilable (SBA)   13.500 m2
Nº total de comercios
Nº de empleos

## EVOLUCIÓN DE PRINCIPALES MACROMAGNITUDES EN EL RETAIL VASCO

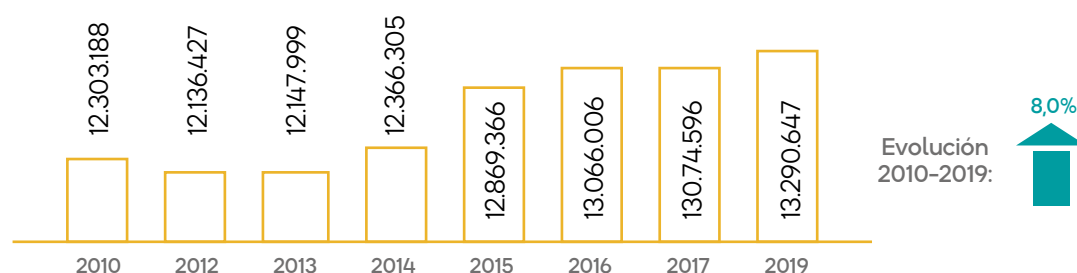
### LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL EN EL COMERCIO COMO FACTOR COMPETITIVO

#### Evolución del nº de empresas de comercio (al por menor y por mayor) en Euskadi 2015 y 2021



### CRECIMIENTO DE MACROMAGNITUDES DEL RETAIL

#### Importe neto de la cifra de negocios del Comercio al por menor en la CAE 2010-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Comercio y Reparación de Vehículos 2019 (Eustat)

▲ Excedentes netos de explotación y VAB x Establecimiento **+26%** (2015-2019)

▲ Ventas medias por establecimiento (2010-2019): **+33%**

Un tejido comercial de mayor dimensión

**2009** | 2,6 empleos/establecimientos

**2021** | 3,6 empleos/establecimientos

## ALIMENTACIÓN Y BIENES COTIDIANOS

El parque comercial de alimentación y bienes cotidianos cuenta en 2021 con un total de **8.319 establecimientos, lo que supone un 36% sobre el conjunto del parque comercial vasco**. Evolutivamente este parque comercial se contrae en un 3,4% y lo hace en todas las ramas alimentarias, a excepción del comercio de frutas y hortalizas; de hecho, esta categoría de fresco crece hasta cerca de un 5% entre 2019 - 2021, y cuenta ya con más de 1.000 establecimientos Euskadi.

Territorialmente Bizkaia concentraría 4.935 establecimientos de alimentación y bienes cotidianos (1.469 en Bilbao), Gipuzkoa contaría con 2.918 establecimientos (758 en Donostia/San Sebastián) y Álava dispone de 1.006 comercios (768 en Vitoria-Gasteiz). En términos de densidad comercial, Gipuzkoa arroja la ratio más elevada 4,01 establecimientos por cada 1.000 habitantes, seguida por Bizkaia (3,8) y por último Álava se situaría con una media de 3 comercios de alimentación y bienes cotidianos por cada 1.000 habitantes.

En lo que respecta al **empleo en el retail de la alimentación y bienes cotidianos en Euskadi**, cabe situar un marco regulatorio ordenado a través de diferentes convenios territoriales que regulan hasta ocho actividades comerciales en la rama de alimentación<sup>7</sup>, 2 convenios estatales (Grandes Almacenes y Cadenas de Tiendas de Conveniencia aplicados en los tres Territorios Históricos), y hasta 10 convenios de empresas que afectan a cerca de **5.190 empleos asalariados vascos**<sup>8</sup>.

Más allá de las cifras, este parque comercial, abre asimismo una amplia diversidad de formatos tales como discounters, tiendas de conveniencia, hipermercados, supermercados regionales, paradas o puestos en mercados de abastos, tiendas de comestibles en los barrios, mercados, ferias/azokak, etc....-; formatos de retail muy diversos y con estrategias a su vez bien diferenciadas, que en todo caso, comparten en los últimos años, y de forma más clara tras la irrupción de la pandemia, algunas claves comunes como las siguientes:

- Retailización en la cadena de valor agroalimentaria: las fronteras entre retailers, industria, productores y canal Horeca tienden a difuminarse; así conviven productores que efectúan venta directa, empresas de restauración que distribuyen a través del retail alimentario, marketplaces que comercializan también producto fresco, etc.
- Diversificación de la actividad: el retail de la alimentación, diversifica también su actividad y combina la venta de productos alimentarios con otros productos y servicios (producto de bazar, asesoramiento nutricional, etc.).
- Giro hacia los canales online y despegue de las ventas online, tras la irrupción de la pandemia, en una rama que avanzaba tímidamente hacia la omnicanalidad; de hecho, en el tercer trimestre de 2020 se alcanzaban crecimientos espectaculares que situaban tasas en el ámbito estatal superiores al 100%, en categorías como "Panadería, confitería y pastelería", "Bebidas" e "Hipermercados, Supermercados y tiendas de alimentación".
- Cuidado por el servicio y la experiencia del cliente tanto en los formatos con estrategias de diferenciación, comercio de cercanía, como en los canales de venta discounter.

<sup>7</sup> Industria y comercio de panadería, Comercio de alimentación, Industria y comercio del vino (decaído en Gipuzkoa), Fabricación de licores, criadores, expembot. y almacenistas de vino (decaído en Gipuzkoa), Industria y comercio de la vid, cervezas y bebidas (decaído en Gipuzkoa), Almacenes frutas y verduras (decaído en Gipuzkoa y en Bizkaia), Asentadores mayoristas de pescado de Mercabilbao (en Bizkaia y actualmente decaído) y Mayoristas e importadores de pescados y mariscos.

<sup>8</sup> Grupo Mercadona (2.496 empleos); Lidl Supermercados (628 empleos) + Lidl Almacén Llodio (351 empleos); DIA (674 empleos); Unialco (338 empleos); Supermercados Sabeco (310 empleos); Supermercados Champion (145 empleos); Supercor (94 empleos); Coviran Coop.(83 empleos); Pepsico Foods Álava (10 empleos) + Pepsico Foods Bizkaia (39 empleos); Frutas y Hortalizas Tito (20 empleos en Bizkaia)



- Incorporación de la sostenibilidad económica, social y medioambiental a través de...
  - la incorporación de equipamientos e instalaciones que mejoran la eficiencia energética de las tiendas físicas, mercados y azokak (cámaras frigoríficas, luminarias, instalación de placas solares, etc.).
  - Un mayor acercamiento al producto local, a la trazabilidad del producto y al concepto de km 0 en el surtido ofrecido al consumidor
  - Incorporación del "driver salud" como vector clave en la estrategia, tanto del retail, como de la propia industria alimentaria.
  - la mejora en la calidad del empleo a través de acciones que promuevan la permanencia, reconocimiento del talento y la estabilidad laboral del empleo (a través de estrategias corporativas diferenciadas, la aplicación convenios de empresa propios –como sería el caso del Grupo Uvesco– o la consolidación del modelo cooperativo, como lo es en el caso del Grupo Eroski).
  - la reducción de desperdicio alimentario (problemática recogida a través del ODS 12.3<sup>9</sup> y tratada actualmente en el "Proyecto de Ley de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario" a nivel estatal, que prevé el cumplimiento de planes de reducción), de la huella de carbono y de los residuos generados a través de su propia actividad

Atendiendo al reciente estudio *"Análisis del desperdicio de alimentos en cadena agroalimentaria de Euskadi"* (2022; HAZI y Erika Fundazioa), el sector de distribución (mayorista y minorista) con potencial de generación de desperdicio alimentario en Euskadi se cuantifica en 10.741 establecimientos (5.503 en Bizkaia, 3.878 en Gipuzkoa y 1.360 en Álava-Araba), de los cuales algo más del 80% se vincula a comercio minorista. A partir de una muestra<sup>10</sup>, el citado estudio estima "por primera vez" que el **sector de la distribución vasca genera un total de 63.674 toneladas al año de desperdicio alimentario comestible como no comestible**, lo que supondría un 3,3% sobre el volumen de alimentos comprados y un índice per cápita de 29 kilos por persona y año. Se constata además que cerca del 80% de los motivos por los que se genera este desperdicio alimentario en la distribución se califica como "evitable"

Globalmente Euskadi estaría actualmente desperdiciando un total de 311.558 toneladas al año, donde al menos el 28% se correspondería con alimentos comestibles (40 kilos per cápita y año). El carácter sistémico del sector agroalimentario implica la colaboración de todos los actores de la cadena, desde la producción, pasando por la distribución, canal Horeca y consumidor final, para poder aportar soluciones efectivas a este problema.

En lo que respecta al producto fresco, Euskadi dispone de un total de 17 Mercados de Abastos municipales distribuidos entre las 3 capitales (7 en Bilbao, 2 en Donostia/San Sebastián y 1 en Vitoria-Gasteiz), Irún (2), y en las localidades de Zarautz, Barakaldo, Basauri, Durango y Portugalete; además, Euskadi cuenta con un total de 16 Ferias singulares que se celebran de forma periódica como lo son las Azokak o ferias semanales de Gernika, Ordizia, Tolosa o Zumarraga. Una oferta que ofrece producto y servicio a la demanda doméstica, y que constituye igualmente valores singulares y atractivos para el público visitante.

<sup>9</sup> El Gobierno Vasco a través de la iniciativa "Basque Green Deal", ha propuesto "reducir a la mitad el desperdicio de alimentos por habitante correspondiente a los niveles de la venta al por menor y el consumidor y reducir la pérdida de alimentos a lo largo de las cadenas de producción y suministro" para el año 2030.

<sup>10</sup> 362 entidades; 80,7% comercio minorista y 19,3% comercio mayorista.

## Mapa de principales Mercados Euskadi



### ÁLAVA

**Vitoria-Gasteiz** Mercado de Abastos

### GIPUZKOA

**Donostia-San Sebastián** Mercado de San Martín  
La Bretxa

**Irún** Mercado de Frescos  
Mercairun

Mercado Uranzu

**Tolosa** Mercado tradicional  
de Tolosa

**Ordizia** Mercado tradicional  
de Ordizia

**Zarautz** Merkatu Plaza

**Zumarraga** Zumarragako Azoka

### BIZKAIA

**Bilbao** Mercado de La Ribera

Labayru

El Mercado del "Ensanche"

El Mercado de "Deusto"

Mercado de "Otxarkoaga"

Mercado de Trauko

Mercado de San Ignacio

**Gernika** Mercado tradicional  
de Gernika

**Barakaldo** Mercado Municipal  
de Barakaldo

**Basauri** La Plaza del Mercado  
de Basauri

**Durango** Mercado municipal  
de Durango

**Portugalete** Mercado de Aldeanas  
de Portugalete

Por formatos y "grandes enseñas" del retail en Euskadi, y de forma muy sintética, cabría situar los siguientes elementos...

- El formato de los **Supermercados** se ha visto fuertemente reforzado gracias a su capacidad de reacción y agilidad en la crisis COVID y a la consecuente integración del e-commerce; de hecho, el año 2020 suponía para este formato, el mayor crecimiento en décadas, situándose así, como "la estrella" del sector retail. Cabe situar en cifras el colectivo de empleos afectados por el convenio de empresa Mercadona en la CAE que se aproxima a las 2.500 personas (1.095 hombres y 1.401 mujeres).

En el caso de los **Supermercados regionales** destacan en Euskadi Eroski S. Coop. y Uvesco.

Ambas enseñas apuestan por la variedad y calidad de su oferta, así como por el servicio y la experiencia del cliente.

- Los **Hipermercados** se sitúan ante un escenario de reconversión, necesaria para una fórmula que se entiende agotada en las dos primeras décadas de la actual centuria.

Los **Hard discounter** se vuelven más "soft" que "hard", manteniendo la política de precios junto con un acercamiento al producto más local, más experiencias, y una mejor gestión en productos frescos.

- Importancia y crecimiento de las **franquicias** en el sector de la alimentación, con sala de ventas por debajo de los 400 m<sup>2</sup>
- Los **grandes marketplaces** comienzan también a distribuir producto fresco con servicios de entrega rápida, entrega en el mismo día y en los siete días de la semana.<sup>11</sup>
- Por último, la propia **industria alimentaria** comienza a distribuir producto a través de los "dark kitchen"; y algunas enseñas de restauración "desembarcan" en lineales de supermercados e hipermercados; ambas tendencias en expansión en los últimos años.

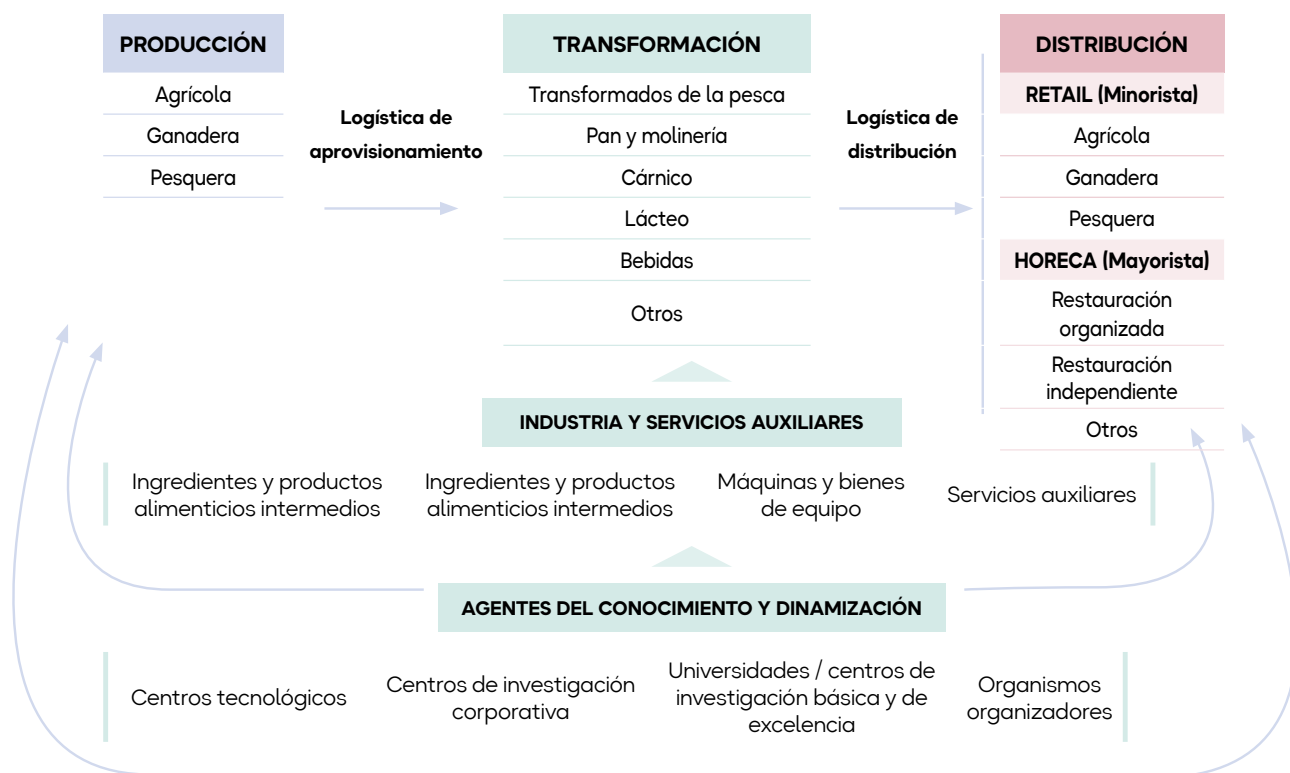
Globalmente la cadena de valor de la Alimentación y Gastronomía engloba tres actividades principales asociadas a la Producción (Agrícola, Ganadería y Pesquera), Transformación (Transformados de la Pesca, Pan y Molinería, Cárnico, Lácteo, Bebidas y otros) y la Distribución eslabón dividido a su vez en Retail (Gran distribución, Distribución tradicional y otros) y en el canal Horeca (Restauración organizada, Restauración independiente y otros).

Estos "tres eslabones" se conectan a través de procesos de logística (de aprovisionamiento y de distribución) y de los canales de distribución mayoristas (hasta un total de 1.642 establecimientos mayoristas en Euskadi, vinculados en buena medida al comercio al por mayor de bebidas -364- pescados, mariscos y otros productos alimenticios -364-, comercio al por mayor alimentario no especializado -332-, comercio al por mayor de carne y productos cárnicos -211- y frutas y verduras -198-).

11 Amazon Fresh disponible en Madrid; servicio al que se suma el discounter DIA.



## Cadena de Valor sector Alimentación y Gastronomía



Fuente: Basque Food Cluster

Por último y en cifras, el sector de la Alimentación y la Gastronomía cuenta en Euskadi con un notable peso específico llegando a representar cerca del 11% del PIB vasco, a la vez que genera un empleo directo cuantificado en 96.000 personas<sup>12</sup>. En este sentido, desde hace más de 10 años, el sector cuenta con Basque Food Cluster, organización que vela por los intereses del tejido empresarial de la cadena de valor de la alimentación de Euskadi y miembro a su vez de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación de Euskadi.

## Equipamiento de la Persona

*Según la Real Academia Española, la moda se refiere a los usos, modos y costumbres que están en boga durante algún tiempo, o en un determinado país. Asimismo, la RAE contempla otra forma de definirla, quizá más cercana a lo que en la sociedad de hoy en día se entiende por moda: "gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos".*

El sector del equipamiento de la persona constituye en sí un sector económico, un sector que de forma semejante a otras actividades industriales clásicas, cuenta con una amplia diversidad de actividades para el desarrollo de un producto final –prendas de vestir, calzado, complementos–, que abarcan desde la concepción y el diseño del producto, pasando por el propio proceso productivo y control de calidad, hasta la distribución, logística y comercialización en el punto de venta al cliente final.

<sup>12</sup> Fuente: Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi 2020

## Cadena de valor del Sector de la Moda

Control de calidad				
Diseño	Aprovisionamiento	Fabricación de productos	Transporte y Logística	Distribución off y online
Formación		Branding, Publicidad, Merchandising		

Euskadi tiene grandes nombres grabados en la memoria del sector de la moda, con Balenciaga como referente principal tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, actualmente desde el sector vasco se constatan pocas iniciativas de emprendimiento en el ámbito del diseño y la industria de la moda, asociado a su vez a la limitada oferta educativa universitaria en moda actualmente existente en Euskadi; una formación que se asocia a academias y escuelas que ofrecen ciclos formativos de corta duración.

El escenario actual, altamente globalizado y con muchas presiones competitivas, sitúa una industria y un comercio de equipamiento de la persona en el que conviven en el caso de las tres capitales vascas, grandes multinacionales, diseñadores/as internacionales, junto con diseñadores/as locales, empresas vascas de moda consolidadas, y tiendas multimarca que combinan en su oferta marcas internacionales, estatales y/o locales. Algunas de estas empresas cuentan con convenios propios como sería el caso de las empresas Decathlon o Primark<sup>13</sup>.

A diferencia del sector de la alimentación y gran consumo, el sector de la moda padecía una importante contracción en sus ventas como fruto de las restricciones vividas por la pandemia, que aceleraba asimismo una "revolución" de valores que cuestionan estrategias pasadas que resultaban claves para su crecimiento como lo era el "fast fashion" o pronto moda, introducido por primera vez por la firma Inditex.

En este sentido, la innovación tecnológica, la responsabilidad social y medioambiental -la industria de la moda constituye la segunda industria más contaminante del planeta-, el sello "made in Spain/Basque Country", la narrativa de marca o la comunicación, se erigen como elementos clave para garantizar la supervivencia en un sector de la moda globalizado y en continua transformación.

Así las tendencias para el año 2022 vienen marcadas por una moda más inclusiva y más sostenible marcada por conceptos tales como el "Upcycling" -reutilización de residuos reciclables para convertirlos en otros productos de mayor valor-, "Reclamar otra moda" -una moda que da cabida a "todo el mundo", "Reutilizar los residuos", "Renovarse con la impresión 3D", "Reciclar el plástico del mar"<sup>14</sup>, "Recuperar la artesanía" y "Reducir la producción".<sup>15</sup>

Por segmentos, el segmento de moda para mujer sigue siendo el dominante en porcentaje de ventas totales del sector textil, seguido de la moda para hombre, la ropa de hogar y las prendas infantiles. No obstante, crece la moda masculina y la ropa de hogar, en detrimento del gasto en mujer e infantil.

La omnicanalidad en este sector y en todos sus segmentos, es una realidad más que evidente. El sector dibuja un escenario en el que la tienda física tiene cada vez menos necesidad de vender y en cambio cada vez más de enseñar, comunicar, generar deseos y sorprender -"efecto wow"- y ofrecer tecnología al consumidor para ayudar en la toma de decisión de la compra<sup>16</sup>. Además del e-commerce, emergen en paralelo cambios y conceptos disruptivos como lo son el metaverso que pueden tener recorrido específico en el sector de la moda.

<sup>13</sup> Con más de 400 empleos y 200 empleos asalariados afectados respectivamente según Informe de Estructura de negociación colectivo en la CAPV 2021.

<sup>14</sup> Ternua, la empresa vasca de ropa de montaña y deportiva lleva varios años colaborando con Aquafil en el proyecto Redcycle a partir de la recogida de redes en las diferentes cofradías guipuzcoanas y vizcaínas de Bermeo, Getaria y Hondarribia.

<sup>15</sup> Tendencias 2022 para el sector de moda; Enfoka Trends Enero 2022; Enfokamer Observatorio del Comercio de Euskadi.

<sup>16</sup> Observatorio de la Moda en España.

En cifras, el canal e-commerce contaba en octubre de 2020 con una cuota de mercado en el ámbito estatal de en torno al 20% (y hasta un 27% en el caso del calzado); además en 2021, cerca del 47% de las y los residentes del Estado había comprado alguna prenda de moda online. Por otro lado, el ticket medio de compra online en moda desciende a 63,7 euros en el año 2021, desde los 77 euros que se registraban en 2014.

**El retail de la moda cuenta en Euskadi con algo menos de 4.000 comercios en el año 2021** (2.026 en Bizkaia, 1.423 en Gipuzkoa y 485 en Álava); sobre éstos, algo más de 3.000 comercios se vincula al comercio de prendas de vestir en establecimientos especializados. Una cifra que se sitúa en una clara tendencia a la baja desde hace décadas, y que sitúa de forma reciente una pérdida del 11% de establecimientos en relación con el año previo a la irrupción de la pandemia 2019. A nivel estatal, la Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (Acotex) pronosticaba que el sector Moda, podía perder 38.000 establecimientos en 2021.

En términos de densidad comercial Euskadi contaría actualmente con 1,8 comercios de moda por cada 1.000 habitantes (1,5 x 1.000 hab. en Álava, una ratio de 1,8 en Bizkaia y hasta 2 en el caso de Gipuzkoa); una densidad media que en las capitales se eleva hasta 3 en el caso de Donostia/San Sebastián, 2,5 en Bilbao y 1,7 en Vitoria-Gasteiz.

En lo que respecta al empleo en el retail de moda vasco este queda actualmente regulado a través de convenios territoriales de Comercio Textil (decaído en Gipuzkoa y regulado a través del convenio de comercio en general de Gipuzkoa), Comercio de calzado y piel (en Álava y decaído en Gipuzkoa y Bizkaia) y Comercio de calzado (decaído en Bizkaia y en Gipuzkoa); Convenio estatal en Grandes Almacenes -que afecta a un total de 16 empresas en la CAE y a un total de 6.868 empleos asalariados; sería este el caso de El Corte Inglés, con implantación comercial en Bilbao y Vitoria-Gasteiz, equipamiento comercial que ha contado con un segundo punto en Eibar con un proyecto fallido de centro logístico digital que motivó el cierre en el año 2021; asimismo se identifican 4 convenios de empresas estatales que afectarían a más de 700 empleos asalariados<sup>17</sup>.

Globalmente el sector de la moda vasca, es decir aglutinando los diferentes eslabones de la cadena de valor, que comprenden industria, intermediarios, mayoristas y comercios minoristas de prendas de vestir y calzado, sumaría en el año 2021 un total de 4.627 establecimientos (3.934 comercio minorista, cerca de 200 mayoristas y cerca de 320 establecimientos de confección).

En lo que respecta a la industria y según los últimos datos publicados por Eustat, en 2017 la industria proporcionaba empleo en torno a 6.000 personas y suponía el 3,2% de la producción total del sector industrial vasco. Una industria que a pesar de la alta concentración -el mercado se "reparte" entre 4-5 grandes firmas multinacionales-, cuenta con operadores vascos -también retailers- referentes como son Ternua Group (27-28 millones de euros de facturación), o SKFK, empresas que crecen en los últimos años a través de:

- tiendas propias en ciudades clave, corners de gestión directa y/o trabajo con showrooms internacionales en mercados estratégicos.
- Ecommerce propio y a través de plataformas de terceros.

En paralelo, cabe mencionar el auge de plataformas de segunda mano a través del desarrollo de APPs, con Wallapop y Vinted dominando el mercado estatal y con crecimientos en ingresos superiores al 50% en 2020.

---

17 Decathlon España (417 empleos); Primark Tiendas (197 empleos); Kiabi España (46 empleos); Punto Roma (31 empleos) Adidas España (24 empleos).

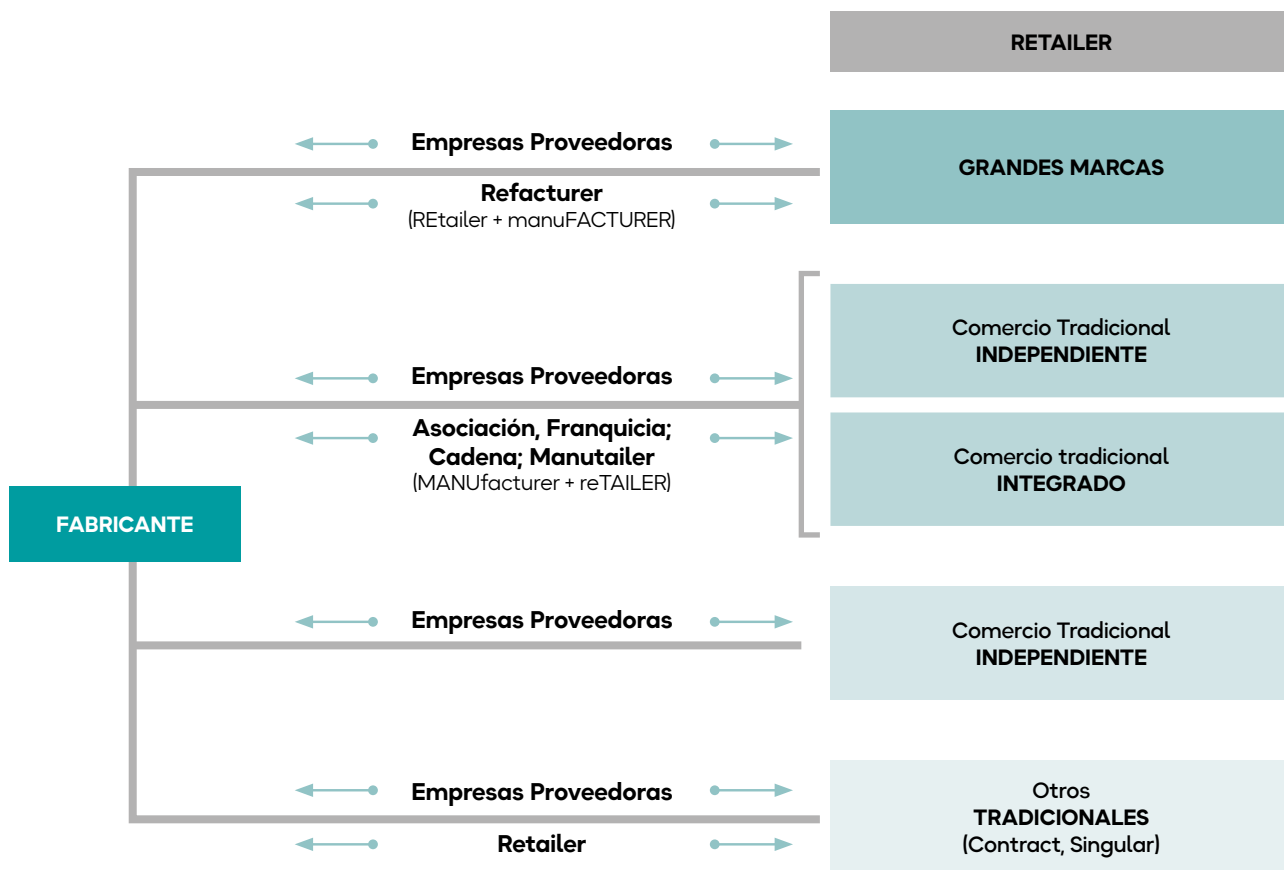


## EQUIPAMIENTO DEL HOGAR

El sector del equipamiento del hogar vasco –en buena medida marcado a su vez por el subsector del mueble– viene estructuralmente caracterizado desde la oferta sectorial y a grandes rasgos por las siguientes realidades:

- el dominio de Grandes Grupos de Distribución (cadenas internacionales y/o grandes superficies especializadas posicionadas predominantemente en el segmento de precio bajo y medio, con fuerte posicionamiento de marca en la mente de los y las consumidores); sería el caso de empresas con implantación en la CAE como son Ikea, Conforama, Leroy Merlín...
- la parte en retroceso y fragmentada de Comercio Tradicional Convencional que, en general, busca aportar valor añadido en el proceso de compra (decoración de interiores...) y pretende jugar en el segmento medio y/o alto. En este escenario se distinguen a su vez.
  - El comercio tradicional independiente de carácter no integrado, el más numeroso, pero para el que cada vez queda menos "espacio".
  - El comercio tradicional que ha optado por distintas formas de integración o colaboración (asociación, grupos de compra, franquicias, cadenas de tienda, etc.). Y como variante minoritaria de ese planteamiento asociado en sentido inverso... el comercio "de la industria": fabricante que opta por integrarse hacia adelante con tiendas propias y/o en franquicia potenciando su imagen y notoriedad de marca (MANUTAILER = MANUFACTURER + reTAILER). Cabría citar en este caso a empresas tales como Kibuc, Círculo Muebles, Global Deco; Grupo Intermobil, Grupo Ventura, Merkamueble, Nattex, etc.
- y a estos dos grandes bloques se les unen otros pequeños segmentos:
  - El comercio tradicional que juega en el segmento de precios/productos más bajos de la gran distribución (normalmente empresas locales competitivas y de cierta dimensión) que compiten con las grandes marcas diferenciándose en que su precio incluye el transporte, la instalación, el montaje...).
  - El segmento contract y/o similar (mueble singular) que se dirige a nichos de mercado muy concretos y, normalmente alto valor añadido (muebles de equipamientos colectivos como empresas, tiendas, escuelas, hospitales, inmuebles de vecinos, hoteles...en el límite oficinas). Y que normalmente integra también fabricación de forma estructural o asociada.
  - El comercio online que aunque creciente, y con casos de empresas online en exclusiva, no constituye un colectivo en sí sino un canal de venta utilizado también por las empresas de los segmentos previos.

## Cadena de valor del equipamiento del hogar



Fuente: Plan Estratégico del sector vasco del Mueble; Departamento de Comercio de Gobierno Vasco y Euskomer –Confederación Vasca de Comercio–

En "grandes cifras" la CAE cuenta en la **rama de equipamiento del hogar el año 2021 con algo más de 3.200 comercios minoristas** distribuidos territorialmente de la siguiente forma: 1.726 en Bizkaia (565 establecimientos en Bilbao), 1.073 en Gipuzkoa (288 establecimientos en Donostia/San Sebastián) y 410 en Álava (340 establecimientos en Vitoria – Gasteiz). Sobre este parque comercial destaca a su vez por número el subsector del mueble vasco con un total de 1.221 comercios en este mismo año 2021.

Ampliando la mirada sectorial, e incluyendo el conjunto de establecimientos que conformarían la cadena de valor del **equipamiento del hogar** (fabricación, comercio mayorista y minorista y reparación), el número de establecimientos en Euskadi se elevaría hasta los 4.166 (457 fabricación; 192 intermediarios y mayoristas; 3.209 comercios minoristas; y 308 establecimientos de reparación). Cabe mencionar en este sentido al Clúster del equipamiento, mobiliario y diseño del País Vasco HABIC, que agrupa a empresas de equipamiento de colectividades, hogar, hospitales, hoteles, oficinas y entornos de trabajo.

En lo que hace la demanda existen igualmente importantes elementos de fondo que condicionan el crecimiento de este subsector en reconversión desde hace más de una década y que sigue perdiendo en número de establecimientos comerciales (desde 2018 a 2021, Euskadi pierde cerca de un 11% de comercios minoristas en la rama de equipamiento del hogar). Así ilustrativamente:

- El envejecimiento de la población vasca y la dificultad económica para la creación de hogares jóvenes, aunque mitigado por la creciente diversidad de formas familiares (el crecimiento de las viviendas unipersonales en particular), establece un escenario tendencial "lento" o de bajo crecimiento.
- El mercado de la vivienda y las perspectivas económicas y de gran incertidumbre actual en general, nos sitúan igualmente ante un escenario de "lento crecimiento".

- Además, el consumo vasco se ha reorientado hacia la movilidad, el ocio, productos innovadores tecnológicos... que absorben una creciente parte de la renta familiar en detrimento del mueble y del equipamiento del hogar y que refuerzan esa perspectiva de atonía y evolución "slow".
- La demanda de valor el mueble/equipamiento del hogar se realiza en función de su utilidad, diseño, forma, aspecto, material, etc.; por la novedad que le aporta en función de la moda o tendencia al uso...y, todo ello, filtrado o ponderado por su precio. El valor que se transmite/percibe actualmente en este subsector se asocia:
  - Básicamente a su valor funcional (definido por el producto tangible: su calidad, acabado, la utilidad base que ofrece...).
  - Con un cierto extra emocional (asociado al diseño, forma, aspecto, innovación...) en los segmentos medio y altos.
  - Y un muy escaso valor social en comparación con otros bienes duraderos (automóviles, electrónica de consumo...).
- El/la consumidor/a, habituado/a a líneas de consumo muy dinámicas en otros productos y servicios, no encuentra actualmente en el mercado del hogar propuestas atractivas y que le generen ilusión de compra; por ello la demanda actúa en gran medida como un/a comprador/a puntual; que se centra en cada compra específica según va surgiendo la necesidad...sin una relación duradera con el punto de venta.
- El punto de venta constituye un espacio crítico en la venta (en tiempos pre-covid se estimaba que un 80% de las ventas del sector se realizaba en el espacio físico de la tienda/exposición<sup>18</sup>); sin embargo, predomina aún un enfoque de lugar de exposición sobre el enfoque de lugar de relación con la clientela y se advierten entre otros, déficits en términos de animación del punto de venta y/o en la falta de incorporación de elementos tecnológicos en tienda, etc.

En este breve marco competitivo descrito (oferta y demanda) las personas o empleos (más de 6.120 empleos asalariados -62% empleo femenino- y hasta 8.211 empleos asalariados en el conjunto de la cadena de valor del equipamiento del hogar de la CAE); adquieren igualmente una importancia clave en este sector en transformación:

- El/La comerciante como gestor/a empresarial y orientador/a y dinamizador/a de la nave empresarial.
- El/La vendedor/a como figura estratégica en el actual contexto, destacando por combinar junto a su faceta comercial, un progresivo componente técnico imprescindible tanto en la vertiente decoradora como de producto.
- Los empleos de back office (montadores/as en particular) que han concentrado buena parte de la precarización asociada al declive del sector; y que, sin embargo, constituyen un elemento esencial de la calidad del servicio y de la satisfacción de la clientela.



## EL EMPLEO EN EL COMERCIO MINORISTA

El sector comercial minorista vasco genera en el año 2021 un total de **82.130 empleos**, lo que viene a representar cerca de un **11% de la población ocupada vasca**. Además, dos tercios de las personas ocupadas en el sector comercio son mujeres.

Evolutivamente, a pesar de que el sector pierde un importante número de establecimientos, En lo que respecta al empleo, **el retail vasco logra sumar un total de 3,5% empleos en todo el periodo 2014 - 2019**. Un crecimiento fundamentado por el impulso del empleo asalariado (+10,5%), un empleo que en 2021 (53.876 empleos), supone ya, cerca de dos tercios del empleo del retail vasco.

Por contra, el **empleo autónomo vive en la última década una reducción sistemática y estructural** en el número de cotizantes, perdiendo en 7 años más de un 10% de afiliaciones; una tendencia de pérdida interanual del empleo autónomo, qué además, ha ido cobrando fuerza conforme avanzaban los años (desde un -0,2% en 2014 hasta un -2,5% en 2018).

La irrupción de la **pandemia en el año 2020 situaba una pérdida global del empleo en el retail vasco del 2%**; una caída que resultaba semejante entre el colectivo asalariado y autónomo, y que era amortiguada en parte por los ERTes, y las CATAs, en el caso de las y los autónomos.

En el pasado año 2021, sin llegar a los niveles de empleo 2018-2019, crecía nuevamente el **empleo asalariado (+1%)**. En el caso del empleo autónomo, la evolución entre 2020 y 2021 resultaría por primera vez **"no negativa"** en la serie desde 2014. Así con un nivel de 28.254 afiliados/as semejante al del año precedente, podría anticiparse quizás "un suelo" en la pérdida sistemática vivida en los últimos años en el empleo por cuenta propia en el comercio vasco.

Otras de las tendencias que conviene destacar **entre las y los empresarios y autónomos/as en el sector comercial en Euskadi es el cada vez mayor peso que va cobrando el colectivo migrante**. Así en cifras, la proporción de empresarios/as y autónomos/as en el comercio vasco entre 2007 y 2021 se ha duplicado entre las y los menores de 44 años. De hecho, en el año 2021 y en el ámbito estatal, 22 de cada 100 empresarios/as y 32 de cada 100 autónomos/as en el sector comercio, en los segmentos de edad entre 30 y 44 años y entre menores de 30 años respectivamente, provienen de países extranjeros y. Una cuestión que resulta clave en el relevo generacional sectorial y en el marco de una sociedad vasca cada vez más envejecida.

Situando brevemente algunas características sobre el empleo en el comercio, cabría destacar asimismo los siguientes elementos<sup>19</sup>:

- Cerca de un 40% del empleo total en el sector comercial estatal lo conforman la **ocupación de comerciantes y vendedores/as de tiendas y almacenes**; de hecho, esta ocupación, representa un 6,4% del empleo en el ámbito estatal y **advierte un riesgo medio de automatización**.
- Las **competencias más valoradas en el mercado laboral** están relacionadas con la **prestación de asistencia** y cuidados o las **competencias en materia de información**; competencias que **cobran importancia en una progresiva "servitización" en el comercio**.
- El 52% de las personas desempleadas provenientes del sector comercial encuentran empleo en otro sector; por otro lado, entre las personas empleadas en comercio, el 61% no proviene de este sector.

En el sector comercial destaca en la **nueva contratación la temporalidad**; así más de 9 de cada 10 contratos son temporales y solo el 10% de éstos tienen una duración superior a medio año. Asimismo, más de un tercio son de contratos de jornada parcial<sup>20</sup>. Aunque esta evolución requiere de un estudio en profundidad de los datos postcovid que refleje la transformación interna del sector comercial: las distintas características del comercio mayorista frente al minorista y la venta y reparación del automóvil y

<sup>19</sup> Fuente: La hostelería y el comercio: dinámica laboral, empleo del futuro y competencias asociadas a ambos sectores.

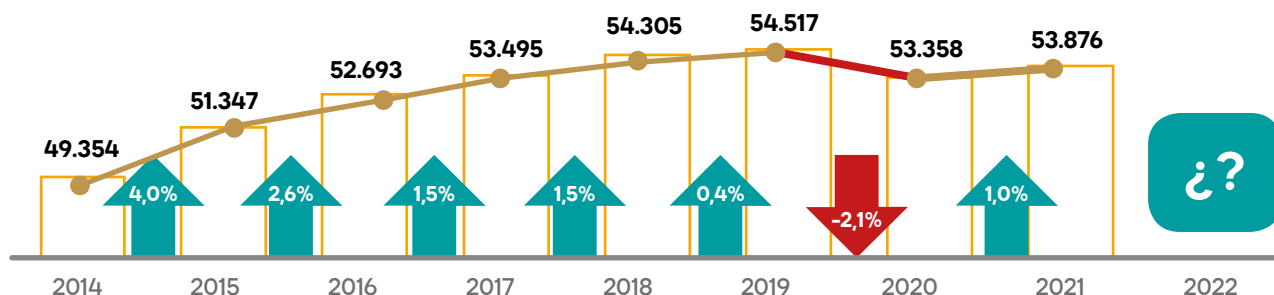
<sup>20</sup> Fuente: El empleo en comercio y hostelería tras el impacto de la Covid - 19 marzo - agosto 2020.

los flujos de entradas y salidas de personas trabajadoras en su sector según la tipología de empleo. Esta transformación lleva aparejada una estrecha vigilancia de la calidad del empleo en el sector comercial.

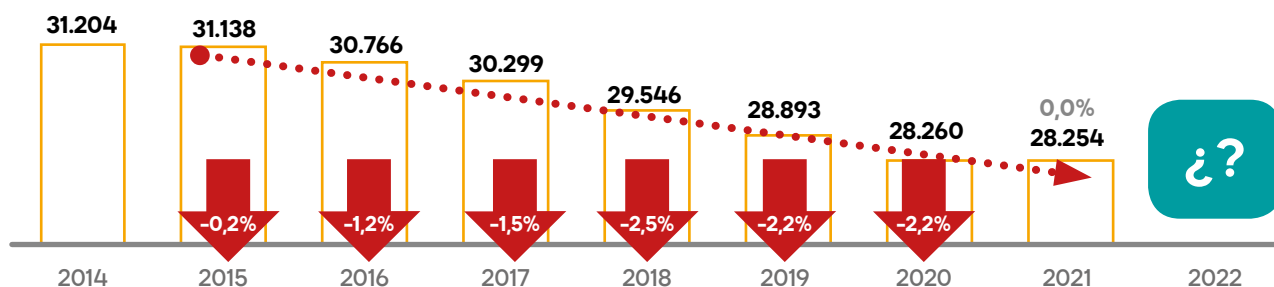
## EL EMPLEO EN EL RETAIL VASCO

### EVOLUCIÓN DEL EMPLEO ASALARIADO VS. EMPLEO AUTÓNOMO

#### Evolución EMPLEO ASALARIADO en comercio minorista vasco. 2014-2021



#### Evolución EMPLEO AUTÓNOMO en el comercio minorista vasco. 2014-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Tesorería General de la Seguridad Social.

