EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO, COMERCIO Y CONSUMO

PLIEGO DE BASES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA VASCA DE TURISMO SOSTENIBLE

0.- JUSTIFICACIÓN

El programa de Gobierno 2020-2024 de la XII Legislatura "Euskadi Martxan" establece cuatro ejes, y concretamente, en el "Eje I Prosperidad", se articulan las áreas de actuación para promover el empleo y la reactivación económica.

Una de las 9 áreas de actuación es la dedicada al "Turismo Sostenible y de Excelencia" en la que se establece que se aprobará una "Nueva Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030" que se coordinará e integrará con la "Estrategia del Comercio Vasco 2030" y se desarrollará en planes quinquenales.

El Gobierno Vasco cuenta, en esta nueva Legislatura, de la misma manera que en la anterior, con el turismo y la hostelería, el comercio y el consumo integrados en un departamento único. Este estatus departamental pone de relieve el papel que estos sectores juegan en nuestra sociedad, tanto en el aspecto económico como de empleo, y abandona una gestión gubernamental dependiente de otros sectores de actividad, de tal manera que se orienta a las necesidades y demandas de los sectores más acuciantes en estos tiempos de pandemia global.

El último Plan de Turismo, Comercio y Consumo, concluyó su vigencia el ejercicio 2020. Y por tanto, expiró el *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2017-2020*. Teniendo en cuenta la situación pandémica actual se hace necesario retomar y reflexionar sobre este elemento de planificación para la definición de la *Nueva Estratégica Vasca de Turismo Sostenible 2030* con un horizonte temporal más amplio y su concreción a corto plazo en el *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2021-2025.*

La nueva "Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030" incorporará 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 deberá contemplar la situación post Covid-19, con la vista puesta en los principales retos y tendencias del sector. Deberá apostar por la sostenibilidad del turismo en Euskadi y deberá 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.

Esta estrategia deberá complementarse con la elaboración del nuevo Plan Estratégico de Turismo Sostenible 2021-2025 que contendrá, entre otras cuestiones, el Plan Director de Turismo y de Marketing para el mismo periodo. Estos instrumentos de Planificación, deberán marcar las directrices para el conjunto de agentes públicos y privados que conformar el sector turístico vasco, un sector caracterizado por la transversalidad entre los distintos actores.

Por ello, esta contratación se promueve desde la Dirección de Turismo y Hostelería del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco bajo la denominación de **"NUEVA ESTRATEGIA VASCA DE TURISMO SOSTENIBLE 2030-TURISMO JASANGARRIAREN EUSKAL ESTRATEGIA BERRIA 2030 Y PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SOSTENIBLE 2021-2025-TURISMO JASANGARRIKO PLAN ESTRATEGIKOA 2021-2025"**

El objeto del contrato es la asistencia y consultoría a la Dirección de Turismo y Hostelería del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco. La "Nueva Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030 - Jasangarriaren Euskal Estrategia Berria 2030" deberá buscar las sinergias e integrarse junto a la "Estrategia del Comercio Vasco 2030 – Euskal Merkataritzaren Estrategia 2030" y, por tanto, realizarse con una visión transversal de estos sectores.

1.- INTRODUCCIÓN

El turismo en Euskadi cierra el año 2019 como el mejor de la serie histórica en prácticamente todos los indicadores (entradas de personas viajeras, pernoctaciones, ocupación media, conectividad aérea, mayor diversificación de los mercados, etc.).

Con un peso en el PIB vasco del 6,4%, 5,0 millones de impacto económico en 2019, 25.582 empresas, de las cuales el 85 % tienen 5 o menos personas empleadas (datos del año 2018), una afiliación a la seguridad social de 106.973 trabajadores y trabajadoras, y 3,8 millones de entradas de personas viajeras, había pasado a ser un importante sector en la economía vasca. Las perspectivas eran, por tanto, semejantes a las de los últimos años, de crecimiento continuado.

Obviamente, la crisis originada por el COVID 19 ha lastrado este crecimiento del turismo en el ámbito mundial y Euskadi se ha visto igualmente afectada.

Principales indicadores del año 2020:

- Los alojamientos turísticos, tras el cierre casi total en el mes de abril y, en menor medida, en mayo, alcanzan el 14,7 % de establecimientos cerrados en agosto de 2020. A partir de ahí y debido a las restricciones de movilidad adoptadas, la oferta de establecimientos ha ido disminuyendo mes a mes, terminando el año con un 35,8% de establecimientos turísticos receptores cerrados.

- Bajada superior al 60 % en las entradas y pernoctaciones de personas viajeras en los alojamientos vascos

- Desciende la ocupación por plazas 22 puntos, situándose en el año 2020 en un 30 %
- Cae un 72% el número de pasajeros y pasajeros en los 3 aeropuertos, tras alcanzar en el año 2019 la cifra récord de 6.395.565
- Mayor dependencia del mercado nacional, 7 de cada 10 turistas que pernoctan en Euskadi proceden del mercado nacional, y el mercado internacional cae hasta el 28 %
- Pérdida del número de empleos. 97.877 personas afiliadas a la Seguridad Social en las actividades relacionadas con el turismo, que supone un decrecimiento del 8,5 %

En conclusión, las medidas tomadas por los diferentes gobiernos de todos los ámbitos para reducir la actividad y la circulación de las personas para frenar la expansión del Covid 19 están afectando con dureza a la mayoría de los sectores económicos, pero especialmente al comercio, turismo y hostelería.