## PRINCIPALES OCUPACIONES EN EL SECTOR COMERCIAL

### Ocupaciones más comunes en el sector en 2019

	%	% acum.
Comerciantes y vendedores de tiendas y almacenes   <b>522</b>	<b>38,6</b>	<b>38,6</b>
Agentes comerciales y corredores   <b>332</b>	<b>7,3</b>	<b>45,9</b>
Peones del transporte y almacenamiento   <b>933</b>	<b>5,3</b>	<b>51,2</b>
Mecánicos y reparadores de máquinas   <b>723</b>	<b>4,9</b>	<b>56,1</b>
Cajeros y expendedores de billetes   <b>523</b>	<b>4,3</b>	<b>60,4</b>
Gerentes de comercios por mayor y menor   <b>142</b>	<b>3,5</b>	<b>63,9</b>
Empleados de servicio de información al cliente   <b>422</b>	<b>3,1</b>	<b>67</b>
Peones de la industria manufacturera   <b>932</b>	<b>2,8</b>	<b>69,8</b>
Otros vendedores   <b>524</b>	<b>2,5</b>	<b>72,3</b>
Empleados encargados de registro materiales y transporte   <b>432</b>	<b>2,2</b>	<b>74,5</b>

Nota: en gris oscuro, vendedores (grupo 52), en gris claro, otros

## PRINCIPALES RASGOS DEL COMERCIO MINORISTA VASCO

Con el fin de situar la realidad actual del comercio local vasco, en el marco de análisis diagnóstico se ha abierto un proceso participativo al conjunto del sector comercial asociado, en el que se han sumado a través de cuestionario online, algo más de 400 comercios de la geografía vasca (191 Gipuzkoa, 176 Bizkaia y 52 Álava) a lo largo de los meses de febrero y marzo de 2022.

En su caso, algunos de los elementos que se presentan a continuación, se matizan y complementan con informaciones recogidas en el Barómetro del Comercio de la edición 2020:

**a) Un comercio sensibilizado en torno al desarrollo de estrategias multicanal.** Así 2 de cada 3 comercios combina actualmente en su negocio el canal online y el canal off line. Una combinación basada en gran medida en la tienda física y RRSS (cerca del 70%) y tienda física y teléfono/whatsapp (algo más del 59%). Una combinación de estrategias on y off line que sectorialmente se produce en mayor medida en el equipamiento personal (sobre todo a través de RRSS). En esta línea, en 2022, cerca del 87% de los comercios contaría con perfil del comercio en RRSS (Instagram y RRSS).

**b) En todo caso, la concepción online, resulta hoy por hoy muy básica en el comercio vasco y la experiencia del cliente no resulta aún omnicanal:** En el año 2020, globalmente tan solo un 16% de los comercios ofrecía un servicio online (*Barómetro del comercio 2020*; además, atendiendo al proceso participativo abierto en 2022, más de un tercio de los comercios, no ofrece la posibilidad de cambiar de canal a su clientela, y tan solo un 27% considera necesario incorporar la compra online a la tienda física.

De hecho, la omnicanalidad del comercio vasco resulta hoy por hoy una cuestión sobre la que no hay un planteamiento claro. Cerca de un 60% de los comercios no se pronuncia al ser preguntado sobre la posibilidad de pasar de un canal a otros para comprar, recoger o devolver pedidos; y un 34,3% declara abiertamente que no es posible. Por tanto, es muy minoritario (5,6%) el porcentaje de los comercios participantes que tienen interiorizada la necesidad de evolución hacia la omnicanalidad en la oferta y que desarrollan en su modelo de negocio.

**c) Limitada profesionalización en la gestión del negocio.** El 77,6% de los comercios minoristas son explotados bajo la forma de persona física (empresario/a individual 72,7% o comunidad de bienes 4,9%)<sup>21</sup>. Una realidad que evidencia la falta de profesionalización del sector que no se constituye bajo una forma societaria que limite la responsabilidad personal en el negocio.

Por otro lado, en lo que respecta a la incorporación tecnológica en la gestión de los negocios, apenas uno de cada cuatro comercios monitoriza y mide la relación con los clientes de una forma profesional mediante software específico. Además, cerca de un tercio "se fiaría de su intuición" y un 22,2% declara no medir ni monitorizarla relación con sus clientes. Así las cosas, que más de la mitad de los comercios encuestados no haga seguimiento de su clientela pone de manifiesto hoy por hoy un importante déficit en cuanto al nivel de gestión interno del sector comercial.

**d) Mayor participación en marketplaces locales vs. escasa presencia en las grandes plataformas.** En torno a un 30% de los comercios participantes estaría presente en algún Marketplace, una proporción que se eleva hasta un 42% entre los comercios centenarios y hasta cerca de un 55% entre comercios donostiarros. Destaca en este caso la participación en marketplaces locales entre el comercio participante, una herramienta que ha podido constituir una primera base y aprendizaje en lo que respecta al desarrollo de un escaparate virtual. Por su parte, la presencia en plataformas generalistas (Amazon o Aliexpress) resulta muy escasa.

<sup>21</sup> Fuente: Barómetro del comercio 2020 Enfokamer.



- e) **Toma de conciencia generalizada de los retos a los que se enfrenta el sector;** sobre todo en lo que toca en términos de adaptación del negocio a las nuevas demandas de la ciudadanía -80% lo considera importante o muy importante-.

En esta línea, cabe situar que cerca del 73% de los comercios considera que las tiendas físicas del futuro no serán como las actuales y cerca de la mitad de los comercios opinan que el comercio será cada vez más un escaparate/punto de encuentro, y que las transacciones se efectuarán en gran medida de forma online. Una visión que globalmente resulta pesimista en tanto en cuanto algo más de un 57% declara que la tienda física acabará desapareciendo en un gran porcentaje.

Además, de forma más específica se advierte la necesidad sectorializada de incorporar nuevos servicios y mejoras en la gestión interna del negocio, tales como:

- Mejorar la profesionalización del personal de ventas e incorporar nuevas modalidades de pago (Bizum, PayPal, criptomonedas...) y entregas a domicilio o en puntos de recogida, en el caso de los comercios de alimentación y bienes cotidianos.
- Incorporar nuevos perfiles profesionales (gestor de redes sociales, creador de contenido, merchandiser...) y servicios basados en la atención personalizada (personal shopper, asesoramiento nutricional, estético, etc.) en el equipamiento de la persona y del hogar.

- f) **La limitación de la amplitud y profundidad del surtido el comercio constituye un elemento de mejora evidente entre el comercio vasco participante;** obtiene de hecho la mayor puntuación 4 sobre 5 como factor de mejora competitiva por parte de la oferta comercial. Una realidad que pone de manifiesto la necesidad de especialización y de desarrollo de estrategias de diferenciación por parte del retail vasco.

- g) **El asesoramiento y la atención del personal vendedor constituye -para el propio sector- la principal fortaleza** en la tienda física (4 sobre 5 puntos); realidad que evidencia por su parte la necesidad de fortalecer la experiencia personalizada en la tienda ante una creciente demanda "hipersegmentada".

- h) **Envejecimiento y la falta de relevo generacional.** La media de edad de las personas que gestionan el sector comercial minorista vasco se sitúa en los 52 años y cerca del 45% de los establecimientos en el año 2020 estaban gestionados por una persona de más de 54 años<sup>22</sup>. Una realidad que pone de manifiesto la importancia de arbitrar estrategias de relevo generacional sobre aquellos comercios con un modelo de negocio actualmente competitivo.

- i) **Creciente peso del colectivo migrante entre las personas gestoras en el sector comercial:** tal como se apuntaba en el capítulo de caracterización del empleo en el retail, son cada vez más las y los emprendedores en el sector comercial que provienen de otros países; actualmente según datos del Barómetro de Enfokamer algo más del 3% de los gestores comerciales son de origen extranjero.

- j) **Y, por último, los efectos de la pandemia:** sin duda la irrupción de la pandemia en 2020 ha supuesto cambios importantes en las formas de consumir y de formas de interacción desde el propio sector comercial. Así además del ya mencionado crecimiento del e-commerce, cabe situar la consolidación de las tarjetas de crédito como forma de pago; en 2020, el 49,0% de las operaciones de venta del sector se han realizado a través de datáfono, cuando en el Barómetro de 2019 eran el 38,1%; una realidad que se extiende también en la rama de la alimentación (39% en 2020 vs. 22,7% en 2019).

Globalmente, el sector establecía en el año 2020 un descenso en las ventas del 32,5%, respecto a 2019 y apenas un 16% de los comercios apuntaba afluencia de turistas en el comercio (frente al máximo histórico alcanzado en 2019 del 31%).

*Para ampliar información ver Documento de apoyo 7.- Informe de resultados del proceso participativo de comercio.*

22 Fuente: Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2020.

## FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA DE OFERTA

Encuesta web efectuada a establecimientos comerciales de Euskadi

Trabajo abordado temporalmente

Caracterización de la muestra

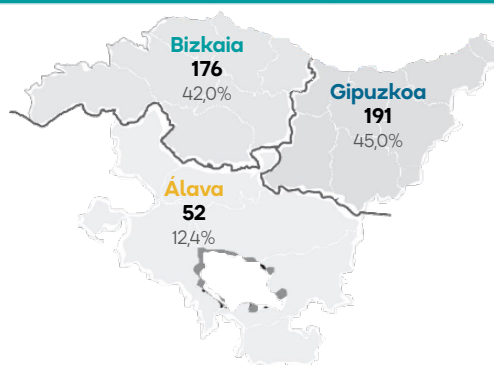
### 419 EMPRESAS

El universo objeto del estudio lo componen los establecimientos comerciales de la CAPV (13.103 establecimientos comerciales, según Eustat-DIRAE- Directorio de Actividades Económicas).

### del 23 de febrero al 31 de marzo 2022 (ambos inclusive)

Encuestación vía web mediante el sistema CAWI (Computer Assisted Web Interview), a través de la página web del proyecto ([www.merkataritza2030.eus](http://www.merkataritza2030.eus)) y a través de las Asociaciones sectoriales y gremiales.

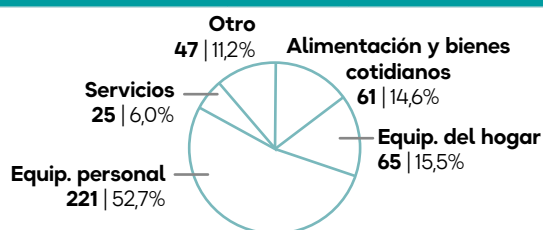
### Territorio Histórico



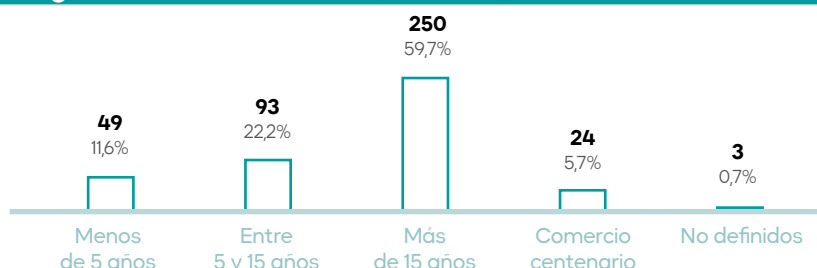
### Capitales y dimensión municipal

Donostia / San Sebastián	55	13,1%
Bilbao	70	16,7%
Vitoria-Gasteiz	29	6,9%
Resto de Gipuzkoa	136	32,4%
Resto de Bizkaia	106	25,3%
Resto de Álava	23	5,5%

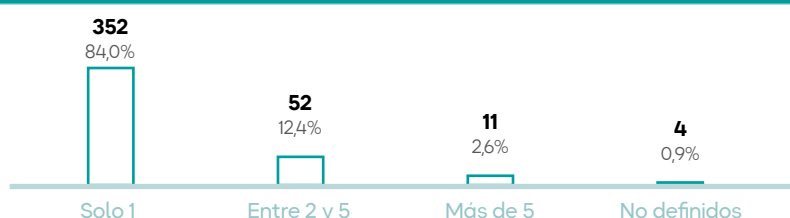
### Sector de Actividad



### Antigüedad

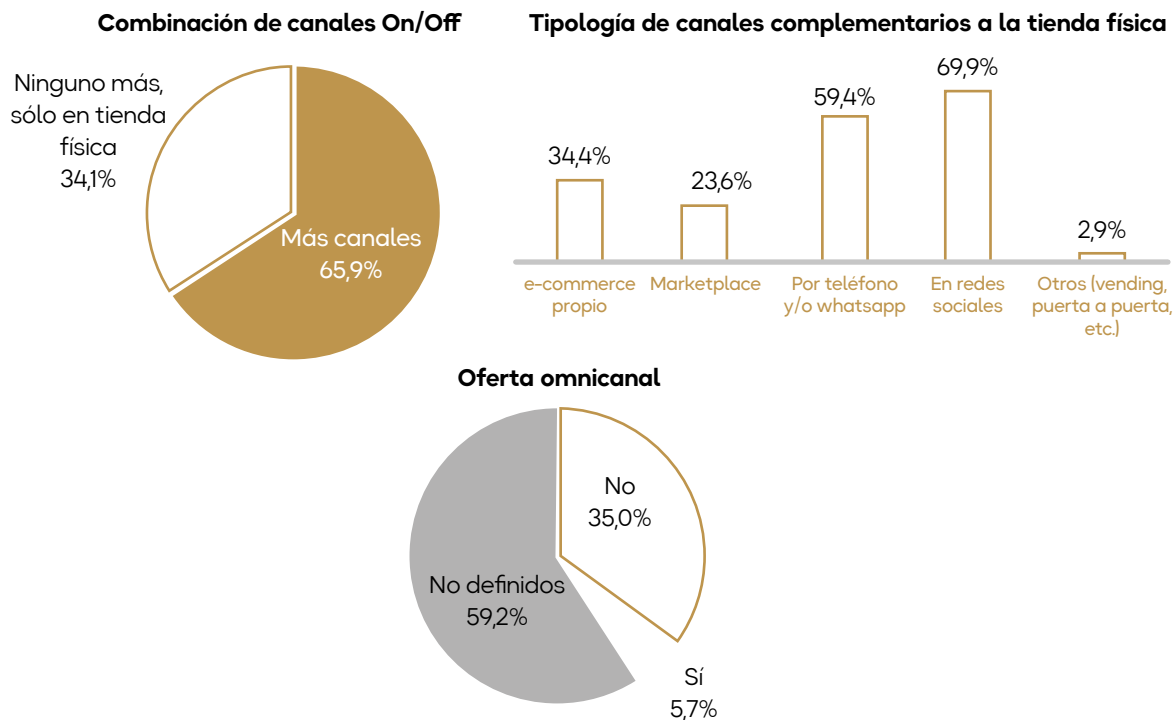


### Nº establecimientos



## BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL VASCO 2022

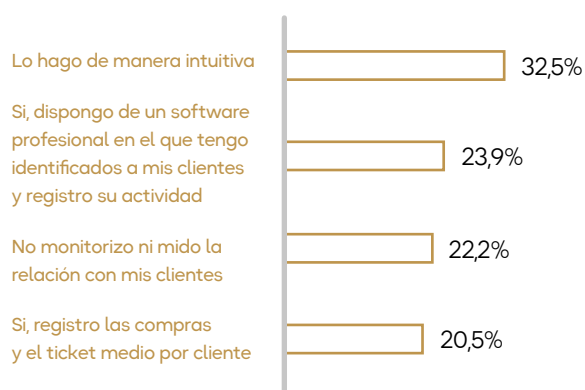
### OMNICALIDAD EN SECTOR COMERCIAL EN EUSKADI 2022



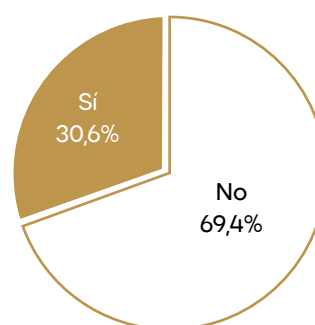
Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 419 comercios en Euskadi (Febrero-Marzo 2022).

### GESTIÓN Y PRESENCIA EN MARKETPLACES

#### Monitorización y medición de la relación con la clientela



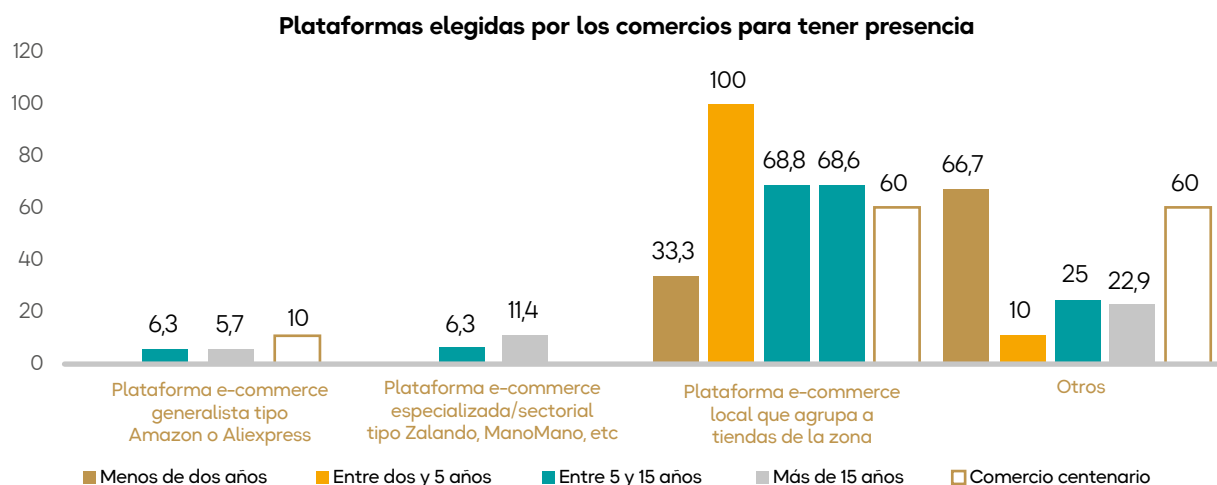
#### Presencia del comercio en marketplaces



Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 419 comercios en Euskadi (Febrero-Marzo 2022).



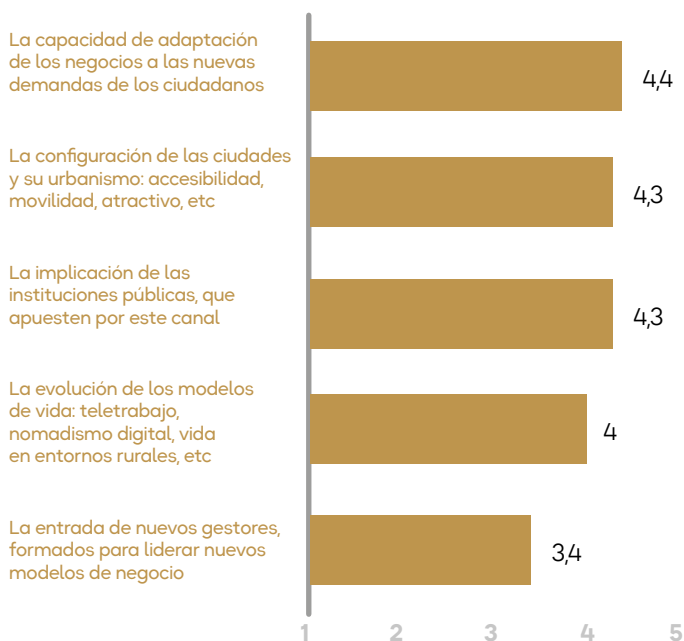
## BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL VASCO 2022



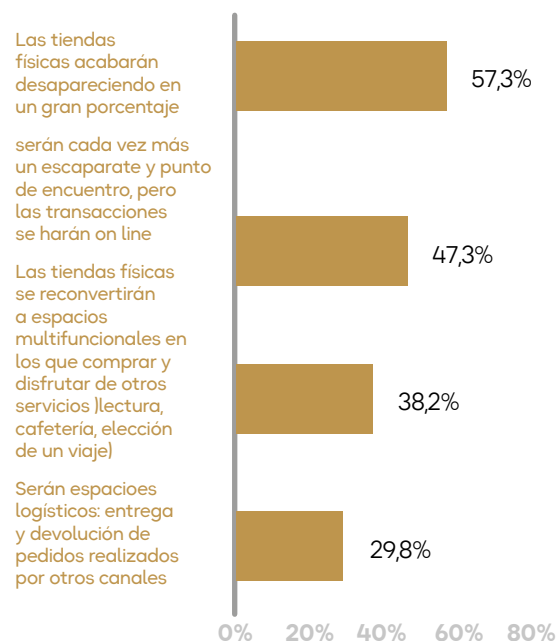
Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 419 comercios en Euskadi (Febrero-Marzo 2022).

## RETOS, FORTALEZAS Y PUNTOS CRÍTICOS PERCIBIDOS POR EL SECTOR COMERCIAL

### Retos sectoriales (importancia media (1-poca 5-mucha))

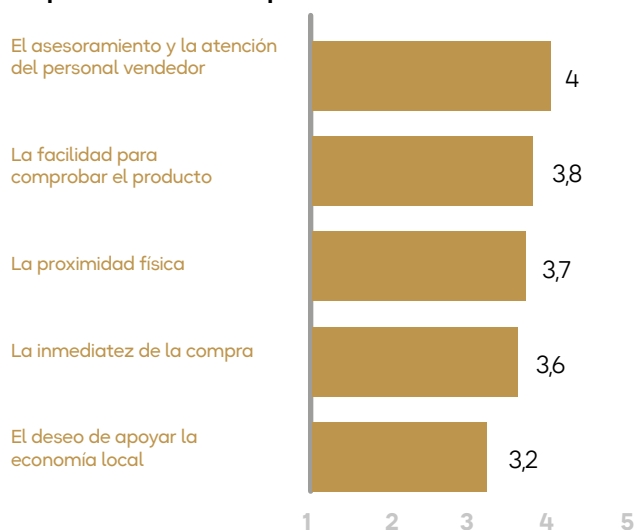


### Evolución en la tiendas físicas del futuro



Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 419 comercios en Euskadi (Febrero-Marzo 2022).

**Fortalezas de la compra en tienda física  
(Importancia media (1-poca 5-mucha))**



**Factores de mejora competitiva en la oferta comercial (Importancia media (1-poca 5-mucha))**



Fuente: Elaboración propia a partir de proceso encuesta a 419 comercios en Euskadi (Febrero-Marzo 2022).



## EL COMERCIO MAYORISTA EN EUSKADI: INTERMEDIARIOS Y COMERCIO AL POR MAYOR

La actividad de intermediación y comercio al por mayor representa una actividad dentro del retail vasco significativa, pero que se enmarca en una lógica social y urbana diferenciada a la del comercio minorista, en tanto que:

- No mantiene una relación directa con el consumidor final o demanda comercial.
- No se localiza en el espacio urbano de las ciudades y los barrios ni genera flujos de cohesión social en trama urbana
- Conecta de forma estrecha con la actividad logística y de la movilidad; sector en actual y profunda transformación estratégica. En este sentido destaca la participación de las empresas de distribución alimentaria Grupo Eroski y UVESCO/BM/Super Amara en el Clúster de movilidad y logística de Euskadi, Clúster que aglutina a 111 empresas que facturaban 10.750 M € y generaban un total de 57.629 empleos en el año 2021.

En cifras **este grupo de actividad** (circunscrito en el Grupo 46 según CNAE<sup>23</sup>) representa en 2021 un total de **10.349 establecimientos** (6.813 establecimientos de comercio al por mayor y 3.536 intermediarios).

- Territorialmente Bizkaia concentraría el grueso de esta actividad comercial con el 55% de los establecimientos de la CAE; le sigue Gipuzkoa con 3.272 establecimientos y por último Álava con 1.379 establecimientos de intermediación y comercio al por mayor.
- Subsectorialmente, y en el marco del comercio mayorista destaca en número los establecimientos de comercio mayorista de alimentación (1.638 establecimientos), al que le siguen el comercio mayorista industrial (1.091 establecimientos) y el asociado al hogar y al mueble (717 establecimientos).

De forma que si se agregan las cifras de establecimientos comerciales minoristas (23.103 establecimientos) y los establecimientos mayoristas/intermediarios (10.349 establecimientos), el **sector comercial en su conjunto representaría cerca de un 20% del total de establecimientos de la economía vasca.**

Evolutivamente, de **forma semejante al comercio minorista, este subsector pierde en la última década un importante número de efectivos, reduciendo en la última década cerca de un 25% del número de establecimientos.** Una caída que con diferente intensidad se produce en tanto en la intermediación como en conjunto de ramas del comercio mayorista y se eleva hasta un 32% en el comercio al por mayor del equipamiento del hogar/mueble, 29% en la alimentación y 27% en el equipamiento personal.

En términos de empleo esta actividad comercial cuenta en 2021 **con un total de 39.645 afiliaciones**, un empleo vinculado en buena medida a empleo asalariado (80%), frente a un colectivo autónomo que representa algo menos del 20%.

Un empleo que en el periodo previo a la pandemia 2014 – 2019 crecía en algo más de un 5%, gracias al **importante crecimiento del empleo asalariado del 9% frente a la caída que experimenta el empleo autónomo del 6%.**

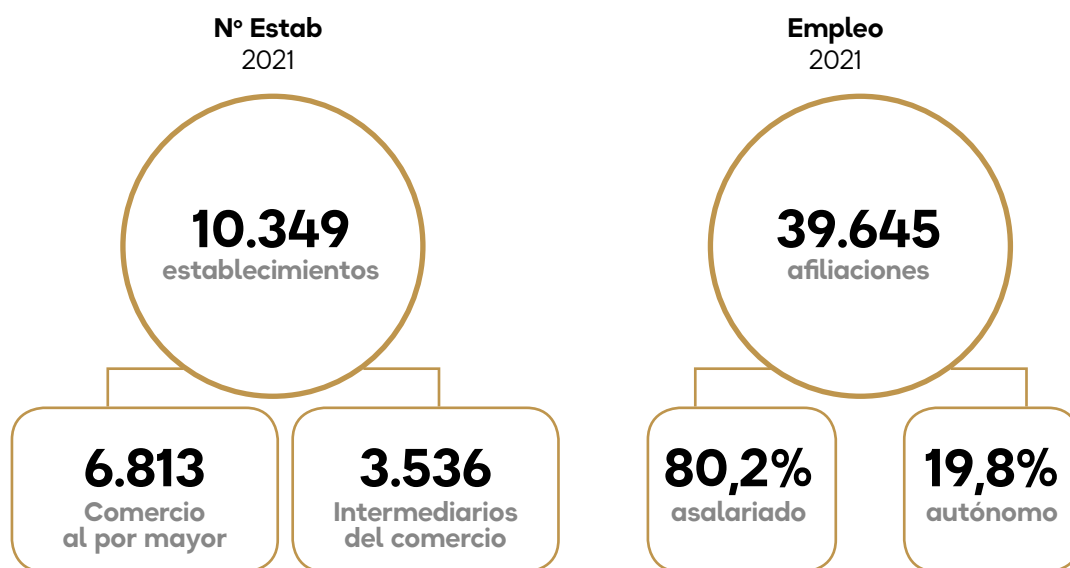
En el año 2020 el empleo asalariado se contraía en un 2,4% y en 2021 no logra aún recuperar las cifras pre-covid. En el caso del colectivo autónomo, la pérdida anual de las afiliaciones en 2020 se situaba en cerca de un 3% y se prolonga durante 2021 con una caída interanual del 2,2%.

23 Establecimientos de Intermediarios del comercio y del Comercio al por mayor.



## GRANDES CIFRAS DE INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO Y COMERCIO AL POR MAYOR

### ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEOS GENERADO EN LA CAE



Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas Eustat; Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Tesorería General de la Seguridad Social.

### EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS

**Evolución del nº establecimientos del subsector Intermediarios del comercio y del Comercio al por mayor por ramas (2008 – 2021)**

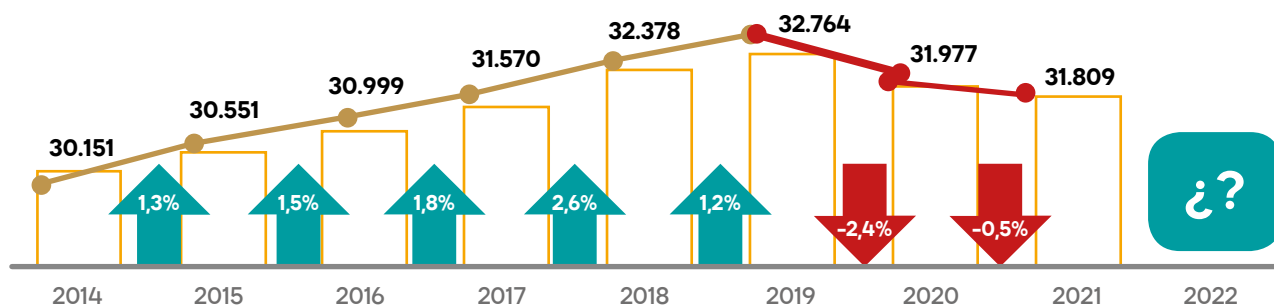
	2008	2021	2008-2021
Intermediarios del comercio	4.276	3.536	-17,31%
C.p.m. materias primas agrarias y animales	231	190	-17,75%
C.p.m.alimentación	2.307	1.638	-29,00%
C.p.m. Equipamiento personal	502	368	-26,69%
C.p.m. Equipamiento del hogar y muebles	1.047	717	-31,52%
C.p.m. Salud y belleza	618	502	-18,77%
C.p.m. Tecnología	309	256	-17,15%
C.p.m. Industria	1.433	1.091	-23,87%
C.p.m.resto	2.940	2.051	-30,24%
TOTAL (CNAE 46)	13.663	10.349	-24,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas Eustat.

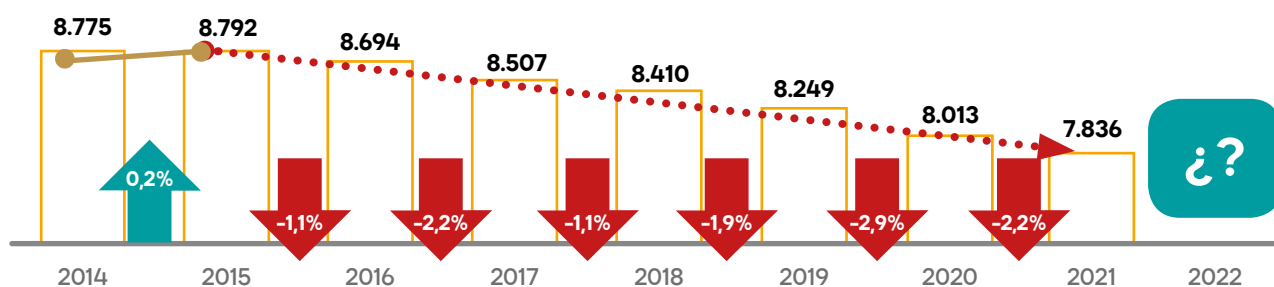
## GRANDES CIFRAS DE INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO Y COMERCIO AL POR MAYOR

### EVOLUCIÓN DEL EMPLEO ASALARIADO VS. EMPLEO AUTÓNOMO

#### Evolución EMPLEO ASALARIADO 2014-2021



#### Evolución EMPLEO AUTÓNOMO 2014-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Tesorería General de la Seguridad Social.



## EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN: INDUSTRIA Y COMERCIO/SERVICIOS

El sector de la automoción desde su vertiente industrial cuenta en 2021 con un parque productivo conformado por un total de 306 empresas, el cual factura un total de 18.351 millones de euros (un 10,5% más que en 2020) y genera algo más de 38.140 empleos (52% de este empleo industrial se concentra en tan solo 17 empresas)<sup>24</sup>. Un tejido industrial que incluye montadores y fabricantes finales (TIER2, TIERn) que trabajan para múltiples TIER1 dentro y fuera de la CAE.

La cadena de valor del sector comprende además de esta primera vertiente industrial, un tejido empresarial que desarrolla actividades de **comercialización -concesionarios, talleres de reparación, servicios postventa y recambistas; así como estaciones de servicio-**, que en el año 2021 sumarían cerca de 3.000 empresas y un total de 3.406 establecimientos en la CAE<sup>25</sup>.

En términos de **empleo la actividad comercial de venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas suponía en 2021 un total de 12.835 empleos** (9.708 empleos asalariados y 3.126 empleos en régimen autónomo).

Este segundo colectivo de empresas que desarrollan actividades que van desde la comercialización, al servicio postventa, y repostaje de combustible fósil o eléctrica, no encuentra en la práctica sin embargo una conexión directa con la industria de la automoción vasca. Existen así algunos elementos que inciden en una menor o mayor interdependencia entre la industria (apoyada institucionalmente desde el Departamento de Desarrollo Económico de Gobierno Vasco), y la comercialización y servicios en el sector de la automoción (apoyada en este caso, desde el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo de Gobierno Vasco).

- El mercado del sector industrial de la automoción resulta muy global y mantiene una mayor relación empresarial y económica con agentes en el ámbito estatal e internacional; no existe por tanto una relación directa entre el sector de la fabricación vasca y el comercio minorista local vasco.
- Los lazos que se establecen entre la parte industrial y la comercial están en buena medida centralizados y se asocian a intereses fijados desde el ámbito de la fabricación (márgenes y niveles de rentabilidad).
- Los lazos directos que se establecen se asocian al marco de concesión para la venta y el de talleres oficiales para la reparación bajo garantía.

En todo caso existen factores estratégicos asociados a las apuestas sobre los nuevos modelos de movilidad sostenible y el desarrollo de políticas asociadas, que afectan tanto a la fabricación, como a la propia comercialización o a los servicios de reparación o repostaje, y que hacen necesarias soluciones de carácter integral; se puede por tanto hablar de una "cadena de valor continua" que comprendería desde el diseño de los vehículos hasta el servicio postventa y los servicios y productos necesarios para su uso por parte del consumidor/a.

<sup>24</sup> Datos publicados por parte del Cluster de Automoción de la CAE ACICAE.

<sup>25</sup> 4520 Mantenimiento y reparación de vehículos motor: 2.178 establecimientos; 4511 Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros: 612 establecimientos; 4730 Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados: 321 establecimientos; 4532 Comercio al por menor de repuestos y accesorios de vehículos de motor: 153 establecimientos; 4540 Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos y accesorios: 89 establecimientos; 4519 Venta de otros vehículos motor: 53 establecimientos.



## Interdependencia entre la industria y comercio/postventa en el sector de la automoción



De hecho, para dar respuesta a las soluciones integrales de movilidad en un sector tan globalizado, deben configurarse nuevos modelos de negocio y un ecosistema colaborativo e interdependiente entre los agentes tradicionales, fabricantes y proveedores, y sectores colaterales.

En términos asociativos el sector vasco se organiza a través de diferentes asociaciones que aglutinan empresas del conjunto de la cadena de valor; ilustrativamente se citan las siguientes...

- ACICAE Clúster de Automoción de Euskadi
- AEGA Asociación de empresarios/as de la automoción de Gipuzkoa<sup>26</sup>
- ACV Asociación de concesionarios de Bizkaia
- BAT Talleres de automoción de Bizkaia
- FEVA Federación vizcaína de empresas de automoción<sup>27</sup>
- AVVRAA Asociación vizcaína de vendedores de recambios y accesorios de automoción
- ADEADA Asociación de empresarios de automoción de Álava<sup>28</sup>
- SIE – SEA Asociación alavesa de estaciones de servicio

*Para ampliar información ver Documento de apoyo 8.- Sector Automoción en Euskadi.*

<sup>26</sup> 280 empresas asociadas.

<sup>27</sup> 6 empresas asociadas.

<sup>28</sup> 107 empresas asociadas.

## 1.4. El ecosistema asociativo: trayectoria y necesidad de "reenfoque" en los nuevos escenarios sectoriales

**Entender la conformación y funcionamiento del actual ecosistema asociativo comercial, requiere "echar la mirada atrás" e identificar "los hitos" en su evolución.**

Tradicionalmente el Asociacionismo comercial estuvo ligado al "gremio" ... Y esto ya viene "de muy antiguo", tal como queda reflejado en el nombre de muchas de las calles de los Cascos Históricos de nuestros pueblos y ciudades (Calle Carnicería, Cuchillería, Zapatería...). Su funcionalidad estaba muy centrada en la "defensa y regulación" de su actividad, la formación de los nuevos profesionales, el mantenimiento de un reconocimiento y prestigio de la profesión.... En el origen "gremio y zona" conformaban una misma unidad.

Es a finales de los años 60 y principios de los 70, cuando empiezan a surgir las primeras asociaciones zonales de comerciantes. Las ciudades y pueblos crecen, los ejes comerciales se amplían y cambian algunas centralidades comerciales, de los Cascos Históricos a las zonas de Ensanche.... Y tras una floreciente etapa de crecimiento comercial al calor del desarrollo industrial, las crisis de los 70, que desembocan en todo un proceso de Reconversión Industrial a lo largo de los años 80 - 90, marcan en Euskadi el inicio del declive de muchos ejes comerciales centrales... Declive que se acentúa con la aparición y la proliferación de los grandes centros comerciales en la periferia de las ciudades... Es en estos momentos donde la "defensa de la calle" (la zona) empieza a cobrar relevancia frente a la defensa del "gremio" (la profesión).

En este escenario, a nivel de la CAE se aprueba la Ley de Actividad Comercial (1994) aún vigente. En su Título VI, recoge la finalidad a la que se dirigen las actuaciones del Gobierno Vasco en materia de comercio, siendo una de ellas "*c) la formación de agrupaciones o unidades integradas entre empresas de comercio*".

Se abre una etapa en la que desde el Gobierno Vasco se impulsa de forma decidida la constitución de "agrupaciones horizontales", es decir, asociaciones zonales, como vía de apoyo al sostenimiento de los ejes comerciales de los municipios vascos. Es la etapa en la que se constituyen la gran mayoría de asociaciones zonales municipales y de barrio de Euskadi. Y se hace bajo un modelo "estatutario", organizativo y funcional basado en una tradición asociativa gremial muy limitado en su capacidad de asumir los nuevos escenarios y retos de "defensa zonal" primero y de "activación y dinamización" después...

Este modelo asociativo que nació ya con una capacidad de respuesta limitada ha podido desarrollar su actividad a lo largo de estas más de dos décadas, sostenidos por las líneas de financiación (subvenciones y convenios) habilitadas "ad hoc" desde el Gobierno Vasco.

Tal como se ha ido evidenciando a lo largo del presente informe Diagnóstico, el sector comercial vasco se encuentra sumido en una "revolución socioeconómica" que pone en cuestión incluso la forma de entender la propia actividad comercial, donde no sólo los espacios urbanos han evolucionado y se encuentran en pleno proceso de transformación, si no que se han abierto nuevos "espacios de relación y comercialización", donde más allá de "vender productos" se venden "experiencias" y "se resuelven necesidades". Donde la innovación tecnológica nos obliga a una adaptación permanente.

Se hace evidente que el actual "modelo asociativo" queda desenfocado ante los nuevos escenarios a los que se enfrenta el sector comercial, que más allá de la defensa "gremial" (profesión) y de la "defensa y activación zonal" exige de una transformación sectorial y empresarial profunda.

### 1.4.1. Radiografía del tejido asociativo comercial vasco

#### EL TEJIDO ASOCIATIVO EN CIFRAS

Dentro del "Mapa de actores" que intervienen en el sector comercial, es evidente que el Tejido Asociativo ocupa un espacio muy significativo, desde el punto de vista de las políticas comerciales y también presupuestario, y por eso es necesario conocer adecuadamente su dimensión.

En un primer "acercamiento" a la realidad asociativa en 2021, la CAE contaba con un total de 22.782 establecimientos comerciales minoristas y 197 Asociaciones u organizaciones empresariales que ejercían su representación. Esto supone un potencial medio de 116 establecimientos por entidad, lo que nos ofrece una imagen de **"atomización" asociativa** que si bien implica capilaridad en el territorio, también nos habla de su escasa capacidad operativa.

Territorialmente cabe destacar el limitado potencial -dimensión- de Álava con una media de 86 establecimientos por entidad, frente a la meda de 129 establecimientos por entidad de Bizkaia.

Objetivamente, el único parámetro disponible hasta el momento para "medir" esta dimensión hace referencia al número de establecimiento comerciales adheridos a cada una de las Asociaciones de Comerciantes ya sean gremiales, zonales, municipales, territoriales.... Un parámetro que a priori puede parecer de fácil medición pero que no está exento de cierta complejidad a la hora de manejar cifras concretas y fiables. Así:

- Los únicos datos sobre el tejido asociativo comercial vasco se recogen en el denominado "Censo de Asociaciones" que se gestiona desde las Cámaras de Comercio en cada uno de los Territorios. Este Censo es de adscripción voluntaria, y recoge los datos aportados desde las propias Asociaciones sin que existan mecanismos que permitan un contraste actualizado de forma permanente sobre el número efectivo de establecimientos asociados a cada entidad.
- En el Censo, se contemplan como asociados a los diferentes establecimientos. Y esto puede derivar en duplicidades al figurar un mismo establecimiento en diferentes asociaciones (zonal, gremial, municipal, territorial...). También puede dar pie a la reflexión sobre si el grado de representatividad asociativa debe ir ligado al número de establecimientos o al número de empresas comerciales:
  - Las asociaciones, sobre todo las zonales, integran no sólo establecimientos comerciales, sino también de hostelería, de servicios o de comercio mayorista. Este mix refleja la realidad del entorno urbano en el que se desarrolla la actividad comercial, pero dificulta la determinación del grado de participación del comercio dentro de las Asociaciones.
  - Es habitual también que una misma Asociación se vaya integrando a su vez en otras de ámbitos de actuación superiores (municipales/territoriales/comunitarias), con lo que a la hora de dimensionar adecuadamente el grado de asociacionismo es importante descontar estas duplicidades.

#### Asociacionismo zonal y grado de representatividad

Atendiendo al último "Estudio sobre el Grado de Asociacionismo Comercial en la CAE" realizado en marzo de 2022, en 2021 Euskadi contaba con un total de 11.472 establecimientos integrados en asociaciones zonales, de los cuales **135 correspondían a empresas de comercio mayoristas y 6.560 a comercios minoristas**.

Estas cifras nos reflejan un grado de representatividad de las Asociaciones Zonales en 2021 de 1,28% de los comercios mayoristas y un **25,05% de los establecimientos minoristas. Es decir, en Euskadi, aproximadamente uno de cada cuatro establecimientos comerciales minoristas está integrado en alguna asociación zonal.**



Cabe destacar el incremento en el grado de representatividad de las Asociaciones zonales con respecto a 2019 cuando era uno de cada cinco establecimientos minoristas estaba adscrito a una asociación zonal. Este incremento de casi 5 puntos es debido por un lado a un significativo incremento del número de asociados que en el caso de los mayoristas pasaron de ser 118 en 2019 a 135 en 2021 (+14,40%) y en los minoristas de 5431 en 2019 a 6.560 en 2021 (+20,78%), probablemente impulsado por la necesidad de apoyo y acceso a recursos para hacer frente a los efectos del COVID 19 canalizados en muchos casos a través de estas asociaciones ; y por otro a la disminución del total de establecimientos existentes que en el caso de los mayoristas supuso una pérdida de 621 establecimientos (-5,58%) y en los minoristas de 1648 establecimientos (-6,05%).

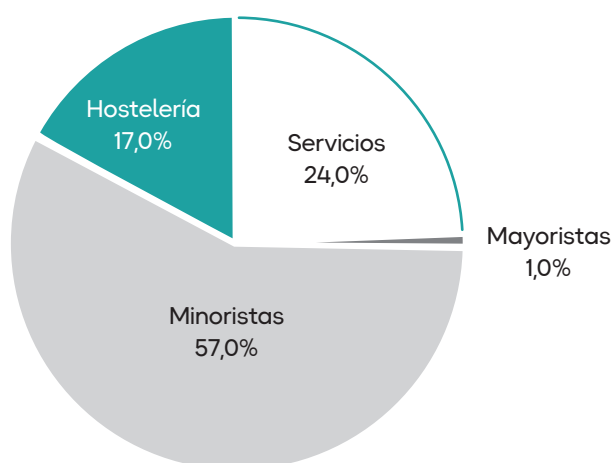
Hay que señalar también que, en 2021, dentro de las Asociaciones de comerciantes zonales poco más de la mitad de los asociados son comercio minorista. En concreto el 57%.

### Establecimientos integrados en asociaciones zonales 2021

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total
Asociados	135	6.560	1.992	2.785	<b>11.472</b>
Total existentes	10.509	26.187	13.512	35.845	<b>86.053</b>
Representatividad	1,28%	25,05%	14,74%	7,77%	<b>13,33%</b>

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Marzo 2022

### Empresas integradas en asociaciones zonales en Euskadi



### Establecimientos integrados en asociaciones zonales 2019

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total	▲ Total 19-21
Asociados	118	5.431	1.558	2.358	<b>9.465</b>	<b>21,20%</b>
Total existentes	11.130	27.835	13.754	36.427	<b>89.146</b>	<b>-3,50%</b>
Representatividad	1,06%	19,51%	11,33%	6,50%	<b>10,62%</b>	<b>25,50%</b>
▲ Representatividad 19-21	20,70%	28,39%	30,15%	19,51%	<b>25,50%</b>	

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Julio 2020

## Asociacionismo gremial y grado de representatividad

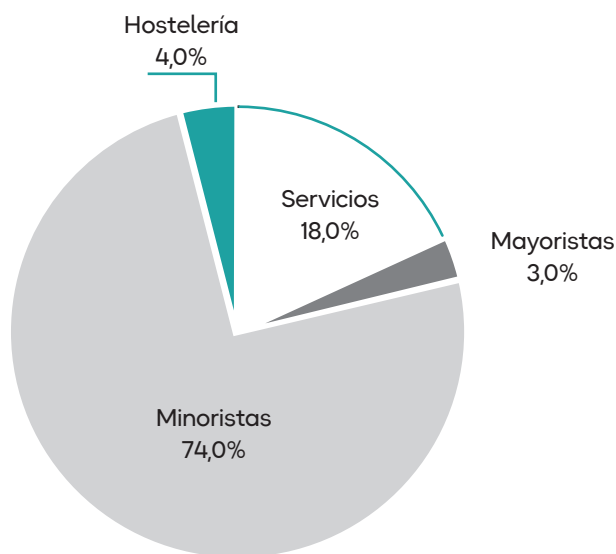
Según el mismo estudio "Estudio sobre el Grado de Asociacionismo Comercial en la CAE" publicado en 2022, si atendemos al nivel de asociacionismo desde el punto de vista gremial, dos son los datos a destacar... Por un lado, el escaso grado de representatividad de este tipo de asociaciones sobre el total de establecimientos existentes que en el caso de los minoristas alcanza sólo el 7,10% siendo del 0,80 % para los mayoristas en 2021; por el otro el descenso que se percibe en el caso de la representatividad de las asociaciones gremiales entre los minoristas que pasaron del 7,90% en 2019 al señalado 7,10% en 2021.

### Establecimientos integrados en asociaciones gremiales 2021

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total
Asociados	84	1.860	112	446	<b>2.502</b>
Total existentes	10.509	26.187	13.512	35.845	<b>86.053</b>
Representatividad	0,80%	7,10%	0,83%	1,24%	<b>2,91%</b>

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Marzo 2022

### Empresas integradas en asociaciones gremiales en Euskadi



### Establecimientos integrados en asociaciones gremiales 2019

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total	▲ Total 20-21
Asociados	72	2.196	n.d.	107	<b>2.375</b>	<b>5,30%</b>
Total existentes	11.130	27.835	13.427	36.427	<b>88.819</b>	<b>-3,11%</b>
Representatividad	0,65%	7,90%	-	0,29%	<b>2,67%</b>	<b>9,00%</b>
▲ Representatividad 19-21	23,10%	-10,10%	-	327,60%	<b>9,00%</b>	

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Julio 2020

## UN TEJIDO ASOCIATIVO CON REALIDADES MUY DIVERSAS Y CON UNA CAPACIDAD DE ACTUACIÓN LIMITADA...

Detrás de las cifras, que nos dibujan un tejido asociativo atomizado y con escasa representatividad, se esconde, además, una gran diversidad de "asociaciones" que responden a múltiples motivaciones en su origen y con modelos organizativos y operativos dispares en funcionalidad y resultados.

En más ocasiones de las que sería deseable, el origen de las asociaciones, principalmente zonales, ha estado motivado por aspectos como, promover una interlocución más o menos organizada con el sector, tener acceso a recursos públicos, reproducir proyectos de otras zonas, o simplemente por desencuentros con las asociaciones ya existentes.... más que el diseño de un proyecto acordado y promovido desde las propias empresas de comercio. Es decir, en una buena parte de los casos nos encontramos con una estructura asociativa que responde a motivaciones no vinculadas directamente con las necesidades sentidas de las empresas a las que representa, originándose así un cierto grado de desafección.

En el caso de muchas de las asociaciones zonales, la "instrumentalización" de las mismas como vehículo para acceder a recursos financieros que permitieran desarrollar acciones de "animación/dinamización" comercial de las ciudades y municipios, ha supuesto la "sobrecarga y el tensionamiento" de unas estructuras con muy escaso músculo financiero, no preparadas ni dotadas de las capacidades necesarias para su desarrollo. Esta situación ha generado varios efectos indeseados:

- Gran parte de las asociaciones zonales de municipios y/o de barrio están orientadas a las actividades de "animación/dinamización". Se ha transmitido así un mensaje permanente de que lo realmente importante para garantizar la viabilidad y competitividad de las empresas de comercio "está en la calle" y que por lo tanto "ellas, internamente, no tienen nada que hacer" ... Se refuerza así una actitud pasiva de las propias empresas de comercio y se desvía la "atención" de los representantes del sector sobre los verdaderos retos a lo que sectorialmente toca hacer frente.
- Se ha convertido a las asociaciones zonales en "empresas de animación/dinamización", y como tal su capacidad de desarrollo queda ligada a la obtención de recursos...Se entra en una dinámica basada en:  
+ financiación => + proyectos => + estructura=> más financiación.... en un cierto "circulo vicioso" ... que es difícil de romper.
- La dependencia financiera, genera un "ensimismamiento" ... La asociación sometida a "sobrecarga y tensionamiento" se ve obligada a centrar sus esfuerzos en la propia "supervivencia y mantenimiento" ..., situando en otro plano las necesidades de las empresas a las cuales representa; y actuando con una visión de corto plazo que impide abrir la mirada hacia planteamientos más innovadores y enriquecedores.

Desde una perspectiva gremial, nos encontramos con un tejido asociativo en declive, que ha perdido relevancia de la mano de diferentes factores: la mayor visibilidad de las asociaciones zonales frente a las gremiales, la difuminación de los límites entre lo zonal y lo gremial al situarse los factores claves de competitividad empresarial en ámbitos completamente diferentes (omnicanalidad, digitalización, servitización, experiencia de compra frente a producto, sostenibilidad de los espacios urbanos, nuevos perfiles de consumidor...), la pérdida de prestigio y reconocimiento de la profesión, la falta de continuidad en muchas de las actividades de carácter gremial, etc.

Desde el punto de vista funcional, la atomización asociativa, se acompaña de una débil estructura organizativa, no profesionalizada, liderada en su mayor parte por comerciantes que compaginan, con mucho empuje e ilusión, su labor dentro de las Juntas con el desempeño de su actividad como autónomo/a. Nos encontramos por tanto, que la mayoría de estas Asociaciones tienen una capacidad de actuación muy limitada fuera de su integración en estructuras superiores: Federaciones y Plataformas de Comercio Urbano fundamentalmente.

### 1.4.2. Aspectos para la reflexión

Como se ha ido evidenciando a lo largo del presente Informe, el sector comercial se ve abocado a una transformación que debe empezar a través de sus empresas pero que implica y afecta también a su tejido asociativo, que no puede obviar su particular "transformación".

Se hace necesario, por tanto, abrir un espacio para la reflexión que permita abordar esa transformación asociativa de forma realista y coherente a la situación y nuevas necesidades del sector.

Se identifican algunos de los ámbitos sobre los que se debe centrar esa reflexión:

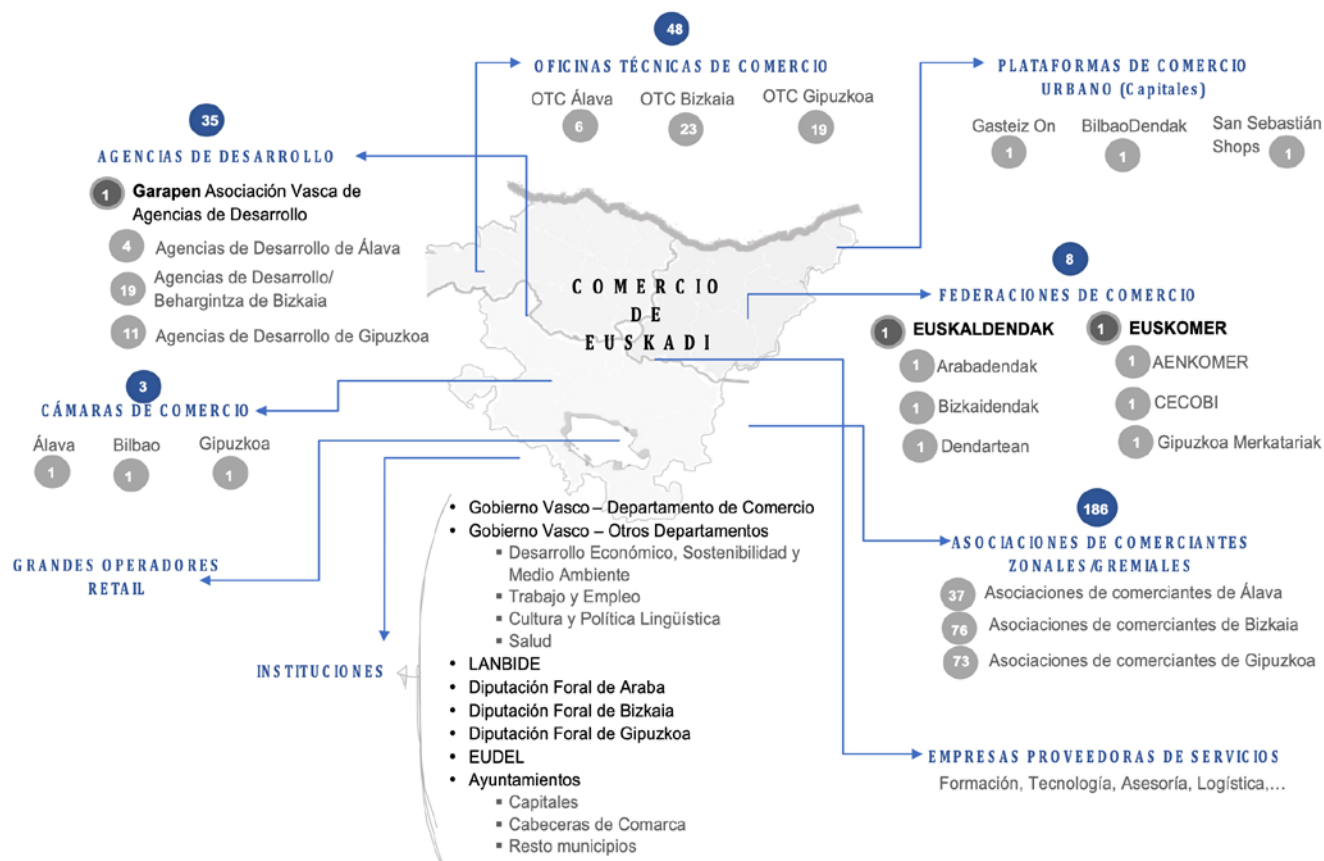
- Rol que debe y puede jugar el tejido asociativo. Es seguro que ante el enorme reto de transformación sectorial al que nos enfrentamos, todas "las manos serán pocas" y el diseño de la Estrategia 2030 abrirá "espacios de oportunidad" para el tejido asociativo. Pero en ningún caso se debe obviar que el tejido asociativo tiene dos funciones fundamentales, en las que ningún otro agente le puede sustituir: la representación del sector, y la interlocución tanto a nivel institucional como social, siempre basadas en el conocimiento de las necesidades reales de las empresas que lo integran en su particular orientación al cliente
- Adecuación de los roles a su capacidad, con el fin de evitar repetir "errores" del pasado generando sobrecargas que tensionan el sistema y afecta en su efectividad
- Replanteamiento abierto de los modelos asociativos...frente al actual modelo que responde a una integración "horizontal" de empresas, abrir espacios de "innovación" que permitan definir modelos en los que las empresas (tractoras, innovadoras...) puedan tener un papel más activo en el planteamiento de ideas y posibles proyectos....
- Eficiencia de recursos, tanto económicos como humanos, que nos lleva a la necesidad de ordenar para evitar solapamientos innecesarios y nos conduce a planteamientos basados en la cooperación y la coordinación.
- .....

*Para ampliar información ver Documento de apoyo 9.- Políticas comerciales vascas.  
Aspectos para la reflexión.*





## TEJIDO ASOCIATIVO VASCO



1. ABAE-ASOC. AGENCIAS VIAJE ÁLAVA - ARABAKO BIDAIA-AGENTZIAK ELKARTEA
2. ADEADA-ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE AUTOMOCIÓN DE ÁLAVA
3. AEKO-AIARALDEKO ENPRESEEN KOORDINAZIOARAKO FEDERAZIOAKO
4. AEME-ARTZINIEGAKE ENPRESA ETA MERKATARITZA ELKARTEA
5. AGLA-ASOCIACIÓN DEL GREMIO DE LIBREROS DE ÁLAVA
6. ALAMU- ASOCIACIÓN DE COMERCIOS DEL MUEBLE Y EQUIPAMIENTO DE HOGAR DE ÁLAVA
7. ÁLAVA TRADICIÓN
8. APAL- ASOCIACIÓN DE LA PLAZA DE ABASTOS DE LAUDIO
9. APECREA-ASOCIACIÓN PELUQUEROS Y ESTILISTAS CREATIVOS DE ÁLAVA
10. APILL-ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS INDUSTRIALES DE LLODIO
11. APYMCA-ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS COMERCIANTES DE AMURRIO
12. ARABADENDAK-AGRUPACIÓN DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE ÁLAVA-ARABAKO MERKATARRI, OSTALARITZA ETA ZERBITZU ENPRESA ELKARTEEN TALDEA -
13. ASELCAR-ASOCIACIÓN DE CARNICERÍAS SELECTAS DE ÁLAVA
14. ASOC. COMERCIANTES PROMOCION EVENTOS Y CEREMONIAS ALAVA EVENTS
15. ASOC. HOSTELERÍA ÁLAVA AENKOMER ARABAKO OSTALARITZA ELKARTEA
16. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE LA CALLE GORBEA
17. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE VITORIA-GASTEIZ - COMERCIO VITORIA
18. ASOCIACION DE COMERCIO Y HOSTELERIA DE LLANADA ALAVESA (LAUTADA BIZIRIK ACICSA)
19. ASOCIACIÓN DE COMERCIO Y SERVICIOS ARETXABALETAKO PLAZA
20. ASOCIACIÓN DE COMERCIO Y SERVICIOS VARIOS
21. ASOCIACIÓN DE COMERCIOS Y SERVICIOS ENSANCHE-GASTEIZ
22. ASOCIACIÓN DE COMERCIOS Y SERVICIOS GASTEIZ ON ESTE DE VITORIA GASTEIZ
23. ASOCIACIÓN DE DETALLISTAS DE ÁLAVA
24. ASOCIACIÓN DE FLORISTAS DE ÁLAVA
25. ASOCIACIÓN DE FOTÓGRAFOS PROFESIONALES DE ÁLAVA
26. ASOCIACIÓN DE PASTELEROS Y CONF. ARTESANOS DE ÁLAVA
27. ASOCIACIÓN GASTEIZ ON GORBEA-AVENIDA
28. ASOCIACIÓN PROFESIONAL DE CARNICEROS Y CHARCUTEROS CADENA 15
29. ATLA-ASOCIACIÓN DE TINTORERÍAS Y LAVANDERÍAS DE ÁLAVA
30. DELA-ASOCIACIÓN PARA LA DINAMIZACIÓN DE EMPRESAS DE LAGUARDIA
31. FEDASOC-FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DEL CASCO MEDIEVAL
32. FEDERACIÓN ALAVESA DE EMPRESARIOS DE COMERCIO Y SERVICIOS-AENKOMER
33. GASTEIZ ON-ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL COMERCIO URBANO DE VITORIA-GASTEIZ
34. HIRIA 3.1-FEDERACIÓN DE ASOC. COMERCIOS CAPITALES VASCAS
35. IPAR-ARRIAGA-ASOCIACIÓN DE COMERCIO, SERVICIOS Y HOSTELERÍA DE LAKUA-ARRIAGA
36. UNIMODA-UNIÓN TEXTIL DE ÁLAVA
37. ZARAMAGA ASOCIACIÓN DE COMERCIOS Y SERVICIOS

1. ABK ASOCIACION BARAKALDO
2. ACE BARAKALDO (ASOCIACION DE COMERCIO Y EMPRESA URBANA DE BARAKALDO)
3. ADECKA-ASOCIACION DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE ARRIGORRIAGA
4. AGRUPACIÓN DE COMERCIANTES DE SANTUTXU
5. ALGORTAKO DENDAK, A.O.
6. ARRATIAKO MERKATARIEN ELKARTEA - A.M.E
7. ASOC AGRUPACION COMERCIAL BILBAOCENTRO
8. ASOCIACIÓN CÁMARA DEL LIBRO DE EUSKADI - EUSKADIKO LIBURU GANBARA ELKARTEA
9. ASOCIACIÓN COMERCIO UNIDO DE SAN BIZENTE "SANBICENTER"
10. ASOCIACIÓN COMERCIOS UNIDOS DE SANTURTZI - SANTURTZIKO MERKATARI BATUAK ELKARTEA ITSASGORA
11. ASOCIACION DE COMERCIALIZADORES DE PESCADO DE ONDARROA
12. ASOCIACION DE COMERCIANTES BIZI ZAMUDIO
13. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE ASTRABUDUA
14. ASOCIACION DE COMERCIANTES DE BASURTO-BASURTO BERRI
15. ASOCIACION DE COMERCIANTES DE DISTRITO 2 - AUZOA BERRITZEN
16. ASOCIACION DE COMERCIANTES DE DURANGALDEA, DENDAK BAI
17. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE MUSKIZ
18. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE OTXARKOAGA
19. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE SAN IGNACIO, IBARREKOLANDA Y ELORRIETA
20. ASOCIACION DE COMERCIANTES DE UGAO
21. ASOCIACION DE COMERCIANTES DEL MERCADO DE LA RIBERA
22. ASOCIACION DE COMERCIANTES HOSTELEROS Y SERVICIOS DE GORLIZ
23. ASOCIACION DE COMERCIANTES TXURDINAGA
24. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y EMPRESAS DE BILBAO LA VIEJA, SAN FRANCISCO Y ZABALA
25. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS ARANGUREN BERRIA
26. ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE ABANTO ZIERBENA (ACHA)
27. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE BALMADEA-BALMADENDA
28. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE ERMUA
29. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE GORDEXOLA-GORDEXOLA BIZI
30. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE GÜEÑES
31. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE TRAPAGARAN (BATURIK)
32. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE ZALLA
33. ASOCIACION DE COMERCIANTES Y PROFESIONALES DE ETXEBARRI
34. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y PROFESIONALES DE ORTUELLA
35. ASOCIACION DE COMERCIANTES, HOSTELERIA Y SERVICIOS DE PLENTZIA
36. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES, HOSTELERIA Y SERVICIOS ZORROTZA LAGUNTASUNA
37. ASOCIACION DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE BASAURI
38. ASOCIACION DE COMERCIANTES, HOSTELERÍA Y SERVICIOS DE SOPELA
39. ASOCIACION DE COMERCIO, HOSTELERIA Y SERVICIOS REKALDE BIHOTZEAN
40. ASOCIACIÓN DE COMERCIOS, HOSTELERÍA Y EMPRESAS DEL CASCO VIEJO DE BILBAO ZAZPI KALEAK

41. ASOCIACION DE COMPRADORES MINORISTAS DE FRUTAS, HORTALIZAS Y VERDURAS
42. ASOCIACIÓN DE COMPRADORES MINORISTAS DE PESCADO Y CONGELADO
43. ASOCIACIÓN DE FARMACIAS DE EUSKADI-AFARE
44. ASOCIACIÓN DE FOTÓGRAFOS PROFESIONALES DE BIZKAIA
45. ASOCIACIÓN DE MAYORISTAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS DE VIZCAYA
46. ASOCIACIÓN PROFESIONAL COMERCIAL DE PORTUGALETEKO
47. ASOCIACIÓN PROFESIONAL DE COMERCIANTES DE SESTAO DE 1978
48. ASOCIACION PROFESIONAL DE COMERCIOS Y SERVICIOS DE DERIO
49. ASOCIACIÓN PROFESIONAL DE OFICINAS DE FARMACIA DE BIZKAIA
50. ASOCIACIÓN VIZCAÍNA DE VENDEDORES DE RECAMBIOS Y ACCESORIOS DE AUTOMOCIÓN (AVVRAA)
51. BAKIO HEDATZEN TURISMO GARAPENERAKO ELKARTEA
52. BERRIZKO MERKATARI ELKARTEA
53. BERTON- BERMEOKO TXIKI-ERDI ENPRESEN ALKARTEA
54. BILBAO ZENTROKO MERKATARITZA, HOSTALARITA ETA ZERBITZU-ENPRESAREN ELKARTE PROFESIONALA. FORO BILBAO
55. BIZKAIKO MERKATARITZA, OSTALARITZA ETA ZERBITZU ENPRESEN FEDERAZIOA, FEDERACIÓN DE COMERCIO, HOSTELERÍA Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE BIZKAIA BIZKARTEA
56. COMERCIOS UNIDOS DE AMOREBIETA
57. COMERCIOS UNIDOS DE ERANDIO-DENDARI TALDEA ERANDIO "ATERKI"
58. COMERCIOS UNIDOS DE LEIOA
59. CONFEDERACION DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE EUSKADI - EUSKALDENDAK
60. DEUSTO BIZIRIK AGRUPACIÓN COMERCIAL
61. ELORRIOKO MERKATARIEN ELKARTEA
62. FEDERACIÓN EZKERRALDENDA
63. GALDAKAO DENDARI ELKARTEA COMERCIO-HOSTELERIA-SERVICIOS
64. GERNIKAKO MERKATARI ELKARTUAK
65. GERNIKAKO MERKATU PLAZAKO MERKATARIEN ELKARTEA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE LA PLAZA DEL MERCADO DE GERNIKA PLAZAKOEK
66. GETXO EMPRESARIAL Y COMERCIAL - GETXO ENPRESA ETA MERKATARITZA
67. GREMIO DE PASTERIA DE BIZKAIA
68. HEMEN BE BAI MARKINA XEMEINGO MARKATARI ELKARTEA
69. IRALA BERRI - ASOCIACION DE COMERCIO, HOSTELERIA Y SERVICIOS DE IRALABARRI
70. LEKEITIOKO MERKATARI ELKARTUAK - KITTO
71. LEMOAKO MERKATARIEN ELKARTEA/ASOCIACION DE COMERCIO HOSTELERIA Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE LEMOA LEMOAKOM ELKARTEA
72. LEZAMA SARETZEN
73. OKELBIZ - ASOCIACIÓN DE CARNICEROS DE BIZKAIA
74. ONDARROAKO DENDARIEN ELKARTEA
75. ROMO BIZIRIK - ROMOKO ETA PINJETAKO MERKATARITZA, OSTALARITZA ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
76. URDULIZKO MERKATARIEN ELKARTEA - ASOCIACION DE COMERCIANTES DE URDULIZ (ume)



1. AEGA, ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE AUTOMOCIÓN DE GIPUZKOA
2. AGRUPACION DE COMERCIANTES DE TEJIDOS DE GUIPUZCOA
3. AGRUPACION DE COMERCIANTES DE ZAPATOS DE GUIPUZCOA
4. ARETXARTE ELKARTEA
5. ARKUPE ELKARTEA
6. ASOC. COMERCIANTES Y SERVICIOS TXANKAKUA / TXANKAKUA ELGOIBARKO MERKATARIAK
7. ASOCIACION "ZAHARREAN"
8. ASOCIACIÓN ATERPEA DE LASARTE-ORIA
9. ASOCIACIÓN DE ALIMENTACIÓN Y FRUTERÍAS DE GIPUZKOA:
10. ASOCIACIÓN DE CARNICEROS DE GIPUZKOA
11. ASOCIACION DE COMERCIANTES BEDELKAR
12. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES CENTRO ERDI
13. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE AZPEITIA, BERTAN, AZPEITIKO MERKATARI ELKARTEA
14. ASOCIACION DE COMERCIANTES DE EIBAR
15. ASOCIACION DE COMERCIANTES DEL MERCADO DE LA BRETXA-BRETXAKOAK
16. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MERCADO ERRETERIA EMKT
17. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y DE SERVICIOS DE AMARA
18. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y DE SERVICIOS DE EGIA-FMG "HEGIAN"
19. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y DE SERVICIOS DE GROS FMG "DRGOS" / "DGROS" GME GROSEKO MERKATARI ETA ZERBITZUEMAILEEN ELKARTEA
20. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES Y DE SERVICIOS DEL ANTIGUO FMG "ANTIGUON" / "ANTIGUON" GME ANTIGUOKO MERKATARI ETA ZERBITZUEMAILEEN ELKARTEA
21. ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE HERNANI - BERRIAK
22. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES ZUMAIA ELKARTEA
23. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y SERVICIOS DE ERRETERIA "ERRENKOALDE"
24. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y SERVICIOS DE PASAIA "LAURAK BAT"
25. ASOCIACION DE COMERCIO Y SERVICIO DE MONDRAGON "IBAI-ARTE" ARRASATE MERKATAL ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
26. ASOCIACION DE COMERCIO, HOSTELERIA Y SERVICIOS DE IRÚN
27. ASOCIACIÓN DE COMERCIO, HOSTELERÍA Y SERVICIOS DE LEZO LEZOKOAK
28. ASOCIACION DE COMERCIO, HOSTELERIA Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE SAN SEBASTIAN - DONOSTIAKO MERKATARITZA, OSTALARITZA ETA ZERBITZU ENPRESAREN ELKARTE BA GERA
29. ASOCIACIÓN DE DETALLISTAS DE PESCADOS DE GIPUZKOA
30. ASOCIACIÓN DE DROGUERIAS DE GIPUZKOA
31. ASOCIACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS DE GIPUZKOA
32. ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE ÓPTICAS DE GIPUZKOA:
33. ASOCIACIÓN DE FERRETERIAS DE GIPUZKOA
34. ASOCIACIÓN DE FOTOGRAFOS PROFESIONALES DE GIPUZKOA-ASFOGI:
35. ASOCIACIÓN DE HERBORISTERÍAS Y COMERCIO ECOLÓGICO DE GIPUZKOA
36. ASOCIACIÓN DE JOYEROS, PLATEROS Y RELOJEROS DE GIPUZKOA:
37. ASOCIACIÓN DE LIBREROS DE GIPUZKOA
38. ASOCIACIÓN DE MUEBLISTAS DE GIPUZKOA
39. ASOCIACIÓN DE PELUQUERÍAS DE CABALLEROS DE GIPUZKOA

40. ASOCIACIÓN EIBAR CENTRO COMERCIAL ABIERTO
  41. ASOCIACIÓN GIPUZKOANA DE OFICINAS DE FARMACIA (AGEOFAR)
  42. ASOCIACION GIPUZCOANA DE PANADERIAS
  43. ASOCIACIÓN GIPUZCOANA DE PROFESIONALES DE LA FLOR-LORE ARTEAN
  44. ASOCIACION PROFESIONAL DE MAYORISTAS, ACOPIADORES, EXPORTADORES E IMPORTADORES DE PESCADOS Y MARISCOS DE LA PROVINCIA DE GIPUZCOA
  45. ASOCIACIÓN SS SHOPS DONOSTIA, AGRUPACIÓN DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES
  46. ASTIKO ASTIGARRAKAKO MERKATARI, OSTALARI ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
  47. AXTROKI MERKATARI ELKARTEA
  48. BABEXA ASOCIACION DE COMERCIANTES DE GETARIA
  49. BAREAK Beasaingo Merkatari Elkarte
  50. BERTAN, ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE MUTRIKU
  51. BIDASHOP: ASOCIACION DE ESTABLECIMIENTOS URBANOS PARA LA DINAMIZACION DEL COMERCIO DE LA CIUDAD DE IRÚN
  52. BI-TARTEAN
  53. BIZIKALE DE SORALUZE
  54. DEBALAI ELKARTEA
  55. DEDARTEAN, AGRUPACIÓN DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES, HOSTELEROS, EMPRESAS DE SERVICIOS Y AUTÓNOMOS DE GIPUZKOA
  56. EDERTO-HARAKEL GIPUZKOAKO HARATEGIAK
  57. FEDERACION MERCANTIL DE GIPUZKOA
  58. HERRIXEN AZKOITIKO DENDAIXEK ELKARTEA
  59. HONDARRIBIKO MERKATARIEN ELKARTEA-AMUITZ
  60. HURBILAGO, USURBILGO MERKATARI ETA OSTALARIEN ELKARTEA
  61. IBARRAKO MERKATARIEN ELKARTEA
  62. ILINTI
  63. ITTURRI OIARTZUNGO MERKATARI, OSTALARI ETA ZERBITZU ENPRESEN ELKARTEA
  64. LAZKAOKO MERKATARIEN ELKARTEA
  65. MUGAN-ASOCIACION DE COMERCIO, HOSTELERIA Y SERVICIOS DE IRÚN
  66. MURKIL ZARAUZKO DENDARIEN ELKARTEA
  67. ON BIZI, URNIETAKO MERKATARITZA ELKARTEA
  68. ORDIZIAN, ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES, HOSTELEROS Y SERVICIOS DE ORDIZIA
  69. ORIA VILLABONAKO MERKATARIEN ELKARTEA
  70. SALKIN ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE ANDOAIN
  71. TOLOSA&CO
  72. TXANTXIKU DENDERIXEN ALKARTIA "TXANDA"
  73. ZESTOA ASOCIACION DE COMERCIANTES Y PROFESIONALES
-









## 2. Estrategia 2030





## 2.1. Ciudadanía y políticas comerciales

El sistema comercial se construye en torno y para la ciudadanía, las personas consumidoras, que son su corazón y motor. Alrededor de la ciudadanía, para conectarla con el tejido productivo de bienes, se articula una amplia cadena empresarial de distribución integrada por canales con variados escalones logísticos y diversos formatos comerciales finales. Esta cadena y sus formatos son una realidad viva y cambiante en función de las infraestructuras de movilidad, transporte y tecnología disponibles; de la evolución de los espacios urbanos y las formas de vida; y, en última instancia, de los valores, costumbres, y necesidades que asocian las personas consumidoras en cada momento. Finalmente, las instituciones y las políticas públicas que instrumentan se ocupan de ordenar este ecosistema, de velar por su buen funcionamiento; y de acompañar la evolución y adaptación continua a los cambios que, como realidad viva, permanentemente se producen.

La ciudadanía en tanto que colectivo de personas consumidoras que todos/as somos, constituye por tanto el foco que direcciona y anima el conjunto de las políticas comerciales que, tradicionalmente, se estructuran desde dos perspectivas complementarias:

- Las políticas de consumo que velan por la información, intereses y derechos de las personas consumidoras en el mercado.
- Las políticas sectoriales que buscan el mejor funcionamiento de la cadena de distribución y su mejor adaptación a las necesidades de las personas consumidoras para garantizar su suministro y satisfacción de necesidades -físicas y crecientemente simbólicas-. Una tarea que, en una sociedad como la que se está configurando en las últimas décadas, fluida y en permanente transformación, comparte el alto estrés y la necesidad de cambio y adaptación continuada que viven las empresas de la cadena de distribución.





Partiendo, por tanto, de las personas consumidoras como motor del sistema comercial y sus políticas, la Estrategia del Comercio Vasco 2030 se centra en la segunda vertiente -Políticas Sectoriales-; estructurándose en dos niveles:

• **1º Principios de la Estrategia + Misión y Visión de esta.**

Los primeros, sintetizan la "forma de entender" el sistema y las políticas comerciales hoy por parte del Departamento en el difícil y cambiante contexto que vive el sector; y, en consecuencia, anticipan y "explican" las estrategias que posteriormente se dibujan.

La misión y la visión ofrecen una visión sintética a todo ello en términos del "para qué" último (misión); y del "cómo" o enfoque con el que se abordan las políticas (visión).

• **2º Vectores de transformación + Proyectos Tractores.**

Los vectores de transformación identificados aluden a los pilares de intervención sobre los que se articula la construcción de la estrategia. Cada vector se desarrolla y explica a través de "claves estratégicas" que ofrecen la pauta de actuación para su despliegue.

Los Proyectos Tractores, por su parte, constituyen intervenciones concretas que por su rango estratégico adquieren un rol "llave" en tanto que contribuyen decisivamente a la creación de condiciones para la transformación del sistema.



## 2.2. Los principios de la Estrategia 2030

### 1. LA EMPRESA EN EL CENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL: Compromiso y responsabilidad.

**El sector comercial se transforma desde la renovación de cada una de las empresas; y demanda intervenciones individualizadas y profundas que requieren de su compromiso y responsabilidad particular.**

El sector camina hacia un escenario con menos empresas y sólo las más robustas y competitivas, las que sean capaces de transformarse y adaptarse a un entorno en permanente cambio, tendrán posibilidades de permanencia.

El enfoque predominantemente colectivo de las políticas comerciales de las últimas décadas, sin embargo, "descargaba" en cierto modo a la empresa de asumir la responsabilidad de su propia transformación. Los retos y las soluciones para abordarlos siempre "estaban fuera" y "debían serle provistas". El tejido empresarial así configurado ha sido mayoritariamente pasivo, con la mirada puesta más en los aspectos ajenos que no está en su mano cambiar; y sin aportar una mirada crítica sobre su propia evolución y adaptación a las nuevas realidades y exigencias.

Esta evidencia nos sitúa en un escenario en el que la transformación de las empresas una a una y en profundidad se impone; focalizada en aquellos colectivos con potencial y con voluntad de cambio y mejora, en línea con lo que ocurre en otros sectores.

Así, la empresa en su individualidad debe asumir su responsabilidad y comprometerse con su propia transformación. Y para ello deben contar con los recursos necesarios de estímulo, cambio y apoyo. Es decir, la empresa debe ocupar el foco referencial de las políticas públicas; y éstas deben ofrecerle aquellos instrumentos o herramientas que faciliten y acompañen en su necesaria transformación, de la que debe ser protagonista.

### 2. INTEGRALIDAD URBANA: El espacio comercial municipal como foco de convergencia de todas las políticas y ayudas.

**El entorno urbano municipal es el ecosistema natural del comercio minorista; y las políticas de apoyo al mismo deben encontrar en él, el espacio diana para su aterrizaje y aplicación integrada y sinérgica.**

El sector comercial vasco es un sector comercial urbano. Es en la ciudad y en sus calles donde se concentra, donde cobra cuerpo y carta de naturaleza su actividad; tanto en su dinámica de "proximidad" y compra cotidiana, como en la de "centralidad" y atracción para la compra comparativa.

Sin embargo, las políticas y programas de ayudas existentes no convergen de forma activa y consciente en el espacio urbano, no constituyen vectores de transformación complementarios y sinérgicos para ser optimizados sobre las empresas e intereses comerciales de cada municipio.

El nuevo escenario de planificación concibe y utiliza las políticas y líneas de ayuda como una paleta de colores complementarios que han de ofrecer y proyectar en cada municipio, a sus actores públicos y privados, opciones diversas para perfilar y pintar de forma activa y consciente un cuadro adaptado a su realidad particular, su modelo comercial propio. Y esto exige hacer del municipio un espacio de trabajo compartido y coordinado entre los actores públicos y privados.

En este contexto de integralidad urbana no deberán olvidarse las políticas que se desarrollen dirigidas hacia los pueblos pequeños, que garanticen unos servicios mínimos como puede ser el comercio, y eviten su despoblamiento pero que además desarrollen e implanten nuevos modelos de comercialización adaptados a esas realidades.

### 3. ACERCAR LOS RECURSOS A LA EMPRESA COMO RETO: Canal de conexión corto y activo

**Si la empresa es el foco central de las políticas, estas deben adquirir un carácter finalista y constituir un todo integrado de herramientas complementarias y sinérgicas respecto a la misma, como condición necesaria de impacto. Pero el cómo se articulan y canalizan las políticas para que lleguen a la empresa adquiere igualmente una gran relevancia. Conseguir acercar las ayudas a la empresa -canal corto- y que esta las optimice de forma proactiva -motivación- constituye un gran reto en un sector microempresarial, atomizado y actualmente poco proactivo.**

Maximizar el impacto de las políticas comerciales reclama por un lado, poner el foco en la empresa y concebir las ayudas e intervenciones desde una lógica de complementariedad y sinergia entre las mismas; y por otro, no menos importante, canalizarlas de forma que los recursos disponibles se acerquen a las empresas de forma finalista y eficaz.

Acercar las ayudas a la empresa, significa articular en los mecanismos de puesta a su disposición de las ayudas; así como crear las condiciones previas para que las ayudas encuentren en la empresa un agente sensibilizado y proactivo hacia las mismas, que las optimice.

### 4. HIBRIDACIÓN SECTORIAL: Progresiva integración del comercio y los servicios en torno al concepto de economía urbana

**Servitización del retail y retailización de los servicios. La "economía urbana" como concepto heterogéneo que agrupa al retail, hostelería, restauración, servicios personales y empresariales... La "experiencia de compra" que va más allá de la relación con el retail impone progresivamente y "ensancha" la mirada de las políticas comerciales.**

En términos macro, la fachada comercial de nuestras ciudades, va siendo crecientemente ocupada por establecimientos de servicios que comparten con el comercio espacios y localizaciones antes reservadas a éste.

En términos micro o empresariales, nuestros comercios buscan crecientemente, desde el servicio, dar valor y diferenciarse a través de una mejor experiencia de compra. E inversamente, no son pocos los servicios que buscan comercializar sus experiencias de forma "paquetizada".

Una convergencia de miradas en torno a la "economía urbana" y la "experiencia" que, en términos de políticas sectoriales acerca a distintos actores; y abre un amplio campo de juego a la colaboración y coordinación entre los mismos y sus políticas.

### 5. ADAPTACIÓN: Particularización y ajuste necesario de las políticas por subsectores

**La experiencia deja claro que no puede obviarse que la efectividad de las políticas comerciales reclama de adaptación y particularización: equipamiento personal, equipamiento del hogar; alimentación; bienes cotidianos, etc. son diferentes realidades, que requieren diferentes ajustes.**

La realidad nos muestra que las problemáticas y situaciones de las distintas ramas de actividad en el sector comercial es bien distinta, lo que exige adaptar las medidas y programas en cada caso.

En cada rama conviven factores propios o específicos con otros comunes o transversales. Pero incluso estos, los problemas y circunstancias comunes inciden de modo matizadamente distinto en los diferentes subsectores. Y la pandemia, en el caso del comercio, se ha encargado de mostrarlo con rotundidad.

Adaptar las políticas es, por tanto, una necesidad tanto para mejorar la eficacia de estas y sus impactos esperados; como para hacer un mejor uso de los recursos movilizados. Y ello reclama de una colaboración público-privada específica; de la generación de consenso y trabajo con los agentes implicados, en ese proceso de afinado y customización especializada.

## 6. GOBERNANZA TRANSVERSAL e INTERISTITUCIONAL: una labor compartida y sinérgica

**El sector comercial es un sistema complejo y sensible a las decisiones de distintos actores institucionales –sectoriales y territoriales–; y empresarialmente muy atomizado y apoyado en dinámicas asociativas. La Gobernanza institucionalmente abierta y coordinada con esos actores públicos, y colaborativamente activa con los representantes sectoriales privados, constituye un modelo imprescindible a impulsar y perfeccionar.**

Desde los diferentes departamentos el Gobierno Vasco –Educación, Empleo, Agricultura, etc.– se gestionan ámbitos sectoriales con alta incidencia en el comercio<sup>29</sup>. Los Ayuntamientos, por su parte, gestionan el ecosistema espacial y social en el que se desarrolla la actividad y finalmente las Diputaciones intervienen desde el marco de su capacidad económica. Todo ello configura un escenario de suma de intervenciones, no siempre suficientemente coordinado y sinérgico.

Alinear e Integrar las políticas comerciales con las diferentes políticas sectoriales y territoriales con incidencia en el retail aparece como una tarea necesaria y compleja. Una labor poco trabajada aún, motivo de duplicidades, injerencias y descoordinación, que ha de desarrollarse desde el respeto a las competencias y la especialización de cada organización; y desde la coordinación y la búsqueda permanente de sinergias.

El sector por su parte, desde su atomización, hace del asociacionismo una herramienta natural; y la gobernanza colaborativa con el mismo es una seña de identidad tradicional de las políticas comerciales. Todo ello a pesar de la profunda crisis del asociacionismo en general y del bajo nivel actual de representatividad del asociacionismo comercial. Su perfeccionamiento pasa por el impulso de formas asociativas vivas –de amplia base y participación activa–, en el marco de un clima interasociativo igualmente colaborativo y eficaz. Se trata, por tanto, de perfeccionar vías y mecanismos de cogobernanza; y de avanzar en torno a nuevos modelos de colaboración público – privada.

## 7. LIDERAZGO PÚBLICO: Rol proactivo y responsabilidad propia de su competencia

**El ejercicio de la gobernanza colaborativa requiere de forma imprescindible de liderazgo público activo (el fondo); que, adicionalmente, promueva protocolos explícitos claros (la forma); y la comprensión realista de los roles y su ejercicio leal por parte del resto de actores (cultura constructiva).**

El liderazgo público constituye el condicionante esencial para la gobernanza colaborativa sostenible. Su ejercicio reclama gestión proactiva y anticipativa; características que requieren de músculo técnico y operativo desde el Gobierno en el que recae la competencia exclusiva en comercio interior. Solo desde esa fortaleza pueden enviarse al sistema señales claras para que cada actor ocupe los espacios idóneos y se generen sinergias entre sus actuaciones.

En el caso vasco, el itinerario de gobernanza colaborativa con el sector es amplio y rico. La experiencia revierte aprendizajes para su perfeccionamiento tanto en la línea del necesario refuerzo del liderazgo del Departamento, como en la necesidad de ofrecer un marco formal más explícito y coordinado, que facilite el desarrollo de roles constructivos eficaces por parte del resto de actores.

## 8. ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE: Optimización del sistema comercial desde la aportación “especializada” y competente de todos los actores...