Este complejo contexto condiciona la planificación programática de todas las políticas públicas y las líneas estratégicas del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo. En una coyuntura de incertidumbre y cambiante, debemos prepararnos para reaccionar y actuar conforme a los retos que se vayan planteando. En la misma línea, se hace necesario flexibilizar y dimensionar adecuadamente la estructura organizativa y de recursos humanos a las nuevas tareas y situaciones que vayan surgiendo.

De este modo, el planteamiento de trabajo para la decimosegunda legislatura comienza con una actuación en dos fases que estarán condicionadas en intensidad y plazos, por la evolución de la crisis sanitaria y de sus derivadas económicas. Una primera fase de resistencia para sostener el mayor número posible de empleos y de establecimientos y, una segunda fase de reactivación económica.

Desde este punto de partida, el programa de gobierno se articula en torno a tres principios:

- Garantizar la salud.
- Reactivar la economía y el empleo.
- No dejar a nadie atrás.

Una vez expirado el *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2017-2020* y teniendo en cuenta la situación pandémica actual se hace necesario retomar y reflexionar sobre este elemento de planificación para la definición de la *nueva Estratégica Vasca de Turismo Sostenible 2030* con un horizonte temporal más amplio y su concreción a corto plazo en el *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2021-2025.*

El Gobierno Vasco mantiene en una misma consejería dos sectores tractores de la economía como son el turismo y el comercio, junto al consumo. Ese estatus departamental debe servir para reivindicar el papel de ambos sectores en nuestra sociedad, abandonando una gestión dependiente de otros vectores de actividad y orientándose prioritariamente a sus necesidades y demandas.

2.- VECTORES DEL PLAN / ESTRATEGIA TURÍSTICA VASCA

La *Visión Estratégica del Turismo Vasco 2030* debe marcar las directrices comunes no solo para la Viceconsejería de Turismo y Comercio del Gobierno Vasco, que deberá ejercer, de acuerdo a sus competencias, el liderazgo en su implantación y desarrollo, sino también para el conjunto de protagonistas públicos y privados que conforman el sector turístico, un sector claramente caracterizado por la transversalidad entre los distintos agentes y la multiplicidad de estrategias, que dan pie a un exceso de convocatorias, mesas, foros y proyectos de toda índole que se solapan, generando disfunciones y confusión en un sector que las percibe de manera descoordinada, y que demanda unánimemente resolver.

El plan deberá identificar los factores críticos en un escenario a medio y largo plazo y proponer acciones que ayuden a Euskadi a anticiparse y prepararse para fortalecer y mejorar su actividad frente a los retos que el nuevo turismo, motivado por la pandemia, hará aflorar.

Además, deberá ser tremendamente dinámico, tanto en su concepción como en su ejecución, ya que en una situación tan compleja hay variables desconocidas que pueden cambiar radicalmente las perspectivas de un día para otro.

De acuerdo a todo ello, el Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, desea encargar la asistencia técnica para la elaboración de una *Nueva Estrategia de Turismo Sostenible 2030*, con una visión clara de hacia dónde debe ir el sector turístico vasco, y su implantación a corto plazo reflejada en el *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2021-2025.*

Dicho plan deberá estar enmarcado dentro de la visión y las directrices estratégicas del plan de gobierno y del plan de la consejería, siendo instrumentos que recojan en detalle el proceso de trabajo a desarrollar.

El nuevo plan debe tener en cuenta la evaluación de lo realizado hasta ahora en el desarrollo de las directrices marcadas por los anteriores planes. En cualquier caso, se puede afirmar que la actual realidad del sector turístico vasco tiene características que deberán ser objeto de análisis y que se exponen a continuación.

Gobernanza y ámbitos competenciales:

El Plan de Competitividad e Innovación del Turismo Vasco 2010-2013 apuntaba de manera trascendental la necesidad de llegar al sector privado a través de un nuevo modelo de desarrollo territorial, más organizado y estructurado.

Durante estos años se han desarrollado numerosas iniciativas, foros o mesas que promueven una gobernanza coparticipada con todos los actores que se dan cita en el desarrollo turístico vasco. A esto debemos añadir las estrategias de entidades turísticas presentes a nivel territorial en Bizkaia, Araba y Gipuzkoa, las cuales, en mayor o menor medida, desarrollan aspectos vinculados al turismo.

Todas estas iniciativas han dado como resultado una enriquecedora fuente de información y cooperación, pero es necesario que el plan aborde este ámbito teniendo en cuenta todo este ecosistema de trabajo, estableciendo funciones, objetivos y foros de trabajo.

El plan mencionado apuntaba de manera trascendental la necesidad de llegar al sector privado a través de un modelo de desarrollo territorial organizado y estructurado, y la creación de producto bajo nuevos parámetros de desarrollo y comercialización, sin perder de vista los destinos. Esto significó una reestructuración de gran envergadura del turismo vasco y afectó al diseño de su planificación y desarrollo, así como al sistema organizativo de la propia viceconsejería.

Esta política se ha mantenido desde el diseño y la implantación del modelo de gestión territorial turística de Euskadi, llevado a cabo en 2011-2012. A lo largo de los siguientes años este modelo ha ido adaptándose, se han identificado nuevas necesidades y retos, y en él han aparecido nuevos actores con idénticos objetivos y modelos, por lo que urge una reflexión completa y conjunta.