**La optimización del sistema comercial reclama que cada actor asuma roles coherentes con su naturaleza y capacidad. Y que todas ellas se integren de forma coordinada y complementaria.**

En un momento tan complejo, cambiante y lleno de desafíos como el que vive el retail, son muchos los frentes de trabajo y mucha la labor que queda por delante. Es imprescindible, en consecuencia, contar con las aportaciones y esfuerzos de todos los actores, y abrir la mirada a nuevos enfoques, nuevos recursos, nuevas herramientas, en consonancia con las realidades cambiantes presentes y futuras.

29 En las condiciones laborales de las personas, en las formas de transporte y abastecimiento de las mercancías, en su oferta de kilómetro cero, en las condiciones sanitarias de comercialización...

Optimizar las aportaciones de todos y cada uno, no puede entenderse, sin embargo, desde una lógica voluntarista y "buenista". Ha de entenderse desde una dinámica de especialización inteligente que minimice los solapes y las tierras de nadie; que afine las intervenciones en términos de coherencia entre el rol asumido y la capacidad de desempeño; y que propicie la cooperación y el reconocimiento leal y coordinado con la labor del otro.

## 9. IMPULSO DE LA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO: una tarea público-privada compartida y esencial

**Innovación y conocimiento son el combustible de la transformación sectorial actual tanto desde la oferta como desde la demanda. Y en clave de especialización inteligente, el sector público debe ejercer de vanguardia impulsora de los mismos, a partir de actores ejecutores diversos.**

Desde agentes de la academia a empresas comerciales innovadoras, pasando por empresas tecnológicas, de servicios especializados, ingenierías y consultorías especializadas, entidades de la red vasca de ciencia y tecnología y un amplio conjunto de entidades que configuran un ecosistema de actores que trabajan la innovación y el conocimiento con incidencia en el sector comercial.

Un cuerpo heterogéneo de agentes al que la Administración puede articular y alinear al servicio de los intereses del sector comercial; reservándose un rol de vanguardia: apoyo a experiencias a las que dé visibilidad, impulso de iniciativas novedosas, colaboraciones y solución a demandas que plantea, promoción de proyectos singulares; todo ello en su labor de proyección del conocimiento y la innovación sectorial. Se trata de identificar y aglutinar a los agentes, movilizarlos de forma coordinada, estimular su actividad, optimizar y transferir sus logros al conjunto del sector: todo ello constituye el corazón de su rol colaborativo como vanguardia impulsora de la innovación y conocimiento sectorial. Una labor esencial para impulsar un comercio nuevo, actual y adaptado a las exigencias del siglo XXI.

## 10. TRANSFORMACIÓN PROGRESIVA (HORIZONTE 2030): cambio organizado y progresivo, no reñido con la profundidad y su alcance

**Los principios propuestos sientan las bases de un cambio en profundidad que reclama en su aplicación un avance firme pero organizado de forma progresiva -sin prisa, pero sin pausa-, para que todos los actores puedan interiorizarlo, hacerlo suyo e incorporarse al mismo -cada cual desde su velocidad de adaptación y posibilidades-; y participar activa y colaborativamente en la generación de valor.**

El esfuerzo de replanteamiento de las políticas comerciales que se propone en este documento distingue entre una transformación de largo recorrido (Estrategia del Comercio Vasco 2030); y otra de corto y medio plazo (Plan de Comercio 2025). Ambas herramientas se presentan como visiones de trabajo coordinadas y complementarias que nos van a permitir combinar la ambición de largo plazo (saber hacia dónde vamos) con la capacidad realista de maniobra a corto y medio plazo (saber qué podemos hacer en cada momento).

La evaluación permanente de las acciones y sus resultados, así como su replanteamiento, si ello fuera preciso, debe ser el motor del rumbo fijado en la Estrategia.

Ello supone entender el proyecto "Estrategia del comercio vasco 2030" no como un documento cerrado, sino como la apertura de un proceso progresivo de cambio compartido; un tránsito gestionado colaborativamente en el que primará la búsqueda de soluciones consensuadas, la adaptación y la construcción colectiva del nuevo escenario.



## CUADRO DE SÍNTESIS DE LOS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA

1	<b>LA EMPRESA EN EL CENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL:</b> Compromiso y responsabilidad.	El sector comercial se transforma desde el cambio de cada una de las empresas; y demanda intervenciones individualizadas y profundas que requieren de su compromiso y responsabilidad particular.
2	<b>INTEGRALIDAD URBANA:</b> El espacio comercial municipal como foco de convergencia de todas las políticas y ayudas.	El entorno urbano municipal es el ecosistema natural del comercio minorista; y las políticas de apoyo al mismo deben encontrar en él, el espacio diana para su aterrizaje y aplicación integrada y sinérgica.
3	<b>ACERCAR LOS RECURSOS A LA EMPRESA COMO RETO:</b> Canal de conexión corto y activo.	Las políticas deben garantizar un carácter finalista orientado a la empresa y constituir un todo de integrado de herramientas complementarias y sinérgicas respecto a la misma, como condición necesaria de impacto. Pero el cómo se articulan y canalizan las políticas para que lleguen a la empresa es igualmente esencial. Acercar las ayudas a la empresa -canal corto- y que ésta las optimice de forma proactiva -motivación- constituye un gran reto en un sector microempresarial, atomizado y actualmente poco dinámico.
4	<b>HIBRIDACIÓN SECTORIAL:</b> Retailización y progresiva hibridación del comercio y los servicios que comparten fachada comercial.	Servitización del retail y retailización de los servicios. La "economía urbana" como concepto heterogéneo que agrupa al retail, hostelería, restauración, servicios personales y empresariales...; y la "experiencia" como ejercicio práctico del mismo, se imponen progresivamente y "ensanchan" la mirada de las políticas comerciales.
5	<b>ADAPTACIÓN:</b> particularización y ajuste necesario de las políticas por subsectores.	La experiencia deja claro que no puede obviarse que la efectividad de las políticas comerciales reclama de adaptación y particularización: equipamiento personal, equipamiento del hogar; bienes cotidianos...; distintas realidades, distintos ajustes.
6	<b>GOBERNANZA TRANSVERSAL E INTERINSTITUCIONAL:</b> una labor compartida... y sinérgica.	El sector comercial es un sistema complejo y sensible a las decisiones de distintos actores institucionales -sectoriales y territoriales-; y empresarialmente muy atomizado y apoyado en dinámicas asociativas. La Gobernanza institucionalmente abierta y coordinada con esos actores públicos; y colaborativamente activa con los representantes sectoriales privados; constituye un modelo imprescindible a impulsar y perfeccionar.
7	<b>LIDERAZGO PÚBLICO:</b> Rol proactivo y responsabilidad propia de su competencia.	El ejercicio de la gobernanza colaborativa requiere de forma imprescindible de liderazgo público activo (el fondo); que, adicionalmente, promueva protocolos explícitos claros (la forma); y la comprensión realista de los roles y su ejercicio leal por parte del resto de actores (cultura constructiva).
8	<b>ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE:</b> Optimización del sistema comercial desde la aportación "especializada" y competente de todos los actores.	La optimización del sistema comercial reclama que cada actor asuma roles coherentes con su naturaleza y capacidad. Y que todas ellas se integren de forma coordinada y complementaria.
9	<b>IMPULSO DE LA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO:</b> una tarea público-privada compartida y esencial.	Innovación y conocimiento son el combustible de la transformación sectorial actual tanto desde la oferta como desde la demanda. Y en clave de especialización inteligente, el sector público debe ejercer de vanguardia impulsora de los mismos, a partir de actores ejecutores diversos.
10	<b>TRANSFORMACIÓN PROGRESIVA y SERENA (HORIZONTE 2030):</b> cambio organizado y progresivo, no reñido con la profundidad y su alcance.	A través de actores expertos legitimados, los principios propuestos sientan las bases de un cambio en profundidad que reclama en su aplicación un avance firme y sereno; organizado de forma progresiva -sin prisa pero sin pausa-, para que todos los implicados en el proceso de cambio puedan interiorizarlo, hacerlo suyo e incorporarse al mismo -cada cual desde su velocidad de adaptación y posibilidades- ; y participar activa y colaborativamente en su consecución.

### 2.2.1. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

En coherencia con los principios descritos cabe definir de forma sintética:

- la Misión (el "para qué") que se centra en la necesidad de renovar las políticas comerciales que vienen dando soporte a la actividad del Departamento las últimas dos décadas para adaptarlas a un nuevo y sustancialmente diferente escenario.
- la Visión (el cómo) de la Estrategia 2030 que pauta a los focos de atención sobre los que deben centrarse las nuevas políticas, y que apuntan a la empresa y el espacio urbanos como focos de trabajo, junto al conocimiento y la innovación.
- así como los tres grandes Objetivos Estratégicos que concretan la transformación esperada en torno al sostenimiento del sector y la creación de valor económico y social del mismo; la empresa y su competitividad; y los empleos y la calidad de los mismos respectivamente:

#### MISIÓN

**Orientar la puesta en marcha y progresivo desarrollo de unas políticas comerciales renovadas**, adaptadas a un nuevo escenario comercial marcado por la profunda transformación tecnológica; la nueva agenda urbana; la difuminación de fronteras entre comercio y servicios; y una exigencia competitiva empresarial creciente y en permanente cambio como condición de servicio a unas personas consumidoras diversas, con nuevos valores, nuevas necesidades -físicas y simbólicas-, y nuevos hábitos que afectan profundamente a lo que compra y al cómo lo compra.

#### VISIÓN

**Búsqueda permanente de la eficacia y la eficiencia de las políticas** situando a la empresa comercial y su transformación en el foco de trabajo; viviendo el espacio urbano como espacio de convergencia de las mismas; haciendo de la innovación y el conocimiento combustibles del sistema; y actualizando el modelo de gobernanza y de colaboración pública privada desde el liderazgo público y la especialización inteligente de los distintos actores para la asunción de roles realistas, complementarios y eficaces.

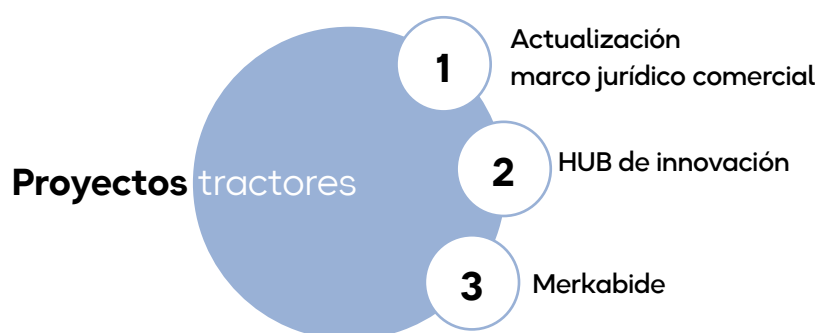
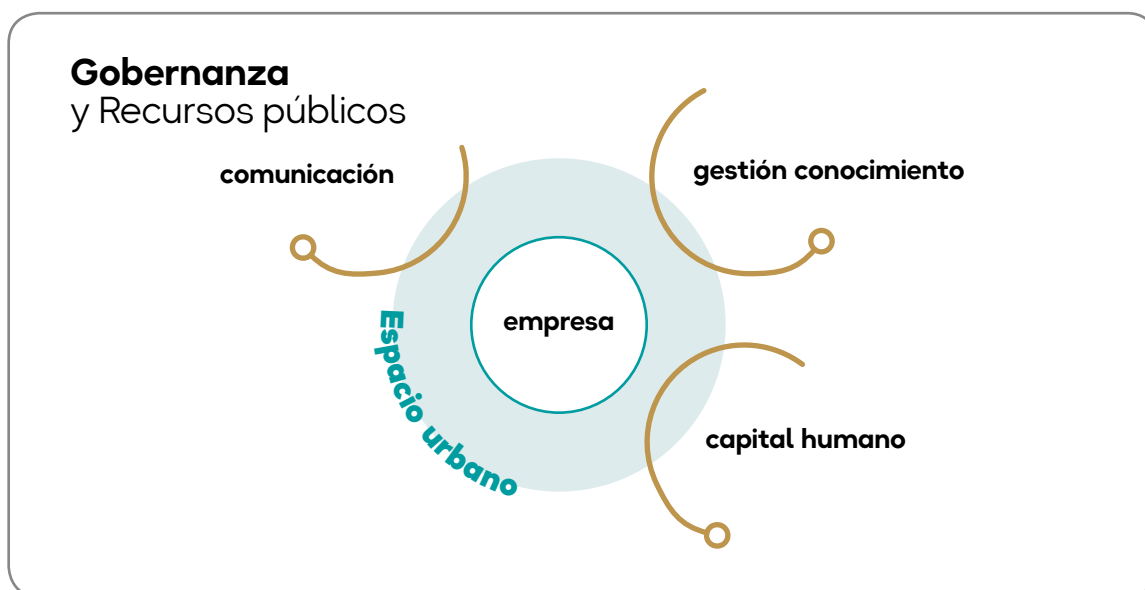
#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1.- SECTOR: Consolidar y relanzar el sector comercial**, en tanto que actividad socioeconómica generadora de valor, empleo, cohesión social y calidad de vida en nuestras ciudades.
- 2.- EMPRESA: Modernizar y transformar la competitividad de las empresas** comerciales para responder eficazmente y de forma adaptada a las necesidades de una ciudadanía crecientemente segmentada y exigente.
- 3.- EMPLEOS: Promover un empleo de calidad y atractivo** en el comercio, capaz de retener y atraer el talento; y de satisfacer la realización personal y profesional de las personas trabajadoras desde estándares coherentes con los valores actuales.

## 2.3. Vectores de transformación y proyectos tractores

De acuerdo con los Principios planteados, la Estrategia distingue **6 Vectores de Transformación y 3 Proyectos Tractores**.

- Los primeros, los **Vectores de Transformación**, identifican las vías de trabajo sobre los que la estrategia deberá ir desarrollando esfuerzos de forma combinada y sinérgica. Se identifican 6 Vectores que se articulan en 3 grupos o planos complementarios:
  - *Espacio diana*: La **Empresa comercial** y el **Espacio Urbano** como vectores asociados al corazón de la estrategia en tanto que son focos centrales o "núcleo duro" de trabajo. La primera como unidad base y núcleo de la transformación del sector, el segundo como marco de ubicación de las empresas y punto de encuentro con las personas consumidoras; ambos constituyen el espacio diana de la estrategia.
  - *Acompañamiento y aceleración*: **Capital Humano; Gestión del Conocimiento y Comunicación** son los vectores que actúan como vías de impulso, aceleración y acompañamiento del cambio de las empresas y los espacios urbanos.
  - *Integración y ordenación*: **Gobernanza y Recursos Públicos**, es el vector que sirve para propiciar un contexto regulador y de articulación / colaboración sinérgica entre los actores públicos y privados y sus roles respectivos.
- Los segundos, los **Proyectos Tractores**, se asocian a la creación o dinamización de instrumentos específicos que, por su relevancia como herramientas para el sistema, adquieren un rol desencadenante o tractor. Son tres los proyectos tractores Identificados
  - Proyecto 1: La actualización del **Marco regulador de comercio minorista**.
  - Proyecto 2: La creación de un **Hub de Innovación** que aglutine actores y dinámicas en torno a la innovación y su impulso.
  - Proyecto 3: La articulación del **organismo canalizador de las políticas públicas** dirigidas al sector comercial minorista del País Vasco que, a efectos simplificadores y operativos, se ha denominado ilustrativamente Merkabide.



**Vectores DIANA:** Empresa comercial y Espacio Urbano como vectores asociados al corazón de la estrategia en tanto que focos centrales o "núcleo duro" de trabajo. La primera como unidad base y núcleo de la transformación del sector, el segundo como marco de ubicación de las empresas y punto de encuentro con las personas consumidoras; ambos constituyen el espacio diana de la estrategia.



**Vectores de ACOMPAÑAMIENTO Y ACELERACIÓN:** Capital Humano; Gestión del Conocimiento y Comunicación son los vectores que actúan como vías de impulso, aceleración y acompañamiento del cambio de las empresas y los espacios urbanos.



**Vector de INTEGRACIÓN Y ORDENACIÓN:** Gobernanza y Recursos Públicos, es el vector que sirve para propiciar un contexto regulador y de articulación / colaboración sinérgica entre los actores públicos y privados y sus roles respectivos.



**PROYECTOS TRACTORES:** creación o dinamización de instrumentos específicos que, por su relevancia como herramientas para el sistema, adquieren un rol desencadenante o tractor. Son tres los proyectos tractores contemplados.



### 2.3.1. Claves estratégicas: Mapa de trabajo

Los seis Vectores de Transformación se desarrollan en **24 Claves Estratégicas** que dibujan el mapa de trabajo sobre el que hacer operativa la estrategia.

#### vector

1

#### **EMPRESA** núcleo de transformación

- C.E.1. Ámbitos de intervención tractora.
- C.E.2. Acompañamiento experto e integral
- C.E.3. Transformación "en mancha de aceite" desde colectivos comprometidos e implicados
- C.E.4. Adaptación sectorializada de las políticas de empresa
- C.E.5. Emprendimiento y desarrollo empresarial: Creación + Dimensionamiento + Continuidad Selectiva

2

#### **ESPACIO URBANO** foco de convergencia de las políticas

- C.E.1. Ciudades sostenibles: Urbanismo Comercial renovado
- C.E.2. Ciudades Smart: Digitalización y Ciudad
- C.E.3. Economía Urbana
- C.E.4. Animación múltiple y sectorialmente compartida.
- C.E.5. Estrategia Urbana + Modelo Comercial de Ciudad.
- C.E.6. Nuevas formas de Colaboración Público-Privada.
- C.E.7. Ciudad como Espacio Diana de las Políticas comerciales.

3

#### **CAPITAL HUMANO** las personas como agentes de cambio

- C.E.1. Formación y gestión de competencias
- C.E.2. Gestión de la edad
- C.E.3. Calidad en el empleo

4

#### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** El combustible del cambio

- C.E.1. Innovación: Impulso transformador
- C.E.2. Economía del Dato: Se abre un nuevo escenario
- C.E.3. De la información al conocimiento aplicado: Un objetivo, varios trabajos

5

#### **COMUNICACIÓN** Construyendo una nueva cultura compartida

- C.E.1. Nueva cultura e imagen sectorial asociada a valores positivos y actuales.
- C.E.2. Una estrategia de comunicación integrada adaptada a los diferentes Públicos Objetivo de la Dirección de Comercio
- C.E.3. Labor colectiva: colaboradores necesarios dentro y fuera del sector.

6

#### **GOBERNANZA** Perfeccionamiento de las reglas de juego compartidas

- C.E.1. Actualización del marco regulador específico del comercio vasco
- C.E.2. Optimización del Sistema: especialización inteligente y roles de los actores sectoriales
- C.E.3. Refuerzo y optimización de los recursos del Departamento para la Dirección de Comercio.

## Vector 1: **EMPRESA** - Núcleo de transformación

De acuerdo con el Principio 1 por el que la transformación del sector comercial vasco sólo será posible desde la transformación individualizada de cada empresa, se identifican cinco claves estratégicas de actuación para la misma:

- C.E.1. Ámbitos de intervención tractora.**
- C.E.2. Acompañamiento experto e integral**
- C.E.3. Transformación "en mancha de aceite" desde colectivos comprometidos e implicados**
- C.E.4. Adaptación sectorializada de las políticas de empresa**
- C.E.5. Emprendimiento y desarrollo empresarial: Creación + Dimensionamiento + Continuidad Selectiva**

### **C.E.1. Ámbitos de intervención tractora**

Son muchas las áreas y los ámbitos de gestión a robustecer en la empresa comercial, y todos ellos se entrelazan de forma compleja para lograr la competitividad. Desde una lógica operativa y estructurada de esfuerzos se seleccionan 6 amplios ámbitos tractores que deben constituir "la escalera de transformación" de la empresa comercial.

- **Posicionamiento y Modelo de Negocio:** El producto ha dejado de ser el protagonista. Ser capaz de identificar qué valor añadido se puede aportar, a quién y cómo es el primer paso
- **Personas:** Las nuevas empresas requieren de personas con nuevos perfiles empresarios capacitados para la era digital y, equipos de trabajo multidisciplinares.
- **Digitalización de la Gestión:** Más allá del "olfato empresarial", la toma de decisiones se ha de basar en "los datos", cada vez más numerosos y precisos...
- **Digitalización de la relación con la Clientela:** Aunque la cercanía sigue siendo un valor diferenciador del comercio, la tecnología permite llegar de forma diferente a cada cliente, adaptándose a su perfil y preferencias....
- **Omnicanalidad/Venta Digital/Nuevas Vías de Comercialización:** En una sociedad Mosaico, el reto es estar disponibles para nuestros clientes en el modo y canal que se precisen en cada momento...
- **Instalaciones y Experiencia de Compra:** El punto de venta físico se convierte en un elemento más y esencial en la experiencia de compra...y debe acompañar la transformación empresarial.

### **C.E.2. Acompañamiento experto e integral**

La transformación empresarial requiere intervenciones de acompañamiento experto "in company"; particularizadas y profundas (one to one); que respondan a una mirada integral de la empresa y sus necesidades. Es muy probable que las áreas sobre las que actuar sean diversas y por lo tanto impliquen más de un apoyo experto, así como de una priorización y coordinación de actuaciones. En este papel toma relevancia la función de "tutorización" que permita, en base al conocimiento global de la empresa y de sus necesidades, la aplicación organizada y sinérgica de recursos.

### **C.E.3. Transformación “en mancha de aceite” desde colectivos comprometidos e implicados**

Lograr la transformación de un sector microempresarial –con las limitaciones que incorpora–, castigado y cansado por años de crisis y dificultades, y con una edad media que no favorece la propensión al cambio; y hacerlo además “empresa a empresa” supone una tarea ardua y esforzada.

Abordarlo de forma factible supone focalizar los apoyos, inicialmente, en aquellas empresas y proyectos empresariales realmente conscientes y comprometidos con su transformación; y acompañarles en la misma aportando los recursos apropiados y necesarios para generar efecto demostración y sembrar la semilla de la emulación (mancha de aceite) desde la cercanía espacial (lógica municipal) y/o de similitud subsectorial (lógica de actividad).

### **C.E.4. Adaptación sectorializada de las políticas de empresa...**

Más allá de las soluciones de competitividad transversales, los subsectores diferenciados presentan realidades y circunstancias claramente diferenciadas. Lo que es “conveniente” para unos, para otros puede representar un gran hándicap. Estos subsectores, equipamiento de la persona, mueble, alimentación, entre otros... deben abordar en sí mismos su propia transformación, encontrar salida y soluciones propias, pero sobre todo explotar aquellos nichos de oportunidad que les pueden brindar el nuevo escenario, los valores de sostenibilidad, la digitalización, la economía del dato, la cooperación empresarial, etc.

Se debe trabajar, por tanto, en este enfoque de adaptación/transformación subsectorial si se quiere aportar a las empresas que los integran un entorno de transformación global.

### **C.E.5. Emprendimiento y desarrollo empresarial: Creación + Dimensionamiento + Continuidad Selectiva**

El cambio del sistema comercial se traduce desde hace más de 10 años en un ajuste a la baja continuado de su parque empresarial. En ese contexto, acompañar la transformación sectorial supone cubrir toda la “trayectoria vital” de la empresa en clave de rejuvenecimiento y robustecimiento de su entidad en todas sus fases:

- **Gestación Innovadora y sólida:** evitando visiones exclusivamente de “mínimos” (soluciones de autoempleo) e impulsando igualmente la creación de proyectos empresariales comerciales innovadores y bien conceptuados; competitivos y sólidos, con trayectoria.
- **Madurez / Dimensionamiento:** apostando por el crecimiento y adecuado dimensionamiento de las empresas; sea vía multilocalización y apertura de nuevos puntos de venta; o sea a través del fortalecimiento de la estructura de los establecimientos ya existentes mediante la creación de empleos de calidad; de modo que la resultante sea la permanencia de empresas más fuertes y competitivas.
- **Fin de trayectoria / Continuidad selectiva:** El sector comercial vasco está especialmente envejecido. Los titulares de muchos establecimientos afrontan el final de su trayectoria laboral. En este final también deben sentirse acompañados de forma realista bien facilitando una salida digna o, en el caso de que el proyecto empresarial pueda tener encaje en el mercado, apoyar su transmisión selectiva bajo enfoques que permitan una proporcionalidad adecuada entre “esfuerzo” y resultado.

## Vector 2: **ESPACIO URBANO** - Foco de convergencia de las políticas

Ciudad y Comercio constituyen, históricamente, un binomio natural vivo y cambiante. Y las tendencias, valores, tecnologías... que pautan las formas de vida y de relación de las personas, y las necesidades que asocian, van modelando progresivamente también las formas de compra y de consumo. Dicho de otro modo, nuestras ciudades están vivas, cambian, evolucionan... y con ellas se transforma el ecosistema comercial. En este sentido, las claves de transformación comercial que pauta el ecosistema urbano se ven afectadas por las tres transiciones (medioambiental, digital y demográfica) que remiten a siete claves estratégicas de actuación sobre el mismo:

- C.E.1. Ciudades sostenibles: Urbanismo Comercial renovado**
- C.E.2. Ciudades Smart: Digitalización y Ciudad**
- C.E.3. Economía Urbana**
- C.E.4. Animación múltiple y sectorialmente compartida.**
- C.E.5. Estrategia Urbana + Modelo Comercial de Ciudad.**
- C.E.6. Nuevas formas de Colaboración Público-Privada.**
- C.E.7. Ciudad como Espacio Diana de las Políticas comerciales.**

### **C.E.1. Ciudades sostenibles: Urbanismo Comercial renovado**

El concepto de sostenibilidad urbana ha revolucionado la agenda del urbanismo comercial tradicional. Así, los viejos temas -las peatonalizaciones, el ensanchamiento de las aceras, los aparcamientos...- han dado paso a otra ciudad y a otros debates. Ilustrativamente...

- **Movilidad sostenible:** El compromiso institucional y ciudadano con la descarbonización y el medioambiente ha modificado radicalmente el concepto y la forma de entender la accesibilidad y el transporte -tanto público como privado- en el espacio urbano; y ha puesto el foco del debate de la movilidad sobre nuevas coordenadas a las que el comercio no es ajeno.
- **Logística Urbana y DUM:** El transporte o distribución de mercancías de la última milla reclama nuevos compromisos y soluciones.
- **Usos de la Fachada Comercial:** La tradicional planificación del suelo terciario a pie de calle con una reserva de suelo establecida normativamente, colapsa ante la evolución a la baja del número de establecimientos físicos y las exigencias competitivas de la actividad; y nos sitúa ante nuevos debates sobre su ocupación.
- **Mercados, ferias... entendidas en clave de siglo XXI:** Vida saludable, kilómetro cero...reactivan el interés por las formas de comercialización de canal corto, y la reinterpretación de los equipamientos comerciales colectivos tradicionales
- **Calidad de Vida y Cohesión Social:** La actual comprensión de la calidad de vida y la cohesión social hace de la oferta de proximidad de bienes y servicios diversos un valor a preservar.

### **C.E.2. Ciudades Smart: Digitalización y Ciudad**

La sensórica aplicada a la ciudad y las TIC -economía del dato asociado a la ciudadanía consumidora- abren una nueva dimensión para interpretar la ciudad y el comercio urbano; plantean nuevos retos y oportunidades; y abren un campo de juego hasta ahora no explorado.



### **C.E.3. Economía Urbana**

El retail y los servicios –hostelería, restauración, servicios comerciales, cultura y ocio...– se fusionan en el concepto de economía urbana y de experiencia de ciudad; y establecen nuevas claves de interpretación comercial de la ciudad y sus actores.

### **C.E.4. Animación múltiple y sectorialmente compartida**

El progresivo peso del resto de los servicios en la economía urbana, de la hostelería y el turismo a la cultura, pasando por el deporte, la institucionalización de las actividades de ocio y festivas, etc. restan protagonismo y en última instancia cuestionan las formas de animación de calle tradicionales del comercio; y abren el reto de transitar desde la animación a la dinamización experiencial y holística del entorno de compra y de impacto.

### **C.E.5. Estrategia Urbana + Modelo Comercial de Ciudad**

Hablar de comercio y ciudad es hablar de urbanismo y calidad del espacio urbano, de movilidad y transporte, de obras y servicios, de seguridad ciudadana, de turistas y excursionistas, de capacidad de atracción...; y lógicamente también de diversidad y calidad de oferta, de empresas comerciales y competitividad, de capital humano, de emprendimiento y promoción económica, de calidad de vida... Una realidad transversal y múltiple dentro del Ayuntamiento –distintas áreas implicadas– que es necesario integrar y empastar en términos de mirada estratégica comercial; y una realidad sectorial no menos múltiple que es necesario incorporar al proceso de colaboración y gestión público-privada de todo ello.

Integrar la mirada estratégica urbana –modelo comercial de ciudad que se desea–, se hace imprescindible para optimizar comercialmente el ecosistema urbano, sobre un relato compartido y una labor planificada y transformadora.

### **C.E.6. Nuevas formas de Colaboración Público-Privada**

La gestión de las relaciones público-privadas evoluciona y busca alternativas que la legitimen más allá de los niveles de representatividad actuales del asociacionismo; que la estabilicen en el tiempo; y que la hagan factible y transformadora. Así mismo, el marco de debate que busca impulsar fórmulas novedosas en España y País Vasco –BIDs, APEs...– está abierto a nivel estatal y su futura evolución, pautará posibilidades de experimentar y hacer camino.

### **C.E.7. Ciudad como Espacio Diana de las Políticas comerciales**

En el contexto dibujado por las claves previas, las políticas comerciales del Gobierno Vasco, el conjunto de sus ayudas, deben concebirse como líneas de trabajo complementarias, que convergen en la ciudad al servicio de la transformación de su espacio urbano y su tejido comercial. Una suerte de caja de herramientas transformadoras que despliega su potencial en el espacio urbano y los comercios que acoge.

### Vector 3: CAPITAL HUMANO - las personas como agentes de cambio

El sector y sus empleos enfrentan momentos de cambio profundo, si no disruptivo:

- La transición digital modifica tanto las formas de trabajo como de relación con la clientela, incorporando a los empleos "códigos" nuevos (sean técnicas, instrumentos, protocolos, metodologías...) que resultan extraños para los empleos de las generaciones más veteranas.
- La transición medioambiental transforma los valores de los consumidores que reclaman renovación y adaptación de la imagen y las formas -simbólicas y físicas- de la actividad comercial; necesidad de adaptación que no siempre encuentra sensibilidad y capacidad profesional para afrontarla desde el colectivo de comerciantes.
- La transición sociodemográfica nos avoca a un colectivo de jóvenes emprendedores menguante y en competencia con otros sectores más atractivos y sugerentes; dificultando la renovación y reemplazo del capital humano del sector.

En este sentido, afrontar el problema del Capital Humano en el comercio, demanda una mirada poliédrica que incorpore, cuando menos las siguientes tres claves estratégicas.

C.E.1.	Formación y gestión de competencias
C.E.2.	Gestión de la edad
C.E.3.	Calidad en el empleo

#### **C.E.1. Formación y Gestión de competencias**

Afrontar el reto de la gestión y adaptación de competencias remite a los esfuerzos tanto de la formación "reglada" o académica, como de la formación continua. La primera encuentra un marco de oferta limitado tanto en su vertiente de Formación Profesional como Universitaria; y la segunda un marco de actores intervinientes muy plural, cuya amplia y diversa oferta no siempre garantiza ni la pertinencia de contenidos, ni la adecuación de planteamientos en cuanto a formas de enseñanza-aprendizaje; ni, en última instancia, la propia calidad de su impartición.

Señala el SEPE, Servicio Público de Empleo Estatal, que el escenario de necesidades se sitúa especialmente vinculado a las ocupaciones/actividades de relación con el cliente; seguida a las de contenido digital en un amplio abanico de expresiones. Pero lo cierto es que la dificultad formativa del sector se asocia...

- A la amplia casuística y la gran diversidad de contenidos necesarios: Desde las formaciones propiamente estratégico-gestoras orientada a los perfiles de dirección-gerencia; a formaciones de técnicas especializadas asociadas a producto (de tratamiento y técnica de corte de producto fresco -carnicería, pescadería...- a la instalación de muebles, por ejemplo) pasando por un amplio espacio de técnicas digitales, de venta y de marketing, escaparatismo y un largo, etc. que reclama muchas y variadas ofertas. Es decir, que, aunque hablamos de un sector comercial, en términos formativos la casuística es tan diversa que dificulta su enfoque integrado en un título / certificado; ya que son bastantes los "subsectores", ocupaciones y ámbitos formativos diferenciales.
- Al hecho de que en la microempresa el / la "Comerciante" integra en una sola persona / perfil todas o buena parte de esas necesidades de formación.

Abrir mecanismos de colaboración y reflexión compartida con Educación para explorar posibles mejoras/ adaptaciones de la oferta de formación profesional y universitaria; y, especialmente, ordenar y facilitar la oferta de formación continua, velar por su pertinencia y calidad, a la vez que coordinar los esfuerzos de los actores intervinientes en la misma, se constituye en un auténtico reto; porque cabe incidir en que sin transformar las personas y sus competencias, no habrá transformación del sector.

### **C.E.2. Gestión de la edad**

Con una edad media de las personas comerciantes de 52 años; y estigmatizado por el alto número de cierres de pequeños establecimientos y una percepción externa de actividad poco atractiva, el menguado número de jóvenes que entran en el mercado de trabajo no perciben el comercio como destino preferente ni de emprendimiento; ni de carrera profesional. Se perfila, así como un sector repositorio, de segunda opción; que recoge buena parte del empleo menos cualificado o que no encuentra otras alternativas. Y que, en positivo, está representando una alternativa para la ciudadanía migrante, que lo va configurando como un sector progresivamente diverso e integrador.

La gestión de la edad, entendida como "gestión proactiva y ordenada de la atracción y de la retención del talento" y, en consecuencia, mecanismo de transformación sectorial de largo plazo, aparece como una prioridad transversal que ha de gestionarse de ese modo, transversalmente; en coherencia y coordinación tanto con el resto de las claves estratégicas del vector de Capital Humano, como de otros vectores. Así, reclama una mirada cruzada con:

- La "gestión de competencias", optimizando las capacidades de las incorporaciones jóvenes al sector en una lógica de profesionalización, estabilización y carrera; y de prolongación profesional competente de las generaciones más veteranas.
- La "calidad en el empleo", entendiendo que sólo desde la calidad del empleo, se podrá revertir la desafección hacia el mismo.
- El emprendimiento y la transmisión; por cuanto las oportunidades que ofrece el nuevo retail a los jóvenes de liderar experiencias empresariales de distinto tipo y apuesta, en un marco de actividad profesional "atractivo y transformado" son numerosas,
- La comunicación en tanto que herramienta al servicio de la proyección de una nueva imagen del sector;
- ...

### **C.E.3. Calidad en el empleo**

El sector comercio vive un progresivo cambio de modelo en el que crece el empleo asalariado asociado a la idea de empresas cada vez más robustas, al tiempo que decrece el empleo autónomo vinculado a la caída del número de micro establecimientos.

Velar por la calidad y dignificación de los empleos comerciales en ese nuevo escenario, tanto como garantía de solidez competitiva empresarial, como para ser destino atractivo en el mercado de trabajo, reclama incorporar esa doble mirada:

- La vinculada al colectivo asalariado, entendiendo que la calidad en el empleo se configura tanto desde el soporte que ofrece la retribución; como a un todo un conjunto de condiciones laborales vinculadas a la estabilidad, las horas trabajadas, los horarios, la existencia de turnos, posibilidades de conciliación, de formación, de carrera, etc.... Un amplio abanico de variables que deben incorporarse crecientemente al marco de la negociación colectiva para su proyección como sector atractivo; pero cuyas posibilidades de materialización y mejora objetiva, dependen directamente de la capacidad por dar robustez y músculo a las empresas.
- La vinculada al colectivo autónomo que unirá los cierres asociados a motivos competitivos y de incapacidad de adaptación al cambio, con la demografía empresarial asociada a las jubilaciones de titulares, en lo que anticipa la continuidad de la caída del número de establecimientos. Desde esta segunda mirada, la idea de solidaridad aparece como una idea fuerza, que anticipa la necesidad de encontrar fórmulas imaginativas, que acompañen esos procesos de cierre para que se alivien situaciones de precariedad; y, a la vez, no se pierdan empleos que pudieran ser sostenibles.

## Vector 4: **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** - El combustible del cambio

En el actual momento competitivo del sector, el producto no es el vector de valor. El mismo se vincula a la clientela en forma de experiencia, de servicio adaptado, de estímulo y percepción de la demanda, etc. En ese contexto, el conocimiento se va erigiendo como input estratégico para pilotar adecuadamente el posicionamiento en torno a binomio Producto-Mercado; la adecuada forma de relación con la clientela; la gestión de la experiencia de compra y el servicio; la propia gestión eficaz de la empresa etc. Al respecto se identifican tres claves estratégicas:

- C.E.1. **Innovación: Impulso transformador**
- C.E.2. **Economía del Dato: Se abre un nuevo escenario**
- C.E.3. **De la información al conocimiento aplicado: Un objetivo, varios trabajos**

### **C.E.1. Innovación: Impulso transformador**

*"Todo fluye, todo cambia, nunca nos bañamos en las mismas aguas"* decía Heráclito de Efeso hace ya 2500 años...Y esta visión del mundo es un retrato fiel de la realidad que vive el sector comercial. Lo que ayer fue, hoy ya no es. En términos económico y empresariales el cambio se ha convertido en el único elemento que permanece; con la innovación como impulso transformador tanto de la demanda (cambios de valores y necesidades...) como de la oferta (formas de venta y de relación con la clientela).

Integrar la mirada Innovadora en el sector, parece imprescindible para poder **pilotar desde dentro y con carácter anticipativo** algunos de los cambios. Una integración que ha de ser abierta, por cuanto su materialidad no se "cuece" en el sector. Se vincula y se concreta en cada uno de los eslabones de la cadena de valor comercial (de la producción a la logística pasando por las formas de venta, las formas de pago, el marketing y la publicidad, la formación...); es tecnológica y no tecnológica; y afecta tanto a las empresas comerciales, como a las de servicios diversos asociados a todos esos campos, a la academia, a los centros tecnológicos y resto de agentes con vínculos en el sector.

### **C.E.2. Economía del Dato: Se abre un nuevo escenario**

La digitalización y las TICs aliadas con la sensórica están generando las condiciones para la irrupción de la economía del dato. Ambas herramientas, tanto de forma independiente como, crecientemente combinados dibujan un nuevo y disruptivo escenario. No se trata solo ya de conocer nuestro pensamiento, nuestras rasgos y circunstancias, nuestros valores...sino de atrapar y gestionar la huella informativa de nuestro comportamiento social y comercial. Nuestros actos hablan por nosotros (de los itinerarios urbanos que realizamos y el uso de los medios de transporte público y privados que hacemos, a las tiendas que frecuentamos y los productos que compramos; el tipo de ocio que practicamos; etc.). La huella digital de nuestras vidas se convierte en material de alto valor para la gestión comercial.

Actualmente en fase aún germinal, su desarrollo en el corto y medio plazo va a ser objeto de irrupción de técnicas de acumulación, explotación y análisis informativo; de materialización en forma de nuevos inputs y servicios asociados; de homogeneización y regulación institucional...Liderar y orientar institucionalmente su impulso se hace igualmente, por tanto, una clave estratégica para su optimización sectorial.





### **C.E.3. De la información al conocimiento aplicado: Un objetivo, varios trabajos**

Gestionar las políticas públicas requiere conocer en profundidad la realidad de la que se parte, las necesidades, las disfunciones, los recursos disponibles, etc. para cubrir las distintas etapas que conllevan: Observación y análisis, la instrumentación y desarrollo; el seguimiento y evaluación...

Al respecto, pasar de la información al conocimiento aplicado, requiere ajustar y explotar conjuntamente las distintas fuentes de datos existentes:

- La estadística; y la optimización de registros administrativos como base primaria:
- La observación de experiencias referenciales existentes (a nivel público y privado; macro o sectorial y micro o empresarial).
- La evaluación de resultados como práctica estable e integrada en la gestión de las políticas, en tanto que es instrumento de aprendizaje y perfeccionamiento continuado.

## Vector 5: **COMUNICACIÓN** - Construyendo una nueva cultura compartida

La comunicación es la herramienta fundamental para la construcción de una cultura compartida en torno a la Estrategia del Comercio Vasco 2030; y un instrumento imprescindible para dinamizarla operativamente. La adecuada gestión de esta herramienta para el sector pasa esencialmente por las siguientes tres claves estratégicas:

- C.E.1. Nueva cultura e imagen sectorial asociada a valores positivos y actuales**
- C.E.2. Una estrategia de comunicación integrada adaptada a los diferentes Públicos Objetivo de la Dirección de Comercio**
- C.E.3. Labor colectiva: colaboradores necesarios dentro y fuera del sector**

### **C.E.1. Nueva cultura e imagen sectorial asociada a valores positivos y actuales**

El nuevo escenario abre una oportunidad comunicacional para conectar la imagen sectorial con vanguardia y modernidad.

El poder de la palabra y de la imagen es enorme, y en esta línea y tal como han hecho otros sectores, parece necesario reposicionar al comercio en torno a mensajes y enfoques más atractivos y actuales; y construir nuevos códigos comunicativos que permitan resintonizar las dinámicas del sector con las de la sociedad.

### **C.E.2. Una estrategia de comunicación integrada adaptada a los diferentes Públicos Objetivo de la Dirección de Comercio**

Siendo muy amplio y variado el grupo de interlocutores con el que el que la Dirección de Comercio del Gobierno Vasco interacciona en el desarrollo de sus políticas: la sociedad, las personas consumidoras; el propio sector (las empresas comerciales; y el resto del tejido institucional), necesita de una aproximación adaptada, pero a la vez integrada en sus diferentes formas y contenidos.

- Socialmente es necesario "resintonizar" y lograr complicidad ciudadanía-sector a través de la integración en el discurso comercial de las grandes tendencias y valores actuales como el medioambiente, la sostenibilidad, la diversidad social y la integración, la cercanía y la calidad de vida, la salud y la alimentación saludable...Y debe hacerse con prudencia y sensibilidad hacia los matices y las formas de acceso particularizadas que impone la fragmentación de la sociedad mosaico (distintos colectivos generacionales y de formas de vida).
- Empresarialmente esa resintonización busca además "activación"; estimular actitudes proactivas al cambio, y la innovación. Y esto requiere integrar en el discurso comercial la tecnología en positivo; el servicio como instrumento de creación de valor; la competitividad; la iniciativa y el liderazgo; la satisfacción y el orgullo por el "aporte" social del sector...Y todo ello siendo sensible a que el sector, además de envejecido se encuentra cansado, desmotivado y en muchos casos refractario. Son "sucesivas crisis a cuestas"; cambios rápidos y radicales; muchos frentes abiertos para estructuras reducidas, con recursos y energía limitadas. Se hace necesario que la empresa sienta que se le cuida, se le escucha y se le facilita para recuperar así la ilusión y poder hacer de la misma el motor natural de transformación.
- E Institucionalmente la comunicación ha de alimentar la colaboración, la coordinación y las sinergias. Y esto requiere poner en valor la relevancia y rango de un sector: que desempeña un rol social fundamental en la calidad de vida de la ciudadanía; que es motor de creación de empleo y valor económico; y que cuenta ya con un foco intenso de innovación y cambio desde una parte del colectivo que se ha



de extender y abrir al conjunto del sector. Y todo ello articulado desde la complejidad que conlleva la gestión de una competencia sobre una actividad transversal; altamente conectada y dependiente de la coordinación tanto con otras políticas sectoriales del Gobierno Vasco; como con intervenciones institucionales, en particular de la administración local (Diputaciones y particularmente Ayuntamientos).

### **C.E.3. Labor colectiva: colaboradores necesarios dentro y fuera del sector**

La comunicación así entendida es una labor compartida, en la que es necesario movilizar a todos los actores del sistema: El Gobierno Vasco puede enmarcar y ofrecer un “paraguas comunicativo” social y sectorial; siendo la correa de transmisión de una nueva cultura que reclama participación en esa labor al conjunto de actores del sistema. Así, en sintonía con sus mensajes los Ayuntamientos pueden aterrizarlos y adaptarlos a su realidad; el tejido asociativo puede jugar un rol esencial en la activación del sector; las propias empresas de servicios avanzados pueden jugar un rol de venta de los programas de trabajo; las grandes empresas y las iniciativas innovadoras pueden acercar distancias con el sector más clásico y contribuir así a su acercamiento a los nuevos valores etc. Y la coordinación y empaste de todo ello es una labor importante y necesaria.



## **Vector 6: GOBERNANZA - Perfeccionamiento de las reglas de juego compartidas**

La Gobernanza en tanto que conjunto de las reglas de juego para el desarrollo colaborativo de la Estrategia incorpora tres grandes ámbitos de trabajo o claves estratégicas que harían referencia a:

- C.E.1. Actualización del marco regulador específico del comercio vasco**
- C.E.2. Optimización del Sistema: especialización inteligente y roles de los actores sectoriales**
- C.E.3. Refuerzo y optimización de los recursos del Departamento para la Dirección de Comercio**

### **C.E.1. Actualización del marco regulador específico del comercio vasco**

El actual marco regulador general de la actividad comercial en el País Vasco data de 1994 (Ley 7/94 de 27 de mayo de la Actividad Comercial); habiendo sido modificado en el 2000 y el 2008 para introducir ajustes específicos en relación con la fijación de límites y controles a las grandes superficies (primera modificación Ley 7/2000); y a la adaptación a la Directiva de Servicios 2006/123CE (Segunda modificación Ley 7/2008).

Disponemos en consecuencia de un marco regulador "longevo", previo al surgimiento y desarrollo del comercio electrónico, la transformación digital, la sostenibilidad como aspecto clave a tener en cuenta y el resto de los cambios sociales y sectoriales que están modificando nuestras formas de vivir y entender el espacio urbano; así como las formas de comprar y entender la actividad comercial. Su actualización parece, en consecuencia, una tarea a afrontar necesariamente. Si bien, dado su rango, complejidad y relevancia, se trata de un esfuerzo que ha de afrontarse en el momento que se den las mejores condiciones para la actualización legislativa en todo su desarrollo.

Además, este marco regulador deberá estar alineado con la legislación básica desarrollada en los últimos años desde el Gobierno de España y los enfoques reguladores básicos que se quieren abordar como es el caso del desarrollo de las Áreas de Promoción económica o BIDs, como fórmula de colaboración público-privada en los entornos urbanos. Sin olvidar el conjunto de Directivas y reglamentos que desde Europa se han aprobado o están en tramitación desde diferentes ámbitos económicos o medioambientales como es el de la fiscalidad ambiental y que pueden llegar a afectar al marco regulador del comercio vasco.

### **C.E.2. Optimización del Sistema: especialización inteligente y roles de los actores sectoriales**

El modelo de gestión colaborativa público-privada de las políticas comerciales es una señal de identidad del sistema comercial del País Vasco.

En cuanto a la colaboración público-privada, el reto que se abre es el de la optimización de los distintos actores reenfocando el papel adoptado en la actualidad y reservando para cada uno los roles que mejor pueden desempeñar de acuerdo a su naturaleza, legitimación y capacidad efectiva de ejecución –especialización inteligente–. Y hacerlo en el marco de una reflexión compartida que sienta las bases de una gobernanza eficaz y eficiente.

En lo que respecta a la transversalidad sectorial y la colaboración pública-pública que incorpora, se presenta igualmente la necesidad de instrumentar espacios de coordinación y sinergia en los que partiendo de la competencia específica del Departamento y los diferentes espacios competenciales, se sea sensible a la capacidad de incidencia del resto de actores institucionales sobre el sector, el entorno en el que se desarrolla su actividad, o las condiciones mismas en las que se desarrolla (del empleo a la educación pasando por el medio ambiente, la movilidad y gestión integral del espacio urbano, por ejemplo).

Ambas líneas de colaboración forman parte del modelo de gobernanza que, obviamente, son un elemento clave del marco regulador y su actualización.



### **C.E.3. Refuerzo y optimización de los recursos del Departamento para la Dirección de Comercio**

Finalmente, el marco de la gobernanza de las políticas comerciales no puede ser ajeno al músculo del propio Departamento que las gestiona. Solo desde su fortalecimiento cabe abrir alternativas realistas para un modelo en el que el liderazgo público adquiera más centralidad. Encontrar fórmulas realistas y factible es, por tanto, el reto que se abre.

Del mismo modo, el Departamento cuenta con la colaboración de recursos de apoyo indirecto (Técnicos de Comercio en Asociaciones, Federaciones y Cámaras de Comercio, así como Gerentes de Plataformas Urbanas), cofinanciados, que actúan en el marco de trabajo de otros actores sectoriales. Reflexionar sobre las alternativas para la optimización de esas figuras y/o sus funciones, en ese contexto de renovación reguladora y de gobernanza que se abre, constituye igualmente un foco de trabajo en el horizonte de desarrollo del Plan.









### **3. Plan de Acción: Hoja de Ruta 2025**





## 3.1. El Plan 2025 en el marco de la Estrategia 2030

**El Plan 2025 se diseña en el marco de la Estrategia 2030 presentada en la Parte 02 del documento. En este sentido, el Plan 2025, en tanto que despliega la Estrategia:**

- ...se alinea con el **Programa de Gobierno 2020–24**, con el Programa para la Reactivación Económica y el empleo de Euskadi 2020 – 2024 (Berpiztu); y los objetivos de País en ellos fijados.
- ...se soporta en el **Diagnóstico** presentado de forma extendida en la Parte 01 de este documento y los Documentos de Apoyo asociados. En todo caso, a continuación, se desarrolla una síntesis de ese diagnóstico en forma de 10 puntos críticos y 10 palancas de apoyo claves para la formulación del Plan.
- ...asume los diez **Principios de la Estrategia** dibujada a 2030; su **Misión y Visión**; sus **3 Objetivos Estratégicos**; y 6 **Vectores de Transformación** desarrollados a través de 24 Claves Estratégicas. Todos ellos recogidos en la Parte 02 del presente documento.
- ...y despliega la Estrategia en el periodo 2022-25 fijando para este periodo **6 objetivos operativos -uno para cada Vector de Transformación-; y desarrollando 14 iniciativas de trabajo** que detallan las diferentes actuaciones a implementar para este periodo y sus indicadores de seguimiento. Este conjunto de objetivos e iniciativas son detalladas a través de fichas descriptivas individualizadas en este capítulo.

### 3.1.1. Síntesis diagnóstica como punto de partida del Plan

El Plan 2025 se apoya en la siguiente síntesis diagnóstica (de contexto, de demanda y de oferta comercial) articulada sobre un total de **10 puntos críticos** y otras **10 palancas de apoyo para la transformación del sector comercial vasco en el horizonte 2030**, que se describen de forma sintética a continuación.

#### 10 PUNTOS CRÍTICOS DEL COMERCIO VASCO

Como primer elemento de contexto se sitúa la actual **realidad geopolítica y crisis energética abierta en 2022 (P.C.1.)**; una realidad que sitúa un horizonte en el corto plazo tensionado por una elevada inflación, la subida de los tipos de interés, y el encarecimiento y potencial falta de suministro energético en el otoño – invierno 2022 – 2023. Todos ellos constituyen elementos que “frenan el consumo” y que encarecen asimismo el actual coste de suministro y los aprovisionamientos del comercio vasco.

En este incierto contexto, desde la demanda la denominada “**sociedad mosaico**” –convivencia por primera vez de hasta 5 generaciones diferentes con hábitos y valores diferenciados–, exige la incorporación del concepto de “**hipersegmentación**” en el retail vasco y de la especialización de la oferta comercial (P.C.2.). Además, en estos momentos aún se abre una **importante brecha digital generacional en el ámbito comercial**, que sitúa gaps o diferencias de más de 74 puntos porcentuales entre la proporción de usuarios/as omnicanales vascos de menos de 35 años, frente a las y los limitados compradores omnicanales de más de 65 años (P.C.3.).

Además de la menor capacidad adquisitiva esperada en el corto plazo 2022 – 2023 entre las familias vascas, se advierte en los últimos años **una tendencia hacia el incremento del gasto en “los servicios” en detrimento del gasto comercial (P.C.4.)**. Los capítulos de servicios asociados a la enseñanza y al gasto sanitario, por un lado, y los vinculados al ocio y al bienestar (restauración, servicios personales...) por otro, se han incrementado en los últimos años entre las familias vascas, mientras que el gasto comercial en moda y equipamiento del hogar se ha ido progresivamente reduciendo.

Desde la oferta comercial, se sitúa como primer elemento la **"alta presión y una permanente alerta competitiva"** a la que se ve sometida el retail global y local vasco (P.C.5). La fuerte competencia física, digital y omnicanal en la que interactúan al mismo tiempo grandes marketplaces, grandes multinacionales del retail junto con operadores locales cada vez más competitivos, obliga a las empresas a optimizar en profundidad todos los procesos (desde los aprovisionamientos, hasta la gestión de las personas). Además, la acelerada obsolescencia tecnológica hace muy difícil el poder "estar a la última de las novedades" y entender su "aplicabilidad" por parte de un sector con un importante número de empresas de pequeña dimensión.

A esta dimensión "micro" se le suman otros muchos factores críticos, como pueden ser la elevada edad media del perfil de la y el empresario comercial, la pervivencia de formas de gestión "a la antigua" o el carácter familiar...que dibujan un **"pack difícil"** (P.C.6.) que limita las posibilidades de mejora de la gestión, de acometer nuevas inversiones o de actualizar o renovar perfiles profesionales en el retail vasco; y advierte por tanto una **"gestión del cambio" compleja** -80% de las empresas comerciales vascas entrevistadas no se ha sumado a la omnicanalidad, y además no tiene intención de hacerlo-.

En cuanto a la omnicanalidad en el retail vasco, ésta podría calificarse como una **omnicanalidad de carácter aún "blando"** (P.C.7.); de forma que la experiencia ofrecida hoy por hoy por el retail vasco no resulta plenamente omnicanal -si bien 2 de cada 3 comercios entrevistados combina medios on y off line, y un 70% cuenta con presencia a través de RRSS, apenas un 6% del comercio local vasco es capaz de ofrecer una experiencia plenamente integrada a su clientela-.

La elevada edad anteriormente señalada -52 años de edad media del/la comerciante vasco/a- supone un condicionante y un freno del cambio que se manifiesta a través de la **escasez de perfiles y competencias digitales**, un talante poco innovador que dificulta la capacitación digital y la innovación tecnológica y no tecnológica. En este sentido, se **evidencia la necesidad de atraer y retener talento** (emprendedores/as y asalariados/as), **así como de diseminar conocimiento especializado (I+D+i).** (P.C.8.).

En un contexto tan cambiante, el **marco regulador del comercio vasco** se ha mantenido aún bajo **"claves del pasado"** (P.C.9) y requiere de adaptación a los nuevos tiempos. La ley 7/1994 de 27 de mayo de la Actividad Comercial y el desarrollo normativo que lo acompaña, así como el amplio abanico de programas gestionados desde el Departamento de Comercio, merecen igualmente una revisión y una adaptación a una realidad comercial integrada y a los numerosos cambios disruptivos producidos recientemente.

Por último, cabe situar una **gobernanza "compleja" y una posición del tejido asociativo comercial vasco debilitada** (P.C.10); en cifras, solo la cuarta parte de los comercios vascos pertenecen a alguna asociación zonal, y en conjunto solo el 13,33% de las empresas urbanas vascas forman parte de alguna. En Bizkaia el grado de asociacionismo entre los comercios es más bajo (20,75%) frente a Gipuzkoa (30,27%) o Álava (28,49%). La pertenencia a asociaciones gremiales por parte del comercio vasco es aún más baja, con tan solo un 7% de los minoristas asociados. De nuevo destaca el mayor peso de Gipuzkoa en asociacionismo gremial (un 12,46%, frente a Bizkaia, con un 3,83% y Álava, con un 6%).

## 10 PUNTOS CRÍTICOS

### CONTEXTO

**P.C.1** REALIDAD GEOPOLÍTICA E INCERTIDUMBRE  
**"Convulsa y volátil"**

### DEMANDA

**P.C.2** SOCIEDAD MOSAICO  
**"Hipersegmentación"**

**P.C.3** PROFUNDA BRECHA DIGITAL GENERACIONAL  
**"Nativos/as digitales vs. Baby Boomers"**

**P.C.4** MÁS GASTO EN SERVICIOS  
**"Competidor del gasto comercial"**

### OFERTA

**P.C.5** ALTA PRESIÓN COMPETITIVA  
**"En alerta competitiva constante"**

**P.C.6** PACK DIFÍCIL: EMPRESA MICRO, FAMILIAR, GESTIÓN "A LA ANTIGUA", EDAD ELEVADA...  
**"Gestión del cambio compleja"**

**P.C.7** OMNISCANALIDAD AÚN "BLANDA"  
**"La experiencia que se ofrece no resulta plenamente omnicanal"**

**P.C.8** EDAD ELEVADA: ESCASOS PERFILES Y COMPETENCIAS DIGITALES  
**"Las personas como factor clave para el cambio y la innovación"**

**P.C.9** MARCO REGULADOR Y PROGRAMAS  
**"Adaptación a los nuevos tiempos"**

**P.C.10** GOBERNANZA Y TEJIDO ASOCIATIVO  
**"Un modelo también a revisión"**

## 10 PALANCAS DE APOYO PARA EL COMERCIO VASCO

Las **tres grandes transformaciones** que marcan el actual contexto y los grandes retos socioeconómicos de la economía vasca en su conjunto – **sostenibilidad (económica, social y medioambiental), digital y social-**, **se alinean en gran medida con los valores del comercio local y favorecen el impulso del retail vasco**. Así, fenómenos en el hábitat urbano, como la “vuelta a la ciudad” o la implantación de una “movilidad sostenible”, constituyen vectores de cambio que favorecen al comercio con presencia física en los diferentes municipios de la CAE (P.A.1).

En esta misma línea, **la demanda vasca “postcovid” resulta cada vez más “consciente”** y la conciencia medioambiental, ética y social se traslada progresivamente en el ámbito de las compras y el consumo en todos los segmentos de edad. La población vasca se considera comprador/a responsable (con una “nota” de 3,88 sobre 5 puntos). Una “sensibilidad” que se va consolidando pero que ha de concretarse de forma efectiva en la decisión de compra individual responsable y sostenible (“pasar de la sensibilización a la acción”). (P.A.2).

Además, **la “tienda física” continúa siendo un importante referente para la sociedad vasca** y se reconoce en este sentido el valor y el rol del establecimiento a pie de calle (“*ver directamente lo que se compra*” o “*la contribución del comercio a la economía local*”). El comercio de proximidad en capitales y diferentes localidades vascas resulta hoy en día un pilar: el 80% de las compras cotidianas se resuelven en el comercio de proximidad y cerca de un 46% de la población es 100% compradora en tienda física. (P.A.3).

Además de la demanda local o doméstica, **el segmento visitante (turista y excursionista) constituye un segmento “nuevamente” activo a partir de la temporada estival 2022**, con cifras de entradas de viajeros/as y pernoctaciones en los tres Territorios Históricos que “pulverizan” los máximos históricos marcados en el año previo a la pandemia 2019 –año que registraba más de 7 millones de pernoctaciones en Euskadi-. Las cifras de entradas de viajeros/as de julio 2019 a julio 2022 sitúan incrementos del 22% en Álava/Araba, 20% en Gipuzkoa y 12% en Bizkaia. Un segmento **comercialmente interesante para el retail vasco, ya que asocia a un público que busca un producto y un servicio local “auténtico”** y al que se asocia una ratio de gasto por persona –sobre todo en el segmento extranjero– notable (P.A.4).

El **parque comercial vasco**, a pesar de su clara tendencia a la baja, **cuenta con un dimensionamiento “físico” y unas densidades comerciales en Euskadi aún significativas**. Unas cifras que permiten construir y apalancar un comercio local “omnicanal” atractivo y competitivo, tanto de forma individual “uno a uno”, como de forma global a través de proyectos e iniciativas colaborativas (P.A.5).

Además, el **parque comercial local vasco ha tomado conciencia de la necesidad del cambio** y visualiza la “nueva tienda del futuro”; de forma que una amplia mayoría –más del 70%– interioriza que debe adaptarse a las nuevas tendencias y cerca de la mitad anticipa el rol de la tienda física como escaparate y punto de encuentro, y no tanto de transacción comercial; de hecho, ésta se efectuará en buena de forma online (P.A.6).

Las grandes transformaciones que vivimos en torno a la “**sostenibilidad**”, sitúan y fortalecen tendencias como lo “eco”, la alimentación saludable, la mayor importancia que se otorga a la salud y al ámbito asistencial, etc.; tendencias que abren a su vez **nuevos nichos de mercado, nuevas líneas de producto y/o servicios, y oportunidades para el retail vasco** (P.A.7).

Por su parte, los **procesos migratorios** de los últimos años sitúan una población migrante joven y “motivada”, que puede **amortiguar en parte el envejecimiento sectorial** además de traer nuevas propuestas de negocio y favorecer el relevo generacional del retail vasco (P.A.8).

En un contexto de cierre de establecimientos, **con todo, crecen muchos indicadores socioeconómicos en el retail vasco en los últimos años**; así se incrementa el empleo asalariado, la facturación y también la dimensión empresarial de los comercios. El reto se asocia en este caso en acompañar e introducir igualmente en el conjunto del retail vasco modelos de negocio que además del crecimiento de parámetros socioeconómicos, integren de forma efectiva criterios de sostenibilidad medioambiental, social y de calidad en el empleo. (P.A.9).



Por último, el retail vasco cuenta con **importantes enseñanzas comerciales tractoras** en los ámbitos de la distribución alimentaria, la moda o el equipamiento del hogar **de gran o mediana dimensión, además de micropymes locales con una amplia experiencia** -el comercio local vasco cuenta con una trayectoria empresarial media de más de tres décadas-. Un tejido comercial referente tanto en la dimensión "humana" como "empresarial", que puede traccionar y favorecer el cambio en los próximos años **(P.A.10)**.

10 PALANCAS DE APOYO	
CONTEXTO	
P.C.1	VUELTA A LA "CIUDAD" Y SOSTENIBILIDAD <b>Social, Económica y Medioambiental</b>
DEMANDA	
P.C.2	DEMANDA VASCA "CONSCIENTE" <b>El reto de pasar a una compra local sostenible</b>
P.C.3	RECONOCIMIENTO DEL VALOR Y ROL DE LA TIENDA FÍSICA <b>La tienda física importa</b>
P.C.4	TURISTAS/ EXCURSIONISTAS <b>Un segmento "muy interesante"</b>
OFERTA	
P.C.5	UN PARQUE COMERCIAL FÍSICO "AÚN" NUMEROSO <b>Sobre el que apalancar un comercio local omnicanal</b>
P.C.6	UN COMERCIO QUE TOMA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE CAMBIO <b>Nueva tienda del futuro</b>
P.C.7	NUEVOS NICHOS DE MERCADO <b>Para el comercio local</b>
P.C.8	POBLACIÓN JOVEN MIGRANTE <b>Rejuvenecimiento y relevo generacional</b>
P.C.9	EMPLEO, FACTURACIÓN Y DIMENSIÓN "crecen" <b>Reto de garantizar la calidad en el empleo</b>
P.C.10	EXPERIENCIA y RETAILERS locales referentes <b>Contamos con capital humano y empresarial</b>

## 3.2. Objetivos del Plan

Los 3 Objetivos Estratégicos previamente definidos (Parte 02: Estrategia 2030) apuntan en tres grandes direcciones:

1. **SECTOR: Consolidar y relanzar el sector comercial**, en tanto que actividad socioeconómica generadora de valor, empleo, cohesión social y calidad de vida en nuestros ciudades.
2. **EMPRESA: Modernizar y transformar la competitividad de las empresas** comerciales para responder eficazmente y de forma adaptada a las necesidades de una ciudadanía crecientemente segmentada y exigente.
3. **EMPLEOS: Promover un empleo de calidad y atractivo** en el comercio, capaz de retener y atraer el talento; y de satisfacer la realización personal y profesional de las personas trabajadoras desde estándares coherentes con los valores actuales.

Su despliegue en el Plan 2025 a través de los 6 Vectores de Transformación asocia a su vez **6 Objetivos**, uno por cada Vector en lo siguiente términos.

OBJETIVOS DEL PLAN 2025		
<b>Vector 1 Empresa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ofrecer herramientas a la empresa</b> para su adaptación competitiva y robustecimiento; en sintonía con los cambios que impulsan la transición tecnológica, medioambiental y sociodemográfica
<b>Vector 2 Espacio urbano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hacer de la ciudad, escenario central de economía urbana</b> , el foco de convergencia de las políticas comerciales, en sintonía con los valores de la nueva agenda urbana que impulsan los ODS
<b>Vector 3 Capital humano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ofrecer a las empresas y a las personas trabajadoras instrumentos</b> para la adaptación y gestión continuada de sus competencias y equilibrio generacional de las organizaciones; y contribuir a desarrollar un empleo atractivo y de calidad, capaz de atraer el talento joven
<b>Vector 4 Gestión del conocimiento</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hacer de la innovación el motor de transformación</b> sectorial e introducir el uso del conocimiento como soporte de la estrategia institucional y la acción comercial de las empresas
<b>Vector 5 Comunicación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Crear códigos y contenidos comunicativos</b> que propicien una nueva imagen del sector, coherente con la imagen y valores actuales; que favorezca su rejuvenecimiento y transformación
<b>Vector 6 Gobernanza y Recursos de Apoyo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Crear condiciones para la gestión eficaz y eficiente de las políticas comerciales</b> ; en un marco de acción público transversal e interinstitucional y de colaboración público-privada que optimice los recursos y aportaciones de todos los agentes

El seguimiento de estos objetivos -Estratégicos y operativos del Plan- se posibilita a través del cuadro de mando en el que se presentan diferentes indicadores y metas a alcanzar en 2025 y 2030, tanto a nivel de la Estrategia como del Plan.

### 3.3. Despliegue de la Estrategia 2030

El despliegue de la Estrategia 2030 se plasma, hasta 2025, sobre un Plan que articula 14 Iniciativas distribuidas en torno a los 6 Vectores de Transformación.

Vector 1	Vector 2	Vector 3
EMPRESA	ESPACIO URBANO	CAPITAL HUMANO
Empresas en transformación	Municipios vivos y sostenibles	Renovación y gestión de competencias
Desarrollo Empresarial	Sector y espacio urbano	Gestión de la edad
Adaptación subsectorial de las políticas		Calidad del empleo
Vector 4	Vector 5	Vector 6
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	COMUNICACIÓN	GOBERNANZA Y RECURSOS DE APOYO
HUB de innovación	Comunicación	Actualización del marco jurídico del comercio vasco
Perfeccionamiento del observatorio		Merkabide
		Otcs. + Plataformas urbanas de comercio

La INICIATIVA responde al concepto de "conjunto" coherente de actuaciones y/o proyectos enfocados hacia un propósito específico. Algunas de ellas apuntan hacia nuevas líneas de trabajo no contempladas en el marco de las actuales políticas (son Iniciativas **de Renovación**); otras plantean actualizar y transformar líneas de trabajo ya existentes (Iniciativas **de Transformación**); y finalmente, algunas consolidan y prolongan con ajustes mínimos dinámicas de trabajo estables del Departamento (Iniciativas **de Consolidación**).

El cuadro que se presenta a continuación integra Vectores de Transformación; Objetivo de cada uno de ellos; e Iniciativas que asocian.

### Vector 1 - EMPRESA

**Objetivo Instrumental** Ofrecer herramientas a la empresa para su adaptación competitiva y robustecimiento; en sintonía con los cambios que impulsan la transición tecnológica, medioambiental y sociodemográfica

**Iniciativas**  
i.1: Empresas en Transformación  
i.2: Desarrollo Empresarial  
i.3: Adaptación Subsectorial de las Políticas

### Vector 2 - ESPACIO URBANO

**Objetivo Instrumental** Hacer de la ciudad, escenario central de economía urbana, el foco de convergencia de las políticas comerciales, en sintonía con los valores de la nueva agenda urbana que impulsan los ODS

**Iniciativas**  
i.4: Municipios Vivos y Sostenibles  
i.5: Sector y Espacio Urbano

### Vector 3 - CAPITAL HUMANO (PERSONAS)

**Objetivo Instrumental** Ofrecer a las empresas y a las personas trabajadoras instrumentos para la adaptación y gestión continuada de sus competencias y el equilibrio generacional de las organizaciones; y contribuir a desarrollar un empleo atractivo y de calidad, capaz de atraer el talento joven

**Iniciativas**  
i.6: Renovación y Gestión de competencias  
i.7: Gestión de la edad  
i.8: Calidad en el empleo

### Vector 4 - GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

**Objetivo Instrumental** Hacer de la innovación el motor de transformación sectorial e introducir el uso del conocimiento como soporte de la estrategia institucional y la acción comercial de las empresas

**Iniciativas**  
i.9: Hub de Innovación  
i.10: Perfeccionamiento del Observatorio

### Vector 5 - COMUNICACIÓN

**Objetivo Instrumental** Crear códigos y contenidos comunicativos que propicien una nueva imagen del sector, coherente con la imagen y valores actuales; que favorezca su rejuvenecimiento y transformación

**Iniciativas**  
i.11: Comunicación

### Vector 6 - GOBERNANZA Y RECURSOS DE APOYO

**Objetivo Instrumental** Crear códigos y contenidos comunicativos que propicien una nueva imagen del sector, coherente con la imagen y valores actuales; que favorezca su rejuvenecimiento y transformación

**Iniciativas**  
i.12: Actualización del Marco Jurídico Comercial Vasco  
i.13: Merkabide  
i.14: Técnicos de Comercio: OTCs + Plataformas de Comercio Urbano



### 3.3.1. La contribución del Plan a los ODS

La Estrategia Vasca de Comercio 2030 y el Plan para su despliegue a 2025 asumen un compromiso ineludible con la sostenibilidad, proponiendo un marco de actuación en el que se incluyen Iniciativas asociadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Globalmente en el Plan se establecería una vinculación específica con un total de 8 ODS y 14 Metas, tal como se recoge en la tabla siguiente. Posteriormente, en las fichas descriptivas que desarrollan para cada una de las Iniciativas se especifica su contribución particular.

#### CONTRIBUCIÓN A LOS ODS Y A LAS METAS DE LA AGENDA 2030 A TRAVÉS DEL PLAN 2025



**4.4** De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento



**5.5** Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.



**8.2** Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra

**8.3** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

**8.9** De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales



**9.1** Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos

**9.c** Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020



**11.1** De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales



**12.3** De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha

**12.5** De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización



**13.2** Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales

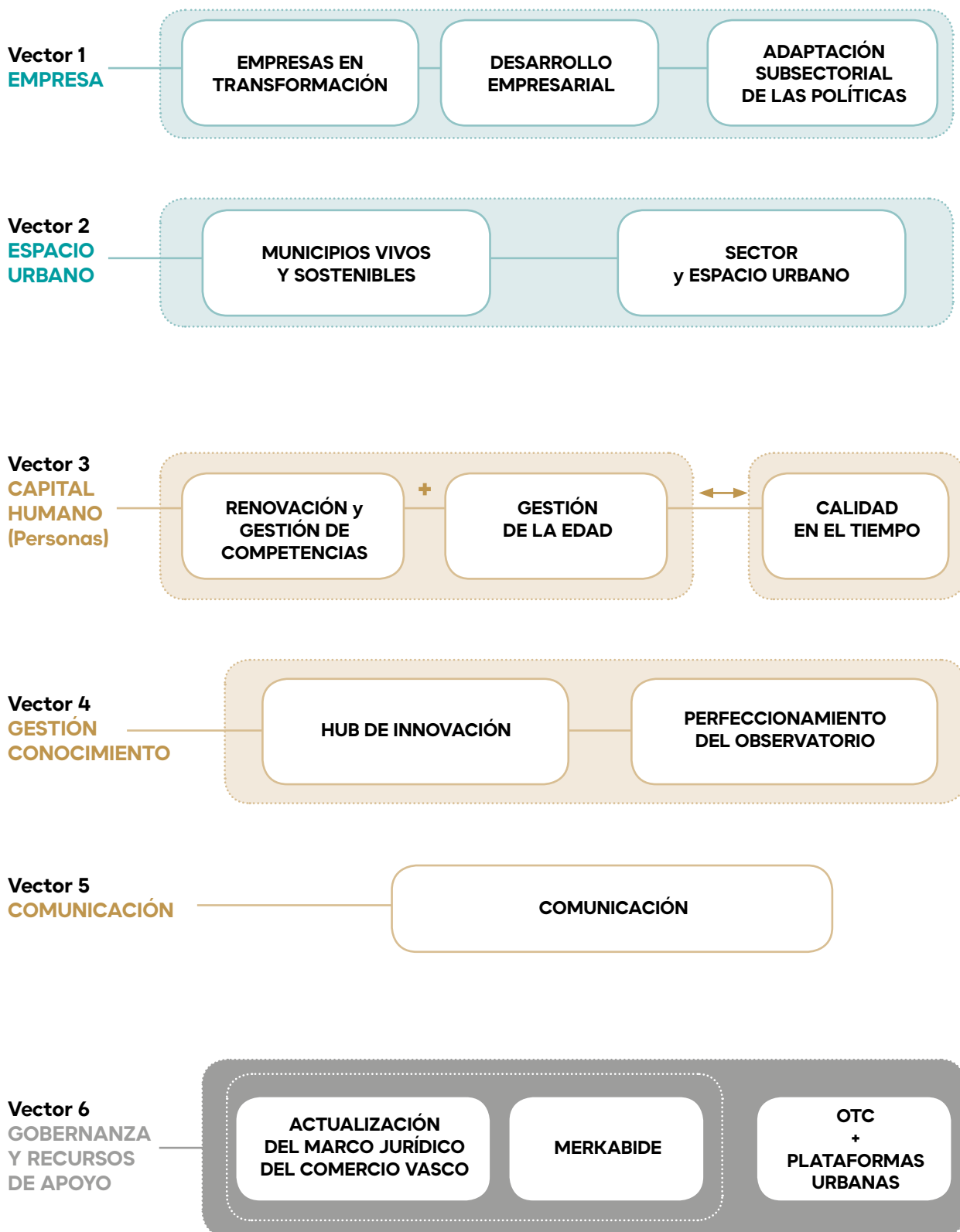
**13.3** Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana



**16.6** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

**16.7** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

### 3.3.2. Mapa de Iniciativas y Repertorio de Fichas descriptivas



El desarrollo de las Iniciativas se presenta a continuación en forma de ficha que las describe, y orienta para su desarrollo a través de distintos ítems. En este sentido algunas de las iniciativas engarzan varias actuaciones complementarias; otras simplemente recogen el impulso de una intervención concreta.

Cada una de estas fichas se estructura en torno a los siguientes ítems:

- Contribución a los ODS: indicando la relación de ODS a los que esta iniciativa contribuye de forma más directa.
- Encuadre estratégico: indicando el vector y claves estratégicas en las que se enmarca la iniciativa
- Prioridad: 1 Alto impacto, 2 Transformación relevante 3 Transformación complementaria
- Tipología: Renovación; Transición; Consolidación (y sus posibles combinaciones)
- Motivación y Antecedentes
- Propósito
- Descripción
- Aspectos para tener en cuenta
- Relación con otras iniciativas del Plan
- Actores implicados
- Formato soporte
- Indicadores tentativos
- Temporalidad



## INICIATIVA 1: EMPRESAS EN TRANSFORMACIÓN (MEJORA COMPETITIVA)

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 1. EMPRESAS

Claves estratégicas: C.E.1 a la C.E.5.

#### Prioridad

#### Alto impacto

1	

2	

3	

#### Tipología

**Renovación** (1.1. Acompañamiento Experto Transformador) + **Consolidación** (1.2. Apoyo a la Inversión)

#### Motivación y Antecedentes

La necesaria transformación del comercio vasco sólo es posible a través de la necesaria transformación de sus empresas. Pero la escasa dimensión de las mismas (micro), uso limitado de herramientas de gestión, bajos niveles de digitalización, con modelos de negocio no evolucionados, y un gran desgaste producido por las sucesivas crisis las sitúa en una posición de debilidad y desmotivación.

Es por eso que se hace necesario el impulso y acompañamiento de este proceso de transformación empresarial, comercio a comercio.

Actualmente existen tres líneas de trabajo que permiten este apoyo y acompañamiento a la empresa: EusCommerce (digitalización), Saltokitik – Enpresara (gestión) y MEC (inversión) que se configuran de forma aislada e independiente siendo gestionados en los dos primeros casos, desde un marco de delegación.

#### Propósito

Conformar un tejido empresarial urbano competitivo, adecuadamente dimensionado, moderno y sostenible capaz de sostener primero e impulsar después la actividad socioeconómica y satisfacer las necesidades de las personas consumidoras.

#### Descripción

El apoyo y acompañamiento a la transformación de la empresa comercial vasca contempla una doble vía: **Consultoría experta (1.1) + Complemento de Inversión (1.2).**

### 1.1. Acompañamiento experto transformador: Consultoría experta "one to one"

Generar un marco de trabajo transformador para la empresa, mediante el acompañamiento de consultores especializados en los siguientes ámbitos orientativos de la gestión empresarial:

- Posicionamiento y modelo de negocio.
- Personas.
- Gestión y su digitalización.
- Digitalización de la relación con la clientela.
- Omnicanalidad/ venta digital/ nuevas vías de comercialización.
- Instalaciones y experiencia de compra.



Un marco adaptado de forma personalizada a sus necesidades y sostenido en el tiempo para consolidar la transformación buscada.

Esta labor de consultoría experta se circunscribe a un planteamiento integral de:

**Diagnosis + Plan de acción tutorizado+ Intervención coordinada de consultores expertos.**

...materializado desde el punto de vista de su gestión operativa de forma abierta y colaborativa con los distintos ejecutores, bajo el liderazgo de la Dirección de Comercio de Gobierno Vasco.

Considerando que es una línea destinada a un amplio espectro de empresas, los planteamientos del programa de ayudas deben ser ágiles y de fácil gestión para su rápida tramitación por parte de las empresas y sin ocupar de manera excesiva los recursos técnicos de la Dirección.

#### Aspectos a tener en cuenta

- **Modelo propio:** A partir del planteamiento Diagnosis + Plan de acción tutorizado+ Intervención coordinada de consultoría experta, el Dpto. de Comercio debe definir **su propio modelo operativo que garantice agilidad y facilidad de trámite.**
- **Agentes y funciones claramente diferenciados:** El modelo definido por el G.V., diferenciará claramente las funciones, garantizando la independencia entre los agentes que intervienen en cada fase del planteamiento:
  - **Diagnosis:** Identificación de los puntos críticos, oportunidades y necesidades en el ámbito de la gestión empresarial.
  - **Tutorizaje:** Figura que debe "velar" porque la empresa avance en su proceso de transformación. En base a la diagnosis priorizará los ámbitos de intervención experta mediante elaboración plan de acción. Coordinación y seguimiento de las acciones propuestas.
  - **Consultoría experta:** En base al plan de acción, acompañamiento a la empresa en función de las horas de consultoría disponibles.
- **Homologación de empresas/personas consultoras:** Con el fin de garantizar un adecuado nivel de "expertise" la Dirección de Comercio establecerá los criterios y definirá el proceso de homologación de empresas/personas consultoras. La gestión de este proceso de homologación podrá ser externalizado, si procede.
- **Pilotaje.** Antes de lanzar un programa ya reglado sería conveniente realizar pilotos en diferentes entornos y subsectores con el fin de detectar posibles ámbitos de consultoría a cubrir o ajustes en el planteamiento y/o modelo operativo.
- **Plazos de acceso a los programas de ayuda:** Serán amplios y suficientemente flexibles para permitir el acceso de las empresas a este acompañamiento experto en el momento que se identifiquen sus necesidades.
- **Optimización de recursos desde la integración y búsqueda de sinergias:** Existen diferentes programas y proyectos que se están desarrollando, desde otros ámbitos del propio Gobierno Vasco, otras Instituciones y Organizaciones. Se deberá tender a buscar las sinergias entre los mismos con el fin de optimizar los recursos existentes y evitar duplicidades innecesarias.

## Relación con otras iniciativas

- I2 "Desarrollo empresarial" con la que puede compartir el Modelo propio de Consultoría experta + Inversión y el sistema de homologación de las personas consultoras.
- I4 "Municipios vivos y sostenibles", más en concreto en la línea de "Ayudas de acompañamiento municipal transformador" por las que el Ayuntamiento puede promover la creación de un "Servicio de acompañamiento a empresas y emprendedores" utilizando los recursos de la I1.
- I6 "Renovación y Gestión de Competencias", I7 "Gestión de la Edad" e I8 "Calidad en el Empleo" correspondientes al Vector "Capital Humano" de las que es receptora de los inputs en ellas desarrollados para enriquecer el marco de transformación de las personas dentro de las empresas.
- I9 "Hub de Innovación" e I10 "Refuncionalización del Observatorio" como vía de incorporación de las dinámicas de innovación.
- I11. "Comunicación" como base de la movilización del tejido empresarial para su participación en la I1.

## Actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

**Colaboradores:**

- Empresas de consultoría.
- Ayuntamientos y Entidades locales de desarrollo económico.
- Red de agentes sectoriales.

Las empresas de consultoría como agentes materializadores del servicio; y el resto de colaboradores como impulsores facilitadores.

## Formato soporte

Programa de ayudas.

## Indicadores tentativos

- N° de empresas participantes: global y detalle por ámbitos de gestión.
- Número de empresas que se incorporan cada año (crecimiento).
- Número de consultoras homologadas y detalle por ámbitos.
- Valoración media de las consultoras: global y desagregado por ámbito de gestión (encuesta de satisfacción).
- Valoración media del grado de satisfacción del programa (encuesta de satisfacción).
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad

### 2023:

- Generación de Modelo.
- Apertura de proceso de homologación de personas consultoras.
- Piloteos.

**2024-2025:** Lanzamiento y consolidación de Programa de Ayudas.

## 1.2. Apoyo a la inversión

Se completa el marco de apoyo transformador para la empresa desde las ayudas a la inversión destinadas a la elevación de los niveles de modernización, calidad y competitividad de los establecimientos comerciales vascos.

Este aspecto se mantiene cubierto a través del Programa de Modernización de Equipamientos Comerciales (MEC) que, a lo largo de sus más de 20 años de existencia, ha ido incorporando ajustes tanto en epígrafes como beneficiarios, conceptos subvencionables, criterios de priorización, porcentajes de cobertura, ...

Siguiendo esta línea de permanente actualización, se hace necesaria la revisión de la Orden que regula este programa con el fin de dotarle de la mayor coherencia y sinergias posible con la iniciativa 1.1 primero y con la generalidad de las nuevas políticas comerciales vascas después.

## Aspectos a tener en cuenta

- **Incremento del potencial transformador:** Aun siendo líneas independientes, sería interesante priorizar o bonificar en la medida de lo posible el hecho de que la empresa cuente con un "Plan de acción tutorizado" o encuadre la necesidad de inversión mediante la existencia de un análisis previo o un marco planificado transformador. Se incrementaría así el potencial transformador de los apoyos sobre la empresa.
- **Eficiencia de los recursos públicos:** Abundando en la necesidad de contar con un análisis previo o marco planificado transformador que permita reducir la probabilidad de inyectar recursos públicos en empresas con escasa viabilidad o en intervenciones con escaso potencial modernizador y/o transformador.
- **Economía Urbana:** Aunque el MEC ya ha avanzado en esta dirección, es importante seguir migrando del concepto de apoyo al establecimiento comercial al concepto más amplio de "economía urbana" más ajustado a la evolución de la realidad económico social en la que nos vemos imbuidos.
- **Capacidad de tramitación:** Dimensionamiento del programa MEC a la capacidad de tramitación de expedientes por parte del Departamento, con el fin de evitar la ineficiencia del programa por no dar una respuesta suficientemente ágil y en tiempo.

## Relación con otras iniciativas

- I4 "Municipios vivos y sostenibles", acompañando la transformación del espacio urbano desde la transformación de la fachada comercial y del interior de los establecimientos siguiendo criterios de sostenibilidad.
- I9 "Hub de Innovación" e I10 "Refuncionalización del Observatorio" como vía de incorporación de las dinámicas de innovación en aspectos relacionados con la digitalización, la smartización, la sostenibilidad.
- I11. "Comunicación" como base de la movilización del tejido empresarial para su participación en la I1.2.

## Actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

**Colaboradores:** Red de agentes sectoriales. Como difusores y facilitadores para su optimización.

## Formato soporte

Programa de ayudas.

## Indicadores tentativos

- N° de solicitudes presentadas.
- Importe medio de inversión presentada.
- Importe medio de inversión por tipología de inversión realizada.
- % de las solicitudes totales que se basaban en un marco diagnóstico o de proyecto transformador.
- Tiempo medio de resolución de las ayudas.
- Tiempo medio de pago de los expedientes resueltos.
- N° de incidencias en la tramitación de los expedientes.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad

**2023- 2025:** Continuidad del Programa MEC con los matices necesarios.





## INICIATIVA 2: DESARROLLO EMPRESARIAL (EMPRENDIMIENTO; DIMENSIONAMIENTO; Y TRANSMISIÓN)

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 1. EMPRESAS

Claves Estratégicas: C.E.1 a la C.E.5.

### Prioridad

#### Alto impacto

1	2	3

### Tipología

**Renovación + Transición** (en el ámbito de la transmisión empresarial)

### Motivación y Antecedentes

El actual momento de cambio ofrece oportunidades y nichos de innovación para el sector comercial, que van a requerir de impulso y apoyo, tanto para las nuevas iniciativas empresariales y el consiguiente rejuvenecimiento del sector (**emprendimiento**); como, complementariamente, para el crecimiento de empresas ya implantadas pero que quieren explorar nuevas líneas de negocio o ampliar las ya existentes (**dimensionamiento**). Todo ello sin olvidar la apuesta por la continuidad (**transmisión**) de empresas igualmente ya existentes con modelos de negocio testados y consolidados.

De estos tres ámbitos, sólo la transmisión empresarial ha sido objeto de trabajo habitual a través del programa Berriz Enpresa que nos permite extraer aprendizajes orientados a dimensionar adecuadamente este tipo de intervenciones y a reorientar su modelo de funcionamiento.

### Propósito

Profundizar en la finalidad de la I1 vinculada al refuerzo competitivo de la empresa comercial vasca, en este caso a través del impulso al Desarrollo Empresarial entendido como el emprendimiento o creación de nuevas empresas; y su complemento desde el apoyo al dimensionamiento y la transmisión de las ya existentes.