El modelo inicial formalizó y homogeneizó los foros comarcales, y capilarizaba la estrategia turística, y poco a poco, iba incorporando al sector privado en la vida turística. El sistema de mesas que se creó, ha ido evolucionando desde 2012, con el surgimiento de nuevas marcas de carácter transversal y proyectos temáticos, y además las diputaciones forales han impulsado sus sistemas de mesas territoriales. Se ha conformado un ecosistema empresarial turístico en el que participan más de 1.000 empresas, como parte positiva, pero que conforma una pluralidad de agentes y dinámicas difícil de coordinar desde el punto de vista estratégico y operativo. Sin embargo, puede, al mismo tiempo, convertirse en un caldo de cultivo propicio para una nueva forma de organización que extraiga lo mejor de cada interviniente. Es el momento de hacerlo, cuando el sector se encuentra más debilitado y manifiesta claramente que no puede cumplir las demandas de participación que se le hacen desde las instituciones.

Además de lo anterior, el plan estratégico 2017-2020, en su *Eje 6 - Mejorar el modelo de gestión turística del territorio* se concreta el objetivo estratégico "6A. Activar el marco de planificación turística del territorio", en el cual se establece la necesidad de elaborar el Modelo Territorial Turístico que sea un modelo de crecimiento para el sector que incluya aspectos como el volumen, la calidad y la distribución de los turistas en el territorio vasco.

Asimismo, en el Eje 7 - *Promover un nuevo Modelo de Gestión y Gobernanza,* se establece el objetivo de alinear la estructura del Departamento y de los organismos dependientes con la estrategia, apoyando a los socios externos, como administraciones, organismos públicos, sector privado, etc. Además, en el propio plan se establece que, para desarrollar un sector potente, sostenible y equilibrado se requiere implicar a todos los actores clave de la industria y de la administración, y es necesario un alto grado de colaboración y coordinación con la iniciativa pública y privada.

La situación actual en relación a estos aspectos es que se han creado más de 80 foros territoriales anuales, más de 70 mesas de turismo, reuniones comarcales, más de 200 asociaciones de comercio/hostelería, varios clubes de producto, multitud de programas de competitividad, directores y estratégicos, además de otros proyectos independientes, por lo que es clara, inequívoca y urgente una reflexión conjunta, ya que no se puede olvidar que los destinatarios de todo ello son las mismas empresas, y los objetivos los mismos turistas.

La transversalidad del sector turístico está en el origen de esta corresponsabilidad de los organismos, instituciones y empresas, tanto en el nivel organizacional como económico. Por ello, tanto la *Nueva Estrategia Vasca de Turismo Sostenible 2030,* como el plan estratégico para el periodo 2021-2025 serán el paraguas general de la planificación del sector turístico vasco, y por ello deben ser compartidos por aquellas organizaciones cuya actuación resulta estructural y económicamente estratégica en el desarrollo del sector turístico. En este sentido, no solo deberán tenerse en cuenta tanto los planes que en materia de turismo tienen otros organismos públicos y las asociaciones sectoriales, sino todas aquellas estrategias públicas y privadas que deban tenerse en consideración, bien como amenaza o bien como oportunidad, para la definición de la estrategia del turismo vasco que será liderada por el Gobierno.

Por último, y en relación al punto actual de la gobernanza, cabe señalar la labor de la Mesa de Turismo de Euskadi, regulada por el DECRETO 5/2015, de 27 de enero, órgano asesor del Departamento en materia de turismo, y cuyas funciones son las siguientes:

a) Participar en la definición de las políticas turísticas, y en la programación de nuevas líneas de actuación en el sector de cara a su fortalecimiento, modernización y mejora de su competitividad.

b) Proponer la creación de nuevos productos turísticos innovadores.

c) Debatir y analizar los nuevos proyectos normativos en materia turística.

d) Colaborar en la implantación y desarrollo del sistema de gestión turística y de los procesos y proyectos que se deriven de éste (calidad, accesibilidad, entre otros).

e) Evaluar los datos y estadísticas en torno a la actividad turística.

f) Estudiar cuantas medidas sean necesarias para mejorar la relación y coordinación entre todas las entidades públicas y privadas que tengan por objeto el desarrollo y potenciación del turismo en Euskadi.

Colaboración público – privada y red vasca de turismo

El sector demanda con insistencia una apuesta hacia la búsqueda de un modelo de gestión del destino más eficiente y sostenible, facilitador del necesario alineamiento entre las instituciones de los diferentes niveles (local, territorial, autonómico) y entre los agentes públicos y privados para, desde la concertación de actuaciones y la cooperación, no sólo estructurar y vertebrar mejor la oferta de productos y experiencias y posicionarlas en el mercado, sino también gestionar de forma articulada otros eslabones de la cadena de valor del destino y desarrollar una actuación coherente y coordinada, sin solapamientos ni duplicidades sobre factores clave.

A pesar de que existen modelos de colaboración público-privada, existe todavía un largo recorrido en la incorporación "real" de las propuestas de la empresa privada en la integración del sector turístico vasco.