### Descripción

Apoyo y acompañamiento al desarrollo empresarial por la doble vía de:

**Inversión (2.1) + Complemento de Consultoría experta (2.2)**

## 2.1. Apoyo a la inversión y financiación

Completar el marco de impulso y acompañamiento al emprendimiento, crecimiento y continuidad empresarial, a través del apoyo a la inversión con:

- ayudas a fondo perdido que aligeren las inversiones iniciales de puesta en marcha
- la apertura de líneas de acceso a la financiación (aval y/o bonificación de tipos de interés) necesarias en estas etapas críticas para las empresas, sobre todo en un escenario de subidas de tipos de interés que probablemente se mantengan en el tiempo.

### Aspectos clave

- **Eficiencia en el uso de recursos públicos:** Si bien esta línea de financiación (2.1) puede plantearse de forma independiente de la línea 2.2, el componente de riesgo adicional que supone la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales aconseja ligar, en la medida de lo posible, la concesión de ayudas a la inversión a la existencia previa de un marco planificado y controlado de la puesta en marcha de las mismas.
- **Complementariedad y sinergias:** También son múltiples las líneas de subvención al emprendimiento desde diferentes entidades y con diferentes enfoques. Por eso es necesario abordar los apoyos a la inversión para emprendimiento, dimensionamiento y transmisión buscando la complementariedad y sinergias con las líneas ya existentes reforzando aquellos aspectos que no están siendo cubiertos frente a los que ya son objeto de cobertura por otras vías.
- **Emprendimiento, dimensionamiento y locales vacíos:** En el impulso del emprendimiento y el dimensionamiento comercial, tienen especial relevancia la disponibilidad de locales habilitados y adecuados para el desarrollo de la actividad comercial/urbana. En esta línea, se aporta como elemento para la reflexión la conveniencia de extender, en la medida de lo posible, el ámbito del apoyo a la inversión a los propietarios de inmuebles siempre bajo la exigencia y estrictas condiciones que garanticen la puesta a disposición de estos locales en condiciones ventajosas para emprendedores y empresas en crecimiento. Se conseguiría también de esta manera, frenar en cierta medida la degradación de la fachada comercial que sufren muchos ejes comerciales en los municipios vascos.
- **Gestión operativa:** Desde el punto de vista de la conformación y gestión de los programas que den soporte al apoyo en la inversión, operativamente cabe derivar al MEC los apoyos relacionados con el dimensionamiento empresarial, ya que se tratan de empresas que cuentan con una trayectoria ya contrastada. En el caso del emprendimiento es conveniente la habilitación de un nuevo programa adaptado a la realidad de la persona/s emprendedora/s que inician un nuevo proyecto empresarial.

### Relación con otras iniciativas

- I4 "Municipios vivos y sostenibles", acompañando la transformación del espacio urbano desde la transformación de la fachada comercial y del interior de los establecimientos siguiendo criterios de sostenibilidad.
- I9 "Hub de Innovación" e I10 "Refuncionalización del Observatorio" como vía de incorporación de las dinámicas de innovación en aspectos relacionados con los modelos de negocio, la digitalización, la smartización, la sostenibilidad...
- I11. "Comunicación" como base de la movilización del tejido empresarial para su participación en la I2.2.

## Actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

**Colaboradores:**

- Entidades financieras y de garantía recíproca.
- Red de agentes sectoriales.

Las primeras como canalizadores de los instrumentos financieros y los segundos como difusores facilitadores.

## Formato soporte

Programa de ayudas.

## Indicadores tentativos

- Nº de solicitudes presentadas y aceptadas por tipología
- Importe medio de la inversión presentada por tipología
- Importe medio de inversión realizada por tipología
- Importe medio de la financiación concedida por tipología
- Tipo de interés medio de la financiación concedida y diferencial con la media del mercado.
- % del presupuesto consumido
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los años sucesivos.

## Temporalidad

**2023:** Lanzamiento de programa de ayudas a la inversión: subvenciones a fondo perdido y apoyo a la financiación.

**2024 -2025:** Consolidación del programa.

## 2.2. Acompañamiento experto para el desarrollo empresarial

El apoyo inversor de 2.1 se verá complementado con posibilidad de acompañamiento experto desde tres vertientes: Una central (Emprendimiento) y dos complementarias (Dimensionamiento y Transmisión).

**A.- Emprendimiento:** Como tronco central de esta Iniciativa 2.2; ya que aglutina gran parte de las vías para alcanzar su propósito: rejuvenecimiento del tejido empresarial vasco; innovación y fortalecimiento de sus modelos de negocio y empresas. Ofrecerá acompañamiento principalmente en posicionamiento, modelos de negocio innovadores, elaboración y puesta en marcha de planes de empresa, localización y adecuación del establecimiento, capacitación en gestión empresarial...

**B.- Dimensionamiento:** Esta línea complementaria incide en el robustecimiento del sector a través del crecimiento en tamaño (multilocalización, ampliación, etc.) y líneas de negocio de las empresas vascas ya existentes; para avanzar hacia un perfil más empresarial más sólido frente al actual componente "micro y autónomo" del mismo. Ofrecerá acompañamiento principalmente en diversificación de líneas de negocio, herramientas de gestión (digitalización) y gestión de personas....

**C.- Transmisión:** Permite trabajar en el sostenimiento del sector comercial vasco, favoreciendo la continuidad en el tiempo de las empresas que siguen siendo viables, con un menor o mayor grado de transformación o cambio. Se concibe como un esfuerzo igualmente complementario en el marco de

la Iniciativa 2, y muy en relación con las dos líneas anteriores (emprendimiento y dimensionamiento) ya que las empresas a transmitir pueden tener continuidad en manos de nuevos emprendedores o de empresas en crecimiento. Ofrecerá acompañamiento experto en aspectos relacionados con el proceso de valoración de las empresas transmisibles que posteriormente se complementará con los ya contemplados en B o C.

### Aspectos clave

- **Emprendimiento comercial: Visualización e impulso en un entorno de "profusión en la oferta de apoyos".** El emprendimiento en general es un área "muy trabajada" desde diferentes ámbitos e instituciones, pero en el que el sector comercial no ha tenido una relevancia suficiente, un tratamiento integral ni adaptado a su particular idiosincrasia... Es por eso que el desarrollo de esta línea debe enfocarse siempre en la cobertura de aquellos aspectos que no se están trabajando en el emprendimiento comercial, pero buscando la complementariedad y el aprovechamiento de otros recursos ya existentes... Desde el ámbito de la difusión y comunicación se hará un especial hincapié en la diferenciación y aportación de valor añadido de esta línea de trabajo frente a la oferta generalizada, con escasa adaptación al ámbito comercial, de servicios de emprendimiento ya existente.
- **Dimensionamiento: Identificación, captación y motivación de empresas** Promover el dimensionamiento del sector comercial vasco, requiere de un trabajo previo de identificación de empresas "maduras" e "inquietas" para abordar una etapa de crecimiento que puedan actuar como tractoras, así como de empresas con modelos testados y/o innovadores que estén dispuestas a apostar por su dimensionamiento al alza. Esta labor de identificación deberá acompañarse también de una labor "pedagógica" en un tejido empresarial en ocasiones desmotivado y desmoralizado, no siempre consciente de sus potenciales.
- **Transmisión: Enfoque selectivo y esfuerzo en profundidad.** El planteamiento de iniciativa complementaria y las cifras que alcanzan este tipo de programas en todo el estado, llevaría a orientarla de forma selectiva para aquellas empresas que lo solicitan expresamente y que respondan a unos criterios estrictos de interés-atractivo para ser considerada empresa transmisible. Este carácter selectivo deberá permitir ofrecer un apoyo profundo en cuanto al acompañamiento experto.

### Relación con otras iniciativas

- I1. "Empresas en transformación" de la que es receptora del marco de trabajo transformador y con la que podrá establecer relaciones sinérgicas en los diferentes ámbitos de consultoría.
- I4 "Municipios vivos y sostenibles", más en concreto en:
  - la línea de "Ayudas de acompañamiento municipal transformador" por las que el Ayuntamiento puede promover la creación de un "Servicio de acompañamiento a empresas y emprendedores" utilizando los recursos de la I1.
  - la línea de Ayudas a la inversión para un espacio urbano comercial sostenible, que entre otros aspectos deberán abordar la activación de locales vacíos un tema íntimamente relacionado con el emprendimiento y dimensionamiento.
- I6 "Renovación y Gestión de Competencias", I7 "Gestión de la Edad" e I8 "Calidad en el Empleo" correspondientes al Vector "Capital Humano" de las que es receptora de los inputs en ellas desarrollados para enriquecer el marco de transformación de las personas dentro de las empresas.
- I9 "Hub de Innovación" e I10 "Refuncionalización del Observatorio" como vía de incorporación de las dinámicas de innovación.
- I11. "Comunicación" como base de la movilización del tejido empresarial para su participación en la I1.



## Actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

**Colaboradores:**

- Empresas de consultoría
- Red de agentes sectoriales.
- Ayuntamientos y Entidades locales de desarrollo económico; y en su caso otros agentes institucionales que trabajen esos campos.

Las empresas de consultoría como agentes materializadores del servicio; la red de agentes sectoriales como impulsores facilitadores; y las instituciones o entidades públicas activos en esos campos, como entidades con las que generar sinergias y optimizar esfuerzos.

## Formato soporte

Programa de ayudas.

## Indicadores tentativos

- Nº de empresas participantes: global y detalle por ámbitos de solicitud.
- Valoración media de las consultorías: global y por ámbitos de solicitud.
- Valoración media del grado de satisfacción del programa: global y detalle por ámbitos de solicitud.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad

**2023:**

- Generación de Modelo.
- Apertura de proceso de homologación de personas consultoras.
- Pilotaje.

**2024 -2025:** Lanzamiento y consolidación del Programa.

### INICIATIVA 3: ADAPTACIÓN SUBSECTORIAL DE LAS POLÍTICAS

#### Contribución a los ODS



#### Encuadre estratégico

##### Vector 1. EMPRESAS

Claves estratégicas: C.E.4.

#### Prioridad

##### Transformación relevante

1	2	3

#### Tipología

#### Transición

#### Motivación y Antecedentes

La aplicación de políticas con un enfoque subsectorial ha estado presente a lo largo del tiempo en las políticas del Departamento, en buena medida de forma delegada en las estructuras federativas comerciales. Estas han identificado, progresivamente, elementos de especialización subsectorial que ayudaran a sectores como el equipamiento de la persona, la alimentación o el mueble, encarar las dificultades que como subsectores se encuentran.

Más allá del acompañamiento y apoyo inversor ya previstos en la I.I, se evidencia la necesidad de impulsar y apoyar específicamente la transformación de los subsectores con intervenciones estructuradas y de calado; promovidas desde el liderazgo público y en colaboración con el tejido empresarial.

#### Propósito

Generar enfoques de trabajo y herramientas colectivas que permitan avanzar en la transformación de cada subsector enfrentando sus puntos más críticos y optimizando sus ventajas.

#### Descripción

##### Proyectos "colectivos" de carácter subsectorial

De forma similar a la transformación empresarial, subsectorialmente hay que incidir también en lo que podemos llamar "ámbitos tractores de transformación": Posicionamiento como subsector, búsqueda de valor añadido desde el colectivo, herramientas de digitalización adaptadas, formación y capacitación de profesionales (montadores, carniceros, ebanistas...), big data, comunicación colectiva....

Para ello se plantea el establecimiento de líneas de ayuda a fondo perdido que permitan el desarrollo de proyectos subsectoriales colectivos, con un enfoque de identificación y superación de puntos críticos, optimización de posiciones de ventaja, en coherencia con la misión transformadora recogida en la

Estrategia 2030. Para optimizar el impacto de los proyectos en sinergia con el resto de las iniciativas de la Estrategia, se sugiere que sea el propio Departamento el que plantee las líneas o contenidos posibles objeto de trabajo y ayuda, de acuerdo a su análisis y reflexión previa compartida con el sector.

Las ayudas podrían combinar, en todo caso, la cobertura de servicios externos especializados y/o la inversión para el desarrollo de herramientas o soportes necesarios, con la cobertura de gastos de estructura del propio solicitante vinculada al proyecto en la proporción que se considere más adecuada.

### Aspectos clave

- **Proyectos específicos o de carácter singular alineados con la estrategia:** Los proyectos financiados desde esta iniciativa, deberían responder de forma singular o específica a las necesidades y/o retos subsectoriales planteados por el Departamento en cada momento; o vincularse al despliegue de iniciativas innovadoras previamente definidas en el Hub de Innovación para ese ámbito subsectorial.
- **Proyectos "colectivos":** Los proyectos deberían concebirse de forma que se garantice la implicación de un colectivo significativo y representativo del subsector comercial de destino. Y se incorpore en el planteamiento el "escalado" o transferencia del proyecto al subsector.

### Relación con otras iniciativas

- I1 "Empresas en transformación" e I2 "Desarrollo empresarial" pueden incorporar el enfoque subsectorial a través de la incorporación de especificidades tanto en la vertiente consultora como en la inversora.
- I4 "Municipios vivos y sostenibles", como vía de enriquecimiento del "relato".
- I6 "Renovación y Gestión de Competencias", I7 "Gestión de la Edad" e I8 "Calidad en el Empleo" correspondientes al Vector "Capital Humano" desde el enfoque de capacitación y perfiles profesionales, atracción del talento, calidad en el empleo...
- I9 "Hub de Innovación" e I10 "Refuncionalización del Observatorio" como vía de incorporación de las dinámicas de innovación y como incorporación de los resultados obtenidos en el desarrollo de proyectos subsectoriales...
- I11. "Comunicación" como base de la movilización del tejido empresarial para su participación en la I1.

### Actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

#### Actores implicados:

- Tejido empresarial.
- Tejido asociativo gremial / subsectorial.
- Empresas y entidades vinculadas al conjunto de la cadena de valor comercial; consultorías, ingenierías, entidades formativas, entidades orientadas a la innovación etc.
- En su caso, otros Departamentos o entidades de ámbitos institucionales vinculados al ámbito sectorial/ subsectorial afectado (Agricultura, Pesca y Política alimentaria; Industria etc.) o aspectos transversales afectados (Empleo etc.).

El tejido empresarial en tanto que beneficiario último y objeto de trabajo de los esfuerzos que se desarrollen; el tejido asociativo como potencial canalizador del servicio; en su caso apoyado en empresas especializadas es ese tipo de actividades; y las instituciones que desarrollan actividades en esos ámbitos, como colaboradores con los coordinar y generar sinergias.

## Formato soporte

Solicitud de propuestas específicas o singulares sobre temas o retos subsectoriales previamente identificados por el Departamento.

## Indicadores tentativos

- N° total de proyectos subsectoriales financiados.
- Importe medio de subvención por proyecto; + Importe Máximo e Importe Mínimo.
- N° total de empresas directamente involucradas en el proyecto + n° posibles beneficiarias de la extensión del proyecto.
- % de proyectos subvencionados que responden a necesidades estratégicas subsectoriales.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los años sucesivos.

## Temporalidad

**2023:** Pilotaje.

**2024 -2025:** Consolidación de proyectos y nuevas iniciativas.





## INICIATIVA 4: MUNICIPIOS VIVOS Y SOSTENIBLES

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 2.

#### ESPACIO URBANO

Claves estratégicas de la CE1-CE3, CE5, CE7.

#### Prioridad

#### Alto impacto

1	2	3

### Tipología

**Transición** (parte de la vertiente municipal de Hirigune preexistente para readecuar enfoque, contenido y operativización).

### Motivación y Antecedentes

La transformación del comercio vasco no tiene sentido fuera del marco del espacio urbano. Las políticas comerciales vascas contemplan el ámbito urbano como un espacio de confluencia en el que "aterrizarlas" de forma sinérgica buscando su optimización y un efecto multiplicador.

Esto conduce a recuperar la vertiente de trabajo municipal, existente en el Hirigune-ayuntamientos prepandémico, para redefinirlo y actualizarlo en el marco de la incidencia de las tres transiciones en el espacio urbano (medioambiental; digital; sociodemográfica), otorgándole un rol integrador y dinamizador del resto de las políticas del Departamento sobre el terreno. Se constituye, en consecuencia, una pieza "esencial" para la optimización de las nuevas políticas comerciales.

### Propósito

Integrar al comercio vasco en la conformación de los nuevos espacios urbanos sostenibles, darle mayor visibilidad y trascendencia estratégica a través de la puesta a disposición de los Ayuntamientos de las herramientas y recursos que lo haga factible.

### Descripción

Integra tres niveles complementarios de apoyo a los ayuntamientos, como "módulos" de ayudas articulados sobre una línea de trabajo compacta:

**A. Plan de Economía Urbana** como instrumento de convergencia de políticas del Departamento en el espacio urbano. La experiencia histórica del Departamento, así como la más reciente -convocatorias de MINCOTUR asociadas a los Fondos Next europeos- ponen de manifiesto la importancia de disponer, con carácter previo a la acción, de un diagnóstico de situación y necesidades sólido; que identifique el modelo comercial de ciudad al que aspirar; y que ofrezca a los distintos agentes públicos y privados implicados un relato atractivo de transformación y un plan de trabajo asociado.

Las actuaciones contempladas, deben conectar de forma directa y clara con las distintas políticas de ayudas de Gobierno Vasco.

**A.1. Labor de "empastado" de agentes:** La experiencia ha demostrado igualmente que dinamizar un Plan de Economía Urbana, requiere de una mirada transversal que compacte a las distintas áreas municipales implicadas (colaboración intramunicipal o pública – pública); y que propicie y articule igualmente la colaboración de Ayuntamiento y Sector (público – privada). Esto supone generar una **Mesa o Foro de Comercio Municipal** operativo y adaptado al correspondiente rango municipal.

**B. Espacio Comercial Urbano Sostenible** que obliga a la reinterpretación del Urbanismo Comercial tal como se ha abordado hasta ahora.

Los cambios en los valores sociales e institucionales sobre la forma de entender la ciudad, la calidad de vida y la cohesión social han desplazado las preocupaciones de urbanismo comercial a los ámbitos de la movilidad sostenible; la optimización del transporte público; la logística de la última milla; la digitalización urbana o smart city; la economía del dato; la nueva forma de entender la fachada comercial; el impulso del comercio de proximidad como garantía de calidad de vida; la hibridación entre sectores de economía urbana (comercio, turismo, servicios, cultura...). Es decir, una nueva agenda de sostenibilidad urbana y comercio que hacen necesario reorientar recursos y esfuerzos de inversión en esta línea.

**C. Acompañamiento municipal transformador** para propiciar el "aterrizaje" del resto de las políticas comerciales sobre el nuevo espacio comercial urbano.

Los Ayuntamientos, sobre todo los de menor dimensión, cuentan con recursos y herramientas en general limitadas a la hora de generar un marco adecuado de activación y transformación de la economía urbana; e incluso de optimizar las líneas de ayuda y apoyo que desde el propio Departamento ponen a su disposición. Se optaría en consecuencia por potenciar el apoyo técnico que los empodere y capacite en ambos sentidos (acción y optimización de las políticas de apoyo existentes).

#### Aspectos clave

- **Optimización del impacto de los recursos públicos:** Se plantea la conveniencia de reflexionar sobre la forma de priorización o ajuste de las ayudas en función de la dimensión de los municipios; planteando en su caso mecanismos de discriminación positiva para los ámbitos municipales con menor músculo transformador pero potencial y necesidad asociada.
- **Transformación y afinado de las intervenciones subvencionables dentro del Espacio Urbano Sostenible** con el fin de adecuarlo a los "códigos y objetivos" de la nueva agenda urbana (ODS); y evitar usos perversos en inversiones urbanísticas sin impacto "comercial" o sin sintonía con esas nuevas claves.
- **Pilotaje:** de iniciativas que permitan ajustar la operatividad de los convenios marco de adhesión (ver operativa) y afinar mecanismos de acompañamiento municipal transformador.

#### Relación con otras iniciativas

- I1.1 "Empresa en transformación" e I.2 "Desarrollo empresarial" dentro del ámbito del "Acompañamiento empresarial transformador" aportan recursos a utilizar de forma agregada a nivel municipal.
- I1.3 "Adaptación subsectorial de las políticas", de forma más indirecta abre la posibilidad de trabajar con un enfoque subsectorial sobre empresas ubicadas en un municipio, y/o implantar en las mismas los aprendizajes y herramientas generados en los proyectos desarrollados en ella.
- I.9 "Hub de innovación" como vía de aportación de enfoques, planteamientos y soluciones innovadoras tanto a la vertiente de definición del Plan de Economía Urbana (A) como en la generación de un Espacio Comercial Urbano Sostenible (B).

## Actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio del Gobierno Vasco en colaboración con Entidades municipales, esencialmente a través de las áreas de promoción económica.

**Colaboradores:**

- Otras áreas municipales: principalmente: Urbanismo y Movilidad; pero igualmente otras con las que interacciona a otros niveles: Obras y Servicios; Seguridad ciudadana; Cultura, etc.
- Otras entidades de desarrollo económico: Agencias de Desarrollo.
- Organizaciones empresariales del ámbito comercial y plataformas de comercio
- Organizaciones ciudadanas y de consumidores
- Otros ámbitos públicos institucionales vinculados a la planificación territorial en lo que afecta al desarrollo urbano y/o la actividad comercial.

Generar un espacio urbano económica y socialmente sostenible, propicio para la economía urbana, remite a la labor de los ayuntamientos. En tanto que sector económico, la vinculación se suele canalizar a través del Área de Promoción Económica, pero el comercio establece un marco de relación y dependencia transversal con otras muchas áreas que inciden indirectamente en el comercio; y con las que debe trabajar colaborativamente. De igual modo el sector, en particular a través del tejido asociativo empresarial; y en el caso de las capitales, las plataformas urbanas de comercio resultan un actor colaborador imprescindible. Finalmente de manera más puntual o indirecta, pueden aparecer otras instancias institucionales vinculadas a la gestión territorial, cuando ésta incide en el comercio y/ el espacio urbano.

## Formato soporte

Convenio de colaboración tipo para su adhesión adaptada por parte de los Ayuntamientos.

## Indicadores tentativos

- Nº de entidades municipales adheridas al convenio marco.
- Nº de Planes de Economía Urbana realizados.
- Grado medio de implementación y desarrollo de los Planes de Economía Urbana realizados (seguimiento de convenios).
- Número de proyectos en Espacio Comercial Sostenible; volumen económico medio por proyecto
- Nº de servicios/proyectos de Acompañamiento municipal transformador; y volumen económico medio por proyecto.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad

**2023:**

- Diseño: Definición de contenidos de trabajo; formas y dimensiones de las ayudas; y formas de operativización del programa.
- Posibles pilotes.

**2024 – 2025:** Lanzamiento y consolidación.

## INICIATIVA 5: SECTOR Y ESPACIO URBANO

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 2. ESPACIO URBANO

Claves estratégicas: C.E.4, C.E.6.

### Prioridad

#### Transformación Relevante

1	2	3

### Tipología

**Consolidación + Transición** (parte de la tradicional línea Hirigune-Asociaciones para consolidar algunos aspectos y ajustar y perfeccionar otros)

### Motivación y Antecedentes

La acción del sector dentro del marco urbano tradicionalmente se ha vehiculado a través del tejido Asociativo zonal, centrado mayoritariamente en la organización de actividades de "animación de calle" sustentadas en el Programa "Hirigune Asociaciones".

La consideración del ámbito municipal urbano como espacio de confluencia y "aterrizaje" de las políticas comerciales vascas, necesarias para acompañar la transformación tanto del tejido empresarial comercial vasco como del espacio urbano que lo acoge, enfrenta la acción del sector como colectivo a su propia transformación.

### Propósito

Impulsar la adecuación de la acción colectiva del comercio vasco en el marco municipal urbano a las nuevas realidades de un sector y un entorno en profunda transformación.

### Descripción:

En este contexto de transformación, el tejido asociativo que trabaja espacialmente, además de participar en la construcción público-privada del modelo comercial de ciudad, orientaría su actividad de acción colectiva hacia distintas líneas de trabajo, apoyadas desde la Dirección de Comercio mediante un programa evolucionado del "Hirigune Asociaciones".

**A. Actualización de la animación:** Los municipios cuentan, cada vez más, con una intensa agenda de actividades y animación promovida por un creciente conjunto de actores público-privados que abarcan un amplio espectro: cultura, deporte, fiestas, conmemoraciones... Esto hace que la organización de actividades de animación por parte del sector comercial deje de ser única e imprescindible y sea oportuno evolucionar así mismo hacia la captación de gasto a partir de la optimización comercial de actividades organizadas por terceros



**B. Modernización asociativa e impulso de iniciativas de promoción colectiva** orientadas a facilitar vías de incremento de rentabilidad de las empresas comerciales bien por el fomento de las ventas o bien por la reducción de costes. Para ello se plantea la promoción colectiva de servicios, campañas conjuntas o cualquier tipo de acción ya sea orientada a la ciudadanía o al tejido comercial, que promuevan y faciliten el acto de compra a los vecinos y visitantes y/o permitan el incremento de márgenes. Todo ello remite igualmente a la modernización del propio tejido asociativo y la adopción de prácticas y planteamientos innovadores y digitales tanto internamente como en sus actividades dinamizadas.

**C. Comunicación + Movilización de la participación del tejido comercial vasco en los diferentes programas o iniciativas destinados a él.** La apuesta del Plan de Acción 2025 por hacer del espacio urbano el marco de "aterrizaje" de un buen número de políticas del Departamento, ofrece al tejido asociativo zonal la oportunidad de liderar la comunicación y canalización de esos recursos hacia el tejido comercial convirtiéndose así en los **Agentes transformadores de referencia** para el mismo por su proximidad a él.

#### Aspectos clave:

- **Tejido asociativo y "economías de escala".** Las políticas comerciales vascas deben fomentar la generación de "economías de escala" dentro del tejido asociativo vasco, muy atomizado y fragmentado; favoreciendo la operatividad del mismo en estructuras bien dimensionadas, funcionales y útiles para los comercios vascos; de forma que se incremente la capacidad de actuación, la independencia financiera, y se garantice el uso eficiente de los recursos públicos.
- **Facilitar la ordenación del tejido asociativo comercial vasco: roles coherentes a su capacidad.** En este escenario de intensa transformación se hace necesario que el tejido asociativo vasco encare la suya propia, iniciando una reflexión sobre los roles que puede y debe ejercer dentro del sector siempre en consonancia con sus capacidades; y sobre la mejor ordenación y articulación del tejido asociativo comercial.

#### Aspectos clave:

- I1.1 "Empresa en transformación" e I.2 "Desarrollo empresarial" como agente movilizador, canalizador y en organizaciones con adecuada dimensión como promotor de una acción agregada.
- I4 "Municipios vivos y sostenibles", como agente movilizador y canalizador del "Acompañamiento municipal transformador".
- I6 "Renovación y Gestión de Competencias", I7 "Gestión de la Edad" e I8 "Calidad en el Empleo" correspondientes al Vector "Capital Humano" de forma indirecta pueden obtener inputs que integrar tanto en la fase de reflexión como de la posterior transformación del tejido asociativo.
- I9 "Hub de Innovación" e I10 "Refuncionalización del Observatorio" como vía de incorporación de las dinámicas de innovación que acompañe a sus actividades de promoción colectiva y también en su proceso de transformación.
- I11. "Comunicación" como base de la movilización del tejido empresarial para su participación en las diferentes iniciativas y programas.

## Actores implicados:

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

### Colaboradores:

- Tejido asociativo comercial vasco.
- En su caso, de forma marginal, otras entidades institucionales que incidan en esos ámbitos.

El tejido asociativo es en este caso colaborador natural y principal, en tanto que receptor y dinamizador de las actividades promovidas o impulsadas desde esta iniciativa (animación, dinamización comercial). Indirecta y marginalmente, cabe señalar a otras entidades de la administración que pudieran incidir en esas mismas líneas, para favorecer en su caso las sinergias.

## Formato soporte

Programa de ayudas.

## Indicadores tentativos

- Nº de solicitudes presentadas y aceptadas; y detalle por tipología de acción.
- Grado de adecuación de las actuaciones presentadas: % medio de actuaciones presentadas finalmente aceptadas (en euros).
- % de subvención concedida en función de la tipología de acción.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad

**2023- 2025:** Sostenimiento del programa.



## INICIATIVA 6: RENOVACIÓN Y GESTIÓN DE COMPETENCIAS

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

**Vector 3.**  
**CAPITAL HUMANO.** Claves estratégicas: C.E.1  
**Las personas**

### Prioridad

**Alto Impacto**

1	2	3

### Tipología

### Transición

### Motivación y Antecedentes

La formación continua ha sido históricamente una labor importante en la agenda tanto de las cámaras, como del tejido asociativo en general y, los cambios profundos que afronta el sector no hacen sino reforzar la necesidad de actualización permanente de las competencias como exigencia competitiva; es decir de perseverar en esa tarea.

En esa lógica, han sido históricamente múltiples y diversos los recursos formativos existentes dirigidos al sector desde entidades públicas y privadas; y no necesariamente han resultado apropiados para sus necesidades, ni coordinados adecuadamente. Por ello, en ese contexto, en la pasada legislatura el Gobierno Vasco creó la Escuela Vasca del Retail. Esta plataforma de aprendizaje orientada al comercio minorista vasco nació con la misión de ser referencia en la mejora de la profesionalización y el desempeño competitivo de los empleos del comercio vasco; y ha de ser el punto de partida para cualquier iniciativa en este campo.

No obstante, parece natural que las iniciativas en el ámbito de la formación tengan como referencia complementaria necesaria la coordinación y, en su caso colaboración, con otros departamentos que intervienen propiamente en este campo: en particular Educación y Empleo.

### Propósito

Generar un marco de referencia dinámico y permanentemente actualizado de las competencias y capacidades asociadas al desarrollo de la actividad comercial en sus diferentes áreas funcionales (Gestión; Venta; Compras; Marketing, etc.) y perfiles profesionales (Comerciante; Jefe/a de Tienda; Dependiente, etc.); y posibilitar la implementación de recursos formativos de formación continua necesarios que permitan su adquisición y desarrollo de forma ágil y efectiva.

El fortalecimiento de las competencias transversales lingüísticas en el comercio adquirirá igualmente una significativa relevancia en los próximos años. En este sentido el euskera constituye un capítulo específico a fortalecer de forma general en el comercio vasco; así como la capacitación en idiomas extranjeros en los ámbitos territoriales de perfil más turístico.

## Descripción

Se plantean 2 ámbitos de actuación complementaria vinculados entre sí:

**A.- Perfeccionamiento de la Escuela Vasca de Retail** como entidad de referencia de la definición del marco de competencias y capacidades de los empleos del sector; y de generación de recursos formativos capacitantes asociados. Al respecto y tras unos primeros años de operación se hace necesaria una evaluación de tercera parte y la puesta en valor de logros y aprendizajes generados; y la elaboración de un Plan de Ajuste y Perfeccionamiento que apuntale su posicionamiento y roles a futuro; y favorezca la dinamización de mecanismos de impulso a la formación.

**B.- Reconocimiento del "aprendizaje" en el puesto y la experiencia adquirida:** El comercio es un sector que actualmente acoge empleos con formaciones medio-bajas muy diversas. En ese contexto, el aprendizaje in situ, en el puesto, desde el acompañamiento al maestro artesano correspondiente (carniceros, pescateros, panaderos, instaladores, etc.) o al profesional responsable de referencia; puede constituir una vía interesante de formación si se ve complementada por el reconocimiento de la experiencia como instrumento de adquisición de competencias. Explorar estas vías de trabajo aparece igualmente como una vía de alto interés para elevar el nivel competencial efectivo del sector en determinadas ocupaciones. Una vía de trabajo que no haría sino replicar desde el ámbito de la formación continua para el empleo, el enfoque dual que se preconiza desde las formaciones regladas.

## Aspectos clave

- **Labor compartida y colaboración en torno a la formación continua:** El esfuerzo descrito, centrado en la formación continua, debe implicar colaborativamente a expertos o especialistas, por un lado, como garantes de calidad y adaptación de la formación; y al conjunto de actores sectoriales que intervienen históricamente en la formación continua como mecanismo de apoyo al despliegue o incremento masivo y generalizado de la actividad formativa en el sector. La implicación en este sentido del conjunto de organizaciones empresariales parece una necesidad para el despegue cuantitativo de la formación en el comercio vasco; así como su contraste y coordinación con las instituciones públicas que la apoyan e impulsan (Departamento de Empleo, Lanbide etc.).
- **Complemento desde la Formación Educativa y la Academia:** Aunque en un nivel complementario de intervención, parece igualmente necesario tender puentes, contribuir y coordinar las intervenciones con la formación educativa a un doble nivel: Ciclos de Formación Profesional (Departamento de Educación) para su perfeccionamiento y optimización de oportunidades o colaboraciones; así como desde la Formación Universitaria (Universidades) que puede abrir aportaciones innovadoras e incluso concretar titulaciones -grados- específicas en comercio que contribuyan a dignificar la actividad comercial y elevar su percepción social y atractivo ante la población joven.

## Relación con otras iniciativas

En tanto que, de afección directa a los recursos humanos, esta iniciativa se vincula a todas aquellas que tienen base en la empresa y/o en el espacio urbano como vía de acceso a la misma. En concreto:

- I1 "Empresas en transformación" e I2 "Desarrollo empresarial" como herramienta complementaria que apoye ambas iniciativas. Y de forma especial la I3 "Adaptación sectorial de las políticas" en la preparación de perfiles profesionales necesarios en algunos subsectores como, por ejemplo el de alimentación (pasteleros, panaderos, carniceros...) o el mueble (montadores, ebanistas, carpinteros...) etc.



- I4 "Municipios vivos y sostenibles", como vía preparación de técnicos que puedan aportar el enfoque comercial a las diferentes políticas municipales y canalizar el "aterrizaje" del resto de las políticas comerciales en el municipio.
- I7 "Gestión de la Edad" e I8 "Calidad en el Empleo" como vías de "canalización de talento" al sector y de mejora de las condiciones de empleabilidad.
- I9 "Hub de Innovación" que debe aportar inputs que permitan optimizar los aprendizajes a través de la identificación y aplicación de nuevos conocimientos y metodologías.
- I11 "Comunicación" para hacer de la sensibilización sobre este campo y la visibilidad de estos recursos un aspecto clave.

### Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

#### Actores implicados:

- Organizaciones Empresariales y empresas tractoras.
- Departamentos de Educación y de Empleo.
- Universidades.
- Expertos en diferentes áreas de la gestión comercial, pedagogía, de la capacitación de personas...

En línea con la experiencia hasta ahora acumulada la actividad central vincula a organizaciones empresariales cámaras, tejido asociativo, empresas tractoras; resultando necesario igualmente optimizar las posibles sinergias y aportaciones de otros actores potencialmente colaboradores como los Departamentos de Educación, Empleo; la Universidad, expertos etc.

### Formato soporte

Externalización / delegación de iniciativas.

### Indicadores tentativos

- Nº de acciones formativas/actividades dinamizadas en torno a recursos de la EVR.
- Nº de participantes movilizados (adecuadamente desagregados por género, edad, nivel formativo...) Participación media en las actividades organizadas en la EVR.
- Nº de contactos/reuniones establecidas con otros departamentos/instituciones/organizaciones relacionadas con la formación y la capacitación.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

### Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Apertura de reflexión y actualización de EVR (Evaluación)

**2024 – 2025:** Desarrollo progresivo de las actualizaciones identificadas.

## INICIATIVA 7: GESTIÓN DE LA EDAD

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

**Vector 3.**  
**CAPITAL HUMANO.** Claves estratégicas: C.E.2  
**Las personas**

### Prioridad

**Transformación relevante**

1	2	3

### Tipología

### Renovación

### Motivación y Antecedentes

El considerable "envejecimiento" del sector, por un lado, la evolución de la pirámide demográfica por otro que va a provocar que los sectores van a competir por un reducido número de jóvenes, y el escaso atractivo con que los jóvenes observan actualmente el sector comercial como marco de destino profesional o iniciativa empresarial, hace de la gestión de la edad un elemento clave del sostenimiento y renovación competitiva del sector.

Es una iniciativa que no cuenta con antecedentes específicos dentro de las Políticas comerciales desarrolladas por el Departamento hasta el momento. Es interesante, por tanto, tomar como referencia proyectos generados en otros departamentos como las iniciativas piloto en Gestión de la Edad lanzado por Lanbide en colaboración con Innobasque.

### Propósito

Incorporar el enfoque de gestión de la edad a las políticas comerciales tanto a nivel macro o de captación de talento y rejuvenecimiento sectorial (emprendimiento; dimensionamiento y transmisión empresarial); como a nivel micro o empresarial. En lo que respecta al reclutamiento de personas, la renovación de competencias y el impulso de la innovación y modernización competitiva de las empresas.

### Descripción

Generar un marco de experiencias piloto bajo el enfoque de la gestión de la edad, para su posterior aplicación incorporación del enfoque a las distintas líneas e iniciativas del Plan:

Se plantean tres ámbitos a trabajar sobre el enfoque de la gestión de la edad:

**A: Gestión de la Edad y Emprendimiento:** En un escenario de reducción de población activa marcada por evolución de la pirámide demográfica, los diferentes sectores de la actividad económica van a "competir" por la captación de las personas y el talento. En este escenario, el sector comercial minorista urbano parte con gran desventaja por su imagen poco atractiva y con pocas posibilidades de desarrollo profesional.

Es por lo tanto primordial identificar y experimentar medidas que permitan la captación de nuevo talento al sector; así como favorecer posteriormente su permanencia en el mismo.

Dada la importancia que adquiere el comercio para el empleo femenino este enfoque va a resultar especialmente relevante para gestionar proyectos empresariales liderados por mujeres y actualizar el concepto de emprendimiento comercial en femenino.

Desarrollo de casos piloto de trabajo en torno al impulso del emprendimiento (Iniciativa 2) bajo enfoque de Gestión de la Edad.

**B.- Gestión de la Edad y Transmisión Empresarial innovadora:** En un colectivo empresarial mayoritariamente autónomo, feminizado y con una media de edad próxima a los 52 años, se hace de interés mecanismos de transmisión innovadores que concilien el tránsito pausado -varios años- hacia la jubilación de los titulares actuales de los negocios, con el tránsito sosegado hacia el empleo de comerciante por parte de los jóvenes que se incorporan a la actividad al tiempo que aprenden "el oficio" y lo actualizan en clave competitiva actual. Desarrollo de casos piloto de trabajo en torno al impulso de transmisiones empresariales bajo enfoque de Gestión de la Edad (Iniciativa 2).

Se trata de arbitrar experiencias que superen el enfoque clásico de valoración empresarial y compra-venta puntual, para favorecer transmisiones "en tránsito", anticipativas, que favorezcan la mejora de las condiciones en las que desarrolla la actividad el titular histórico durante sus últimos años profesionales de manera adaptada a su condición física y edad (por el apoyo que incorpora); recopilación del conocimiento adquirido a lo largo de su trayectoria profesional para su transmisión a los/las nuevos profesionales; al tiempo que da tiempo y facilita el aprendizaje del nuevo titular y "da tiempo" para afrontar la actualización competitiva de la empresa..

**C.- Adaptación del tejido comercial urbano a las necesidades y exigencias de una población multigeneracional diversa y dispar.** Si bien los cambios en valores y hábitos de consumo afectan a todos los sectores económicos en general, en el caso del comercio urbano el impacto es total. Como fuente de abastecimiento que da servicio a la ciudadanía, es primordial conocer, bajo el enfoque de edad, las necesidades que han de ser cubiertas y cómo han de serlo. Desarrollo de Casos Piloto de Transformación Competitiva (Iniciativa 1) apoyados en el enfoque de la gestión de la edad y el aporte intergeneracional de las personas a la modernización competitiva

#### Aspectos clave

##### • Aprendizajes de referencia:

Con el fin de hacer un uso eficiente de recursos, es importante aprovechar las conclusiones y aprendizajes que la aplicación de la perspectiva de edad en otros sectores y ámbitos ya han generado, posibilitando colaboraciones y sinergias. Colaboración con las experiencias en curso de Lanbide-Innobasque.

#### Relación con otras iniciativas

- Vinculación directa con las iniciativas correspondientes al Vector 1 "Empresas".
- I4 "Municipios vivos y sostenibles", como posible elemento de análisis y línea de actuación dentro de los Planes de Economía Urbana.
- I6 "Renovación y gestión de competencias" e I8 "Calidad en el Empleo" como vías de capacitación y de mejora de las condiciones de empleabilidad.
- I9 "Hub de Innovación" que debe abrir espacios para la búsqueda y el testeo de nuevos planteamientos bajo el enfoque de edad en el sector.

## Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

### Actores implicados:

- Organizaciones Empresariales y empresas tractoras.
- Departamento de Empleo-Lanbide.
- Innobasque.
- Consultoría especializada.
- Otros, como entidades locales que puedan trabajar en torno a experiencias específicas etc.

En tanto que acción que pretende impulsar experiencias innovadoras en torno al empleo, habrá de contar potencialmente con la colaboración del tejido empresarial; y el Departamento de Empleo-Lanbide como marco natural de ideación e impulso de este tipo de iniciativas. Y velar en todo caso por las sinergias con entidades especializadas que acumulen experiencias cercanas, para favorecer la optimización de aprendizajes y sinergias -Innobasque; y lógicamente, expertos en este tipo de servicios. Todo ello, sin dejar fuera a Ayuntamientos o entidades de desarrollo económico local que trabajen en el entorno de la temática sobre experiencia a nivel local.

## Formato soporte

Proyecto Piloto en colaboración con los distintos actores implicados.

## Indicadores tentativos

- N° de líneas de trabajo con enfoque de edad identificadas.
- N° de líneas de trabajo con enfoque de edad puestas en marcha/aplicadas; vinculadas a las Iniciativas de Transformación (Iniciativa 1) y Emprendimiento/Dimensionamiento/transmisión/Trasmisión (iniciativa 2).
- N° de municipios que han incorporado la perspectiva de la edad en sus Planes de Comercio Urbano.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Identificación de posibles líneas de trabajo sobre el enfoque de edad en el sector. Creación de condiciones de colaboración con Empleo-Lanbide e Innobasque.

**2024 – 2025:** Piloteo y desarrollo progresivo de nuevas líneas de trabajo.



## INICIATIVA 8: CALIDAD EN EL EMPLEO

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

**Vector 3.**  
**CAPITAL HUMANO.** Claves estratégicas: C.E.3  
**Las personas**

### Prioridad

**Transformación  
Complementaria**

1	2	3

### Tipología

### Renovación

### Motivación y Antecedentes

El comercio se ha contemplado históricamente como un sector "refugio", de limitada exigencia en términos de competencias y que se vive muchas veces como "ocupación temporal", ya sea como asalariado o autónomo, en tránsito hacia otras oportunidades laborales más relevantes. Nos encontramos por tanto con un sector que ofrece, comparativamente con otros sectores sueldos limitados, condiciones laborales menos atractivas y menores oportunidades de desarrollo profesional...

A pesar de que el sector vive desde hace años una caída constante del número de establecimientos (pérdida de empleo autónomo), que convive con el fortalecimiento del empleo asalariado en estructuras empresariales progresivamente más robustas; la realidad generalizada del sector remite aún a la organización microempresarial en la que es difícil hacer planteamientos formativos, turnos etc.

### Propósito

Dar relevancia y visibilidad a la calidad en el empleo como elemento relevante en la agenda de trabajo para la transformación del sector; favoreciendo el cambio de imagen y percepción en torno al mismo.

### Descripción

Esta iniciativa contempla actuar en una doble vertiente:

**A.- Identificación, divulgación e impulso de buenas prácticas asociadas a la calidad en el empleo en el comercio.** La calidad en el empleo se asocia mayoritariamente, en términos de marcos de regulación colectiva, al nivel retributivo y las horas trabajadas. Sin embargo, son numerosas las variables que van enriqueciendo este concepto: formación, horarios, turnos, posibilidades de conciliación y un largo etcétera otorgándole un sentido ampliado.

Dadas las características del empleo en este sector (sus horarios, predominio de microempresas con limitado margen de maniobra organizativo, alto número de mujeres...), mejorar las condiciones de conciliación puede, por ejemplo, resultar un ámbito de trabajo de especial impacto para las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras y el propio atractivo de la actividad.

Identificación de buenas prácticas en términos de calidad en el empleo en sentido ampliado; divulgación y reconocimiento social de las mismas (guías, visibilidad, premios, etc.); y estímulo y orientación para su transferencia y aplicación en distintos tipos y dimensiones de organización.

**B.- Esfuerzo por la institucionalización progresiva en los marcos de negociación colectiva.** Incorporación progresiva y realista por parte de los agentes sociales, de este tipo de conceptos y prácticas al marco de negociación colectiva, como mecanismo no sólo de calidad en empleo sino de mejora de la imagen y percepción social del sector ante la ciudadanía. Apertura de espacios de reflexión al respecto desde los agentes sociales.

### Aspectos clave

- **Liderazgo en la búsqueda de planteamientos posibilistas y consensuados**

El Departamento de Turismo, Comercio y Consumo no tiene competencias en el ámbito laboral, pero es imprescindible su liderazgo en el impulso de la apertura de espacios de reflexión, diseño de planteamientos y testeo de los mismos, con el fin de encontrar vías que incrementen la atraktividad laboral y profesional y facilitar así la necesaria captación de talento.

### Relación con otras iniciativas

- Vinculación directa con las iniciativas correspondientes al Vector 1 "Empresas" especialmente con la I2 "Desarrollo empresarial" en todas sus vertientes: emprendimiento, dimensionamiento y transmisión empresarial.
- I6 "Renovación y gestión de competencias" e I7 "Gestión de la Edad" como vías de mejora de las condiciones de empleabilidad y atraktividad del sector.
- I9 "Hub de Innovación" que debe abrir espacios para la búsqueda y el testeo de nuevos planteamientos encaminados a alcanzar el propósito de la iniciativa.

### Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

**Actores implicados:**

- Organizaciones Empresariales, empresas tractoras.
- Organizaciones sindicales.
- Departamento de Trabajo y Empleo – Consejo de Relaciones Laborales.
- Expertos / Consultores en Empleo.

### Formato soporte

Dinamización de iniciativas y procesos de trabajo específicos.

### Indicadores tentativos

- N° de casos de buenas prácticas identificados.
- N° de iniciativas de divulgación y reconocimiento desarrolladas.
- N° de Organizaciones Empresariales y Sindicales contactadas e implicadas.
- N° de líneas de trabajo con enfoque de calidad en el empleo identificadas.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

### Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Apertura de espacios de reflexión y debate; y diseño de iniciativas de trabajo.

**2024 – 2025:** Pilotaje y desarrollo progresivo de iniciativas de trabajo.



## INICIATIVA 9: HUB DE INNOVACIÓN (Proyecto Tractor 2)

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Claves estratégicas: C.E.1

### Prioridad

Alto impacto

1	2	3

### Tipología

### Renovación

### Motivación y Antecedentes

En la última década, y en el marco de aceleración y cambio social, tecnológico, de valores, etc... el concepto de innovación se ha asentado como impulsor de la economía y la generación de valor; ha cobrado carta de naturaleza tanto en su dimensión tecnológica como no tecnológica y social; y ha alcanzado visibilidad y centralidad en las políticas institucionales y sectoriales diversas (véase Innobasque; actuaciones de SPRI y promoción económica en general...).

En el caso del comercio, aunque la innovación es el agente soporte del cambio general en el sector (digitalización, omnicanalidad, nuevos modelos de ciudad, nuevos valores del consumidor...); y a pesar que está implícito de una forma u otra tanto en muchas de las iniciativas de cambio y competitividad de algunas empresas, como en algunas de las líneas de ayuda e impulso público; es cierto que, como tal, no ha cobrado cuerpo ni visibilidad explícita o ad hoc en el marco de las políticas del sector.

Por todo ello, porque seguir el ritmo de evolución que la transformación del retail hacia un modelo 4.0 requiere de una actualización constante de cada comercio en tecnologías y prácticas empresariales, se considera de alto interés, dotar a la Estrategia del Comercio Vasco 2030 de un Hub de innovación Comercial que actúe como Proyecto Tractor al respecto para el sector.

### Propósito

Dotar al sector de un instrumento de visibilidad e impulso a la innovación; que actúe como palanca tanto para la puesta en valor y la creación de sinergias entre las iniciativas del plan, como para la creación de iniciativas ex novo y extender la cultura de la innovación entre el tejido del sector.



## Descripción

Se concibe como un espacio abierto (punto de encuentro y/o red colaborativa) para la identificación, integración y movilización de agentes e iniciativas/proyectos de innovación procedentes, tanto del propio sector comercial, como de otros ámbitos en el entorno del mismo: empresas del sector proactivas en innovación, centros tecnológicos con proyectos aplicados o aplicables al retail, universidad y academia en términos generales, empresas de servicios avanzados – consultorías e ingenierías –, empresas industriales que se integran aguas abajo hacia el cliente final; empresas de soluciones tecnológicas para el comercio, etc...

En su puesta en marcha se contemplan las siguientes etapas:

- **Concepción y diseño.** Impulsado desde el Departamento, en el momento cero se hace necesario profundizar en el diseño del Hub, explorar aprendizajes de experiencias semejantes, etc. que permita generar un modelo adecuadamente dimensionado, muy orientado a la funcionalidad y la generación de experiencias que puedan ser escaladas o transferidas en el sector.
- **Innovación en base a proyectos.** Su impulso inicial debe incorporar proyectos públicos de referencia con potencial transformador que faciliten su lanzamiento. En este sentido se apuntan algunas líneas de trabajo que, desde la perspectiva de retail, convendría priorizar: logística de la última milla; gestión de los locales inactivos en el ámbito de la concepción de los nuevos espacios urbanos; innovación adaptada a ámbitos subsectoriales de relevancia como el de alimentación; integración de la "economía del dato" tanto a nivel general sectorial como en la gestión de las empresas comerciales; gestión de la edad en un sector "envejecido" que desarrolla su actividad en una sociedad también "envejecida"....

## Aspectos clave

- **Priorización de la actividad:** En la puesta en marcha del Hub, se sugiere priorizar planteamientos de uso de recursos orientados a la acción; apostando, al menos inicialmente, por dar prioridad a la financiación de actividades / iniciativas / proyectos frente a la de estructuras asociadas.
- **Enfoque sinérgico:** La actividad del Hub no aparece como un esfuerzo aislado sino vinculado sinérgicamente con el resto de las iniciativas transformadoras del Plan; a las que alimenta y sirve de orientación.
- **El HUB como acelerador y socializador de innovación:** El papel del HUB debe centrarse en la visualización e impulso de la innovación, asumiendo que los proyectos desarrollados, de carácter piloto o experimental, sientan las bases para su despliegue, o posterior extensión y socialización en el sector. Así pues, el escalado o socialización de estos debe ser un aspecto incorporado a su concepción y desarrollo.

## Relación con otras iniciativas

- El HUB como instrumento de visibilidad e impulso a la innovación sectorial se debe relacionar intrínsecamente con cualquiera otra de las iniciativas recogidas en el Plan 2025, ya que debe facilitar la identificación de los ámbitos de innovación, generar los inputs en forma de iniciativas y/o proyectos, pilotar experiencias y transmitir los resultados en cualquiera de los ámbitos de transformación sectorial: marco regulador, tejido empresarial, tejido asociativo, espacio urbano, instituciones, formación y capacitación, empleo, etc...

## Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

**Actores implicados:** En función de la iniciativa y/o proyecto a desarrollar, pero a nivel general: cabe citar no exhaustivamente los siguientes...

- Organizaciones Empresariales, empresas tractoras.
- Centros tecnológicos y/o Centros de Innovación, a nivel territorial, estatal e internacional.
- Universidades y Centros de Formación Profesional.
- Empresas de servicios avanzados en innovación.
- Empresas consultoras e ingenierías.....
- Administración local.

En tanto que punto de encuentro e hibridación para la identificación e impulso de proyectos innovadores en un rango temático amplio, los actores participantes pueden ser múltiples; pudiendo implicarse en la ideación de algunos; impulso activo de otros; ejecución; o apoyo y colaboración para su implementación en función del tipo de proyecto abordado.

## Formato soporte

Proyecto tractor; a definir en función del modelo final de constitución del HUB.

## Indicadores tentativos

- Nº de Entidades/Organizaciones/Empresas relacionadas con la innovación involucradas.
- Nº de ámbitos de innovación abordados (en relación a las prioridades de innovación sectorial identificadas por la Dirección de Comercio).
- Nº de proyectos o iniciativas de innovación puestos en marcha.
- Volumen económico medio por iniciativa/proyectos puestos en marcha + Volumen Máximo y Volumen Mínimo.
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Ideación, modelización y constitución del HUB;

Definición de un programa inicial de ámbitos de innovación / proyectos a dinamizar.

Puesta en marcha del programa de actividad.

**2024 – 2025:** Consolidación y ajuste de la actividad HUB.

## INICIATIVA 10: PERFECCIONAMIENTO DEL OBSERVATORIO

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Claves estratégicas: C.E.2, C.E.3

### Prioridad

#### Transformación Relevante

1	2	3

### Tipología

### Transición + Consolidación

### Motivación y Antecedentes

Enfokamer, Observatorio del Comercio Vasco, aglutina actualmente una triple labor de compactación y puesta en valor de información diversa existente; generación de contenido estadístico propio (actividad que se va a incorporar al Plan Vasco de Estadística); y difusión de toda esa información.

Desde la experiencia acumulada y, en aras de su optimización en el marco de la Estrategia Vasca de Comercio 2030, se hace necesario fortalecer y, en su caso, reenfocar la actividad del Observatorio para adaptarla a las necesidades del propio Departamento y del Sector en general.

### Propósito

Perfeccionar y reforzar la actividad del Observatorio dentro del marco dibujado en la Estrategia Vasca de Comercio 2030 buscando su optimización como instrumento al servicio del Departamento y del Sector.

### Descripción

Identificación y diferenciación de los roles / objetivos a cubrir por el observatorio para la reconceptualización y optimización de este. Se considera, a título de hipótesis de trabajo, que pueda integrar cuatro grandes funciones a definir de forma detallada que requieren saberes diferenciados y complementarios:

**A.- Estadísticas sectoriales:** De la mano de la Unidad Estadística del Departamento, desarrollar la actual función estadística. Reflexionar sobre el interés y factibilidad de fortalecer el actual programa de estadísticas propias con nuevas operaciones y/o complementos de la existente, que pongan en valor la optimización de la información procedente desde el tejido empresarial y el retrato del mismo y su evolución competitiva.

**B.- Observación y análisis:** Acopio informativo diverso de fuentes indirectas al servicio de un mejor conocimiento sectorial y subsectorial que permita la generación de informes breves de valor para el Departamento y el sector.

**C.- Seguimiento de indicadores relevantes al servicio de la Estrategia 2030** a través de la recogida informativa y generación de indicadores vinculados al trabajo de las diferentes políticas comerciales, iniciativas y/o proyectos desarrollados dentro del marco estratégico 2030; y el impacto que generan. Se trata en última instancia posibilitar informes anuales de seguimiento; y herramientas complementarias al servicio de la monitorización y evaluación de las políticas.

**D.- Difusión** que contribuya a diseminar el conocimiento disponible en el sector de la forma más accesible y didáctica posible; y a sensibilizar sobre las prioridades y apuestas en cada momento. Todo ello dentro de un marco de comunicación coherentes y alineado con la Estrategia 2030, que identifique de forma concreta qué, a quién y cómo (contenidos, para quién y por qué canales) debe dirigirse.

### Aspectos clave

#### · Diferenciación y definición de usos internos y externos.

El conocimiento generado desde el Observatorio es muy diverso y tiene múltiples destinatarios que necesitan que se les aporte la interpretación de los datos más adecuada y adaptada a su realidad.

Para que el Observatorio cubra su función en el ámbito de la gestión del conocimiento, se hace imprescindible la definición de usos internos (para el propio Departamento) y usos externos de difusión y diseminación de conocimiento y sensibilización en el sector.

### Relación con otras iniciativas

La I.10 guarda relación, aunque sea de forma indirecta con el marco de desarrollo del conjunto de iniciativas a las que puede, de un modo u otro, dar servicio, y a las que debe ofrecer soporte de seguimiento.

De forma más específica con:

- Las iniciativas correspondientes al Vector 1 "Empresas" que permita generar un conocimiento más profundo del tejido empresarial comercial; así como hacer un seguimiento del grado de transformación y su evolución.
- I9 "Hub de Innovación" al que debe trasladar aquellas necesidades sectoriales que puedan ser objeto de búsqueda de elementos de innovación para su cobertura. Así mismo puede ser receptor de propuestas de observación que se trasladen desde el ámbito del HUB de Innovación.

### Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

#### Actores implicados:

- Enfokamer.
- Hub de Innovación.

El proceso de perfeccionamiento liderado por el departamento incorpora el imprescindible y central proceso de colaboración interna desde Enfokamer; pudiendo ser asistido por agentes expertos terceros; y apoyarse en su caso, en aportes de innovación que puedan provenir del Hub de innovación generado sinergias.



## Formato soporte

Perfeccionamiento y ajuste del marco actual de trabajo. Evolución futura determinada por la refuncionalización necesaria.

## Indicadores tentativos

- N° de operaciones estadísticas dinamizadas.
- N° de indicadores de la Estrategia Vasca de Comercio seguidos a través del Observatorio.
- N° de informes sectoriales/ subsectoriales elaborados.
- N° de impactos estimados de la difusión realizada (visitas web; descargas; citas en RRSS; solicitudes específicas).
- % del presupuesto total consumido.
- Seguimiento dinámico de la evolución de los indicadores a lo largo de los sucesivos años.

## Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Apertura de espacio de reflexión del Departamento con Enfokamer: Evaluación de la actual labor en relación con los usos internos y externos del Departamento.

**2024 – 2025:** Refuncionalización y ajuste progresivo.



## INICIATIVA 11: COMUNICACIÓN

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 5. COMUNICACIÓN

Claves estratégicas: C.E.1 – C.E.3

### Prioridad

#### Transformación Relevante

1	2	3

### Tipología

### Transición

### Motivación y Antecedentes

La imagen del sector y la traslación de las políticas al mismo han descasado en una gran diversidad de agentes, y sustentado principalmente en canales “tradicionales” de comunicación, que no han fijado de forma explícita objetivos comunes o pautas básicas compartidas. Todo ello no ha favorecido explotar el potencial de impacto hacia la empresa y la ciudadanía; ni ha posibilitado generar sinergias entre los recursos movilizados por las partes.

En cuanto al contenido, la comunicación desarrollada se ha caracterizado por una visión defensiva (no en positivo) y tradicional del comercio que no ha favorecido la identificación con los consumidores y sus nuevos valores ni ha movilizado al sector en torno a los drivers de modernización y cambio que han ido apareciendo.

### Propósito

Generar una iconografía y lenguaje del sector actualizado y atractivo para dar soporte a una nueva cultura sectorial, que resitúe la imagen del comercio local ante el consumidor y acompañe su transformación y rejuvenecimiento.

### Descripción

Se plantean cuatro ámbitos diferenciados de intervención:

#### A.- Nuevo lenguaje y código de comunicación positivo y actual:

Se hace necesaria la generación de una nueva terminología y estilo “positivo” (textual y de imágenes) que resintonicen al sector con los renovados valores de la ciudadanía y permita identificarlo con aspectos como la innovación, la competitividad empresarial; al tiempo que enlazan con valores como lo local, lo auténtico, lo cercano, lo saludable, la calidad de vida, etc...

## B.- Estrategia de Comunicación + Planes específicos por segmentos de trabajo

Definición de un marco estratégico común con objetivos, estilo, orientaciones de canales, etc. que sirva de referencia para todos los agentes participantes en labores de comunicación del despliegue de la estrategia; y ajustar Planes de Trabajo Específicos en torno a dos grandes públicos objetivo:

- **Ciudadanía:** para el posicionamiento del comercio minorista urbano en valores de sostenibilidad, cercanía, "utilidad social" ... paralelamente a la traslación de una imagen de sector moderna y adaptada a los tiempos.

Se configurará un "paraguas general" que se complementará con elementos de comunicación sensibles a segmentos diferenciados de la sociedad "mosaico"

- **Sector (Tejidos empresarial comercial):**

La planificación de la Comunicación dirigida a este colectivo debe centrarse en la traslación de las políticas comerciales al mismo, y a la activación de su participación.

## C.- Orientaciones / Transmisión a los actores sectoriales

La comunicación es "cosa de todos los actores sectoriales" (Instituciones, Tejido asociativo, organizaciones empresariales, consultores expertos, empresas tractoras, centros tecnológicos, universidades...) Hacerles partícipes contribuirá a alcanzar el propósito de renovación de la imagen del sector de forma homogénea y compacta, sin generar "ruidos" o incoherencias que debiliten el mensaje.

## D.- Desarrollo de Campañas de comunicación:

- Esfuerzo marco de comunicación realizado desde la Dirección de Comercio dirigido tanto a la ciudadanía como al propio sector.
- Acompañamiento del resto de programas y políticas comerciales en su traslación al sector.

### Aspectos clave

**Esfuerzo sostenido en el tiempo.** La obtención de los resultados esperados sólo será posible en el medio y largo plazo, manteniendo un esfuerzo en el ámbito de la comunicación estructurado y sostenido en el tiempo.

### Relación con otras iniciativas

La Comunicación es transversal al resto de iniciativas que en mayor o menor medida deben incorporar los nuevos códigos y facilitar la transmisión de los nuevos valores con los que se quiere identificar al sector. Pero de forma especial:

- I1 "Empresas en transformación" e I2 "Desarrollo empresarial" para facilitar el conocimiento y activar la participación.
- I4 "Municipios vivos y sostenibles", como vía de enriquecimiento del "relato".
- I9 "Hub de Innovación" que debe aportar inputs que refuercen la imagen de modernidad e innovación del sector.

### Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

#### Actores implicados:

- Red de agentes sectoriales que puedan canalizar mensajes coherentes con las directrices comunicativas del Departamento.
- En su caso, municipios implicados en el desarrollo de las políticas comerciales que puedan canalizar mensajes coherentes con las directrices comunicativas del Departamento.

Bajo el liderazgo del gobierno vasco y el apoyo especializado que se requiera; la red de agentes sectoriales y los municipios pueden fortalecer los esfuerzos desde el alineamiento con las directrices comunicativas en torno al sector; y el impulso de mensajes coherentes con las mismas.

### Formato soporte

Externalización de actividades propias + Transferencias de claves orientadoras para el resto de agentes sectoriales que desarrollan actividades directas o indirectas de difusión y dinamización de las políticas comerciales.

### Indicadores tentativos

- Nº Directrices y herramientas de comunicación elaboradas.
- Nº de acciones de comunicación que incluyen el lenguaje actualizado.
- Nº de acciones encaminadas a sensibilizar a toda la estructura técnica a disposición del Departamento en el uso de este nuevo lenguaje actualizado.
- Nº acciones encaminadas a sensibilizar a los principales agentes del sector en el uso de este lenguaje actualizado.

### Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Puesta en marcha.

**2024 – 2025:** Consolidación.



## INICIATIVA 12: ACTUALIZACIÓN DEL MARCO JURÍDICO COMERCIAL VASCO (Proyecto Tractor 1)

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 6. GOBERNANZA Y RECURSOS DE APOYO

Claves estratégicas: C.E.1

### Prioridad

#### Transformación Relevante

1	2	3

### Tipología

**Transición** (modificación y ajuste del actual marco regulador).

### Motivación y Antecedentes

La Ley de Actividad Comercial del País Vasco remite a 1994, habiendo sido actualizada por motivos muy específicos en 2000 y 2008. Es decir, responde a un modelo anterior al proceso de digitalización; previa igualmente a los cambios socioeconómicos, demográficos y a la concepción urbana sostenible que se afianza.... En síntesis, responde a la regulación de un modelo comercial muy distante del efectivamente existente.

Por otro lado, los cambios normativos producidos en diferentes ámbitos como puede ser la Ley de Instituciones locales de Euskadi (LILE) condiciona en gran medida la traslación de las políticas comerciales sobre el territorio. Todo esto nos lleva a la necesidad de actualización del marco jurídico existente.

### Propósito

Generar un marco jurídico actualizado y suficientemente desarrollado (Decretos, Reglamentos...) que recoja y responda a la realidad sectorial y socioeconómica de hoy; favoreciendo la adecuada ordenación y estructuración del sector.

### Descripción

La elaboración de una Ley de estas características, en tanto que proyecto tractor, debe dar soporte a una nueva forma de entender y desarrollar la actividad y las políticas comerciales en las distintas facetas de:

- Ordenación/regulación.
- Impulso de la actividad.
- Sistema de gobernanza adaptado; que "cosa" el sistema comercial con otros sistemas productivos con los que interacciones y/o transversales auxiliares (Empleo y Trabajo; Educación; Ordenación territorial y medioambiente...).

El desarrollo de la iniciativa reclama abordar distintas fases o procesos. De forma meramente ilustrativa a efectos operativos:

- Trabajos previos en distintos ámbitos: análisis comparativos + reflexión y socialización inicial de la labor a dos niveles: tanto con el marco institucional implicado (Otros Departamentos del Gobierno Vasco; Diputaciones y especialmente Ayuntamientos); como a nivel de actores sectoriales en sus distintos niveles.
- Redacción del Documento de Bases y Anteproyecto de Ley.
- Trámite parlamentario.
- Desarrollo normativo reglamentario y adaptación de la ordenación general asociada, dispositivos de gobernanza que incorporen y otros ámbitos en los que incida la nueva normativa.
- ...

Paralelamente a estas labores de ordenación, el Departamento deberá ir incorporando de forma adaptada dentro del marco Estratégico 2030, todas aquellas regulaciones ligadas a aspectos normativos básicos estatales o europeos.

### **Aspectos clave**

Inicio de legislatura como momento propicio. Dada la dilatación temporal de estos procesos, y la complejidad de la búsqueda de consensos, la labor legislativa suele constituir una tarea que se asocia al inicio de las legislaturas. No obstante, desde esa complejidad, y dado que la evidente necesidad de abordar esta tarea, se abre igualmente la posibilidad de abordar las fases previas o iniciales, siempre necesarias, que pudieran allanar el camino de esta iniciativa en la próxima legislatura.

### **Relación con otras iniciativas**

Esta iniciativa da soporte general al sector, al ejercicio de su actividad y a su gestión institucional; y en consecuencia a las iniciativas derivadas del Plan.

### **Líderes y actores implicados**

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

#### **Actores implicados:**

- Red de agentes sectoriales.
- Otros Departamentos e Instituciones relacionadas con la actividad comercial.

Más allá de las obvias responsabilidades públicas en el impulso de un nuevo marco regulador y modelo de gobernanza; es claro que esas tareas implican de distintos modos al sector y otros departamentos, con los que es necesario abrir un marco de información y colaboración que favorezca una mirada convergente y coordinada.

### **Formato soporte**

Desarrollo interno.

### Indicadores tentativos

- N° de modelos referenciales analizados comparativamente.
- Grado socialización: No de instituciones, departamentos, entidades y actores sectoriales involucrados.
- Grado de desarrollo normativo: No de nuevos Decretos y Reglamentos.

### Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Fases preliminares.

**2024 – 2025:** Puesta en marcha.



## INICIATIVA 13: MERKABIDE. ESTRUCTURA TÉCNICA DE COMERCIO (Proyecto Tractor 3)

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 6. GOBERNANZA Y RECURSOS DE APOYO

Claves estratégicas: C.E.3

### Prioridad

#### Alto impacto

1	2	3

### Tipología

### Renovación

### Motivación y Antecedentes

La política comercial vasca está asociada, históricamente, a un modelo de colaboración con el tejido asociativo, condicionado por una limitada estructura del Departamento que dificulta un mayor protagonismo y liderazgo propio en el desarrollo de las políticas.

Este carácter limitado de la estructura técnica departamental condiciona así mismo la agilidad en el desarrollo, seguimiento y evaluación de estas; siendo estos procesos determinantes para que las políticas comerciales generen los resultados y efectos planteados estratégicamente.

Se hace por tanto necesario reforzar la capacidad de la estructura técnica departamental.

### Propósito

Dotar a la Dirección de Comercio de una estructura técnica adecuadamente dimensionada y estable que refuerce su liderazgo, y haga posible el desarrollo y seguimiento de las políticas comerciales de forma ágil y eficiente.

### Descripción

- Se plantea la creación de una entidad/sociedad pública -Merkabide- que apoye a la Dirección de Comercio.
- Se hace necesario así mismo que de forma previa se abra una fase de valoración que permita determinar las necesidades a cubrir, cómo abordarlas, qué funciones desempeñará, con qué estructura, cómo se integrará dentro del Departamento.



## Aspectos clave

**Dimensionamiento adecuado y enfoque operativo:** La creación de esta entidad debe responder a la voluntad de dar operatividad y estabilidad al funcionamiento del Departamento, cubriendo aquellas necesidades que las nuevas políticas comerciales conlleven. Su dimensionamiento será por tanto gradual y ajustado en la medida que la consolidación de las nuevas políticas vaya demandando nuevos recursos.

**Uso eficiente de recursos:** La definición y concreción de sus funciones debe plantearse siempre desde la complementariedad y cobertura de aquellos desempeños que la actual estructura Departamental no puede asumir, evitando duplicidades o solapamientos.

## Relación con otras iniciativas

Esta iniciativa, en la medida que incide en el músculo gestor de las políticas del Departamento, establece un marco de relación estrecho con las "soluciones" operativas de las distintas iniciativas del Plan.

## Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

## Formato soporte

- Desarrollo interno en las fases preliminares.
- Constitución del Ente: A determinar.

## Indicadores tentativos

Previamente a su constitución:

- Ejecución de análisis precios (Si/No)

Tras su constitución y puesta en marcha:

- Empleos de la estructura Fortalecimiento de relaciones con los Instituciones y agentes sectoriales: no de contactos estables.
- Nº de proyectos/ actuaciones promovidas-asumidas.
- Nº de proyectos / actuaciones en seguimiento.
- Nº de proyectos / actuaciones de evaluación desarrolladas.

## Temporalidad y estimación presupuestaria

**2023:** Reflexión y Análisis.

**2024 – 2025:** Definición y modelización de la estructura técnica.

## INICIATIVA 14: OTC'S + PLATAFORMAS DE COMERCIO URBANO

### Contribución a los ODS



### Encuadre estratégico

#### Vector 6. GOBERNANZA Y RECURSOS DE APOYO

Claves estratégicas: C.E.2 y C.E.3.

### Prioridad

#### Transformación complementaria

1	2	3

### Tipología

**Consolidación** (Plataformas de Comercio Urbano) + **Transición** (OTC)

### Motivación y Antecedentes

Las figuras de Plataformas de Comercio Urbano y OTCs representan en estos momentos los recursos más directos de relación con el tejido empresarial y asociativo comercial vasco. A través de ellos se canaliza la información y gestión de los principales programas de ayudas destinados al colectivo.

La transformación económico social, demográfica, y de los entornos urbanos que empuja la transformación sectorial y por ende de las políticas comerciales, nos enfrenta a la necesaria revisión de ambas figuras, su estructuración, funcionalidad y aportación de valor añadido.

### Propósito

Optimizar el despliegue de las políticas comerciales del Departamento en el entorno urbano, el tejido empresarial y asociativo comercial vasco, como vía para acompañar su transformación, a través de la proximidad y cercanía al mismo.

### Descripción

Esta iniciativa se plantea de manera preliminar como apertura de un proceso de reflexión que permita definir un nuevo modelo de trabajo, nuevos contenidos y servicios.

Puntos de partida para la reflexión previa a la revisión de ambos programas:

#### A.- Plataformas de comercio urbano.

- A corto plazo no se plantean modificaciones sustantivas.

## **B.- Oficinas Técnicas de Comercio.**

El programa ha ido evolucionando en los últimos 20 años, pero su larga trayectoria hace que afloren sus debilidades. Para superarlas se plantea un enfoque centrado en el servicio que se ha de ofrecer al sector.

- Se plantea la creación de "Puntos de Asistencia Comercial" que nos permitan trasladar al sector de forma operativa las diferentes políticas y programas comerciales del Departamento y su dinamización.

Para ello debe definirse dos aspectos fundamentales:

- La "Carta de Servicios" que debe prestar cada "Punto de Asistencia Comercial". En este sentido cabe pensar la conveniencia de generar "PAC" con cierto grado de especialización en función de los programas o de los colectivos a los que se quiera llegar de forma específica
- Los requerimientos que deben cumplir las entidades que aspiren a albergar un "Punto de Asistencia Comercial"
- A medio y largo plazo, fruto del seguimiento y de los procesos de evaluación de los "Puntos de Asistencia Comercial" se verá la conveniencia de retomar el proceso de reflexión sobre la necesaria evolución de los mismos hacia ámbitos más transformadores y/o adaptados a los nuevos escenarios que se van abriendo.

### **Aspectos clave**

#### **Vinculación, claridad, equipo y seguimiento:**

El propósito de esta iniciativa sólo será posible si se mantiene un espíritu de vinculación al Departamento; se establecen una "Carta de Servicios" clara y concreta; se impulsa el trabajo en red entre los diferentes PAC y el Departamento; y se hace una adecuada evaluación y seguimiento del servicio prestado por cada uno de ellos.

### **Relación con otras iniciativas**

Dependerá de la revisión final que tenga lugar sobre ambas figuras (Plataformas y OTCs) aunque a corto plazo mantienen una relación directa con:

- 13. "Adaptación subsectorial de las políticas" a través de su vinculación con proyectos subsectoriales desarrollados por Euskomer y Euskaldendak.
- 15. "Sector y espacio Urbano" el ser su ámbito natural de actuación.

### **Indicadores tentativos**

- Nº de modelos analizados y confrontados.
- Nº de ámbitos funcionales identificados.
- Nº de "Puntos de Asistencia Comercial" constituidos.
- Valoración media de los servicios prestados por los "PAC" (encuesta)
- % de presupuesto consumido.

## Líderes y actores implicados

**Líder:** Dirección de Comercio de G.V.

**Actores implicados:**

- OTCs.
- Tejido asociativo zonal
- Plataformas de Comercio Urbano.
- Ayuntamientos y otras entidades locales de promoción económica.

Sobre la base de la labor del Departamento; la actividad reclamará de información, coordinación y colaboración con el resto de los agentes citados que son parte activa de ese marco de canalización de recursos y servicios de apoyo al sector.

## Formato soporte

Reformulación y definición del marco de ajuste colaborativo con entidades implicadas.

## Temporalidad

Respecto a OTCs.

**2023** Optimización del programa en su actual formato; y formulación de un nuevo programa que supere sus actuales limitaciones.

**2024 -2025** Definición, lanzamiento y consolidación del nuevo programa.











## **4. Gestión de la Estrategia 2030 y Plan 2025**





## 4.1. Gobernanza y Participación

La gestión de la Estrategia Comercial 2030 y del Plan 2025 se soporta sobre cuatro claves:

**a. El Liderazgo del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo en el despliegue de la Estrategia del Comercio Vasco 2030...** que, desde la integración sinérgica de la Estrategia de Comercio con el resto de las Estrategias del Departamento (Turismo; y Consumo) deberá, a través de su Dirección de Comercio afrontar el reto de...

- La **dinamización y ejecución de las iniciativas / actuaciones previstas** en los sucesivos Planes de Comercio (Plan 2025; y Plan 2026-30)
- Asegurar su **seguimiento y evaluación activa** para tomar las decisiones y reajustes adecuados en cada momento.

Para ello resultará fundamental que el Departamento se dote de una **estructura organizativa robusta y adecuada -Secretaría Técnica de la Estrategia-**; y que avance en el perfeccionamiento de las dinámicas de trabajo internas asociadas.

**b. La colaboración pública transversal con otras áreas del gobierno; e interinstitucional con otras administraciones, en especial con la administración local**

- **Otros ámbitos Departamentales del Gobierno Vasco.** De forma ilustrativa y con distinto grado de intensidad:
  - **Trabajo y Empleo** para buscar fórmulas de colaboración que permitan enriquecer y coordinar esfuerzos de capacitación del sector de la Distribución, para generar una oferta periódica de formación para el empleo adaptada y eficaz (Inic. 6 "Renovación y gestión de Competencias"); y aborde aspectos de la gestión de las personas desde el enfoque de la gestión de la edad o calidad en el empleo de un sector con poco reconocimiento y prestigio desde el punto de vista profesional. (Inic. 7 "Gestión de la Edad" e Inic. 8 "Calidad en el Empleo")
  - **Agricultura, Pesca y Política Alimentaria** con el fin de articular y coordinar proyectos en torno a los canales cortos de distribución, como para la implementación de las nuevas políticas de reducción del desperdicio alimentario (Inic. 3 "Adaptación Subsectorial de las Políticas"), o la exploración de nuevas oportunidades comerciales en torno al turismo al producto local, la sostenibilidad, etc....
  - **Planificación Territorial**, para profundizar en la planificación territorial sectorial en relación con el comercio así como la gestión comercial de los espacios urbanos que permita actuar sobre éstos con una perspectiva integradora del comercio en los mismos desde distintas dimensiones de sostenibilidad (Inc. 4 "Municipios vivos y sostenibles")
  - **Tecnología, Innovación y Transformación Digital** con el fin de contrastar y coordinar esfuerzos en el proceso de digitalización, incorporar la perspectiva del comercio vasco en el fomento de la cultura y valores emprendedores, la capacitación de las personas emprendedoras, el apoyo y financiación a los proyectos de emprendimiento innovadores, entre otros aspectos. (Inc. 2 "Desarrollo Empresarial, Inc. 9 "Hub de Innovación").
- **Otras administraciones y, de forma especialmente crucial, con los Ayuntamientos, Diputaciones y otros organismos de carácter local** con los que es necesario buscar la mirada compartida y colaboración que permita dar la necesaria relevancia al sector comercial dentro de las políticas municipales; así como para la coordinación y complementariedad que permitan la optimización de los recursos desplegados sobre el municipio en la Estrategia (Inic.4 "Municipios vivos y sostenibles" e Inic. 5 "Sector y Espacio Urbano".

### c. La colaboración público-privada con los agentes sectoriales

Una colaboración público-privada, seña de identidad tradicional del modelo de trabajo de las políticas comerciales vascas, y que es igualmente necesario actualizar desde una lógica de especialización inteligente. Una lógica que optimice con realismo las capacidades de los distintos actores, y alinee sus esfuerzos en torno a las directrices y el liderazgo activo del Gobierno Vasco, favoreciendo las sinergias, evitando duplicidades, solapes y tierras de nadie; al tiempo que hace del seguimiento transparente y la evaluación activa de esas intervenciones un elemento natural y necesario para garantizar la eficacia y eficiencia de estas.

### d. La activación de mecanismos de participación plural y gobernanza abierta

Y más allá de la instrumentación de la ejecución y la evaluación y seguimiento de la Estrategia, desde dinámicas abiertas, coordinadas y colaborativas, la Estrategia debe dotarse de foros de trabajo compartidos que posibiliten la información de doble flujo...:

- Desde el Departamento hacia el resto de actores: como instrumento socializador de la estrategia, sus iniciativas, sus logros, aprendizajes etc.
- Desde el resto de actores hacia el Departamento: como vía de enriquecimiento, adaptación y ajuste.

En este sentido, sin entrar en la obvia dimensión de Coordinación Intradepartamental (Comercio con Turismo y Consumo) se plantea la:

- Creación de una **Comisión Interdepartamental que garantice las sinergias transversales** en el seno del Gobierno
- Creación del **Consejo Vasco de Comercio** a partir de la reformulación de la Comisión Consultiva de Comercio en el marco del desarrollo legislativo
- Creación y regulación de las **Mesas de Trabajo o Comités participativos** que puedan ser creados ad-hoc a instancias del Consejo Vasco de Comercio para una finalidad concreta, con una composición concreta y cuya misión finaliza tras completar el objetivo para el que fueron creados. Iniciativas como el estudio y desarrollo de propuestas concretas en torno a iniciativas legislativas; de creación de una Estructura Técnica de Comercio, de nuevos modelos de participación público-privada, etc.

## 4.2. Seguimiento y Evaluación de la Estrategia

La Estrategia vasca de comercio 2030, nos sitúa en un horizonte temporal de largo aliento y se enmarca en un escenario fluido, de alta incertidumbre asociada no ya a las tres transiciones en curso sino, especialmente, a la sucesión de crisis socioeconómicas, sanitaria y finalmente a las consecuencias de la guerra en suelo europeo con gran impacto en el coste de energía y materias primas; y por lo tanto en la elevación generalizada de precios e inestabilidad. Todo ello nos avoca a un escenario con incidencia potencialmente relevante en la disponibilidad recursos públicos que redobla la necesidad tanto del afinado en la pertinencia del gasto y la inversión; como en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia de estos.

En ese contexto se impone, por tanto, la necesidad de un planteamiento de seguimiento y evaluación exhaustivo, continuado e integral o de 360 grados:

- **Abierto, dinámico y flexible** que nos permita la adaptación de las actuaciones estratégicas a la evolución incierta del contexto; y la introducción de los aprendizajes que se vayan obteniendo.

- **Participativo** de forma que integre y pondere la mirada de los diferentes actores intervinientes (públicos y privados).
- **Específico e integrador**, de forma que posibilite el seguimiento pormenorizado de cada una de las acciones ejecutadas o facetas de análisis, pero dentro de la reflexión integrada del marco estratégico general.
- **Metodológicamente diverso**, capaz de combinar las miradas cuantitativa y cualitativa

Los mecanismos de seguimiento que se proponen para ello distinguen dos tiempos de intervención:

- **Tiempo 1: Dossiers Anuales de Monitorización de la actividad desarrollada**; centrados en reunir y/o generar los indicadores de REALIZACIÓN física y financiera de cada una de las Iniciativas de Trabajo movilizadas; así como indicadores de valoración y aprendizajes asociados. Permitirá controlar anualmente el grado de ejecución del Plan. Su análisis y puesta en valor ofrecerán ya un primer escalón de reflexión y posibilidad de ajuste y perfeccionamiento operativo.

Las diferentes Fichas elaboradas para cada Iniciativa proponen ya una serie de Indicadores tentativos que podrán ser valorados con la Unidad Estadística del Departamento y del Observatorio de Comercio para calibrar su factibilidad; y para proceder en su caso a su cálculo específicos y cobertura (**Ver indicadores de monitorización de la realización en las 14 Fichas de las Iniciativas planteadas**)

- **Tiempo 2: Informes de Evaluación de Resultados**: Se plantean dos informes:
  - **En 2025 la Evaluación Final del Plan 2022-2025 + Evaluación de Intermedia de la Estrategia 2030**
  - **En 2030 la Evaluación Final del Plan 2026-2030 + Evaluación Final de la Estrategia 2030**

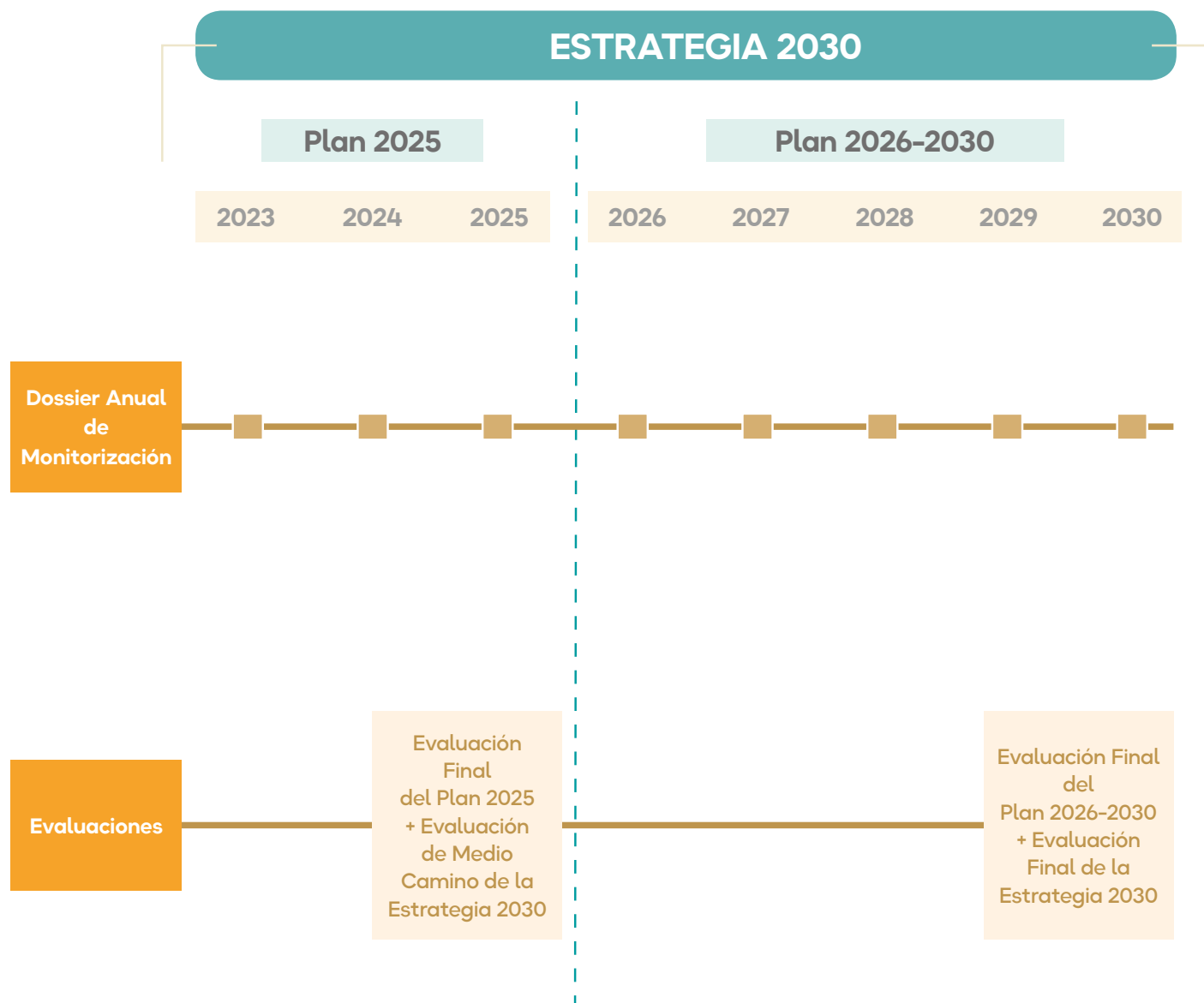
Estas evaluaciones, beberán de los Dossiers Anuales de Monitorización (tiempo 1) y completarán su mirada con distintas intervenciones de Evaluación de carácter más ambicioso, cuantitativas y cualitativas (entrevistas, encuestas, grupos, etc.) así como con el cálculo de Indicadores de contexto; de modo que perfilarán el impacto que las políticas implementadas están alcanzando en la transformación competitiva del tejido empresarial comercial; del espacio comercial urbano de nuestras ciudades; de la personas trabajadoras del sector, etc.