La Red Vasca de Turismo tiene distintos objetivos, funciones y composición que la Mesa de Turismo:

- Su composición es más empresarial. Es un foro de encuentro, trabajo conjunto y coordinación del sector turístico vasco.
- Aglutina a todos los agentes involucrados en la cadena de valor turística de Euskadi.
- Coordina en términos de mercados, producto y estrategias promocionales.
- Aporta la opinión del sector en los programas y políticas que se aplican a las empresas turísticas.
- Puede ser un instrumento que supere y coordine el modelo de gestión turística actual.
- Permite poner en marcha proyectos concretos en cooperación público–privada.

- Es complementaria a la mesa de turismo y a las mesas territoriales, da coherencia al modelo y completa su articulación, porque puede aglutinar la visión del sector privado de forma conjunta y aportarla a las distintas mesas.

Multiplicidad de planes estratégicos y directores

El Plan Director de Costa Vasca es actualmente el único plan de destino supraterritorial en vigor en Euskadi. Se lleva implementando desde el año 2011, y estableció un modelo de colaboración público–privada y gobernanza que luego se ha extrapolado a otros ámbitos y territorios vascos. En él se establecen las directrices, recomendaciones y pautas de trabajo necesarias para que los diferentes agentes turísticos, a través del modelo de gestión establecido, puedan dinamizar y mejorar la competitividad del destino y establecer de manera coordinada las acciones promoción y comercialización.

Además de él, existen multitud de planes estratégicos, directores, de marketing y turísticos a lo largo de los destinos y territorios de Euskadi, que en su mayoría solapan mesas de trabajo, programas para empresas, mercados, públicos y objetivos.

Por encima de ellos, existen otros planes establecidos que deberían estudiarse, elaborados por el Gobierno de España, la Unión Europea y la OMT, así como los proyectos y las ayudas existentes, para mantener la mayor coordinación posible con los mismos y lograr en consecuencia la máxima eficiencia.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y Código Ético

El desarrollo de un turismo sostenible a todos los niveles ya no es una opción. La estrategia turística vasca deberá operar bajo los parámetros de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) para así asegurar un equilibrio entre los beneficios que el turismo puede y debe aportar a los inversores, a la población local y a los propios turistas.

El Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco es consciente de que el desarrollo del turismo debe apoyarse en criterios de crecimiento sostenible. Es clara la apuesta por la sostenibilidad, no solamente desde el punto de vista medioambiental, sino también desde el progreso económico, la búsqueda de un empleo de calidad o el papel de la ciudadanía. Es necesario activar mecanismos que permitan vigilar de cerca su evolución para planificar las estrategias de crecimiento.

Inteligencia turística y vigilancia competitiva

La evolución de las tecnologías de información en la última década ha permitido que los destinos turísticos comiencen a operar en materia de gestión con cierta ventaja y anticipación. La maduración de la inteligencia turística de los últimos años ha traído una nueva forma de gestión y management que permite la toma de decisiones más rápidas y

certeras. Este modelo de gestión adquiere una mayor relevancia en un escenario adverso como es el actual, pero también aporta una mayor garantía de cara a un futuro desarrollo más cualitativo y sostenible, en donde ahora se pueden medir ciertos parámetros que con anterioridad eran más complejos.

El Plan Estratégico de Turismo Vasco deberá por tanto analizar el ecosistema de inteligencia vasco actual, sugiriendo una hoja de ruta autonómica a seguir para al periodo de vigencia de este plan. En este ámbito, es importante identificar y conocer el desarrollo del trabajo realizado por los distintos destinos, los distintos observatorios turísticos, los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) y las sinergias con Segittur.

Digitalización e innovación del sector empresarial

Es objeto prioritario de este plan el favorecimiento de una transformación digital del sector turístico. La subsistencia de todos los componentes de la cadena de valor turística pasa necesariamente por esta transformación, la cual además aportará una mayor competitividad a las empresas y, por tanto, al destino.

Estrategia de producto y mercados

Euskadi Basque Country es un destino con una fuerte personalidad cuyo discurso se fundamenta sobre valores tangibles e intangibles que forman parte de su sociedad. Esta esencia se traslada al mercado por medio de una serie de productos y experiencias en donde el personal y los servicios juegan un papel clave para que la experiencia sea auténtica y única.

La oferta debe ser el centro de la propuesta de valor de la estrategia turística vasca, por lo que es importante que el plan analice, evalúe y priorice los productos turísticos existentes y defina las metas que tienen de acuerdo con el sector. Se trata de trabajar de forma segmentada y adecuada a la realidad competitiva del mercado, teniendo también siempre en cuenta a los ciudadanos y ciudadanas vascas, los cuales forman parte de toda la experiencia turística.

Estrategia de promoción y marcas

Se produce en Euskadi una fragmentación en cuanto a marcas que quizás se deba a la falta de coordinación entre los distintos niveles administrativos de la administración vasca que desarrollan políticas turísticas. Y, sin embargo, desde un país tan pequeño es un planteamiento negativo en términos de atractivo turístico, porque presentar el territorio de manera fragmentada o los atractivos turísticos como si se dieran la espalda unos a otros lo que hace es empobrecer el atractivo turístico de cada uno de esos destinos turísticos.

Es un objetivo del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo, en sus actividades de promoción turística, potenciar la marca país y una estrategia de gestión coordinada, público-privada, para favorecer el impulso de la actividad turística desde esa perspectiva de coordinación entre los distintos niveles institucionales. Cada vez que promocionamos una parte de nuestro territorio, debe acompañarse de la imagen de país, porque solo así, desde un territorio pequeño, podremos ser un país grande que en promoción turística beneficie al conjunto y también a las partes, en lugar de presentarse, en ocasiones, perdiendo eficiencia, de presentarse de manera separada. Por tanto, uno de los ejes de acción del departamento en este ámbito, será impulsar que esta sea una línea a seguir de coordinación y de expresión de marca país.

Proyectos estratégicos

La capacidad de ejecución es uno de los principales vectores en lo que se debe fundamentar este plan. Para ello, junto al enfoque tradicional de la planificación estratégica basada en líneas y acciones, todo este proceso deberá identificar de forma clara los proyectos estratégicos. Estos proyectos deben ser acciones clave que destaquen sobre el gran conjunto de actuaciones que suelen ir implícitas en el plan. Serán los que tengan la capacidad de ser palancas claves para la consecución de la misión y visión del mismo, y deberán identificar objetivos reales, factibles, ejecutables y alcanzables en el periodo de vigencia del plan. Para ello, se establecerán los hitos, metas e indicadores clave que permita monitorizar su evolución, y será imprescindible que perfilen de una manera clara los recursos humanos que se destinarán a ellos.

3.- ESCENARIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y CONTEXTO DE ACTUACIÓN

El desarrollo del Plan Estratégico del Turismo Vasco del 2021-2025 se deberá diseñar bajo un nuevo paradigma turístico, el cual está marcado por unos parámetros que el turismo de las últimas décadas no manejaba. Hasta el momento, la gran mayoría de los planes estratégicos se han realizado con el objetivo de un aumento de flujos turísticos, la captación de nuevos mercados o la consolidación en mayor o menor medida de un destino.

El escenario al que nos enfrentamos ahora está marcado por la necesidad de una recuperación turística que tiene como base una industria turística y de ocio claramente mermada por el Covid-19. Estos condicionantes suponen un reto para la planificación estratégica del corto y medio plazo, en donde se deberá combinar las estrategias de captación de los mercados viables a la vez que se realizan acciones de recuerdo para la recuperación de los mercados emisores más lejanos que no pueden viajar de forma inmediata.

En este sentido, el nuevo Plan Estratégico deberá tener en consideración los siguientes escenarios:

Resistencia (2021)

Es el escenario de actuación inmediato, considerando 2021 como un periodo de recuperación de la actividad turística, en el que se deberá trabajar en una estrategia adaptada a la movilidad nacional e internacional existente. La estructura de mercados para este periodo deberá tener en cuenta la variable de productos, experiencias y atributos de venta del destino Euskadi para este periodo. El trabajo en este periodo deberá partir de un diagnóstico de la situación actual del tejido empresarial vasco, ya que sobre él se fundamentará la propuesta de valor del destino de los siguientes años.

En este periodo es importante detectar las necesidades estratégicas que puedan ir vinculadas a los fondos de recuperación Next Generation, detectando proyectos o actuaciones que puedan contribuir a la mejora de la salud o competitividad del sector.

En este sentido, es importante que el Plan incida sobre una de las variables que más repercusión tendrá en los próximos años en el desarrollo y recuperación turística: la transformación digital. La digitalización del turismo, tanto de la parte pública como privada, es una de las acciones que deben ser prioritarias en la estrategia turística vasca 2021-2025. Esta transición deberá partir de un diagnóstico de madurez digital del sector turístico vasco, sobre el que se deberán diseñar las siguientes acciones para los siguientes escenarios.

Recuperación (2022-2023)

Tras una primera fase de actuación en donde la viabilidad empresarial deberá ser la prioridad, es importante trabajar en la dimensión de productos. Euskadi cuenta con un portfolio de productos muy rico y variado, en donde algunos son de nicho y otros tienen un mercado más amplio, por lo que es importante realizar una priorización de los mismos para trabajar en su consolidación durante los próximos años. Esta priorización deberá hacerse teniendo en cuenta parámetros como el grado de madurez del producto, la capacidad de competir, su valor diferencial o unicidad y su vinculación con la identidad del destino.

Tras esta priorización, deberán identificarse los mercados estratégicos para la propuesta de valor del turismo vasco. Para ello, se deberá llevar a cabo un análisis de los mercados emisores tradicionales de Euskadi, los cuales se han visto perjudicados por el Covid-19. Deberá realizarse una investigación sobre los mismos para determinar las acciones necesarias para la recuperación de éstos. Del mismo modo, deberá realizarse una prospección de los posibles nuevos mercados que, tras la nueva normalidad, puedan ser interesantes para Euskadi.

Una vez determinada la estrategia de mercados, el plan deberá contemplar un diagnóstico matricial mercados/productos, para realizar una estrategia de promoción segmentada que garantice una mejor penetración en cada mercado.

En este escenario se deberán implementar acciones de transformación digital y otras derivadas de los proyectos Next Generation.

Consolidación (2024-2025)

El último escenario es el encaminado a la consolidación de los trabajos realizados a lo largo de los periodos anteriores. En este escenario deberá tenerse en cuenta el ciclo de vida de los productos y su adecuación a las tendencias futuras que posiblemente marcarán los siguientes años. En este escenario es posible situar nuevos productos y mercados que se vean factibles a medio y largo plazo.

4.- OBJETIVOS

Los trabajos resultantes de la adjudicación de la presente licitación tendrán que elaborar el despliegue de la *Visión Estratégica 2030 y el Plan* Estratégico del Turismo Vasco para los próximos años, de una forma participativa en la que las instituciones, el sector y la ciudadanía vasca aporten y sean parte del mismo.

El plan debe permitir:

- Diagnosticar la situación actual del ecosistema y cadena de valor turística vasca tras el impacto del Covid-19.
- Definir los elementos y estructuras del modelo de gobernanza turística vasco y diseñar un reparto de funciones y tareas que lo hagan más eficiente y sostenible.
- Definir el modelo turístico de Euskadi: su oferta, los sectores que participan en la cadena de valor, los objetivos que se pretenden conseguir y el modelo de gestión de los proyectos de competitividad empresarial y de productos turísticos.
- Aportar mejoras a los foros políticos existentes y generar un foro consultivo técnico interinstitucional.
- Diseñar la estrategia turística para el periodo 2021-2025 de forma coordinada y consensuada con el sector turístico y sectores transversales.

- Alinear la estrategia turística vasca a los ODS y a un desarrollo no basado en el volumen.
- Diseñar una estrategia turística adecuada a los escenarios de recuperación y consolidación tras la crisis del Covid-19 y con un horizonte 2025.
- Acelerar la transición digital del sector turístico y de las entidades de gestión turística.
- Consolidar una metodología de planificación y ejecución estratégica dinámica que permita identificar las necesidades del corto plazo, reorientar la estrategia en los foros de gobernanza que el propio plan seleccione, y que sea capaz de anticiparse a las tendencias y cambios que marca el entorno actual y futuro.

Y debe conseguir:

- Fortalecer las relaciones público-privadas y entre las distintas administraciones de Euskadi, generando destinos turísticos competitivos y sostenibles.
- Coordinar las estrategias turísticas vascas para lograr una mayor eficiencia, llegar con más fuerza al mercado y mejorar la experiencia del cliente.
- Atraer inversión y fortalecer el capital humano turístico.
- Aprovechar los distintos sistemas de inteligencia turística y mejorar su coordinación.
- Coordinación de la venta de Euskadi términos de promoción, públicos, mercados y marcas.
- Fomentar la colaboración interempresarial, interinstitucional y público-privada, mejorando los modelos actuales y aumentando los beneficios de las empresas vascas.
- Apoyar el emprendimiento empresarial, la innovación y la creatividad para aumentar la capacidad de desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes.
- Vertebrar el territorio para lograr una distribución equilibrada de las estancias y los flujos turísticos.
- Un análisis de la oferta turística, tanto en números como en cualidades.
- Clarificar roles y responsabilidades para la gestión del destino y la ejecución de los planes, así como coordinar la arquitectura de planes y programas puestos en marcha desde diferentes ámbitos y niveles.

- Plantear las oportunidades detectadas en el sistema de ayudas del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo y planes de dinamización turística coherentes con la estrategia diseñada y como herramientas de soporte para avanzar en la dirección prevista.

- Formular la Misión y la Visión del destino del turismo vasco en el contexto de las líneas maestras definidas por del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco.

5.- FASES Y ASPECTOS VITALES A TENER EN CUENTA

El Plan se deberá diseñar teniendo en cuenta el marco temporal 2021-2025, tomando como punto de partida la situación derivada del Covid-19, concentrando sus actuaciones en los diferentes escenarios descritos en el punto 3.

Este documento deberá conjugar la parte de análisis y prospección de la actividad turística y tendencias nacionales e internacionales, la visión y necesidades del sector privado, así como los planes y actuaciones de los diferentes estamentos administrativos, en la búsqueda de una mejor organización y coordinación.

Las distintas fases pueden realizarse de manera consecutiva o solapadamente en el tiempo. En cualquier caso, las cuatro primeras fases deberán ser finalizadas y entregadas antes de que transcurran cinco meses desde la formalización del contrato. Las fases 5 y 6 deberán estar finalizadas antes de que transcurran ocho meses desde la formalización del contrato.

El Plan Estratégico de Turismo se llevará a cabo mediante las siguientes fases:

1. **Análisis situación general**

   Análisis del contexto turístico actual y tendencias a nivel nacional e internacional. En esta fase se deberán analizar también los planes estratégicos y de marketing anteriores.

2. **Diagnóstico**

   Diagnóstico de la situación actual del sector turístico que permita conocer el grado de afección que el Covid-19 ha tenido en cada subsector turístico.

3. **Proceso participativo**

Trabajo con instituciones, agentes sociales y sector empresarial mediante dinámicas de participación que permitan un mejor diagnóstico de la situación, así como una implicación en la visión, objetivos y acciones del Plan. En esta fase se deberán **analizar en profundidad cada uno de los vectores contemplados** en el punto 2 del pliego.

4. **Análisis DAFO**

   Diagnóstico DAFO que permita tener una visión panorámica del destino desde donde partir para la fase de planificación.

5. **Líneas de actuación**

   En la quinta fase se establecerán las **líneas de actuación (ejes estratégicos) y programas que conformarán el Plan**. Deberán definirse conforme a los tres escenarios de trabajo anteriormente descritos.

6. **Proyectos estratégicos**

   En esta fase se deberán determinar los llamados "proyectos estratégicos" del plan, estableciendo sus objetivos, agentes implicados, personal destinado a ellos, contenido y hoja de ruta para su ejecución.

7. **Cuadro de mando integral**

   En la última fase se diseñará un **cuadro de mando integral** para poder controlar el grado de implementación y ejecución del Plan. Asimismo, se deberá proponer un **sistema de seguimiento integrando a distintos agentes.**

8. **Redacción definitiva y aprobación de la Estrategia y el Plan**

   Redacción definitiva y aprobación de la versión definitiva del Plan por la autoridad competente que se designe por el Gobierno Vasco.

   Presentación de la versión definitiva de la Estrategia en la Comisión de Turismo del Parlamento Vasco.

En dichas fases, la empresa adjudicataria deberá:

- Tener en cuenta todas las instituciones, organismos y foros que operan en el ecosistema turístico vasco, y proponer un modelo de colaboración público-privada en el turismo de Euskadi.

- Detectar e introducir cualquier tendencia nacional o internacional que pueda ser de interés en el momento del desarrollo del plan.

- Contar con la participación en el proceso de planificación con todos los agentes relacionados con el desarrollo turístico vasco. Para garantizar este punto, el adjudicatario deberá diseñar un mapa/esquema que recoja a todas las partes implicadas.

- Tener en cuenta las actuaciones que se realizan en materia turística en el resto de niveles administrativos, con la finalidad de detectar duplicidades, disfunciones y problemáticas que finalmente recaen sobre la parte privada. Este plan deberá ser un elemento de cohesión y coordinación que facilite al máximo la actividad del sector privado.

- Poner el acento en la fortaleza y capacidad de tracción del turismo hacia sectores económicos emergentes de alto valor añadido (eficiencia energética, movilidad sostenible, servicios tecnológicos, industria cultural, creativa y agroalimentaria).

- Considerar la sostenibilidad como valor clave del modelo turístico en sus diferentes vertientes: ambiental, contemplando los riesgos derivados del proceso de cambio climático; sociocultural, valorando la necesidad de encontrar el punto de equilibrio entre las comunidades de visitantes y residentes; y económica, poniendo el foco especialmente en la necesidad de garantizar la competitividad del sector y un empleo de calidad.

- Aprovechar y promover la digitalización. Detectar aquellas estrategias y acciones prioritarias que pueden hacer de Euskadi un verdadero referente en términos de digitalización del destino turístico.

- Mejorar el Sistema de Vigilancia Competitiva. Detectar, en un entorno donde existen condicionantes variables y se exige una ágil respuesta en tiempo, las estrategias y acciones prioritarias que pueden hacer de Euskadi un verdadero referente en términos de inteligencia y conocimiento turísticos. Para ello habrá que hacer una revisión de todas las fuentes de datos, valoración de su calidad en términos de metodología utilizada, temporalidad y utilidad para su comparación, así como de su aptitud, tanto para el uso interno como de otros agentes, y finalmente, para su comunicación.

- Considerar la necesidad de avanzar en una mejor distribución de la actividad turística en el territorio, favoreciendo el desarrollo y la mayor actividad en función de la estacionalidad de cada destino de Euskadi y de los productos que se pueden desarrollar.

- Considerar el fortalecimiento empresarial como clave para la mejora de la competitividad de nuestro destino. La importancia de las personas y su profesionalización plantea por tanto un reto importante y conlleva la necesidad de revisar las políticas de educación y formación en turismo que permitan como objetivo último incrementar el nivel educativo del sector y lograr un capital humano de con una formación de calidad, todo ello con un enfoque integral, considerando todo el entramado de conexiones entre el mercado laboral, empresarial y educativo. Además, hay que revisar y en su caso redefinir las actuaciones llevadas a cabo para aumentar la competitividad de las empresas turísticas vascas en términos de gestión de la calidad, gestión ambiental, accesibilidad, o innovación, teniendo en cuenta de forma real y efectiva la opinión del sector empresarial.

- Establecer un modelo de gobernanza. Basado en la información, la transparencia y la confianza. Deben analizarse y en su caso replantear los roles de participación del sector turístico privado, la administración pública a todos sus niveles (Diputaciones, Entes de Cooperación Turística / Estructuras de Gestión Turística, ayuntamientos, etc.) y la ciudadanía en los foros de deliberación, consulta, asesoramiento y decisión de políticas turísticas.

- Mejorar la conectividad. Es un elemento crucial en el desarrollo de cualquier destino desde los puntos de vista del transporte, empresarial, social y turístico. Sin tener en cuenta la conectividad presente ni predecir la futura, el diseño de estrategias de mercados objetivo no será viable ni efectivo. Igualmente, debe considerarse la movilidad dentro del destino, enfocada a las necesidades del turista.

- Definir el modelo de gestión

- Definir las líneas estratégicas vinculadas al turismo de reuniones, incentivos, congresos y eventos (MICE), que pongan en valor Euskadi como destino de turismo de reuniones en su conjunto.

6.- RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

La entidad adjudicataria deberá disponer de los recursos humanos y materiales necesarios para el correcto desarrollo de las tareas objeto de este contrato. La adjudicataria será responsable del personal que ejecute la Estrategia, estando éste sometido a su poder de dirección y organización (retribuciones, horarios, instrucciones...) siendo de su competencia la relación jurídico-laboral con dicho personal, por lo que éste no tendrá, en ningún caso, vinculación jurídico-laboral con el Gobierno Vasco.

La entidad adjudicataria deberá contar con un equipo multidisciplinar cualificado en el área del Turismo y la Hostelería, publicidad o marketing, ciencias de la economía y sociología.

Asimismo, se deberá garantizar que todas las personas que integren el equipo técnico se comprometen a preservar en todo momento la confidencialidad de los datos que conozcan, por razón de la ejecución del servicio.

Para la realización de las tareas encomendadas, la adjudicataria, debe disponer de un equipo técnico experto en la materia objeto del contrato de al menos 6 personas. Se considerará que una persona es experta si ha realizado en los últimos 3 años al menos 2 estudios y/o planes relacionados con el objeto del contrato.

Asimismo, al menos una de las personas que compongan el equipo encargado de la elaboración de este plan debe tener formación específica en igualdad de mujeres y hombres de una duración mínima de 150 horas.

Si durante la ejecución del contrato, la empresa adjudicataria tuviera que sustituir a alguna persona del equipo, se garantizará que el servicio quede cubierto por personas que reúnan similares requisitos de las sustituidas.

La adjudicataria designará a la persona que asumirá a la dirección y coordinación de las actividades a realizar para el diagnóstico y elaboración del documento final. Dicha coordinación incluirá las actividades para asegurar el buen funcionamiento y desarrollo.

7.- DOCUMENTACIÓN A ENTREGAR

La propuesta técnica a presentar, deberá contemplar, además de todo lo reflejado en el presente pliego de prescripciones técnicas, los siguientes aspectos:

1. Propuesta para la elaboración del balance y evaluación del Plan Estratégico 2017-2020.

   Metodología de trabajo para la elaboración del plan, que incluya a todas las partes mencionadas en este pliego de condiciones. Dicha metodología debe garantizar una verdadera presencia de la opinión empresarial turística de forma ágil y eficaz, e integrar las estrategias similares que otras instituciones hayan podido realizar previamente.

2. Equipo de trabajo con dedicación de cada persona integrante, y sistema de validación y supervisión.

El adjudicatario deberá entregar los siguientes documentos según las fases planteadas:

1. Al finalizar la fase de análisis y diagnóstico, un documento que recoja los apartados contemplados en la fase 1, 2, 3 y 4. Junto a ello adjuntará la *Visión Estratégica del Turismo Vasco 2030*, que deberá entregarse dos meses después del inicio del servicio. En estos documentos se detallarán, igualmente, la metodología utilizada para la recogida y tratamiento de la información, el modelo o modelos de análisis utilizados y, en su caso, se adjuntará copia de las encuestas o entrevistas realizadas y acta de las reuniones mantenidas.

2. A la finalización de las fases 5 y 6, el adjudicatario deberá entregar el borrador de la Estrategia y del Plan. Dicho documento responderá a lo establecido en dichas fases y recogerá la definición de las iniciativas a desarrollar a lo largo de la presente legislatura, recogidas en el *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2021-2025*. Deberá incluir Los Ejes del Plan (ámbitos o áreas prioritarias de actuación), los Objetivos Estratégicos que se desean alcanzar en el periodo y las líneas de actuación en las que se va a trabajar para alcanzar los objetivos previstos con sus correspondientes indicadores. Así como un calendario de despliegue 2021-2025.

3. Por último, el documento final recogerá, además de lo anterior, lo establecido para las fases 7 y 8 y constituirá en su conjunto la **"NUEVA ESTRATEGIA VASCA DE TURISMO SOSTENIBLE 2030-TURISMO JASANGARRIAREN EUSKAL ESTRATEGIA BERRIA 2030 Y PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SOSTENIBLE 2021-2025-TURISMO JASANGARRIKO PLAN ESTRATEGIKOA 2021-2025".** Se adjuntará el informe con los resultados del proceso de participación ciudadana y, en su caso, detallará las aportaciones tenidas en cuenta.

La Estrategia y el Plan deberá ser redactados en un lenguaje inclusivo y no sexista.

Una vez que la Estrategia y el Plan estén aprobados, se entregará una versión en papel, otra en formato digital, extensión Word o PDF, y un documento ejecutivo que resuma el contenido del documento final.

Toda esta documentación será realizada en castellano y euskera.

8.- SUPERVISIÓN, CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS

La Dirección de Turismo y Hostelería supervisará el desarrollo de cada una de las fases de elaboración de la **"NUEVA ESTRATEGIA VASCA DE TURISMO SOSTENIBLE 2030-TURISMO JASANGARRIAREN EUSKAL ESTRATEGIA BERRIA 2030 Y PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SOSTENIBLE 2021-2025-TURISMO JASANGARRIKO PLAN ESTRATEGIKOA 2021-2025"** y establecerá el calendario de reuniones de seguimiento.

Los gastos de desplazamiento y dietas durante la elaboración de la Estrategia y el Plan estarán comprendidos en el precio de licitación.

En Vitoria-Gasteiz a 1 de junio de 2021

Fdo.: Goyo Zurro Tobajas
Director de Turismo y Hostelería
Turismo eta Ostalaritzako Zuzendaria