A efectos de seguimiento particularizado de cada una de las 14 Iniciativas presentadas previamente, en la Ficha descriptiva de cada una de ellas se han incluido distintos indicadores; no obstante, a efectos de una lectura agregada de la Estrategia y del Plan se ha elaborado un Cuadro de Mando con Indicadores que distingue dos niveles complementarios:

- **Cuadro de mando de la Estrategia** soportado sobre los tres objetivos estratégicos: Sector, Empresa y Empleos.
- **Cuadro de mando de Plan** apoyado en los seis vectores de transformación y sus objetivos operativos respectivos.

...a los que se han asignado metas a 2025 y a 2030.

## ESQUEMA ORIENTADOR DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2030





## CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

DIMENSIÓN Y OBJETIVOS	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	FUENTE	PERIODICIDAD	META 2025	META 2030
<b>a. Sector Objetivo 1</b>  Consolidar y relanzar el sector comercial, en tanto que actividad socioeconómica generadora de valor, empleo, cohesión social y calidad de vida en nuestras ciudades.	<b>A.1. Aportación sectorial al VAB de Euskadi<sup>30</sup></b>	<b>(2021)</b> 10,96%	Eustat (Encuesta de Comercio y Reparación de Vehículo ECRV + Síntesis Cuentas Económicas)	Anual	Sostenimiento	Sostenimiento
	<b>A.2. Parque comercial minorista</b> • Establecimientos • Empresas • Densidad Comercial	23.103 17.505 10,5	Eustat (DIRAE + Estadística Municipal de Habitantes)	Anual	Densidad -0,25 puntos	Densidad -0,5 puntos
	<b>A.3. Parque comercial por estrato de empleo<sup>31</sup></b> • Establecimientos con menos de 3 empleos • Establecimientos con más de 10 empleos	<b>(2021)</b> 26.043 (71,0%)  2.174 (5,9%)	Eustat (DIRAE)	Anual	Peso relativo: -0,5 p.p. +0,5 p.p.	Peso relativo: -1 p.p. +1 p.p.
	<b>A.4. Demografía empresarial<sup>32</sup></b> • Altas • Bajas • Saldo neto	<b>(2021)</b> 2.018 2.851 -833	Eustat (DIRAE)	Anual	-50% de saldo neto 2021	-80% de saldo neto 2021
	<b>A.5. Empleo</b> • Asalariado • Autónomo	82.1304 <sup>33</sup> <b>(Promedio 2021)</b> 53.876 28.254	Seguridad Social	Anual	Sostenimiento	Sostenimiento
	<b>A.6. Índice General de Ventas del Comercio Minorista<sup>34</sup></b>	<b>(2021)</b> 105,0	Eustat (ICIm)	Anual	Sostenimiento	+4 puntos
	<b>A.5. Ventas Comercio electrónico (€)</b>	<b>(2021)</b> 24.224.910.107	Eustat (Encuesta sobre la sociedad de la información. Empresas)	Anual	10%	20%

30 VAB a Precios corrientes de Comercio y Reparación 7.672.659 miles de euros; VAB a precios corrientes en Euskadi 2021: 69.981.651 miles de euros.

31 Comercio al por mayor, al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas.

32 Comercio al por menor y al por mayor; Reparación de vehículos.

33 Número de afiliaciones.

34 Índice Anual a precios constantes (ICIm).

DIMENSIÓN Y OBJETIVOS	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	FUENTE	PERIODICIDAD	META 2025	META 2030
<b>b. Empresa</b> <b>Objetivo 2</b> Modernizar y transformar la competitividad de las empresas comerciales para responder eficazmente y de forma adaptada a las necesidades de una ciudadanía crecientemente segmentada y exigente.	<b>B.1. Dimensión media</b> • N° Establecimientos por empleo • N° Empleos por empresa • N° Empleos por establecimiento	<b>(2021)</b> 1,3 4,7 3,6	Eustat (DIRAE)	Anual	+5% empleos por establecimiento 2021	+10% empleos por establecimiento 2021
	<b>B.2 Índices de digitalización<sup>35</sup></b> • % Comercio con ventas online <sup>36</sup> • Grado de multicanalidad <sup>37</sup>	<b>(2021)</b> 14,5% 50,7%	Barómetro Enfokamer	Anual	+ 2,5 p.p. % comercio con ventas online 2021	+ 5 p.p. % comercio con ventas online 2021
	<b>B.3. Índices de Competitividad<sup>38</sup></b> Margen Comercial sobre ventas Costes unitarios de personal <sup>39</sup>	<b>(2020)</b> 27% 29.039 €	Eustat (ECRV) y Seguridad Social	Anual	+ 1 p.p. Margen comercial ventas 2020	+ 2 p.p. Margen comercial ventas 2020
	<b>B.4. Índices de Sostenibilidad Medioambiental</b> • Acciones sostenibilidad medioambiental <sup>40</sup> • Proveedores/ Productos criterios medioambientales	<b>(2021)</b> 69,8% 15,4% <sup>41</sup>	Barómetro Enfokamer	Anual	+ 5 p.p. % Acciones sostenibilidad medioambiental 2021	+ 10 p.p. % Acciones sostenibilidad medioambiental 2021



35 Comercio minorista.

36 Porcentaje de establecimientos.

37 Dispone de sistema de integración canal Online-Offline.

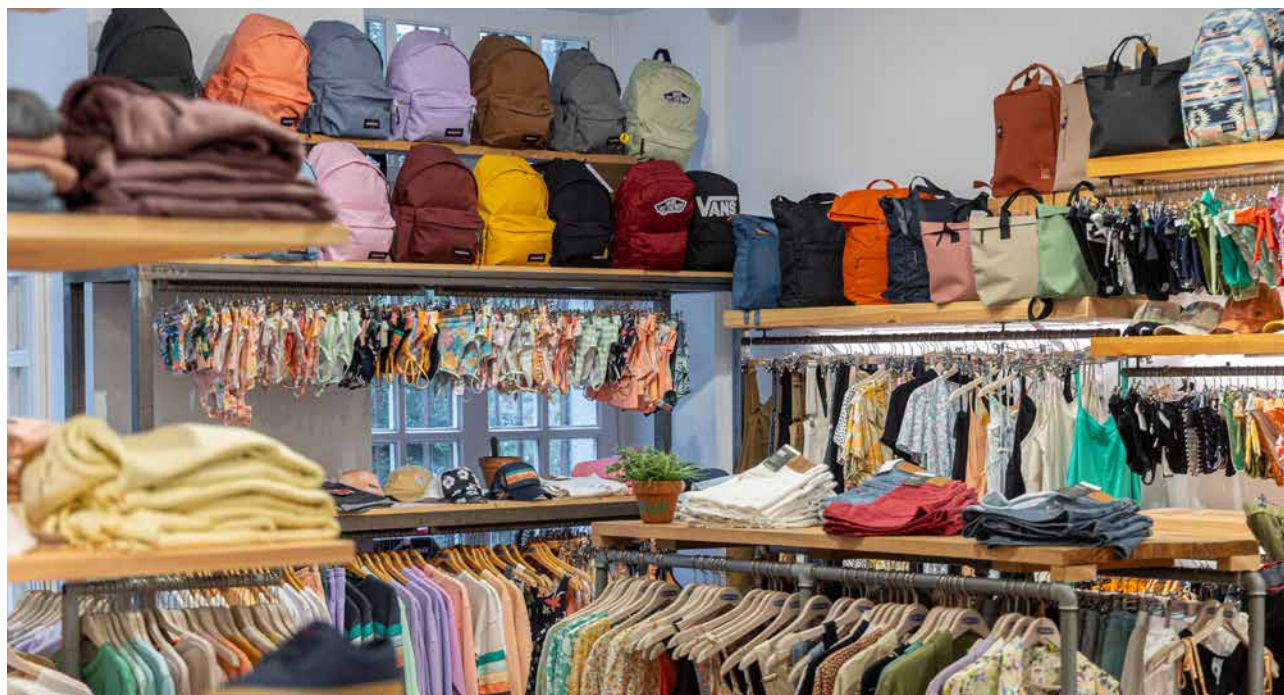
38 Comercio minorista.

39 Sueldos y Salarios Brutos y Cotizaciones Sociales divididos entre el personal asalariado.

40 Porcentaje de establecimientos comercio minorista.

41 Porcentaje de establecimientos de comercio minorista que selecciona proveedores/productos con criterios medioambientales.

DIMENSIÓN Y OBJETIVOS	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	FUENTE	PERIODICIDAD	META 2025	META 2030
<b>c. Empleo</b> <b>Objetivo 3</b> Promover un empleo de calidad y atractivo en el comercio, capaz de retener y atraer el talento; y de satisfacer la realización personal y profesional de las personas trabajadoras desde estándares coherentes con los valores actuales.	<b>C.1. % Empleo femenino</b> • Asalariadas • Autónomas	<b>(2022)</b> 67,9% 70,4% 63,2%	Seguridad Social	Anual	Sostenimiento	Sostenimiento
	<b>C.2. Índices de Nivel de cualificación<sup>42</sup></b> • Responsable de la empresa • Resto de personal empleado	<b>(2021)</b> 2,58 2,49	Barómetro Enfoamer	Anual	+0,1 puntos s/2021	+0,2 puntos s/2021
	<b>C.3. Edad media responsable de la empresa<sup>43</sup></b>	<b>(2021)</b> 50,2	Barómetro Enfoamer	Anual	Sostenimiento s/ 2021	-0,75 años s/ 2021
	<b>C.4. Remuneración personal asalariado<sup>44</sup></b> • Sueldos y Salarios Brutos	<b>(2020)</b> 21.969 €	Eustat (ECRV) y Seguridad Social	Anual	+15% s/2020	+25% s/2020



42 Media calculada asignando un 1 al % de personas con estudios "primarios o menos"; 2 al % de personas con "estudios secundarios"; un 3 al % de personas con "estudios profesionales"; y un 4 al % de personas con "estudios universitarios".

43 Persona responsable del establecimiento en el comercio minorista.

44 Sueldos y Salarios Brutos divididos entre el personal asalariado.

VECTOR DE TRANSFORMACIÓN	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR	META 2025	META 2030
EMPRESAS	<b>O.1. Ofrecer herramientas a la empresa para su adaptación competitiva y robustecimiento; en sintonía con los cambios que impulsan la transición tecnológica, medioambiental y sociodemográfica</b>	· N° Empresas por cada 1.000 comercios vinculadas a programas del Vector 1	+10% s/ 2023	+20% s/ 2023
		· Índice de Renovación Tecnológica <sup>45</sup>	+ 2,5 p.p. s/ 2021	+ 5 p.p. s/ 2021
		· Índice Programas de Gestión <sup>46</sup>	+ 2,5 p.p. s/ 2021	+ 2,5 p.p. s/ 2021
ESPACIO URBANO	<b>O.2. Hacer de la ciudad, escenario central de economía urbana, el foco de convergencia de las políticas comerciales, en sintonía con los valores de la nueva agenda urbana que impulsan los ODS</b>	· No medio de nuevas empresas terciarias por cada 1.000 habitantes en los municipios adscritos a convenio	3% más que los municipios no adscritos a convenio	10% más que los municipios no adscritos a convenio
		· No medio de solicitudes a diferentes programas de ayudas de la Dirección de Comercio del Gobierno Vasco por cada 1.000 habitantes presentadas en los municipios adscritos a convenio	3% más que los municipios no adscritos a convenio	10% más que los municipios no adscritos a convenio
CAPITAL HUMANO (Personas)	<b>O.3. Ofrecer a las empresas y a las personas trabajadoras instrumentos para la adaptación y gestión continuada de sus competencias; y contribuir a desarrollar un empleo atractivo y de calidad, capaz de atraer el talento joven</b>	· No de empresas y personas participantes en actividades de EVR	+5% s/ 2022	+10% s/ 2022
		<b>Evolución Perfil Responsable en el Comercio minorista</b>		
		Peso de jóvenes < 35 años vs. Peso personas > 55 años en las actividades programadas	+1 p.p. s/ 2021 -1 p.p. s/2021	+ 2,5 p.p. s/ 2021 - 2,5 p.p. s/2021
		Peso del colectivo con titulación superior + FP en las iniciativas programadas	+1 p.p. s/ 2021	+2,5 p.p. s/ 2021
		Peso del colectivo femenino en las iniciativas programadas	Sostenimiento	Sostenimiento
		<b>Evolución Personal Empleado en el Comercio minorista</b>		
		Peso de jóvenes < 35 años vs. Peso personas > 55 años en las actividades programadas	+1 p.p. s/ 2021 -1 p.p. s/2021	+ 2,5 p.p. s/ 2021 - 2,5 p.p. s/2021
		Peso del colectivo con titulación superior + FP en las iniciativas programadas	+1 p.p. s/ 2021	+2,5 p.p. s/ 2021
		Peso del colectivo femenino en las iniciativas programadas	Sostenimiento	Sostenimiento

45 Fuente: Barómetro EnfoKamer; Periodicidad Anual. 2021: 41,6% Renovación tecnológica en los dos últimos años

46 Fuente: Barómetro EnfoKamer; Periodicidad Anual. 2021: 65,5% Programas de gestión utilizados por el comercio minorista



VECTOR DE TRANSFORMACIÓN	OBJETIVOS INSTRUMENTALES	INDICADOR	META 2025	META 2030
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	O.4. Hacer de la innovación el motor de transformación sectorial e introducir el uso del conocimiento como soporte de la estrategia institucional y la acción comercial de las empresas	· No de Entidades/ Organizaciones/ Empresas relacionadas con la innovación involucradas en el HUB de Innovación	+20% s/ 2023	+30% s/ 2023
		· No de impactos estimados de la difusión realizada (visitas web; descargas; citas en RRSS; solicitudes específicas)	+5% s/ 2021	+10% s/ 2021
COMUNICACIÓN	O.5. Crear códigos y contenidos comunicativos que propicien una nueva imagen del sector, coherente con la imagen y valores actuales; que favorezca su rejuvenecimiento y transformación	· Grado de reconocimiento del Comercio vasco en el ámbito de "Calidad" <sup>47</sup>	Sostenimiento	+0,2 puntos s/ 2021
		· Grado de reconocimiento del Comercio vasco en el ámbito de "Innovador" <sup>48</sup>	Sostenimiento	+0,5 puntos s/ 2021
GOBERNANZA Y RECURSOS DE APOYO	O.6. Crear condiciones para la gestión eficaz y eficiente de las políticas comerciales; en un marco de acción público transversal e interinstitucional y de colaboración público-privada que optimice los recursos y aportaciones de todos los agentes	· % Presupuestario en líneas de actuación y programas de ayuda gestionados directamente desde la Dirección de Comercio	+ 5 p.p.	+ 10 p.p. s/ 2022
		· Grado de agilidad de gestión <sup>49</sup>	-0,5 mes s/ 2022 <sup>50</sup>	-1 mes s/ 2022 <sup>51</sup>
		· Grado de ejecución presupuestaria	+ 2 p.p. s/2022	+ 5 p.p. s/2022

47 Fuente: Barómetro Consumidor 2021 Anual 2021: 4,1 puntos sobre 6

48 Fuente: Barómetro Consumidor 2021 Anual 2021: 3,1 puntos sobre 6

49 Tiempo medio en la tramitación de las diferentes líneas y/o programas de ayudas

50 Ciclo medio de tramitación

51 Ciclo medio de tramitación







## 5. Planificación económica





## 5.1. Análisis económico

La Estrategia del Comercio Vasco 2030 sitúa un horizonte temporal de ocho años de ejecución distribuidos a su vez en dos planes de acción; el primero de ellos, dará comienzo con la aprobación de la propia estrategia hasta el 2025, y el siguiente comprenderá el segundo periodo 2026 – 2030.

El proceso de elaboración de la estrategia de comercio 2030 coincide con los cambios herederos de las grandes transiciones tecnológica, medioambiental y sociodemográfica; con las vivencias y transformaciones desencadenadas por la COVID19; y con la gran incertidumbre instalada en el corto y medio plazo como consecuencia de la inestabilidad geopolítica abierta a nivel europeo y mundial por el conflicto bélico iniciado en febrero de 2022. Un escenario que anticipa un horizonte con nubarrones y temores diversos, que da continuidad a los tiempos convulsos y de vaivenes continuados que caracterizan la actividad económica desde hace casi 15 años.

De forma concreta, tras la contención de la pandemia en Euskadi gracias a una vacunación masiva desarrollada en tiempo récord, en el año 2021 la economía vasca comenzaba una recuperación socioeconómica importante con un crecimiento en el PIB del 8,6% con relación al año 2020. Por su parte, la tasa de paro que llegaba a situarse en un 10,6% en el año 2020, se reducía hasta el 8,5% en el segundo trimestre de 2022. Y en lo que respecta al comercio, el índice de comercio y venta y reparación de vehículos en Euskadi incrementaba del 101,5 de 2020 al 107,6 en 2021.

En el año 2022 la economía vasca logra mantenerse en la zona de crecimiento sólido, situándose en su segundo semestre por encima de los 100 puntos. Las previsiones sitúan un crecimiento del 1,5% para la economía vasca en 2023 y del 2,1% en 2024, así como la generación de 10.000 empleos en cada ejercicio, lo que situaría unas tasas de paro de 8,2% y del 8,0% respectivamente.

En todo caso estas previsiones se efectúan desde una óptica conservadora y prudente, conscientes de que el Banco Central Europeo podría continuar elevando los tipos a máximos históricos ante la persistencia de la inflación subyacente, lo cual lastraría el crecimiento; en todo caso, en este mismo año 2023 se espera un favorable impacto sobre el tejido socioeconómico derivado de los fondos europeos para la recuperación y la resiliencia. De hecho, su impacto podría llegar a añadir al crecimiento previsto entre el 1,6% y el 2,3% del PIB anual en el periodo 2021-2026, sin contar los efectos de arrastre que puedan llegar a tener.

Sobre este escenario 2023-2024, aunque mejor de lo previsto, aún incierto, cabe asumir en un escenario de largo plazo como lo es el horizonte 2030 un perfil conservador y prudente en la estimación del gasto presupuestario.

## 5.2. Distribución presupuestaria

En este epígrafe se detalla el desglose presupuestario del Plan y Estrategia Vasca de Comercio para el ejercicio 2023 y su proyección futura tomando como referencia los ámbitos temporales de los respectivos Planes de Acción previstos: 2023, 2024-2025 y 2026-2030.

Asimismo, el desglose presupuestario de la Estrategia Vasca de Comercio 2030 diferencia las dos siguientes partes (información presentada en dos tablas de detalle a continuación):

- Dotación presupuestaria 2023
- Proyección presupuestaria 2024- 2025 y 2026 – 2030

Ambas tablas detallan a su vez dos capítulos diferenciados:

- Capítulo de Gastos de personal: capítulo que hace referencia a la retribución del equipo de altos cargos y personal funcionario que integra la Dirección de Comercio.
- Capítulo de Gastos que dan soporte operativo al conjunto de Iniciativas y Programas recogidos en el Plan y Estrategia Vasca de Comercio 2030.

### 5.2.1. Dotación presupuestaria 2023

En el presupuesto del año 2023, la dotación del programa "7612 Comercio Interior" asciende a 21.516.113 €, a la que se suman de manera extraordinaria durante este ejercicio los 4,2 millones de euros del Programa 1228 "Mecanismos de Recuperación y Resiliencia" asignados a la Dirección de Comercio.

A continuación, se detalla el desglose de la dotación presupuestaria 2023 en un primer capítulo referido a gastos de personal, que asciende a 1,8 millones de euros (a); y un segundo bloque de gastos orientados a dar soporte operativo a las iniciativas y programas en este ejercicio 2023, gastos que suponen un total de 19,7 millones de euros (b).

#### a. Capítulo de gastos de personal 2023

En 2023 los gastos de personal ascienden a 1.812.473, lo que representa un 8,42% sobre el total del presupuesto.

Este primer capítulo se desglosa a su vez en una partida por valor de 231.613 € correspondiente a Altos cargos (12,76%), una partida de 1.255.077 € asociada al personal funcionario (69,25%), un total de 133.282 € ligados al funcionariado interino (7,30%); y finalmente un monto de 192.501 € (10,62%) asociado a las cotizaciones a la Seguridad Social.

#### DESGLOSE DEL CAPÍTULO DE GASTOS DE PERSONAL 2023

CONCEPTO/SUBCONCENTO	DOTACIÓN PRESUPUESTARIA 2023	%
<b>ALTOS CARGOS</b>	<b>231.613 €</b>	<b>12,8%</b>
Retribuciones de Altos Cargos	80.813 €	4,5%
Viceconsejería	150.800 €	8,3%
<b>RETRIBUCIONES DE PERSONAL FUNCIONARIAL</b>	<b>1.255.077 €</b>	<b>69,2%</b>
Retribuciones de Personal funcionario	455.277 €	25,1%
Dirección de Servicios	799.800 €	44,1%
<b>RETRIBUCIONES DE PERSONAL FUNCIONARIO INTERINO POR ACUMULACIÓN DE TAREAS</b>	<b>133.282 €</b>	<b>7,4%</b>
Programas temporales	133.282 €	7,4%
<b>COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DE LA ENTIDAD</b>	<b>192.501 €</b>	<b>10,6%</b>
Cotizaciones sociales a cargo de la entidad	150.917 €	8,3%
Programas temporales	41.584 €	2,3%
<b>TOTAL PRESUPUESTO GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>1.812.473 €</b>	<b>100%</b>

Es destacable al examinar el capítulo I destinado a los Gastos de Personal que actualmente el programa de Comercio Interior incorpora además de los gastos de la Dirección de Comercio, los gastos de las Oficinas Técnicas de Comercio en los Tres territorios asignados orgánicamente a la Dirección de Servicios y asimismo los gastos de la Viceconsejería de Comercio y Turismo.

## **b. Capítulo de gastos para el soporte operativo de las Iniciativas y Programas 2023**

La traslación presupuestaria del Plan 2023 -2025 al presente ejercicio ha tenido en cuenta las priorizaciones establecidas en dicho Plan, así como el hecho de que el año 2023 representa el inicio de la puesta en marcha del mismo, siendo por tanto un año de transición entre las políticas y programas procedentes de las etapas anteriores y las nuevas iniciativas y programas que deberán ir abordándose de forma progresiva.

Así, en 2023 el importe para el soporte operativo de las Iniciativas y Programas (en adelante "Presupuesto operativo"), asciende a 19.703.640 € (91,57% del presupuesto total).

Una dotación presupuestaria 2023 que de acuerdo a la distribución en 6 vectores se distribuye de la siguiente forma:

**VECTORES DIANA: 14.133.640 €**, representan el 71,73% del presupuesto operativo, cifra que es coherente con la trascendencia estratégica de los Vectores 1 y 2 que componen "el corazón" mismo de la Estrategia 2030.

### **Vector 1. EMPRESA: 8.948 €**

Es el vector con mayor peso presupuestario (45,41% del presupuesto operativo y el 63,61% del gasto de los Vectores Diana), una realidad que resulta en consonancia con una Estrategia 2030 de transformación sectorial que pone a la empresa en el foco central de la misma.

Este vector se compone de tres iniciativas con la siguiente distribución presupuestaria en 2023:

#### **I.1 Empresas en transformación: 5.539.000 €** (61,90% de la dotación global del Vector 1), de los cuales

- 4.050.000 € están orientados al apoyo en la inversión (Programa MEC) y
- 1.489.000 € restantes están destinados a programas de apoyo experto (Euscommerce y Saltokitik Enpresara)

#### **I.2. Desarrollo empresarial: 1.425.000 €** (15,93% de la dotación global del Vector1) en la que el apoyo decidido al emprendimiento comercial tanto en su vertiente de apoyo experto como a la inversión supone un gasto de 1.200.000 € (84,21% de la I.2).

Esta iniciativa se completa presupuestariamente con los programas de apoyo a la Transmisión empresarial por un importe de 200.000 € (14,03% de la I.2)

#### **I.3. Adaptación subsectorial de las políticas: 1.984.000 €** (22,15% de la dotación del V1) destinados a cubrir las necesidades y características específicas de los múltiples y diversos subsectores que componen el sector comercial que, en su particular idiosincrasia, afrontan la necesaria transformación sectorial desde situaciones de partida y retos muy distintos.

## **Vector 2. ESPACIO URBANO: 5.185.640 €**

La dotación presupuestaria de este vector representa el 26,31% del presupuesto operativo, orientado a convertir la ciudad, escenario central de economía urbano, en el foco de convergencia de las políticas comerciales, en sintonía con los valores de la nueva agenda urbana que impulsan los ODS de la Agenda 2030.

Son dos las iniciativas que integran este vector:

**I.4. Municipios vivos y sostenibles: 3.035.640 €** (58,54% del Presupuesto de Vector 2) que en 2023 se destinan de prioritaria 49,27% (1.495.640 €) al "Plan de reactivación del pequeño comercio local e incentivos al consumo" a través de las campañas de "Bono Comercio".

El resto de las partidas están destinadas a cubrir las OTC,s ubicadas en Ayuntamientos (250.000 €), los proyectos singulares de Comercio Urbano (250.000 €) y el ZAP Araialdea (500.000 €)

**I.5. Sector y Espacio Urbano: 2.150.000 €** (41,46% del Presupuesto del Vector 2) de los cuales el 86,04% (1.850.000 €) dan cobertura al programa HIRIGUNE mediante el cual se subvencionan actividades de dinamización comercial impulsadas desde las Asociaciones de Comercio y Hostelería vascas.

Los 300.000 € restantes se destinan a otras acciones de Promoción comercial.

## **VECTORES DE ACOMPAÑAMIENTO Y ACELERACIÓN: 2.678.000 €**

Suponen el 13,59% del presupuesto operativo con el objetivo de desarrollar iniciativas que sirvan como vías de impulso, aceleración y acompañamiento de la transformación de las empresas y espacios urbanos.

Tres son los vectores que se han definido como acompañamiento y aceleración:

### **Vector 3. CAPITAL HUMANO. Personas: 1.066.00 €**

Es el de mayor peso presupuestario suponiendo el 39,81% de este bloque, dedicándose en un 94,37% (1.006.000 €) a la Renovación y gestión de competencias, fundamentalmente a través de la Escuela Vasca de Retail. Este reparto presupuestario es coherente con el foco puesto en la transformación empresarial que debe estar acompañada por la debida evolución en las competencias de las personas que trabajan en el sector comercial vasco.

Los 60.000 euros restantes se destinan a partes iguales a aspectos relacionados con la gestión de la edad y con la calidad del empleo.

### **Vector 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: 754.000 €**

Representa el 28,15 % de los vectores de acompañamiento y tiene como objetivo dar soporte además de al mantenimiento y perfeccionamiento del Observatorio de Comercio (Enfokamer) (304.000€), a la puesta en marcha del "HUB de Innovación" (450.000 €). Este último, constituye a su vez uno de los tres proyectos **Tractores de la Estrategia 2030.**

### **Vector 5. COMUNICACIÓN: 858.000 €**

Representa el 32,04% del presupuesto de los vectores de acompañamiento. En este quinto vector quedan recogidos la "Campaña de puesta en valor del Comercio Vasco" y la "Adenda EITB" ( 93,23% del total de este vector) distribuidos a su vez entre un 75,75% y un 17,48% respectivamente.



## VECTOR DE INTEGRACIÓN Y ORDENACIÓN.

### Vector 6. GOBERNANZA Y RECURSOS PÚBLICOS: 2.892.000 €

Este sexto vector representa el 14,67% de los Presupuesto Operativos, un gasto destinado a propiciar un contexto regulador y de articulación/ colaboración sinérgica entre los diferentes actores sectoriales tanto públicos como privados.

Presupuestariamente destaca la partida destinada a "Plataformas Urbanas + OTC,s" con un importe de 2.757.000 € (95,33% de todo el vector).

El 4,66% restante, se destina a dar los primeros pasos en la puesta en marcha de los otros dos proyectos tractores identificados en la Estrategia 2030: la actualización del marco jurídico necesario para facilitar la adaptación y operativa del marco normativo a la nueva realidad y necesidades del sector por un lado; y la dotación de una adecuada estructura de recursos (Merkabide) que permitan a la Dirección de Comercio ejercer el debido liderazgo en la ejecución de las políticas comerciales.



## DESGLOSE DE LA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA QUE DA SOPORTE OPERATIVO A LAS INICIATIVAS Y PROGRAMAS 2023

VECTOR DE TRANS-FORMACIÓN	INICIATIVA
Vector 1. EMPRESAS	I.1. Empresas en transformación
	I.2. Desarrollo empresarial
	I.3. Adaptación sectorial de las políticas
Total vector 1. EMPRESAS	
Vector 2. ESPACIO URBANO	I.4 Municipios vivos y sostenibles
	I.5. Sector y espacio urbano
Total vector 2. DESARROLLO EMPRESARIAL	
TOTAL VECTORES DIANA	
Vector 3. CAPITAL HUMANO. PERSONAS	I.6. Renovación y gestión de competencias
	I.7. Gestión de la edad
	I.8. Calidad en el empleo
Total vector 3. CAPITAL HUMANO. PERSONAS	
Vector 4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	I.9. HUB de innovación (proyecto tractor 2)
	I.10. Perfeccionamiento del observatorio
Total vector 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Vector 5 COMUNICACIÓN	I.11. Comunicación
Total vector 5. COMUNICACIÓN	
TOTAL VECTORES ACOMPAÑAMIENTO Y ACELERACIÓN	
Vector 6. GOBERNANZA Y RECURSOS PÚBLICOS	I.12. Actualización del marco jurídico comercial vasco (proyecto tractor 1)
	I.13 Merkabide (proyecto tractor 3)
	I.14. Plataformas urbanas + OTC
TOTAL VECTOR ORDENACIÓN E INTEGRACIÓN	
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	

SUBINICIATIVAS	DOTACIÓN PRESUPUESTARIA 2023	%
1.1. Acompañamiento experto transformador	1.489.000 €	7,6%
1.2. Apoyo a la inversión	4.050.000 €	20,6%
<b>Subtotal I.1</b>	<b>5.539.000 €</b>	<b>28,1%</b>
2.1. Acompañamiento experto para el desarrollo empresarial	825.000 €	4,2%
2.2. Apoyo a la inversión y financiación	600.000 €	3,0%
<b>Subtotal I.2</b>	<b>1.425.000 €</b>	<b>7,2%</b>
<b>Subtotal I.3</b>	<b>1.984.000 €</b>	<b>10,1%</b>
	<b>8.948.000 €</b>	<b>45,4%</b>
<b>Subtotal I.4</b>	3.035.640 €	15,4%
<b>Subtotal I.5</b>	2.150.000 €	10,9%
	<b>5.185.640 €</b>	<b>26,3%</b>
	<b>14.133.640 €</b>	<b>71,7%</b>
<b>Subtotal I.6</b>	<b>1.006.000 €</b>	<b>5,1%</b>
<b>Subtotal I.7</b>	<b>30.000 €</b>	<b>0,2%</b>
<b>Subtotal I.8</b>	<b>30.000 €</b>	<b>0,2%</b>
	<b>1.066.000 €</b>	<b>5,4%</b>
<b>Subtotal I.9</b>	<b>450.000 €</b>	<b>2,3%</b>
<b>Subtotal I.10</b>	<b>304.000 €</b>	<b>1,5%</b>
	<b>754.000 €</b>	<b>3,8%</b>
<b>Subtotal I.11</b>	<b>858.000 €</b>	<b>4,4%</b>
	<b>858.000 €</b>	<b>4,4%</b>
	<b>2.678.500 €</b>	<b>13,6%</b>
<b>Subtotal I.12</b>	<b>110.000 €</b>	<b>0,6%</b>
<b>Subtotal I.13</b>	<b>25.000 €</b>	<b>0,1%</b>
<b>Subtotal I.14</b>	<b>2.757.000 €</b>	<b>14,0%</b>
	<b>2.892.000 €</b>	<b>14,7%</b>
	<b>19.704.140 €</b>	<b>100,0%</b>

### 5.2.2. Proyección presupuestaria 2024-2025 y 2026-2030

La Estrategia del Comercio Vasco 2030 sitúa un horizonte temporal de ocho años de ejecución distribuidos a su vez en dos planes de acción; el primero de ellos, dará comienzo con la aprobación de la propia Estrategia hasta el 2025, y el siguiente comprenderá el segundo periodo 2026 – 2030.

Tal como se describía anteriormente la proyección presupuestaria se efectúa bajo un principio de prudencia, que incorpora un incremento anual lineal para todas las partidas recogidas del 3,5% anual.

No obstante, cabe situar que el año 2023 supone la apertura de un período de transición de las políticas y programas de comercio hacia una política comercial transformada y transformadora en línea con el proceso de reconversión/actualización que está sufriendo el sector.

En este sentido se entiende que la proyección 2024 – 2025 primero, y la proyección 2026 – 2030 después, debe efectuarse sobre las partidas presupuestarias globales vinculados a los 6 Vectores, ya que en la medida que vayan desarrollándose y avanzando los Planes de Acción, puede haber iniciativas que ganen peso, porque en estos momentos aún están por concretarse, frente a otras, que si bien actualmente están programadas pueden ser objeto de modificación o, incluso de desaparición.

Así las cosas, el periodo presupuestario 2024 – 2025 comprende una dotación de 43.785.982 € distribuidos de la siguiente manera:

- Gasto Personal: 3.688.383 €
- Gasto Operativo: 40.097.599 €
  - Vectores Diana: 28.762.642 €
  - Vectores de Acompañamiento: 5.449.730 €
  - Vector de integración y ordenación: 5.885.220 €

El segundo periodo abierto entre 2026 – 2030 contempla una dotación presupuestaria por valor de 123.597.321€ distribuidos de la siguiente manera:

- Gasto Personal: 10.411.584 €
- Gasto Operativo: 113.185.738 €
  - Vectores Diana: 81.189.388 €
  - Vectores de Acompañamiento: 15.383.523 €
  - Vector de integración y ordenación: 16.612.827 €

Finalmente, la proyección presupuestaria total de la Estrategia 2030 se cuantifica en un importe presupuestario total de 188.899.416 € distribuidos de la siguiente manera:

- Gasto Personal: 15.912.439 €
- Gasto Operativo: 172.986.977 €
  - Vectores Diana: 124.085.677 €
  - Vectores de Acompañamiento: 23.511.253 €
  - Vector de integración y ordenación: 25.390.047 €

Las estimaciones presupuestarias recogidas en el presente documento y entendiendo que la incertidumbre asociada a la estimación presupuestaria puede verse incrementada en la medida que se avanza en el horizonte temporal, quedarán en todo caso supeditadas a los mandatos presupuestarios fijados por el Parlamento Vasco.



**DESGLOSE DEL CAPÍTULO DE GASTOS DE PERSONAL 2024-2025; 2023-2030; Y 2023 - 2030**

CONCEPTO/SUBCONCENTO	PERÍODO 24-25	PERÍODO 26-30	TOTAL 23 -30	%
<b>ALTOS CARGOS</b>	<b>471.332 €</b>	<b>1.330.479 €</b>	<b>2.033.425 €</b>	<b>12,78%</b>
Retribuciones de Altos Cargos	164.454 €	464.223 €	709.490 €	
Viceconsejería	306.878 €	866.257 €	1.323.935 €	
<b>RETRIBUCIONES DE PERSONAL FUNCIONARIAL</b>	<b>2.554.082 €</b>	<b>7.209.674 €</b>	<b>11.018.832 €</b>	<b>69,25%</b>
Retribuciones de Personal funcionarial	926.489 €	2.615.297 €	3.997.062 €	
Dirección de Servicios	1.627.593 €	4.594.377 €	7.021.770 €	
<b>RETRIBUCIONES DE PERSONAL FUNCIONARIO INTERINO POR ACUMULACIÓN DE TAREAS</b>	<b>271.229 €</b>	<b>765.626 €</b>	<b>1.170.137 €</b>	<b>7,35%</b>
Programas temporales	271.229 €	765.626 €	1.170.137 €	
<b>COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DE LA ENTIDAD</b>	<b>391.740 €</b>	<b>1.105.804 €</b>	<b>1.690.045 €</b>	<b>10,62%</b>
Cotizaciones sociales a cargo de la entidad	307.116 €	866.929 €	1.324.962 €	
Programas temporales	84.623 €	238.875 €	365.083 €	
<b>TOTAL PRESUPUESTO GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>3.688.383 €</b>	<b>10.411.584 €</b>	<b>15.912.439 €</b>	<b>100%</b>

Es importante señalar como este capítulo I puede verse claramente modificado por una lado en función de la evolución del Programa de Oficinas Técnicas de Comercio, actualmente de carácter subvencional, y la creación de Merkabide como agente técnico de la Dirección de Comercio formulado como una de las acciones estratégicas de la Estrategia Merkataritza 2030, lo que también conllevaría minimizar las continuas necesidades de refuerzos de personal interino por acumulación de tareas.

**DESGLOSE DE LA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA QUE DA SOPORTE OPERATIVO  
A LAS INICIATIVAS Y PROGRAMAS EN LOS PERIODOS 2024-2025; 2023-2030; Y 2023-2030**

VECTOR DE TRANS-FORMACIÓN	INICIATIVA
Vector 1. EMPRESAS	1.1. Empresas en transformación
	1.2. Desarrollo empresarial
	1.3. Adaptación sectorial de las políticas
Total vector 1. EMPRESAS	
Vector 2. ESPACIO URBANO	I.4 Municipios vivos y sostenibles
	I.5. Sector y Espacio Urbano
Total vector 2. DESARROLLO EMPRESARIAL	
TOTAL VECTORES DIANA	
Vector 3. CAPITAL HUMANO. PERSONAS	I.6. Renovación y gestión de competencias
	I.7. Gestión de la edad
	I.8. Calidad en el empleo
Total vector 3. CAPITAL HUMANO. PERSONAS	
Vector 4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	I.9. HUB de innovación (proyecto tractor 2)
	I.10. Perfeccionamiento del Observatorio
Total vector 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Vector 5 COMUNICACIÓN	I.11. Comunicación
Total vector 5. COMUNICACIÓN	
TOTAL VECTORES ACOMPAÑAMIENTO Y ACELERACIÓN	
Vector 6. GOBERNANZA Y RECURSOS PÚBLICOS	I.12. Actualización del marco jurídico comercial vasco (proyecto tractor 1)
	I.13 Merkabide (proyecto tractor 3)
	I.14. Plataformas urbanas + OTC
TOTAL VECTOR ORDENACIÓN E INTEGRACIÓN	
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	

SUBINICIATIVAS	PERIODO 2024 - 2025	PERIODO 2026 - 2030	PERIODO 2023 - 2030	%
1.1. Acompañamiento experto transformador	3.030.115 €	8.553.423 €	13.072.538 €	26,88%
1.2. Apoyo a la inversión	8.241.750 €	23.264.850 €	35.556.600 €	73,12%
<b>Subtotal I.1</b>	<b>11.271.865 €</b>	<b>31.818.273 €</b>	<b>48.629.138 €</b>	<b>61,90%</b>
2.1. Acompañamiento experto para el desarrollo empresarial	1.678.875 €	4.739.136 €	7.243.011 €	57,89%
2.2. Apoyo a la inversión y financiación	1.221.000 €	3.446.645 €	5.267.645 €	42,11%
<b>Subtotal I.2</b>	<b>2.899.875 €</b>	<b>8.185.781 €</b>	<b>12.510.656 €</b>	<b>15,93%</b>
<b>Subtotal I.3</b>	<b>4.038.132 €</b>	<b>11.396.904 €</b>	<b>17.419.036 €</b>	<b>22,17%</b>
	<b>18.209.872 €</b>	<b>51.400.958 €</b>	<b>78.558.830 €</b>	<b>63,31%</b>
<b>Subtotal I.4</b>	<b>6.177.527 €</b>	<b>17.437.953 €</b>	<b>26.651.121 €</b>	<b>58,54%</b>
<b>Subtotal I.5</b>	<b>4.375.250 €</b>	<b>12.350.476 €</b>	<b>18.875.726 €</b>	<b>41,46%</b>
	<b>10.552.777 €</b>	<b>29.788.429 €</b>	<b>45.526.847 €</b>	<b>36,69%</b>
	<b>28.762.649 €</b>	<b>81.189.388 €</b>	<b>124.085.677 €</b>	<b>71,73%</b>
<b>Subtotal I.6</b>	<b>2.047.210 €</b>	<b>5.778.874 €</b>	<b>8.832.084 €</b>	<b>94,37%</b>
<b>Subtotal I.7</b>	<b>61.050 €</b>	<b>172.332 €</b>	<b>263.382 €</b>	<b>2,81%</b>
<b>Subtotal I.8</b>	<b>61.050 €</b>	<b>172.332 €</b>	<b>263.382 €</b>	<b>2,81%</b>
	<b>2.169.310 €</b>	<b>6.123.538 €</b>	<b>9.358.848 €</b>	<b>39,81%</b>
<b>Subtotal I.9</b>	<b>915.750 €</b>	<b>2.584.983 €</b>	<b>3.950.733 €</b>	<b>59,68%</b>
<b>Subtotal I.10</b>	<b>618.640 €</b>	<b>1.746.300 €</b>	<b>2.668.940 €</b>	<b>40,32%</b>
	<b>1.534.390 €</b>	<b>4.331.283 €</b>	<b>6.619.673 €</b>	<b>28,16%</b>
<b>Subtotal I.11</b>	<b>1.746.030 €</b>	<b>4.928.702 €</b>	<b>7.532.732 €</b>	<b>100%</b>
	<b>1.746.030 €</b>	<b>4.928.702 €</b>	<b>7.532.732 €</b>	<b>32,04%</b>
	<b>5.449.730 €</b>	<b>15.383.523 €</b>	<b>23.511.253 €</b>	<b>13,59%</b>
<b>Subtotal I.12</b>	<b>223.850 €</b>	<b>631.885 €</b>	<b>965.735 €</b>	<b>3,80%</b>
<b>Subtotal I.13</b>	<b>50.875 €</b>	<b>143.610 €</b>	<b>219.485 €</b>	<b>0,86%</b>
<b>Subtotal I.14</b>	<b>5.610.495 €</b>	<b>15.837.331 €</b>	<b>24.204.826 €</b>	<b>95,33%</b>
	<b>5.885.220 €</b>	<b>16.612.827 €</b>	<b>25.390.047 €</b>	<b>14,68%</b>
	<b>40.097.599€</b>	<b>113.185.738€</b>	<b>172.986.977€</b>	<b>100%</b>











**EUSKAL  
MERKATARITZAREN  
ESTRATEGIA**  
ESTRATEGIA  
DEL COMERCIO  
VASCO

**EUSKADI**  
BASQUE COUNTRY



*Euskadi, auzolana, bien común*

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO