



# Estrategia de Turismo Vasco 2030

## Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-20



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

TURISMO, MERKATARITZA  
ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,  
COMERCIO Y CONSUMO

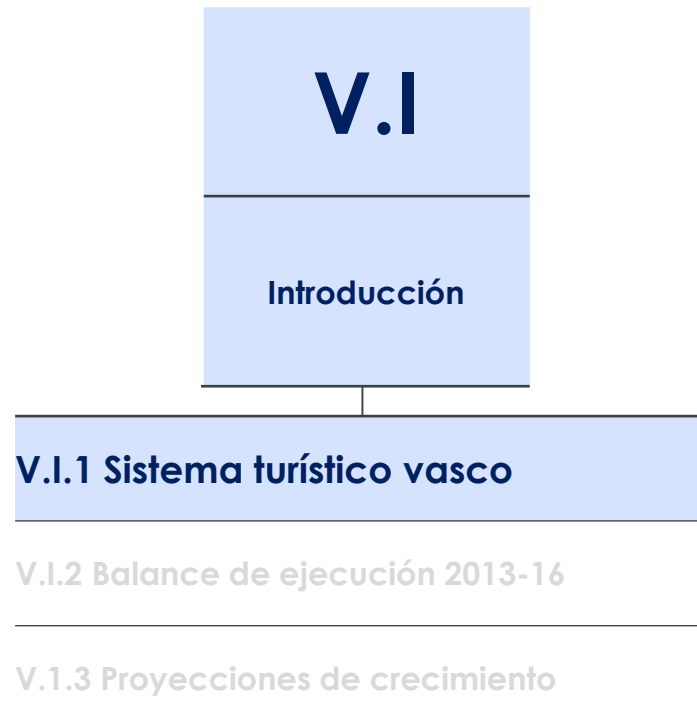
# Índice de Contenidos PMTV 2017-20

<b>V.I. Introducción</b>	<b>557</b>
V.I.1 Sistema turístico vasco	559
V.I.2 Balance de ejecución 2013-16	569
V.I.3 Proyecciones de Crecimiento	577
<b>V.II. Preparación de la Estrategia de marketing</b>	<b>582</b>
V.II.1 Visión 2030	583
V.II.2 Aspectos clave de marketing a abordar	584
<b>3. Formulación de la Estrategia de marketing</b>	<b>602</b>
V.III.1 Objetivos de la Estrategia	603
V.III.2 Valor a aportar a los socios	606
V.III.3 Estrategia de Euskadi	608
V.III.4 Direcciones Estratégicas de marketing	626

<b>4. Planificación de la Estrategia de marketing</b>	<b>641</b>
4.1 Mapa Estratégico	642
4.2 BSC: Iniciativas de marketing	644
<b>5. Implementación de la Estrategia de marketing</b>	<b>747</b>
5.1 Hoja de ruta 2018-20	748
5.2 Presupuesto 2018-20	755
5.3 Mecanismos de seguimiento	761

Nota: El PMTV 2017-20 se ha elaborado a partir de los contenidos de marketing ya recogidos en el PDTV 2017-20. Hemos considerado oportuno elaborar un documento "independiente" al objeto de facilitar su lectura por parte del equipo de marketing del DTCC.

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020



# Euskadi dispone de una alta diversidad de atractivos turísticos a poca distancia y un completo sistema de transportes y accesibilidad

## Atractivos y recursos turísticos

	5 bienes patrimonio de la humanidad (UNESCO)		>70 museos
	>80 bodegas de Rioja y Txakolí		31 estrellas Michelin (2018) repartidas en 22 restaurantes
	>10 reservas y parques naturales		44 playas
	>50 rutas temáticas y culturales		12 campos de golf

Fuente: Eustat; Principales guías y páginas web de información turística de Euskadi

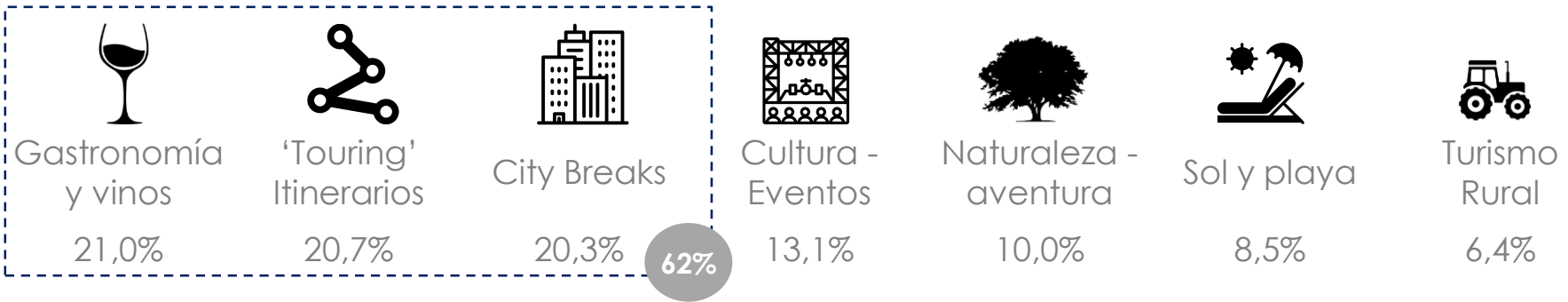
## Infraestructuras turísticas

	3 aeropuertos		1 terminal de cruceros
	12 estaciones ferroviarias de las redes RENFE, SNCF y EuskoTren		48 estaciones de metro
	>4.000 km de red viaria		>2.000 taxis
	>550 establecimientos hoteleros		> 12.000 Restaurantes y similares

Fuente: Eustat; Principales guías y páginas web de información turística de Euskadi

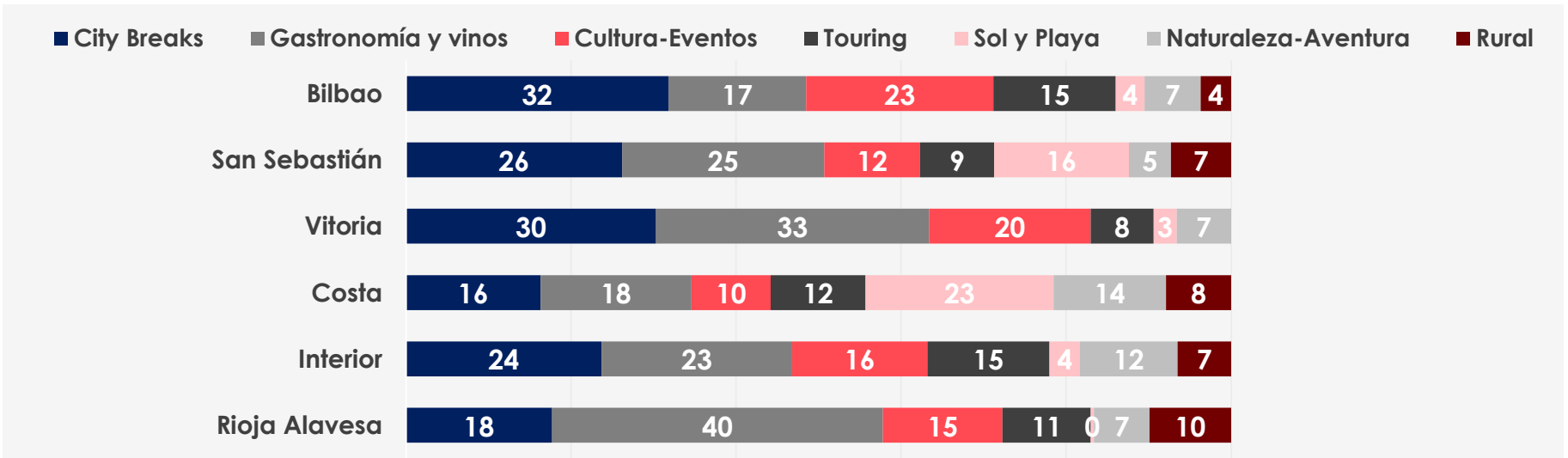
# Gastronomía, Itinerarios y City Breaks copan las principales motivaciones a la hora de elegir Euskadi

Motivos a la hora de elegir Euskadi como destino turístico



Fuente: IBILTUR, 2016 – Datos preliminares

Distribución de los motivos del viaje según destino










Fuente: IBILTUR, 2014 – En ausencia del informe de IBILTUR 2016 completo

# Actualmente, el sector turístico contribuye con el 5,9% del PIB y representa aproximadamente el 7% de los empleos

Impacto del turismo en Euskadi y crecimiento respecto al año 2011

	2016	Crecimiento respecto 2011
 Contribución al PIB	5,9%	-
 Turistas totales	2.837.225	17,2%
Turistas de España	1.739.329	6,3%
Turistas extranjeros	1.097.896	39,9%
Pernoctaciones	5.490.499	20,0%
Estancia media (días)	1,9	≈0%
 Gasto turístico (millones €)	4.100	10,6%

Fuente: Eustat, 2016; TOURSPAIN

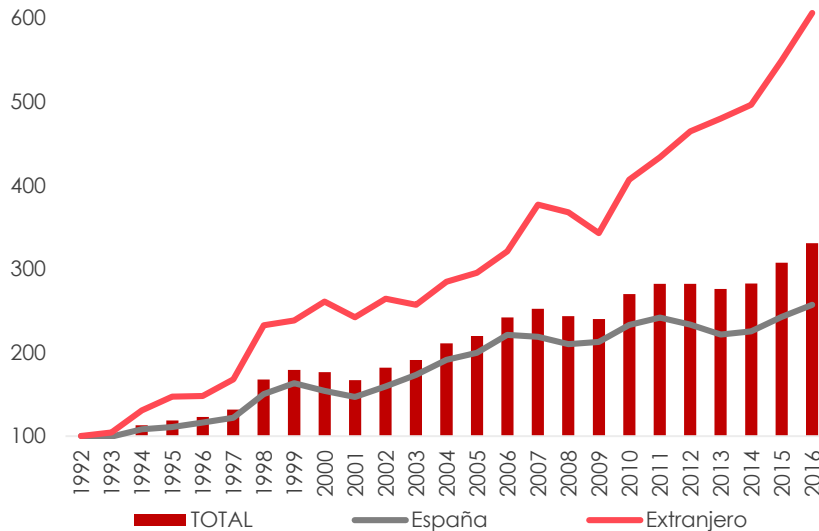
	2016	Crecimiento respecto 2011
 Empleos directos	63.029	7,7%
 Total plazas alojamiento	32.309	3,3%
 Plazas establecimientos hoteleros	28.318	3,8%
 Plazas agroturismo y turismo rural	3.991	-0,5%
 Grado ocupación hotelera (plazas)	53,0%	+ 7 pp
 Categoría media establecimientos hoteleros	2,3	≈0%
 Establecimientos industria turística	25.178	

Fuente: Eustat, 2016; TOURSPAIN

# La llegada de turistas a Euskadi ha crecido notablemente durante los últimos años

## El número de turistas extranjeros presenta un CAGR superior al 6% desde 2008

Evolución llegada turistas según procedencia, serie 1992-2016, (base 100 = año 1992)

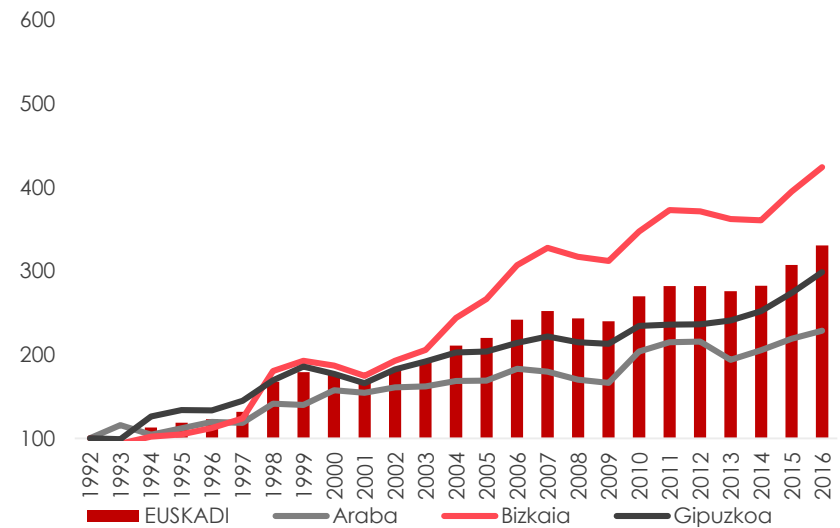


Fuente: Eustat, 2016

	1992	2000	2008	2016	CAGR 92-16	CAGR 08-16
España	677.022	1.042.987	1.421.999	1.739.329	4,0%	2,6%
Extranjero	181.151	472.634	666.184	1.097.896	7,8%	6,4%
<b>Total</b>	<b>858.173</b>	<b>1.515.621</b>	<b>2.088.183</b>	<b>2.837.225</b>	<b>5,1%</b>	<b>3,9%</b>

Fuente: Eustat, 2016

Evolución llegada turistas por provincia, serie 1992-2016 (base 100 = año 1992)



	TOTAL	1992		TOTAL	2016		CAGR 92-16
		% España	% Extranjero		% España	% Extranjero	
Araba	176.026	76,6%	23,4%	402.270	70,6%	29,4%	3,5%
Bizkaia	316.199	81,9%	18,1%	1.341.720	62,8%	37,2%	6,2%
Gipuzkoa	365.948	77,4%	22,6%	1.093.235	56,1%	43,9%	4,7%
<b>EUSKADI</b>	<b>858.173</b>	<b>78,9%</b>	<b>21,1%</b>	<b>2.837.225</b>	<b>61,3%</b>	<b>38,7%</b>	<b>5,1%</b>

Fuente: Eustat, 2016



# Euskadi destaca por el elevado gasto medio diario del turista. No obstante, cuenta con una duración de la estancia baja...

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

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

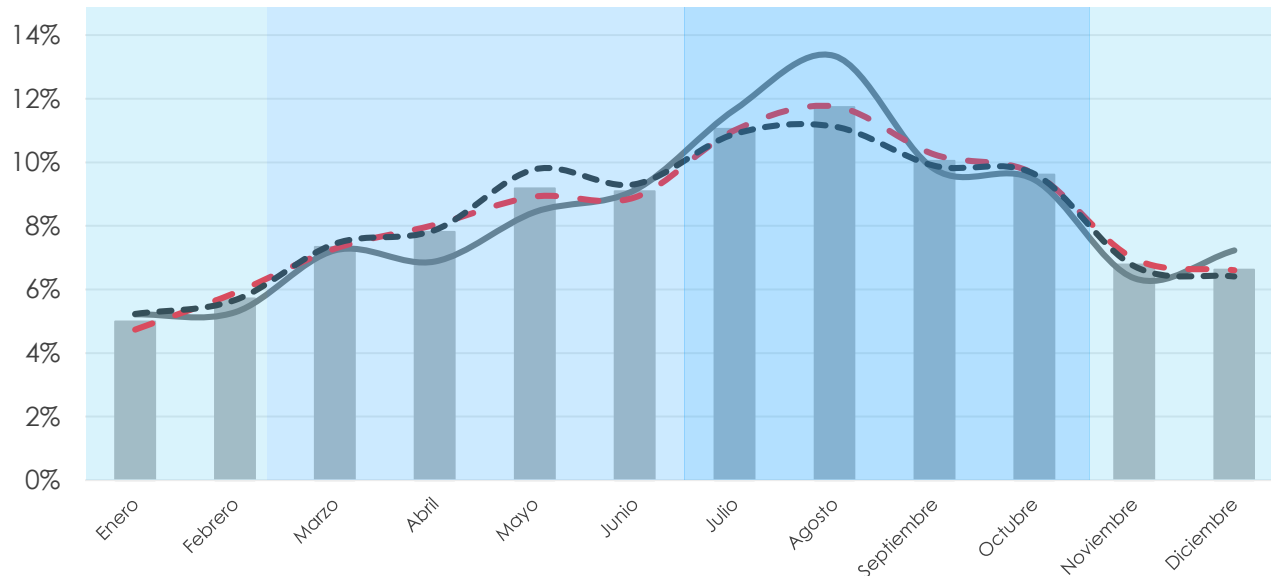
Fuente: INE, 2016

Mejor posición  
 Misma posición  
 Menor posición



# ... sufre de una cierta estacionalidad ...

Distribución temporal de llegadas de turistas a Euskadi durante el año 2016



■ EUSKADI      — Araba      - - Bizkaia      - - - Gipuzkoa

Temporada	EUSKADI	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
Temporada Alta	42,5%	44,2%	42,7%	41,5%
Temporada Media	33,4%	31,7%	33,1%	34,4%
Temporada Baja	24,1%	24,1%	24,2%	24,1%

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

**Aún así, en los meses de menor actividad, sólo cierra el 12% de la planta hotelera**

# ... la mayor parte de la actividad turística se concentra en Bizkaia y Gipuzkoa ...

## Principales servicios turísticos en Euskadi



ARABA BIZKAIA GIPUZKOA

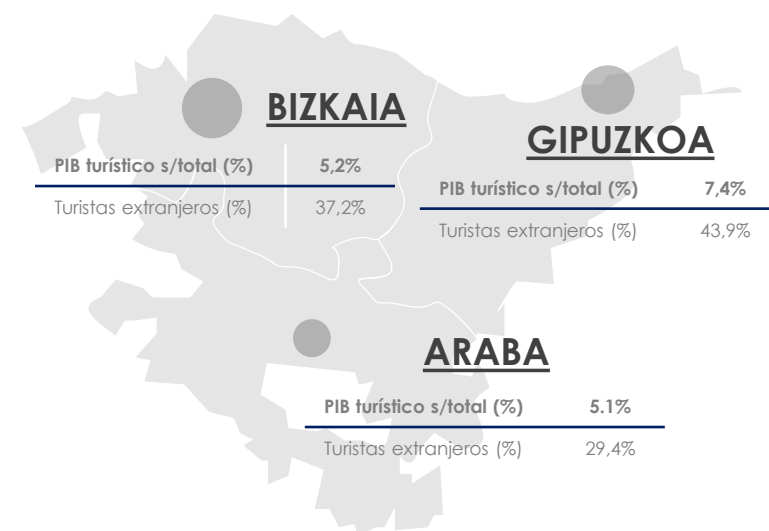
Hoteles	13,4%	38,4%	48,2%
Plazas hoteleras	16,3%	47,6%	36,5%
Plazas extra hoteleras	21,9%	30,1%	48,03
Establecimientos comida-bebida (1)	14,2%	55,2%	30,7%
Agencias de viaje(1)	13,7%	54,4%	31,9%

Fuente: Eustat, 2016

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

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

## Llegadas de turistas por procedencia y PIB turístico por provincia



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

Fuente: Eustat, 2016

# ... y sus mercados emisores son principalmente de proximidad

Distribución turistas según procedencia (Euskadi)

**Total turistas 2016:**  
2.837.225

**TURISTAS EXTRANJEROS 2016**

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

Fuente: Eustat, 2016

**TURISTAS DE ESPAÑA 2016**

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

Fuente: Eustat, 2016

# De cara al futuro, hay 21 tendencias que se deben considerar

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

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020



# La metodología de evaluación ha seguido 2 fases

## Fase 1

**Analizar y explotar la información**



Recopilar la información



Analizar y explotar la información



Interpretar la información

## Fase 2

**Evaluar el grado de ejecución del PMTV y del Plan MICE**



Identificar el grado de consecución de los objetivos








Evaluar el grado de ejecución de las estrategias y líneas de actuación



Establecer conclusiones

# Se ha aplicado el siguiente baremo de evaluación del grado de ejecución y despliegue de las líneas de actuación de los planes

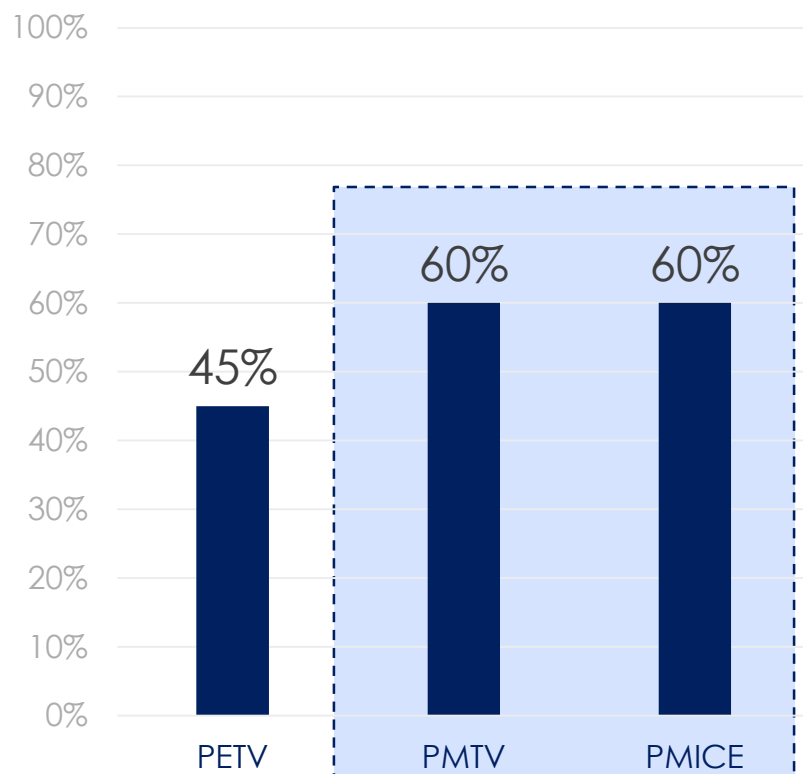
Línea de actuación	Ideograma	Comentario/definición
Línea de actuación completada (100%)		Línea de actuación completada, a pesar de que se continua trabajando en su gestión
Línea de actuación avanzada (75%)		Línea de actuación que entra en fase de maduración, en la que o bien faltan aún una serie de tareas a realizar para su finalización o bien se tiene que desarrollar más, especialmente por su importancia
Línea de actuación en marcha (50%)		Línea de actuación que entra en la fase de ejecución y para la que todavía faltan tareas necesarias para entrar en la fase de maduración
Línea de actuación incipiente (25%)		Línea de actuación planificada y de la cual se han ejecutado algunas tareas iniciales
Línea de actuación no realizada (0%)		Línea de actuación que no se ha realizado y/o se ha desestimado

**Los datos se han recibido consolidados y no se ha indicado ninguna línea de actuación ha sido identificada como reorientada o desestimada**



# La implantación del Plan de Marketing y del Plan de MICE (60%) ha sido superior a la del Plan Estratégico (45%)

Grado de ejecución de los planes anteriores



Fuente: cuestionario balance enviado al DTCC

## Líneas de actuación ejecutadas con éxito

### PETV

- E2. Priorización y definición de los principales recursos y vivencias.
- E3. Definir criterios generales de utilización de la Marca país.

### PMTV

- Marca. Definir criterios generales de Utilización de la Marca país.

### PMICE

- 3.3 Organización de jornadas técnicas con la participación de expertos.

## Estrategias con menor grado de ejecución

### PETV

- E.4 Fortalecimiento empresarial (25%)
- E.5 Gobernanza turística (35%)

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



## Convencimiento

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



## Comprensión

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



## Capacidad y/o voluntad

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



## Valorado

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



## Colaboración

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



## Recursos

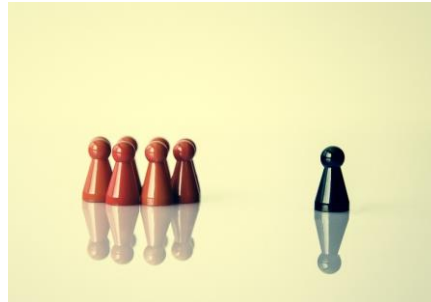
La línea de actuación dispone de los recursos económicos / humanos necesarios para su implementación.

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



## Alineamiento

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



## Liderazgo

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



## Orientación a actividades

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



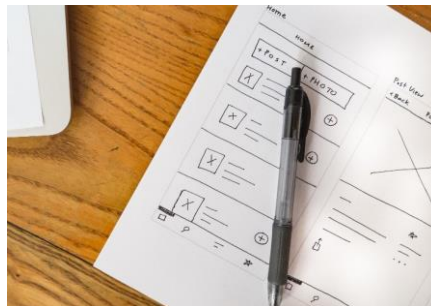
## Mentalidad

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



## Asimilación

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



## Detalle

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



## Colaboración externa

No se encuentra el apoyo suficiente fuera de la organización.



## Excesiva burocracia

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

# Aspectos que han jugado de manera determinante a favor y en contra de la implementación de las líneas de actuación



Promedio valoración PETV, PMTV y PMICE



Importancia de los aspectos

- 1 **Recursos**  
La línea de actuación dispone de los recursos económicos y humanos necesarios para su implementación
- 2 **Valoración**  
Los sectores implicados (público y privado) han mostrado interés, perciben valor y han facilitado su ejecución
- 3 **Convencimiento**  
Convencimiento del impacto positivo que tendrá la ejecución la línea de actuación
- 4 **Capacidad y/o voluntad**  
Capacidad y/o voluntad para llevar a cabo la línea de actuación
- 5 **Colaboración**  
Se ha establecido un marco idóneo de colaboración con otros organismos, proveedores, empresas...
- 6 **Comprensión**  
Comprensión del contenido de la línea de actuación y de los pasos a seguir para ejecutarla

- 1 **Falta de recursos**  
La falta de recursos adecuados (técnicos, humanos, económicos...)
- 2 **Alineación**  
Una insuficiente alineación de la organización con la estrategia
- 3 **Liderazgo**  
Falta de un liderazgo fuerte y atrevido en la organización
- 4 **Orientación a actividades**  
La organización se ha orientado excesivamente en la realización de actividades y no tanto en la obtención de resultados
- 5 **Burocracia**  
El entorno legal y/o los procedimientos administrativos
- 6 **Detalle**  
Las líneas de actuación no están descritas con suficiente detalle como para entender bien qué se tiene que hacer
- 7 **Colaboración externa**  
No se ha conseguido el apoyo suficiente fuera de la organización
- 8 **Mentalidad**  
La resistencia al cambio dentro y fuera de la organización

# Lecciones aprendidas de cara a la implementación de los nuevos Planes

## Traslado de la estrategia a un plan

- ☑ Se requiere implementar un BSC, con objetivos, medidas e indicadores claros y razonables.

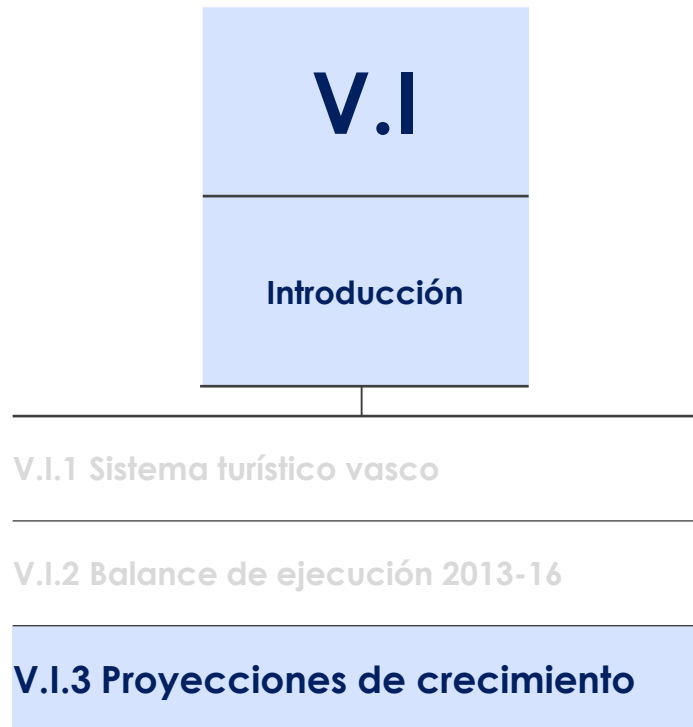
## Organización

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

## Gestión de la ejecución

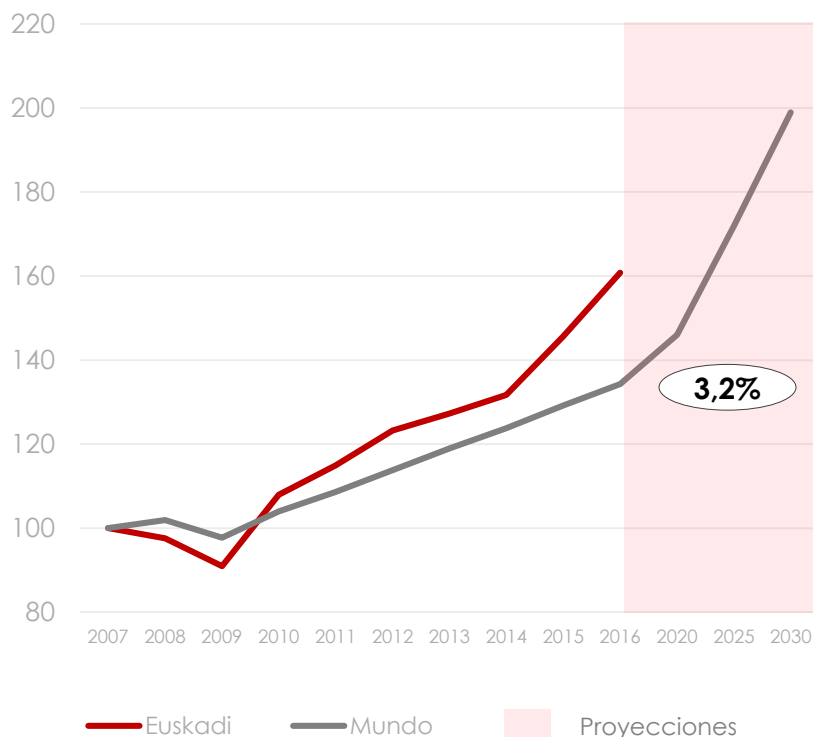
- ☑ Las iniciativas y sus paquetes de trabajo tienen que estar bien detallados.
- ☑ Aunque cada línea de actuación debe tener un único responsable de implementación, las líneas de actuación serán implementadas, cuando corresponda, por un equipo multi-departamental
- ☑ La gestión de la implementación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

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020



# El crecimiento de la renta disponible en los mercados emisores y el aumento del turismo en Euskadi tienen una buena correlación

Evolución del crecimiento de la demanda turística mundial y de Euskadi 2007 al 2016 (índice base 100)



Fuente: Eustat, Tourism Economics, OMT

Crecimiento de la demanda turística a nivel mundial y en Euskadi

	2007	2010	2013	2016	CAGR
Llegadas de turistas internacionales al mundo (000)	919.462	956.112	1.093.730	1.187.780	<b>3,0%</b>
Llegadas de turistas extranjeros a Euskadi (000)	683	736	869	1.098	<b>5,4%</b>

Fuente: Eustat, Tourism Economics, OMT

El ritmo de crecimiento del turismo a nivel global ha sido inferior al de Euskadi durante los últimos 9 años.

El potencial de crecimiento a nivel global se estima del 3,2% anual según la OMT, lo que supone una oportunidad para Euskadi para seguir conquistando nuevos turistas y acceder a nuevos mercados.

**La demanda turística de Euskadi ha tenido un crecimiento superior a la demanda turística mundial en los últimos años**



# Proyección de crecimiento de la demanda turística internacional: un CAGR superior al 4% para los próximos 15 años

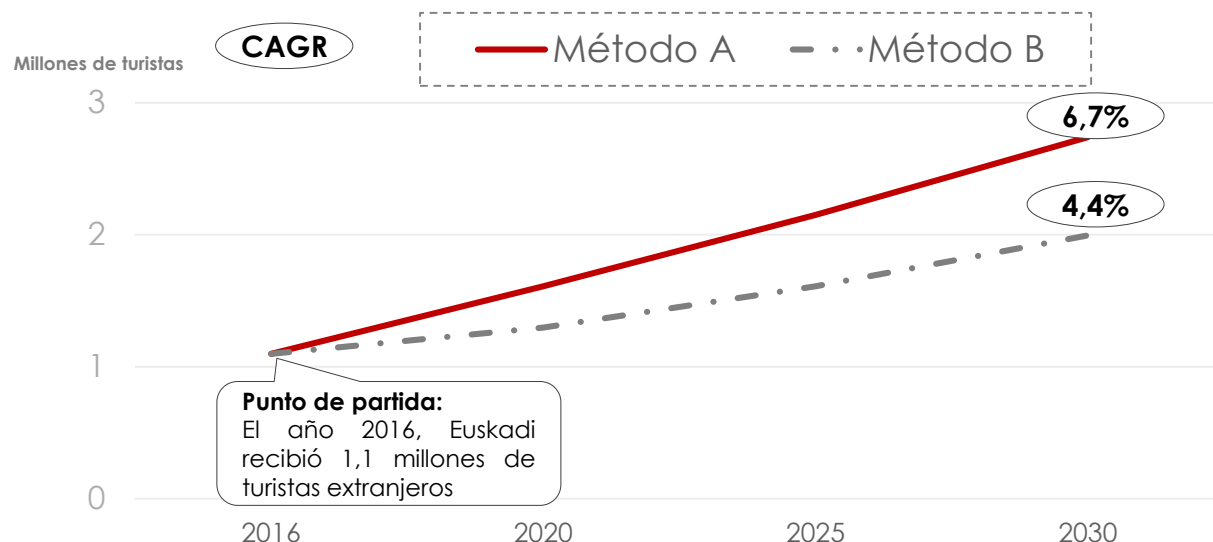
Comparación de la proyección de crecimiento del número de turistas internacionales de los 2 métodos

## Método A. Correlación Renta - Turismo

Proyección de crecimiento que estima el crecimiento de la demanda turística en base al crecimiento esperado de la renta per cápita de los mercados emisores, según datos de la OCDE.

## Método B. Escenarios

Proyección de crecimiento que estima el crecimiento del turismo según 5 escenarios y 5 variables diferentes: el crecimiento de la renta per cápita, el crecimiento de la inversión, el impacto del marketing y el branding, y el aumento del gasto y la estancia media del turista.



Proyección de crecimiento del número de turistas internacionales

(en millones de turistas)	2016	2020	2025	2030	CAGR
<b>Método A</b> Correlación renta-turismo	1,10	1,61	2,15	2,74	<b>6,7%</b>
<b>Método B</b> Escenarios	1,10	1,29	1,61	1,99	<b>4,4%</b>

Fuente: THR, basado en datos de Tourism Economics

# Proyección de crecimiento de la demanda turística doméstica: un CAGR superior al 2% para los próximos 15 años

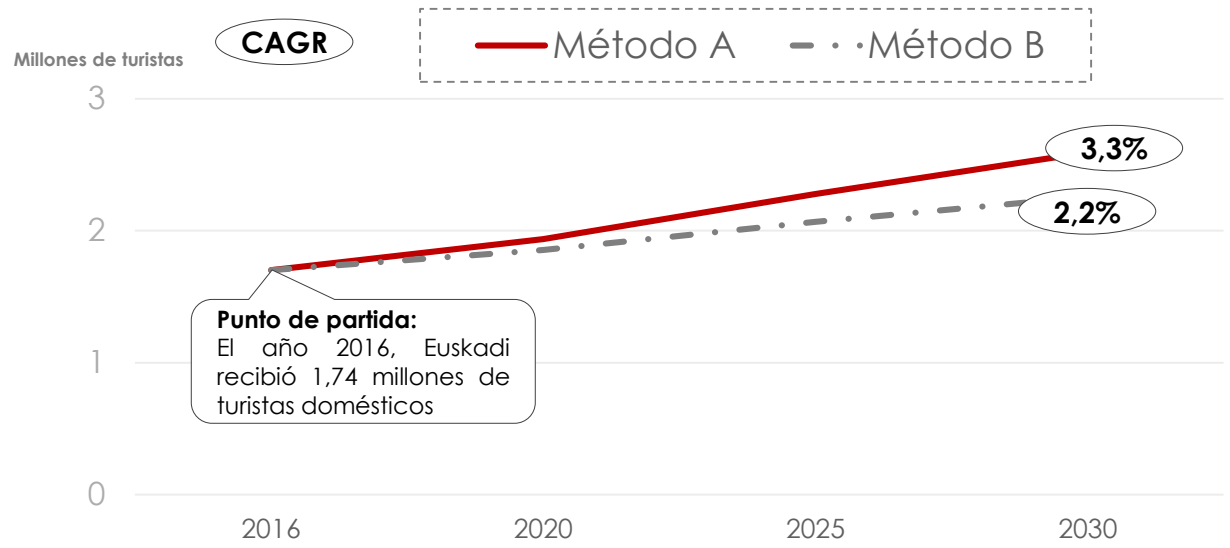
Comparación de la proyección de crecimiento del número de turistas domésticos de los 2 métodos

## Método A. Correlación Renta - Turismo

Proyección de crecimiento que estima el crecimiento de la demanda turística en base al crecimiento esperado de la renta per cápita de los mercados emisores, según datos de la OCDE.

## Método B. Escenarios

Proyección de crecimiento que estima el crecimiento del turismo según 5 escenarios y 5 variables diferentes: el crecimiento de la renta per cápita, el crecimiento de la inversión, el impacto del marketing y el branding, y el aumento del gasto y la estancia media del turista.



Proyección de crecimiento del número de turistas domésticos

(en millones de turistas)	2016	2020	2025	2030	CAGR
<b>Método A</b> Correlación renta-turismo	1,74	1,93	2,28	2,59	<b>3,3%</b>
<b>Método B</b> Escenarios	1,74	1,85	2,06	2,26	<b>2,2%</b>

Fuente: THR, basado en datos de Eustat

# 2016-2030: De 2,8 a 4,8 millones de turistas

Proyección del crecimiento de turistas total de Euskadi hasta el año 2030

Turistas (millones)	2016	2020	2025	2030	CAGR
<b>Internacionales<sup>1</sup></b>	1,09	1,45	1,88	2,37	5,6%
<b>Domésticos<sup>2</sup></b>	1,74	1,89	2,17	2,42	2,8%
<b>Total</b>	<b>2,83</b>	<b>3,34</b>	<b>4,05</b>	<b>4,79</b>	<b>4,1%</b>

Fuente: THR, basado en datos de Eustat (2016) y los modelos de proyección de crecimiento presentados con anterioridad

**Nota<sup>1</sup>:** El número de **turistas internacionales** se ha calculado en base al promedio de los resultados obtenidos mediante los métodos A y B.

**Nota<sup>2</sup>:** El número de **turistas domésticos** se ha calculado asumiendo que el crecimiento anual ponderado equivaldrá a la mitad del crecimiento de la demanda de turistas internacionales para el mismo periodo.

# Estrategia de Turismo Vasco

## Anexos

I

Balance de ejecución de los planes anteriores (2013-16)

II

Resultados de las entrevistas realizadas y de los cuestionarios enviados al sector

III

Resultados de los talleres realizados con el sector

IV

Análisis estratégico

V

Plan de Marketing de Turismo Vasco 2017-20

V.I Introducción

**V.II Preparación de la estrategia de marketing**

V.III Formulación de la estrategia de marketing

V.IV Planificación de la estrategia

V.V. Implementación de la estrategia

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

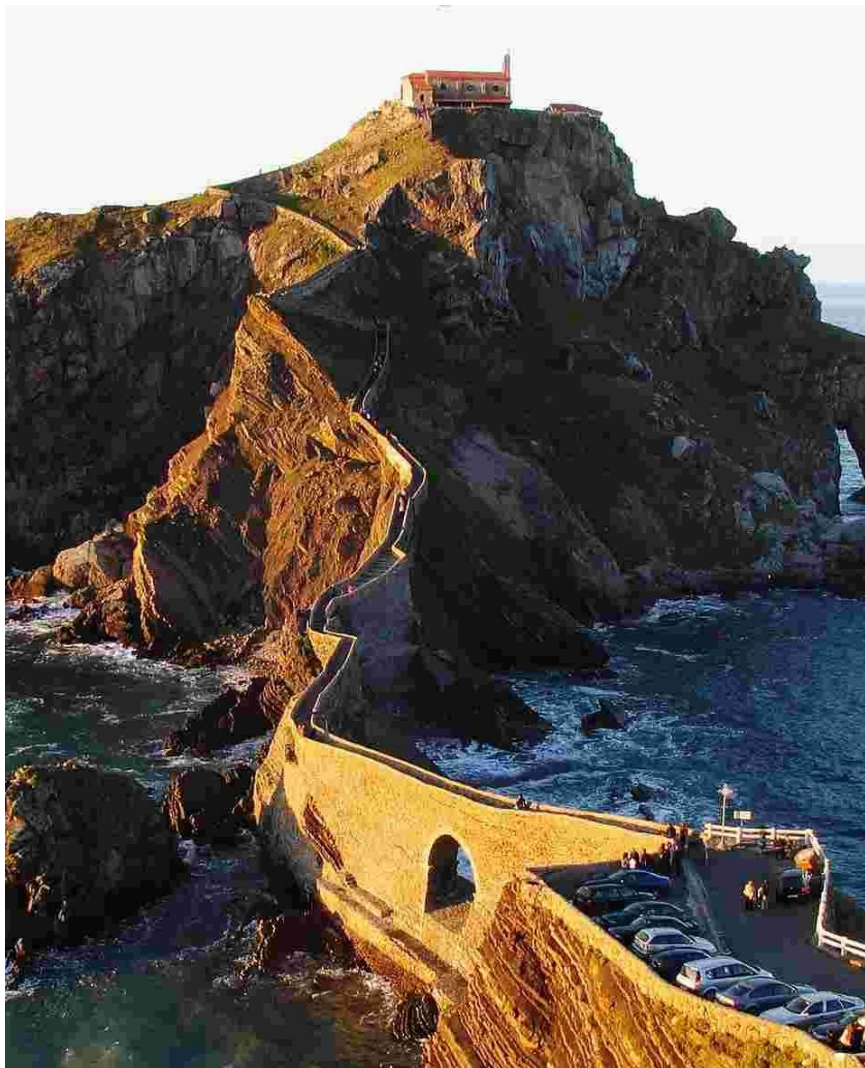
## V.II

Preparación  
de la Estrategia de  
marketing

V.II.1 Visión 2030

V.II.2 Aspectos clave de marketing a  
abordar

# La Misión



“Desde mi primer día como empresario, he sentido que la única **misión** por la cual vale la pena perseverar en los negocios es mejorar la vida de la gente.”

-Richard Branson

## La MISIÓN del Sistema Turístico Vasco

“Ofrecer a la sociedad un destino único donde disfrutar de experiencias memorables, con personalidad propia y que refleja y respeta los principios del “Turismo Sostenible”

# La Visión



“El liderazgo es la capacidad de convertir la **visión** en una realidad.”

-Warren Bennis

## La VISIÓN del Sistema Turístico Vasco

### **Visión 2030 del Sector Turístico Vasco**

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

### **Visión 2030 del DTCC**

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



# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

## V.II

Preparación  
de la Estrategia de  
marketing

V.II.1 Visión 2030

**V.II.2 Aspectos clave de marketing a  
abordar**

# De la Visión a los aspectos que ayudan o dificultan alcanzarla

## Visión y Análisis estratégica

Una vez establecida la Visión, el análisis estratégico trata de identificar los elementos que ayudan y dificultan su consecución. Estos son los elementos que la estrategia deberá abordar. Las Direcciones Estratégicas para abordar los aspectos clave constituyen la estrategia.

La identificación de aspectos a abordar se realiza tanto en el ámbito externo (no controlable) de la empresa como en el interno (controlable).

### Análisis Interno

El análisis interno trata de identificar **fortalezas** y **debilidades**. Se centra en los **activos estratégicos**, las **competencias** clave, los **procesos** internos de **generación de valor**, los aspectos culturales y organizativos, etc.

### Análisis Externo

El objetivo del análisis externo es identificar **oportunidades** y **amenazas**. El análisis externo suele contemplar el **PESTEL**, las **tendencias** de la demanda, los mercados y los consumidores, los movimientos del competidores, etc.





El resultado del análisis estratégico es un inventario de **aspectos que ayudan y / o dificultan** la consecución de la Visión, el cual da una idea muy clara de lo que hay que tener en cuenta a la hora de **desarrollar la estrategia**: qué oportunidades explotar, con qué **fuerzas** hacerlo y cómo reducir las **debilidades** y **amenazas** a fin de crear una ventaja competitiva que lleve al destino a un **rendimiento financiero y social superior**.

## Los aspectos que son realmente clave o críticos

La estrategia se concentra en abordar los aspectos clave. Normalmente los aspectos clave que favorecen o dificultan el logro de la Visión son numerosos y no es posible ni aconsejable abordarlos todos, ya que los costes y los resultados de hacerlo son muy diferentes en cada uno de ellos. Determinados algoritmos permiten seleccionar aquellos que son clave o críticos y que la estrategia deberá abordar.

Las variables más frecuentes consideradas en los algoritmos son: el grado de contribución al logro de la Visión, la facilidad de gestión, la urgencia, la viabilidad financiera, la rapidez en su implementación, etc.

# Los asuntos identificados se presentan en un FODA organizado bajo las perspectivas del BSC

	✓ Fortalezas	✓ Oportunidades	✗ Debilidades	✗ Amenazas
<b>Perspectiva 1</b> 	<b>A. Resultados para Euskadi</b> Rendimiento actual del Sistema Turístico Vasco con el que tenemos que generar prosperidad sostenible	Oportunidades para mejorar el rendimiento actual del Sistema Turístico Vasco, con tal de generar prosperidad sostenible	Debilidades en el rendimiento actual del Sistema Turístico Vasco	Amenazas que dificultarían la mejora en el rendimiento actual del Sistema Turístico Vasco
<b>Perspectiva 2</b> 	<b>B. Valor para los socios</b> Fortalezas de la actual propuesta de valor para los socios	Oportunidades para mejorar la propuesta de valor para los socios	Debilidades de la actual propuesta de valor para los socios	Amenazas que dificultarían la mejora de la actual propuesta de valor para los socios
<b>Perspectiva 3</b> 	<b>C. Procesos estratégicos</b> Fortalezas en los procesos internos	Oportunidades para mejorar los procesos internos, que debería hacer el Sistema Turístico Vasco de forma excelente	Debilidades de los procesos internos	Amenazas que dificultarían la mejora de los procesos internos
<b>Perspectiva 4</b> 	<b>D. Facilitadores</b> Fortalezas del diamante competitivo en la organización, la gestión y la cultura	Oportunidades para mejorar la situación actual del diamante competitivo de la gestión y la cultura	Debilidades en el diamante competitivo en la gestión y la cultura	Amenazas que dificultarían la mejora del diamante competitivo en la gestión y la cultura

✓ Aspectos a favor de la visión

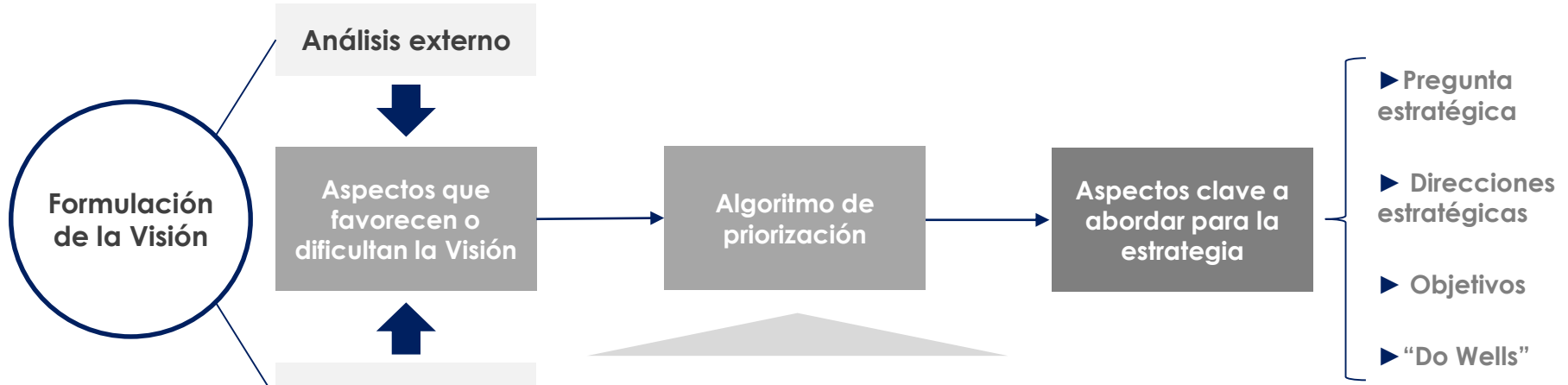
✗ Aspectos en contra de la visión

# Asuntos identificados en el análisis estratégico

	✔ Fortalezas	Oportunidades	✘ Debilidades	Amenazas
<b>Perspectiva 1</b> <b>Resultados para Euskadi</b>	Rendimiento actual del Sistema Turístico de Euskadi	Oportunidades para mejorar el rendimiento actual del Sistema Turístico de Euskadi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de los productos y cultura local</li> </ul>	Debilidades en el rendimiento actual del Sistema Turístico de Euskadi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte concentración de la renta turística en las ciudades</li> </ul>	Amenazas que dificultan la mejora en el rendimiento del Sistema Turístico de Euskadi
<b>Perspectiva 2</b> <b>Valor para los socios</b>	Fortalezas de la actual propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor competitiva</li> </ul>	Oportunidades para mejorar la propuesta de valor para los socios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad para incrementar la propuesta de valor experiencial de Euskadi</li> </ul>	Debilidades de la actual propuesta de valor para los socios	Amenazas que dificultarían la mejora de la propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva congestión de algunos destinos en determinados temporadas</li> <li>• Aparición de nuevos competidores</li> </ul>
<b>Perspectiva 3</b> <b>Procesos estratégicos</b>	Fortalezas en los procesos internos	Oportunidad para mejorar los procesos internos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad para mejorar los procesos de diseño de valor</li> <li>• Oportunidad para ofrecer mejores servicios de marketing desde Basquetour a la industria</li> </ul>	Debilidades de los procesos internos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de conquista de clientes mejorables</li> <li>• Débiles procesos de retención y fidelización de clientes</li> </ul>	Amenazas que dificultarían la mejora de los procesos internos
<b>Perspectiva 4</b> <b>Facilitadores</b>	Fortalezas del diamante competitivo, la organización, la gestión y la cultura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de Basquetour</li> </ul>	Oportunidades para mejorar la situación actual del diamante competitivo, la organización, la gestión y la cultura	Debilidades en el diamante competitivo, la organización, la gestión y la cultura	Amenazas que dificultarían la mejora del diamante competitivo, la organización, la gestión y la cultura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de innovación y adopción de nuevas tecnologías</li> </ul>

# Se ha empleado un algoritmo de priorización para determinar aquellos asuntos clave para abordar la estrategia

Proceso de formulación de la Estrategia



criterio	Peso
1. Grado de contribución a alcanzar los componentes de la Visión	40%
2. Facilidad en ser gestionado para alcanzar la Visión	10%
3. Urgencia en ser gestionado para alcanzar la Visión	10%
4. Viabilidad financiera para abordar el tema	20%
5. Velocidad de implementación	20%

# 9 aspectos clave de marketing a abordar para alcanzar la Visión

## Perspectiva 1 Resultados para Euskadi

- Promoción de productos y cultura local

## Perspectiva 2 Valor para los socios

- Propuesta de valor excepcional de Euskadi

## Perspectiva 3 Procesos estratégicos

- Procesos de diseño de valor
- Procesos de conquista de clientes
- Procesos de retención y fidelización de clientes
- Soporte en marketing a la industria
- Innovación y nuevas tecnologías

## Perspectiva 4 Facilitadores

- Gobernanza
- Modelo organizativo y asignación de presupuesto
- Modelo de gestión del turismo

# 9 aspectos clave relacionados con el marketing a abordar para alcanzar la Visión

## Perspectiva 1 Resultados para Euskadi

- Promoción de productos y cultura local

## Perspectiva 2 Valor para los socios

- Propuesta de valor excepcional de Euskadi

## Perspectiva 3 Procesos estratégicos

- Procesos de diseño de valor
- Procesos de conquista de clientes
- Procesos de retención y fidelización de clientes
- Soporte en marketing a la industria
- Innovación y nuevas tecnologías

## Perspectiva 4 Facilitadores

- Gobernanza
- Modelo organizativo y asignación de presupuesto
- Modelo de gestión del turismo

# Perspectiva 1.

## Resultados para Euskadi

### Aspecto clave

#### 1.1 Promoción de productos y cultura local

##### Descripción:

Euskadi dispone de un gran número de productos locales y de proximidad muy apreciados por los consumidores que los conocen. Sin embargo, el actual modelo de desarrollo turístico de Euskadi no fomenta su consumo, dificultando la transferencia de beneficios a las comunidades locales que los producen.

El uso de productos de proximidad contribuye a la reducción de las importaciones por parte de los servicios turísticos, fomenta la cultura local e incrementa el beneficio de las empresas vascas y la generación de puestos de trabajo.

##### ¿Qué pasaría si no se abordase?

La falta de promoción de productos y cultura local provocaría que la industria turística vasca no consuma productos y cultura local y no generaría efecto multiplicador que contribuya a transferir beneficios a la población local.

##### Pregunta estratégica

¿Cómo fomentar el consumo de producto y cultura local entre los turistas?





# 9 aspectos clave de marketing a abordar para alcanzar la Visión

## Perspectiva 1 Resultados para Euskadi

- Promoción de productos y cultura local

## Perspectiva 2 Valor para los socios

- **Propuesta de valor excepcional de Euskadi**

## Perspectiva 3 Procesos estratégicos

- Procesos de diseño de valor
- Procesos de conquista de clientes
- Procesos de retención y fidelización de clientes
- Soporte en marketing a la industria
- Innovación y nuevas tecnologías

## Perspectiva 4 Facilitadores

- Gobernanza
- Modelo organizativo y asignación de presupuesto
- Modelo de gestión del turismo

## Perspectiva 2. Valor para los socios

### Aspecto clave

#### 2.1 Propuesta de valor excepcional de Euskadi

##### Descripción:

Una de las tendencias del turismo mundial es que el turista viaja cada vez más en busca de experiencias, hecho que constituye una motivación sobre la que construir una ventaja competitiva.

Euskadi tiene un gran patrimonio natural, histórico y cultural que le presenta oportunidades únicas de hacer algo excepcional y aprovecharlo para diferenciarse.

Una buena oferta de experiencias ayudará a incrementar el gasto promedio del turista, desestacionalizar la demanda y redistribuir los flujos turísticos por el territorio.

##### ¿Qué pasaría si no se abordase?

El valor actual ofrecido por Euskadi y los recursos turísticos estaría por debajo de su capacidad. No habría experiencias auténticas y genuinas, privando a Euskadi de su gran ventaja competitiva.

##### Pregunta estratégica

¿Cómo desarrollar un menú de productos y experiencias excepcional?



# 9 aspectos clave de marketing a abordar para alcanzar la Visión

## Perspectiva 1 Resultados para Euskadi

- Promoción de productos y cultura local

## Perspectiva 2 Valor para los socios

- Propuesta de valor excepcional de Euskadi

## Perspectiva 3 Procesos estratégicos

- **Procesos de diseño de valor**
- **Procesos de conquista de clientes**
- **Procesos de retención y fidelización de clientes**
- **Soporte en marketing a la industria**
- **Innovación y nuevas tecnologías**

## Perspectiva 4 Facilitadores

- Gobernanza
- Modelo organizativo y asignación de presupuesto
- Modelo de gestión del turismo

# Perspectiva 3.

## Procesos estratégicos

### Aspecto clave

#### 3.1 Procesos de diseño de valor

##### Descripción:

Euskadi se caracteriza por el gran número y la diversidad de recursos y atractivos turísticos de los que dispone en un territorio pequeño.

Este hecho, que puede parecer una ventaja competitiva de por sí, requiere de grandes esfuerzos del sector público para identificar y inventariar los recursos y atractivos turísticos y/o susceptibles de ser turísticos. Ello requiere planificar las inversiones para la puesta en valor, conservación o recuperación del estado de dichos recursos turísticos.

##### ¿Qué pasaría si no se abordase?

De no realizarse un buen inventario de recursos, cuyo estado sea revisado periódicamente, se correría el riesgo de que los recursos y atractivos turísticos de Euskadi se deterioren y pierdan valor de forma progresiva.

##### Pregunta estratégica

¿Cómo poner en valor los recursos turísticos vascos más relevantes?

### Aspecto clave

#### 3.2 Conquista de clientes mediante una comunicación integrada

##### Descripción:

Para conseguir los objetivos estratégicos, Euskadi debe ser capaz de definir con claridad qué clientes quiere y de qué mercados.

Basquetour debe actuar como un ente facilitador que promueva una comunicación integrada de marketing dirigida a públicos específicos, aumentando la eficiencia de las acciones de marketing. No obstante, actualmente Basquetour no utiliza las herramientas adecuadas de marketing tecnológico ni dispone de un equipo suficientemente capacitado para sacarle el máximo provecho.

##### ¿Qué pasaría si no se abordase?

Si Basquetour no es capaz de desarrollar un sistema de marketing tecnológico de calidad y de implantar una estrategia de comunicación contundente y enfocada, se perdería la oportunidad de conquistar turistas de calidad, respetuosos con el territorio, de mayor poder adquisitivo y con una mayor estancia.

##### Pregunta estratégica

¿Cómo atraer a más turistas a Euskadi?





## Perspectiva 3. Procesos estratégicos

### Aspecto clave

#### 3.3 Retener y fidelizar clientes mediante un sistema CRM

##### Descripción:

Euskadi presenta unos altos índices de satisfacción, repetición y recomendación. Esto suponen para Basquetour una oportunidad de establecer relaciones más personales, ofrecerles propuestas a medida de sus necesidades, y despertar su interés en visitar el destino fuera de temporada alta o descubrir nuevos lugares.

Será necesario encontrar la solución más adecuada para que Basquetour disponga de un sistema de CRM y un plan de acción que le permita hacerlo exitosamente.

##### ¿Qué pasaría si no se abordase?

Si Basquetour no desarrolla un sistema de CRM para el marketing, se perdería la oportunidad de aprovechar el efecto positivo que genera el recuerdo del viaje a Euskadi como factor generador de repetición y recomendación de viajes.

##### Pregunta estratégica

¿Cómo incrementar la retención y fidelización de los clientes?

### Aspecto clave

#### 3.4 Soporte de marketing a la industria

##### Descripción:

Basquetour no dispone de un portafolio de servicios orientado a ayudar a las empresas vascas a hacer un marketing más eficiente. En la actualidad proporciona soporte en la asistencia a ferias, workshops, organización de fam trips, etc.,. Éstos no pueden ser calificados como servicios de alto valor añadido.

Por otro lado, existe la percepción de que el sector no valora los esfuerzos realizados, y no ve en Basquetour un referente en el marketing turístico.

##### ¿Qué pasaría si no se abordase?

Si Basquetour no dedica suficientes esfuerzos en proporcionar servicios que permitan a las empresas turísticas ser más innovadoras, adoptar nuevas tecnologías y entrar en serio en el marketing digital, no estaría dotándolos de las herramientas para ser realmente competitivos en la captación y fidelización de clientes.

##### Pregunta estratégica

¿Cómo mejorar el soporte en marketing a la industria?



# 9 aspectos clave de marketing a abordar para alcanzar la Visión

## Perspectiva 1 Resultados para Euskadi

- Promoción de productos y cultura local

## Perspectiva 2 Valor para los socios

- Propuesta de valor excepcional de Euskadi

## Perspectiva 3 Procesos estratégicos

- Procesos de diseño de valor
- Procesos de conquista de clientes
- Procesos de retención y fidelización de clientes
- Soporte en marketing a la industria

## Perspectiva 4 Facilitadores

- **Gobernanza**
- **Modelo organizativo y asignación de presupuesto**
- **Modelo de gestión del turismo**

# Perspectiva 4. Facilitadores

## Aspecto clave

### 4.1 Gobernanza

#### Descripción:

Uno de los elementos que marca el éxito o el fracaso de un sistema de gobernanza es su capacidad para atraer más y mejores líderes en gestión del turismo.

Es vital que el sistema de gobernanza sea capaz de atraer talento para fomentar el pensamiento estratégico y la toma inteligente de decisiones. El DTCC debe ejercer un rol de impulsor y líder reconocido en los nuevos Planes Director y de Marketing del Turismo Vasco. Las personas a involucrarse deberán ser directivos de primer nivel de empresas con negocio en Euskadi, vinculadas directa o indirectamente al sector turístico.

#### ¿Qué pasaría si no se abordase?

Si no se dirige la gobernanza y el entorno normativo y la burocracia no se racionalizan, sería difícil implementar con éxito y de manera sostenible el nuevo Planes Director (y de Marketing) del Turismo Vasco.

#### Pregunta estratégica

¿Qué modelo de gobernanza utilizar?

## Aspecto clave

### 4.2 Modelo organizativo y asignación de presupuesto

#### Descripción:

Las funciones del DTCC han sido tradicionalmente orientadas a la gestión de temas burocráticos, ligados a la ordenación y la concesión de licencias.

Las nuevas tendencias del mercado piden a la administración una mayor agilidad a la hora de dar respuesta a problemáticas emergentes y apoyar a los empresarios para que sean más competitivos.

El balance de ejecución de los planes anteriores ha permitido identificar algunas lecciones que hay que tener en cuenta de cara al del futuro plan.

#### ¿Qué pasaría si no se abordase?

Si no se hacen frente a las dificultades que surjan en la implementación del Plan Director (y de Marketing) de Turismo Vasco, reforzando las capacidades y recursos del equipo, no se alcanzarían los objetivos de las iniciativas, quedando lejos de la visión definida.

#### Pregunta estratégica

¿Cómo alinear el DTCC con la estrategia y mejorar su rendimiento?

## Aspecto clave

### 4.3 Modelo de gestión del turismo

#### Descripción:

Los diferentes equipos que conforman el DTCC funcionan con procesos de planificación, ejecución y monitorización diferentes cuando tendrían que tener un marco estratégico común y una coordinación en su operativa y seguimiento. No existe, además, una relación directa entre objetivos, rendimiento y planes. Algunas funciones (ej. competitividad y marketing) están ejecutadas por diferentes equipos y con distintos responsables que no siempre comparten la misma visión y objetivos y que, además, actúan a corto plazo y orientados a actividades en lugar de a procesos.

#### ¿Qué pasaría si no se abordase?

Un sistema de planificación estratégica ineficiente implicaría una falta de alineación de la organización con la estrategia y una mayor descoordinación, que haría difícil que la implementación de algunas iniciativas del PDTV y del PMTV sea exitosa, o tan exitosa como se esperaba.

#### Pregunta estratégica

¿Qué modelo de gestión del sistema turístico emplear?

# Los aspectos clave se han agrupado en 5 Ejes

Eje	Aspecto clave
<p><b>1. Diseño de Valor (incluido en el Eje 1 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Euskadi ofrecerá una propuesta de valor atractiva a los turistas y a la población local, desarrollando nuevos productos que permitan reducir la estacionalidad, la concentración de la demanda en la costa e incrementar la rentabilidad y el rendimiento del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesos de diseño de valor</b></li> <li>• <b>Propuesta de valor excepcional de Euskadi</b></li> <li>• <b>Promoción de productos y cultura local</b></li> </ul>
<p><b>2. Conquista de clientes (incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Euskadi mejorará la conquista y la retención de los clientes mediante la implementación de una estrategia de digitalización del marketing y de una estrategia de comunicación integrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesos de conquista de clientes</b></li> </ul>
<p><b>3. Fidelización de clientes (incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Euskadi mejorará la fidelización del turista mediante la implementación de un nuevo sistema de CRM, que permitirá conocer mejor a sus clientes y aumentar su satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesos de retención y fidelización de clientes</b></li> </ul>
<p><b>4. Servicios de marketing al sector (incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Basquetour aumentará su base de clientes y su satisfacción mediante una mejora de su cartera de servicios para las empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soporte en marketing a la industria</b></li> </ul>
<p><b>5. Organización, gestión y gobernanza (incluido en el Eje 7 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Basquetour desarrollará un nuevo modelo de organización para conseguir un mejor rendimiento interno, que asegure la implementación de la estrategia, y un modelo de gobernanza en cooperación con actores clave de la industria para gestionar temas relevantes del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobernanza del marketing turístico</b></li> <li>• <b>Modelo organizativo y asignación de presupuesto</b></li> <li>• <b>Modelo de gestión del turismo</b></li> </ul>



# Estrategia de Turismo Vasco

## Anexos

I

Balance de ejecución de los planes anteriores (2013-16)

II

Resultados de las entrevistas realizadas y de los cuestionarios enviados al sector

III

Resultados de los talleres realizados con el sector

IV

Análisis estratégico

V

Plan de Marketing de Turismo Vasco 2017-20

V.I Introducción

V.II Preparación de la estrategia de marketing

**V.III Formulación de la estrategia de marketing**

V.IV Planificación de la estrategia de marketing

V.V. Implementación de la estrategia de marketing

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

## V.III

### Formulación de la estrategia de marketing

#### V.III.1 Objetivos de la Estrategia

V.III.2 Valor a aportar a los socios

V.III.3 Estrategia de Euskadi

V.III.4 Direcciones estratégicas de marketing



# Los tres grandes objetivos

## Más Productividad

- Costes operativos
- Estacionalidad

## Mejor Crecimiento

- + Gasto y estancia
- + Diversificación
- + Desconcentración

## Un Turismo Sostenible

- + Satisfacción del turista
- + Bienestar para la sociedad vasca
- + Competitividad de la industria

## Más Productividad

### - Costes operativos:

La estrategia incluirá procesos de creación de valor, que una vez implementados proporcionarán una mayor productividad a las empresas del sector turístico vasco, reduciendo los costes operativos

### - Estacionalidad

La demanda turística a Euskadi estará más repartida a lo largo del año, permitiendo alargar la temporada y consecuentemente aumentar los ingresos anuales, generar puestos de trabajo más estables e incrementar el rendimiento de los activos de las empresas del sector.

## Mejor Crecimiento

La estrategia priorizará un crecimiento cualitativo, basado en un incremento del gasto y la estancia: con mejores turistas.

### + Gasto y estancia:

Una oferta turística de calidad y con un gran valor experiencial permitirá atraer a turistas con mayor poder adquisitivo.

### + Desconcentración:

Se desarrollarán iniciativas para repartir los flujos turísticos por el territorio y evitar concentraciones en las capitales.

### + Diversificación

La estrategia fomentará un crecimiento diversificado de la demanda que permitirá desarrollar nuevas oportunidades de negocios en el sector.

## Un Turismo Sostenible

La estrategia fomentará un modelo de crecimiento que genere valor no solo a los turistas sino también al entorno natural, cultural, los ciudadanos y las empresas.

### + Satisfacción del turista

Euskadi ofrecerá una oferta de servicios turísticos y para turistas de gran calidad que serán altamente valorados por los turistas y les generará satisfacción.

### + Bienestar para la sociedad vasca

Euskadi crecerá favoreciendo el bienestar de la sociedad vasca asegurando el respeto al medio ambiente.

### + Competitividad de la industria

El sector turístico vasco destacará por altos niveles de competitividad en todas sus vertientes (capital humano, innovación, marco legal...).



## Los tres grandes objetivos

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

Fuente: THR, a partir de datos de Eustat

### Notas:

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

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

## V.III

### Formulación de la estrategia de marketing

V.III.1 Objetivos de la Estrategia

**V.III.2 Valor a aportar a los socios**

V.III.3 Estrategia de Euskadi

V.III.4 Direcciones estratégicas de marketing



# Valor para los socios

## CLIENTES E INVERSORES

Experiencias memorables

Alto nivel de calidad en los servicios

Buen clima inversor

### 1 Clientes B2C y B2B

**B2C:** buscan una oferta turística inspiradora, que les proporcione experiencias únicas con una hospitalidad acogedora, servicios de calidad, seguridad, etc.

**B2B:** buscan trabajar con destinos atractivos con capacidad de satisfacer a los clientes con una buena relación calidad-precio.

### 2 Inversores

Los inversores buscan oportunidades de negocio que ofrezcan un buen rendimiento del capital en un entorno competitivo de primer nivel: un marco legal y regulatorio que se adecue a sus necesidades; un capital humano preparado; infraestructuras, etc.

#### Valor a ofrecer

- Experiencias memorables
- Alto nivel de calidad en los servicios
- Buen clima inversor

## COLABORADORES

Clientes satisfechos

Soporte profesional

### 3 Intermediarios

Los intermediarios, principalmente las agencias de viaje, buscan destinos atractivos que dispongan de una propuesta de valor diferenciada, con productos de calidad a un precio competitivo para así satisfacer las necesidades de sus clientes.

### 4 Medios y prescriptores

Los medios y prescriptores buscan disponer de información de confianza. Por ello, se les debe proporcionar apoyo en sus actividades, ya sea a nivel de acompañamiento, instalaciones, acceso, transporte, etc.

#### Valor a ofrecer

- Clientes satisfechos
- Soporte profesional

## SOCIOS INTERNOS

Excelentes condiciones competitivas

Prosperidad sostenible

### 5 Sector y entes de promoción

El sector turístico y los entes públicos de promoción requieren del apoyo de una administración central que les ayude en el desarrollo de actividades para las que no tienen los conocimientos y/o los recursos necesarios.

### 6 Ciudadanía

La población vasca percibirá valor en el desarrollo del turismo si éste genera riqueza, trabajo y un aumento de la sensación de bienestar y satisfacción con bajos costes sociales y medioambientales.

#### Valor a ofrecer

- Excelentes condiciones competitivas
- Prosperidad sostenible

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

## V.III

### Formulación de la estrategia de marketing

V.III.1 Objetivos de la Estrategia

V.III.2 Valor a aportar a los socios

**V.III.3 Estrategia de Euskadi**

V.III.4 Direcciones estratégicas

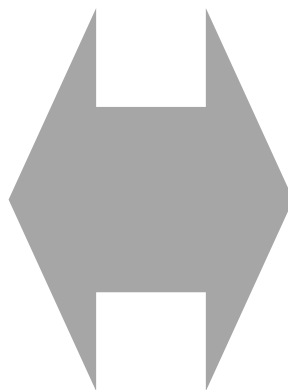
# Estrategia Turística de Euskadi

## La ventaja competitiva

“Ofrecer una experiencia turística en un destino de excelencia y especializado con una de las mejores cocinas del mundo”

### 5 Refuerzos a la ventaja principal:

- Gran diversidad de atractivos “a mano”
- Abundancia de expresiones culturales
- Calidad de los servicios superior
- Hospitalidad y seguridad
- Excelentes infraestructuras



## Segmentos de demanda objetivo

### 1. Por necesidad fundamental:

- Descansar
- Descubrir
- Disfrutar
- Aprender
- Reunirse

### 2. Por tipos de producto:

- Escapadas
- Itinerarios
- Enogastronomía
- Costa Vasca
- Reuniones

### 3. Por tipología de cliente:

- B2B y B2C

### 4. Por origen:

- Mercados tradicionales
- Mercados emergentes



# La ventaja competitiva de Euskadi se complementa con 5 refuerzos

## Los 5 refuerzos de la ventaja a ofrecer

### 1) Diversidad de paisajes a poca distancia

Euskadi cuenta con una gran diversidad de paisajes únicos. A lo largo de su territorio relativamente pequeño, se puede encontrar una gran variedad de atractivos y actividades turísticas

### 2) Fuerte presencia de expresiones culturales

Euskadi es un destino con unas tradiciones fuertemente arraigadas y una cultura rica que actúa como elemento diferenciador frente a la uniformización del producto turístico.

### 3) Calidad de los servicios superior

Euskadi solo podrá adquirir turistas de mayor calidad si ofrece experiencias excepcionales complementadas con unos servicios de excelencia.

### 4) Hospitalidad y seguridad

Euskadi dispone de un capital humano cualificado capaz de ejecutar procesos de calidad en un entorno de mejora continua. Además, es un entorno seguro y confortable.

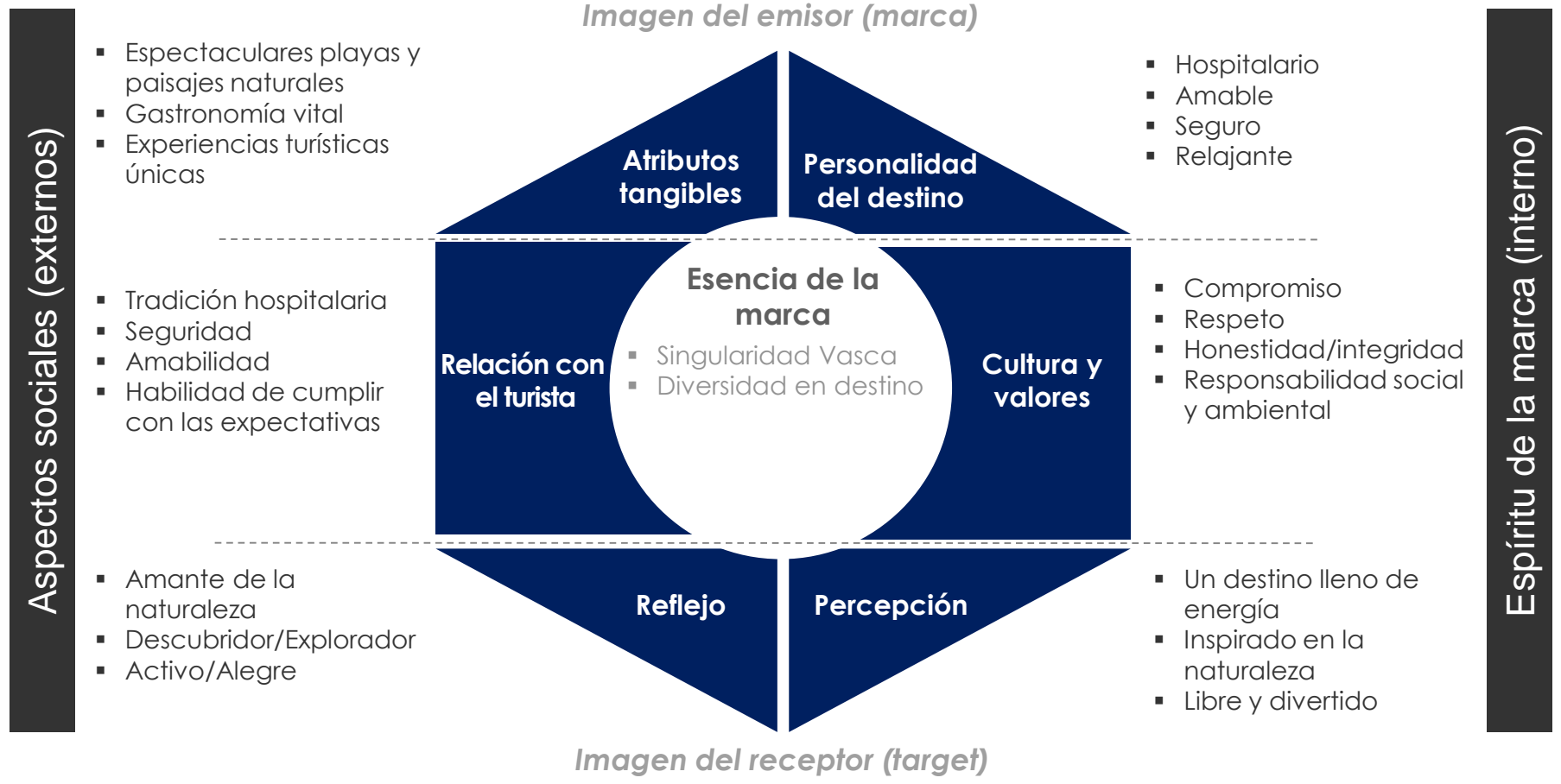
### 5) Excelentes infraestructuras

Euskadi dispone de buenas infraestructuras de transporte que permiten al turista llegar cómodamente al destino y moverse a través del territorio.



# El prisma de marca es una herramienta útil para describir lo que representa el destino y cómo quiere ser percibido por los turistas

El prisma de marca se ha utilizado para ilustrar la identidad de marca de Euskadi



# La marca integrará los refuerzos de la ventaja competitiva de Euskadi

La comunicación de marca continuará pivotando sobre dos ejes y sus diferenciadores:



El Plan de Marketing 2020 propone ser constante en la comunicación de los dos ejes ya identificados en el plan anterior

# Euskadi se dirigirá a diferentes segmentos de la demanda

## 1. Por necesidad fundamental

	Relajarse	Descubrir	Disfrutar	Aprender	Reunirse
Necesidad del consumidor	Descansar, desconectar, liberar la mente	Explorar y descubrir los atractivos de un espacio determinado	Disfrutar de experiencias diferentes, únicas y memorables	Adquirir / ampliar conocimientos y desarrollar habilidades	Reunirse e interactuar para conseguir un determinado objetivo
Oportunidad para crear valor	Ofrecer entornos de ocio y todos los servicios y experiencias necesarias para descansar	Facilitar el acceso y la penetración de espacios y el disfrutar de sus atractivos de manera conveniente y confortable	Suministrar aquellas experiencias con personalidad "vasca" y altos niveles de "memorabilidad" y "confort"	Suministrar los servicios de educación y entretenimiento demandados con ventajas competitivas relevantes	Suministrar la infraestructura y la logística para el buen funcionamiento de las reuniones

# Euskadi se dirigirá a diferentes segmentos de la demanda

## 2. Por tipo de producto



■ Invertir   
 ■ Gestionar   
 ■ Gestionar selectivamente

### Prioridad A.

- Escapadas
- Itinerarios
- Enogastronomía
- Costa Vasca (\*)
- Reuniones

### Prioridad B.

- Naturaleza
- Cultura (\*\*)

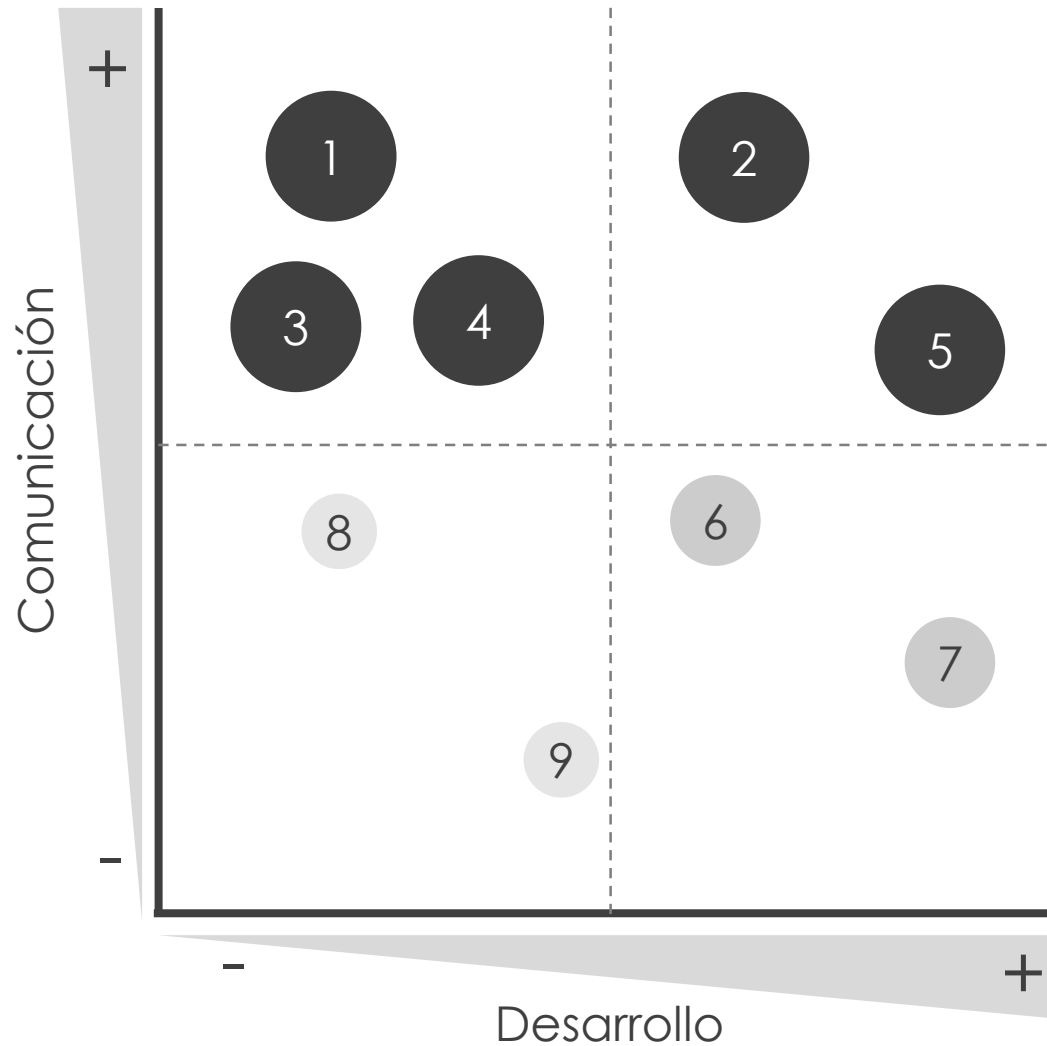
### Prioridad C.

- Nuevos nichos
- Turismo deportivo

(\*) incluye surf

(\*\*) incluye turismo religioso, festivales y turismo industrial

# Esfuerzos requeridos en la comunicación y el desarrollo del producto para el año 2020



## Productos

1. Escapadas
2. Itinerarios
3. Enogastronomía
4. Costa Vasca
5. Reuniones
6. Naturaleza
7. Cultura
8. Nuevos nichos
9. Turismo deportivo



# Metodología aplicada en la priorización de productos

Criterio	Indicador	Fuente
<b>Atractividad</b>		
• Gasto emisorio	▪ Gasto emisorio en 2016	▪ IPK Internacional 2016 y estimaciones THR
• Crecimiento histórico	▪ Crecimiento absoluto de la demanda (2010-2016)	▪ IPK Internacional 2016 y estimaciones THR
• Crecimiento a futuro	▪ Crecimiento previsto de la demanda (2016-2020)	▪ IPK Internacional 2016 y estimaciones THR
• Gasto medio diario	▪ Gasto medio diario por producto (2016)	▪ Entrevistas a especialistas de cada producto a Europa y otras fuentes secundarias
• Contribución a la reducción de la Estacionalidad	▪ Porcentaje de viajes en temporada baja (de enero a abril y de septiembre a diciembre)	▪ Entrevistas a especialistas de cada producto a Europa y otras fuentes secundarias
• Contribución a la Diversificación	▪ Diversificación motivacional y geográfica (1 a 5; donde 1: no diversifica, 5: sí diversifica)	▪ Estimaciones THR
• Contribución a la Diferenciación	▪ Contribución a la diferenciación (1 a 5; donde 1: no diversifica, 5: sí diversifica)	▪ Estimaciones THR
• Contribución a la Sostenibilidad	▪ Contribución a la sostenibilidad (1 a 5; donde 1: contribución mínima, 5: contribución máxima)	▪ Estimaciones THR
• Fuerzas de Porter	▪ Fuerzas Porter (1 a 5; donde 1: mucho, 5: poco)	▪ Estimaciones THR
<b>Competitividad</b>		
• Potencial diferenciador	▪ Calidad, cantidad y variedad de recursos y atractivos turísticos	▪ Estimaciones THR
• Infraestructura turística (transportes, oferta complementaria, etc.)	▪ Infraestructura turística (transportes, oferta complementaria, proximidad aeroportuaria, etc.)	▪ Estimaciones THR
• Facilidad de desarrollo (creación de productos, gestión, etc.)	▪ Facilidad de desarrollo (creación de productos, organismos de gestión, organización actores clave, etc.)	▪ Estimaciones THR
• Competitividad de España	▪ Cuota de mercado de España ▪ Cuota de mercado de Euskadi a España sobre viajes domésticos (fuera de la CCAA propia)	▪ Estimaciones THR en base a fuentes internas
• Cuota de mercado de Euskadi	▪ Cuota de mercado de Euskadi en Europa	▪ Estimaciones THR en base a fuentes internas
• Poder de marca	▪ Poder de la marca Euskadi (1 a 5, donde 1: poder bajo; 5: poder alto)	▪ Estimaciones THR en base a fuentes internas

# Euskadi se dirigirá a diferentes segmentos de la demanda

## 3. Por tipología de cliente

### B2B

Los clientes **B2B** buscan destinos atractivos que dispongan de una propuesta de valor diferenciada, con productos de calidad a un precio competitivo para así satisfacer las necesidades de sus clientes.



#### Los principales clientes B2B son:

- Turoperadores
- OTAs
- Meeting planners
- Grandes compradores
- Agencias de Viaje
- Etc.

### B2C

Los clientes **B2C** buscan una oferta turística inspiradora, que les proporcione experiencias únicas con una hospitalidad acogedora, servicios de calidad, seguridad, etc.



#### Los clientes B2C pueden segmentarse según los siguientes criterios:

- Motivación
- Ciclo de vida/generación
- Ciclo de viaje

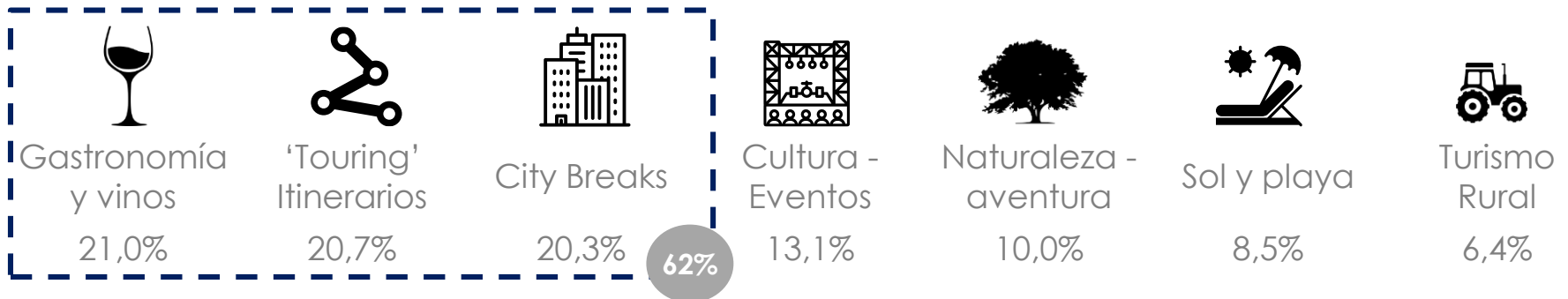


# El público objetivo es una persona con ganas de descubrir un territorio, comer bien y disfrutar de experiencias singulares

La comunicación se orientará a influir en los viajeros con las siguientes motivaciones de viaje...

<b>1 Descubrir, explorar un territorio</b>	<b>2 Comer bien</b>	<b>3 Disfrutar y relajarse en entornos naturales</b>	<b>4 Disfrutar de un interés especial</b>
Sus pueblos y ciudades, expresiones culturales, historia, espacios naturales, gastronomía, etc.	Disfrutar de una de las mejores gastronomías del mundo y descubrir la enología	Caminar por bellos paisajes, vivir el estilo de vida rural, entrar en contacto con la naturaleza	Practicar a fondo una actividad/interés específico, que en el caso de Euskadi se centraría en el surf, deportes y la asistencia a espacios religiosos

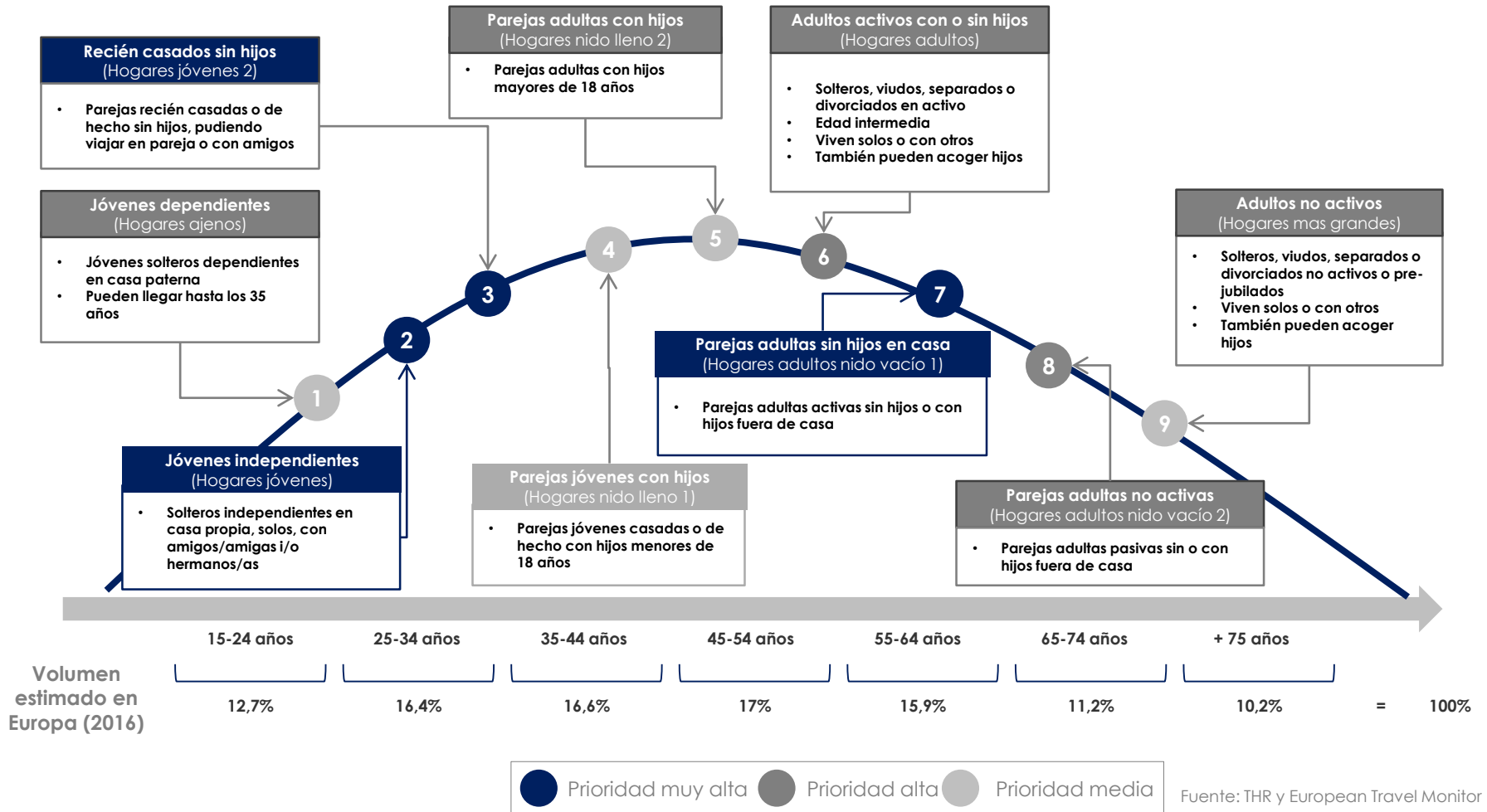
...que coinciden con las motivaciones actuales de los turistas que visitan Euskadi



**Gastronomía, Itinerarios y City Breaks copan las principales motivaciones del turista en Euskadi**

# Euskadi se concentrará en captar y retener turistas con un nivel de renta medio-alto, principalmente en edad adulta, con o sin familia.....

## Priorización de los segmentos de turistas según el ciclo de vida



# Matriz de productos y segmentos estratégicos

Segmento /Producto	Jóvenes dependientes (Hogares jóvenes)	Jóvenes independientes (Hogares jóvenes)	Recién casados sin hijos (Hogares jóvenes 2)	Parejas jóvenes con hijos (Hogares nido lleno 1)	Parejas adultas con hijos (Hogares nido lleno 2)	Adultos activos con o sin hijos (Hogares adultos)	Parejas adultas sin hijos en casa (Hogares adultos nido vacío 1)	Parejas adultas no activas (Hogares adultos nido vacío 2)	Adultos no activos (Hogares mas grandes)
Escapadas									
Itinerarios									
Enogastronomía									
Costa Vasca									
Naturaleza									
Cultura									
Nuevos nichos									
Turismo deportivo									

Nota: El turismo de reuniones no se ha considerado



# Euskadi se dirigirá a diferentes segmentos de la demanda

## 4. Por mercado de origen

	Mercado Internacional	Mercado Nacional
Países / comunidades estratégicos/as	 Alemania	 Madrid
	 Francia	 Cataluña
	 Reino Unido	 Euskadi
Emergentes / a desarrollar	 Italia	 Andalucía
	 Estados Unidos	 Castilla y León
	 Países Nórdicos	 C. Valenciana
	 Países Bajos	

# Matriz de correlación entre los productos y mercados estratégicos

Segmento /Producto	Alemania	Francia	Reino Unido	Italia	Estados Unidos	Países Nórdicos	Países Bajos	Mercado Nacional
Escapadas								
Itinerarios								
Enogastronomía								
Costa Vasca								
Naturaleza								
Cultura								
Nuevos nichos (2)								
Turismo deportivo								

Grado de adecuación del mercado al producto: (mayor) ● ◐ ◑ ◒ : (menor)

Nota (1): El turismo de reuniones no se ha considerado

Nota (2): La adecuación de cada nuevo producto nicho al mercado dependerá de su tipología (naturaleza, cultura, etc.).

# Metodología aplicada en la priorización de mercados

Criterio	Indicador	Fuente
<b>Atractividad</b>		
• Gasto emisor a Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gasto emisor a Europa en 2016 (transporte excluido)</li> <li>▪ Gasto emisor a Europa en 2016 (transporte incluido)</li> <li>▪ En el caso de España, gasto emisor a CCAA externas a la propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourism Economics, INE</li> </ul>
• Crecimiento previsto a Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento absoluto previsto 2016-2020 en el volumen de viajes a Europa</li> <li>▪ Crecimiento absoluto previsto 2020-2025 en el volumen de viajes a Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourism Economics</li> </ul>
• Gasto medio diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gasto medio diario en Euskadi en el 2016 (transporte excluido)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eustat &amp; Eurostat</li> </ul>
• Potencial desestacionalizador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporción de visitas a Euskadi entre octubre y junio 2016 sobre el total de turistas en 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eustat</li> </ul>
• Potencial de diversificación de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración cualitativa del grado de consumo de productos que contribuyan a diversificar la demanda a Euskadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IPK, OETs, IET (% fuera de capitales)</li> </ul>
• Utilización de alojamiento de valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporción de turistas alojados en hoteles sobre el total de turistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OETs</li> </ul>
• Poder adquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PIB per cápita en 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourism Economics</li> </ul>
<b>Competitividad</b>		
• Idoneidad de la oferta de Euskadi a la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración cualitativa de la idoneidad de la oferta vasca con las motivaciones del turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ THR en base a investigaciones</li> </ul>
• Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad aérea: cuota de asientos disponibles en los próximos 10 meses (enero a octubre 2016) con destino Euskadi respecto el total a Europa</li> <li>▪ Distancia aérea en horas</li> <li>▪ Valoración cualitativa de la proximidad terrestre a Euskadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OAG, Skyscanner, Google Maps</li> </ul>
• Idoneidad de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración cualitativa del poder de la marca Euskadi en el mercado emisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• THR en base a investigaciones</li> </ul>
• Potencial de repetición	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración cualitativa del grado de repetición potencial del viaje en el futuro a Euskadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ THR en base a investigaciones</li> </ul>
• Burocracia administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración cualitativa de la situación burocrática en cuanto a movilidad (visados, permisos, etc.) entre el país de origen y España</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TurEspaña</li> </ul>
• Competitividad de España	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de España para atraer demanda del mercado emisor. Si España dispone de una buena competitividad en el mercado, indirectamente incrementa la competitividad de Euskadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ THR, PMK España</li> </ul>
• Cuota de mercado en Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporción de llegadas a Euskadi respecto el total de llegadas a Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tourism Economics, Eustat</li> </ul>

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

## V.III

### Formulación de la estrategia de marketing

V.III.1 Objetivos de la Estrategia

V.III.2 Valor a aportar a los socios

V.III.3 Estrategia de Euskadi

**V.III.4 Direcciones estratégicas de  
marketing**

# Eje 1. Diseño de valor<sup>1</sup>



Para conseguir estos resultados, hay que abordar los siguientes aspectos:

Aspecto clave a abordar	Pregunta estratégica	Dirección estratégica para abordar el aspecto clave	Objetivo estratégico
Procesos de diseño de valor	¿Cómo poner en valor los recursos turísticos vascos más relevantes?	1. Poner en valor los recursos turísticos vascos	1A Desplegar la puesta en valor de los recursos turísticos más relevantes
Propuesta de valor excepcional de Euskadi	¿Cómo desarrollar un menú de productos y experiencias excepcional?	2. Desarrollar productos y experiencias excepcionales	1B Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi
Promoción de productos y cultura local	¿Cómo fomentar el consumo de producto y cultura local entre los turistas?	3. Promover los productos de calidad locales y de proximidad, así como culturales	1C Promover el consumo de productos locales de calidad

1. Incluido en el Eje 1 del PDTV 2017-20



# Poner en valor los recursos turísticos vascos

## Aspecto clave

### Procesos de diseño de valor

Euskadi se caracteriza por el gran número y la diversidad de recursos y atractivos turísticos de los que dispone en un territorio pequeño. Este hecho, que puede parecer una ventaja competitiva de por sí, requiere de grandes esfuerzos del sector público para identificar y inventariar los recursos y atractivos turísticos y/o susceptibles de ser turísticos. Ello requiere planificar las inversiones para su puesta en valor, conservación o recuperación del estado de dichos recursos.

## Pregunta estratégica

**¿Cómo poner en valor los recursos turísticos vascos más relevantes?**

## Dirección Estratégica

### Impulsar el desarrollo, la clasificación y el seguimiento de los recursos turísticos vascos

Euskadi desplegará mecanismos que fomenten el desarrollo, la clasificación y el seguimiento de su oferta de recursos turísticos contribuyendo a desarrollar una propuesta de valor excepcional

### Inventariar recursos turísticos

Euskadi dispondrá de un inventario de los recursos turísticos con el detalle de los sitios y atracciones turísticas

### Elaborar planes de recuperación de recursos turísticos

Euskadi dispondrá de un plan de identificación de recursos turísticos susceptibles a recuperar/potenciar así como un seguimiento especial de aquellos recursos más relevantes, todo ello en estrecha colaboración con diputaciones forales y entes locales.

### Planificar la actualización del inventario

Euskadi planificará de manera regular la actualización de su inventario de recursos turísticos

## Objetivo estratégico

**Desplegar la puesta en valor de los recursos turísticos más relevantes**

### “Do-Wells”

- Activar los mecanismos adecuados de desarrollo, clasificación y seguimiento de los recursos turísticos vascos
- Disponer de planes de recuperación realistas de recursos
- Planificar adecuadamente la actualización del inventario

## KPIs

## Iniciativas

# Desarrollar productos y experiencias excepcionales

## Aspecto clave

### Propuesta de valor excepcional de Euskadi

El turismo mundial tiende a viajar cada vez más en busca de experiencias, hecho que constituye una motivación sobre la que construir una ventaja competitiva.

Euskadi tiene un gran patrimonio natural, histórico y cultural que le presenta oportunidades únicas de hacer algo excepcional y aprovecharlo para diferenciarse.

Una buena oferta de experiencias ayudará a incrementar el gasto promedio del turista, desestacionalizar la demanda y redistribuir los flujos turísticos por el territorio.

## Pregunta estratégica

**¿Cómo desarrollar un menú de productos y experiencias excepcional?**

## Dirección Estratégica

### Implantar progresivamente nuevos productos que ayuden a desestacionalizar y distribuir los flujos en el territorio

Euskadi pondrá en marcha nuevos productos que enriquezcan su oferta turística y contribuyan a desestacionalizar y distribuir de una manera más idónea los flujos en el territorio.

### Desarrollar el Plan del Euskadi Experiencial

Euskadi incorporará a su oferta turística una variedad atractiva de experiencias alineada con la nueva propuesta de valor dirigida a mercados y segmentos entorno a los Itinerarios y City Breaks.

### Definir una propuesta de valor atractiva para las reuniones, los incentivos y los eventos.

Euskadi orientará su acción a la captación de reuniones pequeñas y medianas en determinados mercados europeos, preferentemente en aquellas industrias y nichos de mercado de mayor valor añadido. Además, se intentará captar con mayor intensidad aquellas reuniones cuyos participantes presenten características alineadas a los principios del Turismo Sostenible.

## Objetivo estratégico

### Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi

#### “Do-Wells”

- Seleccionar los productos y experiencias adecuados para desestacionalizar y distribuir mejor los flujos
- Planificar adecuadamente la tipología de experiencias
- Asegurar un reparto equilibrado de las experiencias por el territorio
- Ofrecer ayudas para el desarrollo de experiencias

## KPIs

## Iniciativas

# Dinamizar el pequeño comercio y los artesanos de calidad

## Aspecto clave

### Dinamización del pequeño comercio y los artesanos

El turismo ofrece una excelente oportunidad al desarrollo del pequeño comercio de productos locales y los artesanos, lo que contribuirá a la protección de elementos vulnerables y al fortalecimiento de la identidad y valores locales.

La dinamización del pequeño comercio ligado al producto local de calidad gracias al turismo ayudará a identificar oportunidades empresariales atractivas y a poner en marcha modelos de negocio rentables y sostenibles en el tiempo que generen puestos de trabajo de calidad para la población local.

## Pregunta estratégica

**¿Cómo generar más sinergias entre el turismo y comercio?**

## Dirección Estratégica

### Convertir el comercio de producto local y artesanía en un aliciente turístico más

Una excelente manera de conocer las ciudades y pueblos vascos y su carácter será visitar su comercio de producto local y sus artesanos singulares.

Euskadi contará con rutas turístico-comerciales con la finalidad de dinamizar los centros históricos entre los turistas y promocionar el comercio de producto local, la artesanía y las de interés turístico.

### Poner en valor la artesanía

La artesanía local será reforzada como un elemento diferenciador de Euskadi; se pondrán en valor y serán posicionados adecuadamente aquellos productos artesanos más característicos de la cultura local, garantizando unos estándares de calidad y unos procesos de elaboración de acuerdo con las tradiciones.

### Promocionar Euskadi como lugar de compras de producto local de calidad y artesanía

Euskadi incrementará su notoriedad como destino de compras de producto local y de artesanía de calidad aprovechando los atributos de imagen ya asociados (estilo de vida, gastronomía, etc.) y positivamente valorados, para potenciar el posicionamiento competitivo de las ciudades y pueblos.

## Objetivo estratégico

### Fortalecer el pequeño comercio y los artesanos de calidad

#### “Do-Wells”

- Señalizar las zonas de pequeño comercio de productos locales de calidad.
- Potenciar las rutas turísticas y comerciales de artesanía y productos locales.
- Facilitar la visibilidad de las asociaciones comerciales de productos locales de calidad y de artesanos para el turista.

## KPIs

## Iniciativas

# Eje 2. Conquista de clientes<sup>1</sup>



Para conseguir estos resultados, hay que abordar los siguientes aspectos:

Aspecto clave a abordar	Pregunta estratégica	Dirección estratégica para abordar el aspecto clave	Objetivo estratégico
Procesos de conquista de clientes	<i>¿Cómo atraer a más turistas a Euskadi?</i>	4. Disponer de una estrategia adecuada de conquista de clientes	2A Conquistar clientes de una manera más eficaz

1. Incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20

Dirección Estratégica  
**4**

# Disponer de una estrategia adecuada de conquista de clientes

**Aspecto clave**

**Procesos de conquista de clientes**

Para conseguir los objetivos estratégicos, Euskadi debe ser capaz de definir con claridad qué clientes quiere y de qué mercados.

Basquetour debe actuar como un ente facilitador que promueva una comunicación integrada de marketing dirigida a públicos específicos, aumentando la eficiencia de las acciones de marketing. No obstante, actualmente Basquetour no utiliza las herramientas adecuadas de marketing tecnológico ni dispone de un equipo suficientemente capacitado para sacarle el máximo provecho.

**Pregunta Estratégica**

**¿Cómo atraer a más turistas a Euskadi?**

**Dirección Estratégica**

**Implantar una comunicación integrada de marketing (CIM)**

Basquetour elaborará un estudio de la situación actual de la marca (posicionamiento, notoriedad, diferenciación, etc.), en base a la cuál se establecerán los objetivos de comunicación, los públicos objetivo a los que dirigirse, el ecosistema de mensajes y las herramientas para facilitar todos los procesos de comunicación y gestión del contenido.

**Desarrollar un sistema de marketing tecnológico**

Basquetour dispondrá de una excelente plataforma de marketing digital, a nivel de las mejores de Europa, a través de la cual apoyará a los consumidores, colaboradores y a la industria. El marketing digital acercará Basquetour al turista, proporcionándole apoyo a través de diferentes medios digitales durante todas las fases de su ciclo de viaje.

**Realizar un marketing más efectivo en los mercados y en destino**

Basquetour seleccionará mercados prioritarios, para los que se identificará colaboradores potenciales, oportunidades de negocio (como acciones de co-marketing y partenariados), y sobre los que se preparará inteligencia de mercado y se elaborará planes de mercado con objetivos, métricas y targets concretos.

**Objetivo Estratégico**

**Conquistar clientes de una manera más eficaz**

**“Do-Wells”**

- Definir los públicos objetivo, mensajes, canales, etc. de la comunicación
- Capacitar al personal para maximizar la rentabilidad del ecosistema digital
- Implementar planes de mercado profesionales y reforzar la posición en mercados prioritarios

**KPIs**

**Iniciativas**

# Eje 3. Fidelización de clientes<sup>1</sup>



Para conseguir estos resultados, hay que abordar los siguientes aspectos:

Aspecto clave a abordar	Pregunta estratégica	Dirección estratégica para abordar el aspecto clave	Objetivo estratégico
Procesos de retención y fidelización de clientes	<i>¿Cómo incrementar la retención y la fidelización de los clientes?</i>	5. Activar un potente sistema de fidelización y prolongación de la estancia	3A Aumentar la retención y fidelización de los clientes

1. Incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20

# Activar un potente sistema de fidelización y prolongación de la estancia

## Aspecto clave

### Procesos de retención y fidelización de clientes

Euskadi presenta unos altos índices de satisfacción, repetición y recomendación. Esto suponen para Basquetour una oportunidad de establecer relaciones más personales, ofrecerles propuestas a medida de sus necesidades, y despertar su interés en visitar el destino fuera de temporada alta o descubrir nuevos lugares.

Será necesario encontrar la solución más adecuada para que Basquetour disponga de un sistema eficiente de CRM y un plan de acción que le permita hacerlo exitosamente.

## Pregunta Estratégica

**¿Cómo incrementar la retención y la fidelización de los clientes?**

## Dirección Estratégica

### Implementar un potente plan de fidelización

La activación de un sistema de CRM altamente eficaz permitirá a Basquetour tener un modelo de organización cuyos procesos se basarán en una gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente con el objetivo de fidelizar y rentabilizar el cliente, incrementando también el número de registros.

### Segmentar la base de datos en base a perfiles motivacionales

El sistema de CRM permitirá atraer clientes a partir de la información generada e identificar patrones de necesidades a fin de fidelizar mediante una atención personalizada y una oferta turística segmentada y adaptada a las necesidades de los turistas.

### Lanzar propuestas segmentadas

La base de un buen funcionamiento será la gestión de la información que genera el cliente, junto con los datos de la organización. A partir de una explotación cruzada con la aplicación de diferentes técnicas de análisis se lanzarán propuestas temáticas altamente personalizadas.

## Objetivo Estratégico

**Aumentar la retención y fidelización de los clientes**

### “Do-Wells”

- Integrar la información obtenida de los múltiples canales
- Establecer relaciones y patrones de conocimiento entre servicios / productos y clientes
- Centrarse en la satisfacción del cliente para conservarlo y fidelizarlo
- Integrar el CRM en la toma de decisiones y distribuir la información con los entornos colaborativos.

## KPIs

## Iniciativas

# Eje 4. Servicios de marketing al sector<sup>1</sup>



Para conseguir estos resultados, hay que abordar los siguientes aspectos:

Aspecto clave a abordar	Pregunta estratégica	Dirección estratégica para abordar el aspecto clave	Objetivo estratégico
Soporte en marketing a la industria	<i>¿Cómo mejorar el soporte en marketing a la industria?</i>	6. Ayudar a la industria vasca a hacer un marketing más eficiente	4A Atraer a más empresas y aumentar su satisfacción

1. Incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20



# Ayudar a la industria vasca a hacer un marketing más eficiente

## Aspecto clave

### Soporte en marketing a la industria

Basquetour no dispone de un portafolio de servicios orientado a ayudar a las empresas vascas a hacer un marketing más eficiente.

En la actualidad proporciona soporte en la asistencia a ferias, workshops, organización de fam trips, etc... Estos no pueden ser calificados como servicios de alto valor añadido.

Por otro lado, existe la percepción de que el sector no valora los esfuerzos realizados, y no ve en Basquetour un referente en el marketing turístico.

## Pregunta Estratégica

**¿Cómo mejorar el soporte en marketing a la industria?**

## Dirección Estratégica

**Implantar un nuevo modelo de relación, más cercano y activo, que aumente el número de empresas asociadas**

Basquetour desplegará un conjunto de servicios que le permitirán diferenciarse y aumentar el grado de satisfacción de la industria

**Configurar un menú innovador de productos / servicios para el sector y controlar la satisfacción**

Basquetour se concentrará en aquellas actividades que aporten valor a la industria y que permitan a Basquetour diferenciarse:

- Formación de muy alto nivel en materia de marketing digital y transferencia de conocimiento de Basquetour al sector, así como asistencia técnica profesional.
- Servicio de conexión / networking con otras empresas vascas, españolas e internacionales.
- Proyecto de asesoramiento a DMCs.
- Formación en marketing por parte de catedráticos y / o profesionales de escuelas de negocios y empresas reconocidas

**Impulsar mecanismos de inteligencia de mercado e identificación de oportunidades de negocio a través de una red adecuada de colaboradores y agentes institucionales en los mercados**

Basquetour reconocerá los esfuerzos de las empresas que adopten mejores prácticas de marketing, ayudando a la industria a dar un paso firme en la adopción del marketing digital.

## Objetivo Estratégico

**Atraer a más empresas y aumentar su satisfacción**

### “Do-Wells”

- Identificar los segmentos a los que Basquetour quiere dirigirse y orientar el servicio en función de sus necesidades
- Involucrar a los mejores profesionales en la prestación de servicios de formación
- Monitorizar frecuentemente la satisfacción del sector para ajustar rápidamente los servicios.

## KPIs

## Iniciativas

# Eje 5. Organización, gestión y gobernanza<sup>1</sup>



Para conseguir estos resultados, hay que abordar los siguientes aspectos:

Aspecto clave a abordar	Pregunta estratégica	Dirección estratégica para abordar el aspecto clave	Objetivo estratégico
Gobernanza	¿Qué modelo de gobernanza utilizar?	7. Establecer un nuevo estilo de gobernanza	5A Establecer un buen sistema de gobernanza moderna
Modelo organizativo y asignación de presupuesto	¿Cómo alinear el DTCC con la estrategia y mejorar su rendimiento?	8. Alinear la organización del DTCC con la estrategia (Departamento, Basquetour, Itourbask, etc.)	5B Adecuar la organización del DTCC de acuerdo a la estrategia
Modelo de gestión del turismo	¿Qué modelo de gestión del sistema turístico emplear?	9. Constituir un nuevo modelo de monitorización y gestión de la estrategia	5C Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente

1. Incluido en el Eje 7 del PDTV 2017-20. Las direcciones estratégicas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.

# Establecer un nuevo estilo de gobernanza

## Aspecto clave

### Gobernanza

Uno de los elementos que marca el éxito o el fracaso de un sistema de gobernanza es su capacidad para atraer más y mejores líderes en gestión del turismo.

Es vital que el sistema de gobernanza sea capaz de atraer talento para fomentar el pensamiento estratégico y la toma inteligente de decisiones. El DTCC debe ejercer un rol de impulsor y líder reconocido en el nuevo PDTV/PMTV.

Las personas a involucrarse deberán ser directivos de primer nivel de empresas con negocio en Euskadi, vinculadas directa o indirectamente al sector turístico.

## Pregunta Estratégica

**¿Qué modelo de gobernanza utilizar?**

## Dirección Estratégica

### Establecer un modelo de gobernanza mucho más eficaz

El sector turístico se beneficiará de un nuevo marco de gobernanza que facilite y promueva la inclusión y movilización de los principales grupos de interés del sector público y privado. El DTCC liderará la implementación de la nueva estrategia, coordinándose con el resto de Departamentos y agencias mediante el Comité Inter Departamental de Turismo (CIT) y los principales actores del sector privado con la Alianza Vasca para el Turismo.

### Implicar a los actores públicos y privados en el proceso de gobernanza

La creación de grupos de trabajo enfocados y mixtos (público-privado) permitirá compartir conocimientos y experiencia en la gestión y planificación del turismo con el fin de implementar mejoras en las operaciones.

### Organizar el Foro del Turismo Vasco

La sociedad vasca verá el turismo como un elemento positivo para el desarrollo local y la preservación de la identidad propia, gracias a la comunicación activa del progreso en la implementación de una estrategia respetuosa con el medio ambiente y la sociedad que fomente la participación activa tanto en forma de puestos de trabajo como en la apertura de nuevos negocios.

El Foro será el "evento del año" en el sector turístico; una oportunidad perfecta para que el CIT, la Alianza Vasca para el Turismo y el DTCC interactúen con toda la industria y demuestren su liderazgo.

## Objetivo Estratégico

**Establecer un buen sistema de gobernanza moderna**

### "Do-Wells"

- Asegurar el compromiso de todos los actores clave con implicaciones en turismo
- Fomentar el liderazgo compartido entre el sector público y privado
- Construir consenso y fomentar el intercambio entre los diversos grupos de interés involucrados

## KPIs

## Iniciativas

Dirección Estratégica  
**8**

# Alinear la organización del DTCC con la estrategia (Departamento, Basquetour, Itourbask, etc.)

**Aspecto clave**

**Modelo organizativo y asignación de presupuesto**

Las funciones del DTCC han sido tradicionalmente orientadas a la gestión de temas administrativos y desde una perspectiva de tarea realizada, no de resultado alcanzado.

Las nuevas tendencias del mercado piden a la administración una mayor agilidad a la hora de dar respuesta a problemáticas emergentes y apoyar a los empresarios para que sean más competitivos.

El balance de ejecución de los planes anteriores ha permitido identificar algunas lecciones que hay que tener en cuenta de cara al del futuro plan.

**Dirección Estratégica**

**Desplegar un nuevo esquema organizativo y de responsabilidades (Departamento, Basquetour, Itourbask)**

El DTCC tendrá una estructura organizativa más ágil y orientada a resultados con departamentos y grupos de trabajo capacitados para trabajar en pro del logro de los objetivos del Plan y de la Visión.

Las categorías de aspectos clave marcarán las prioridades y las subdivisiones organizativas con el objetivo de implementar las diversas 'iniciativas' y los 'paquetes de trabajo' relacionados que llevarán a la consecución de los objetivos estratégicos.

**Realizar esfuerzos en formación y coaching para el equipo**

Los responsables y técnicos del DTCC y de organizaciones públicas y agencias con un papel relevante en la implementación del PDTV/PMTV estarán altamente cualificados y preparados para realizar las funciones necesarias para liderar la implementación del PDTV/PMTV, gracias a la puesta en marcha de planes específicos de educación, formación y coaching en colaboración con las principales escuelas de negocio y universidades de Euskadi.

**Impulsar la dotación de recursos adecuados al DTCC**

El DTCC dispondrá de los recursos técnicos y económicos necesarios de manera estable para liderar la implementación del PDTV/PMTV. Se pondrán en marcha mecanismos especiales para garantizar la disponibilidad presupuestaria como la activación de fondos turísticos especiales.

**Objetivo Estratégico**

**Adecuar la organización del DTCC de acuerdo a la estrategia**

**"Do-Wells"**

- Revisar procesos de gestión del DTCC y orientarlos a la consecución de resultados.
- Apoyar la adquisición de nuevas funciones del equipo del DTCC
- Implementar un sistema de incentivos

**KPIs**

**Iniciativas**

**Pregunta Estratégica**

**¿Cómo alinear el DTCC con la estrategia y mejorar su rendimiento?**

Nota (\*): Las direcciones estratégicas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.

# Constituir un nuevo modelo de monitorización y gestión de la estrategia

## Aspecto clave

### Modelo de gestión del turismo

Los diferentes equipos que conforman el DTCC funcionan con procesos de planificación, ejecución y monitorización diferentes cuando deberían tener un marco estratégico común y una coordinación en su operativa y seguimiento.

No existe, además, una relación directa entre objetivos, rendimiento y planes. Algunas funciones son ejecutadas por diferentes equipos y con diferentes responsables que no siempre comparten la misma Visión y objetivos y que además, actúan a corto plazo y orientados a la realización de actividades y no a la consecución de resultados.

### Pregunta Estratégica

**¿Qué modelo de gestión del sistema turístico emplear?**

## Dirección Estratégica

### Implantar un cuadro de mando de la estrategia y coordinar el seguimiento de la Estrategia Turística vasca

La implementación de la nueva estrategia seguirá el BSC y el DTCC se erigirá como su administrador, dinamizando el desarrollo del sector, definiendo las políticas clave y los procesos de una manera muy eficiente, estimulando la colaboración público-privada para apoyar la comunicación.

### Impulsar el Observatorio Turístico de Euskadi (OTE) para medir el rendimiento del Sistema Turístico Vasco

El OTE medirá y monitorizará los principales indicadores de rendimiento de la actividad turística y fomentará una cultura de adopción de decisiones basada en la inteligencia tanto en el sector público como en el privado.

### Impulsar el equilibrio territorial en la promoción turística vasca

El equipo directivo del DTCC tendrán en consideración la importancia del equilibrio territorial en cuanto a asignación de recursos en las iniciativas de promoción turística de acuerdo con la contribución que hacen las 3 Diputaciones Forales al presupuesto.

### Crear grupos de trabajo especializados en la gestión de aspectos específicos del sistema turístico

La creación de grupos de trabajo enfocados y mixtas público-privados permitirá compartir conocimientos y experiencia en la gestión y planificación del turismo a fin de implementar mejoras en las operaciones.

## Objetivo Estratégico

### Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente

#### “Do-Wells”

- Establecer un modelo de gestión eficiente
- Dotar al OTE de los recursos necesarios
- Definir indicadores fácilmente medibles e integrar sistemas de recolección de datos
- Implementar recursos tecnológicos para la gestión de datos

#### KPIs

#### Iniciativas

# Las iniciativas del PMTV se han agrupado en 5 Ejes

Eje	Iniciativa
<p><b>1. Diseño de Valor (incluido en el Eje 1 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Euskadi ofrecerá una propuesta de valor atractiva a los turistas y a la población local, desarrollando nuevos productos que permitan reducir la estacionalidad, la concentración de la demanda en la costa e incrementar la rentabilidad y el rendimiento del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesos de diseño de valor</b></li> <li>• <b>Propuesta de valor excepcional de Euskadi</b></li> <li>• <b>Promoción de productos y cultura local</b></li> </ul>
<p><b>2. Conquista de clientes (incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Euskadi mejorará la conquista y la retención de los clientes mediante la implementación de una estrategia de digitalización del marketing y de una estrategia de comunicación integrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesos de conquista de clientes</b></li> </ul>
<p><b>3. Fidelización de clientes (incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Euskadi mejorará la fidelización del turista mediante la implementación de un nuevo sistema de CRM, que permitirá conocer mejor a sus clientes y aumentar su satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procesos de retención y fidelización de clientes</b></li> </ul>
<p><b>4. Servicios de marketing al sector (incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Basquetour aumentará su base de clientes y su satisfacción mediante una mejora de su cartera de servicios para las empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soporte en marketing a la industria</b></li> </ul>
<p><b>5. Organización, gestión y gobernanza (incluido en el Eje 7 del PDTV 2017-20)</b></p> <p>Basquetour desarrollará un nuevo modelo de organización para conseguir un mejor rendimiento interno, que asegure la implementación de la estrategia, y un modelo de gobernanza en cooperación con actores clave de la industria para gestionar temas relevantes del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobernanza del marketing turístico</b></li> <li>• <b>Modelo organizativo y asignación de presupuesto</b></li> <li>• <b>Modelo de gestión del turismo</b></li> </ul>

# Listado de Iniciativas y su correspondencia con los planes

Ejes PDTV	Listado de Iniciativas
<b>Eje 1. Desarrollar una oferta turística excepcional</b>	1 Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes
	2 Lanzar la iniciativa "Nuevos Productos"
	3 Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial"
	4 Activar la iniciativa Euskadi "Boutique Meetings, Incentives & Events"
<b>Eje 2. Captar y fidelizar turistas</b>	6 Desarrollar una estrategia de comunicación integrada del marketing
	7 Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)
	8 Implantar el modelo de desarrollo de mercados
	9 Lanzar la iniciativa CRM-E
	10 Impulsar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria
<b>Eje 3. Generar valor para la comunidad local</b>	11 Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)
	13 Lanzar la iniciativa "De Compras en Euskadi"
<b>Eje 7. Promover un nuevo modelo de gestión y gobernanza</b>	26 Implantar un nuevo sistema de gobernanza
	27 Poner en marcha la nueva organización del DTCC
	28 Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo

Ejes PMTV	Listado de Iniciativas
<b>Eje 1. Diseño de Valor</b>	1 Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes (*)
	2 Lanzar la iniciativa "Nuevos Productos"
	3 Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial" (*)
	4 Activar la iniciativa Euskadi "Boutique Meetings, Incentives & Events"
	5 Lanzar la iniciativa "De Compras en Euskadi" (*)
<b>Eje 2. Conquista de clientes</b>	6 Desarrollar una estrategia de comunicación integrada del marketing
	7 Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)
	8 Implantar el modelo de desarrollo de mercados
<b>Eje 3. Fidelización de clientes</b>	9 Lanzar la iniciativa CRM-E
	10 Impulsar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria
<b>Eje 4. Servicios de marketing al sector</b>	11 Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)
	12 Implantar un nuevo sistema de gobernanza (*)
<b>Eje 5. Organización, gestión y gobernanza</b>	13 Poner en marcha la nueva organización del DTCC (*)
	14 Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo (*)

Nota (\*): Iniciativas cuya implementación no depende únicamente de Basquetour

# Estrategia de Turismo Vasco

## Anexos

I

Balance de ejecución de los planes anteriores (2013-16)

II

Resultados de las entrevistas realizadas y de los cuestionarios enviados al sector

III

Resultados de los talleres realizados con el sector

IV

Análisis estratégico

V

Plan de Marketing de Turismo Vasco 2017-20

V.I Introducción

V.II Preparación de la estrategia de marketing

V.III Formulación de la estrategia de marketing

**V.IV Planificación de la estrategia de marketing**

V.V. Implementación de la estrategia



# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

**V.IV**

**Planificación  
de la Estrategia  
de marketing**

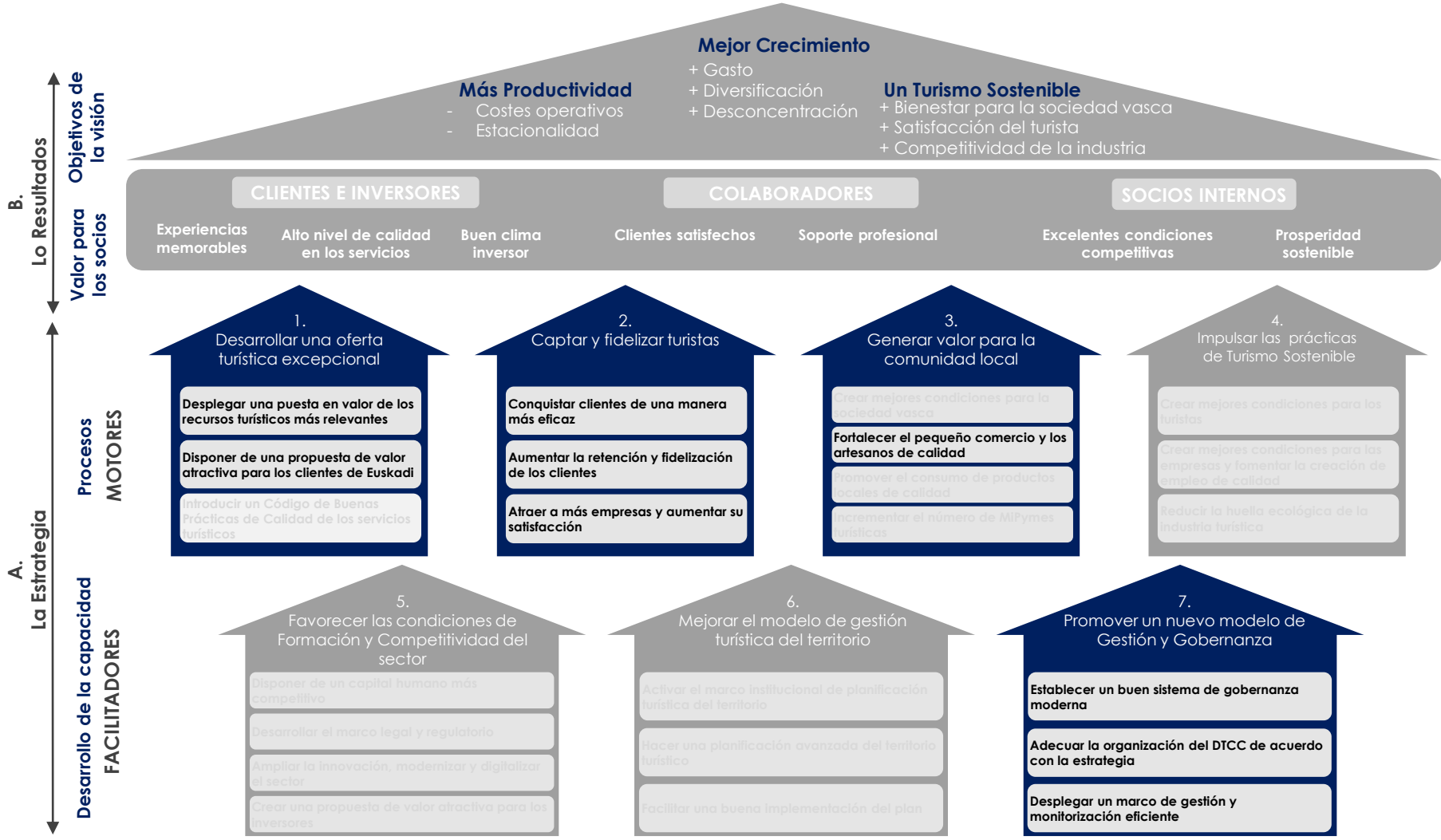
**V.IV.1 Mapa estratégico**

V.IV.2 BSC: Iniciativas de marketing

# El 9 Objetivos Estratégicos del PMTV están integrados en el Mapa Estratégico del PDTV

Visión 2030

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



# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

**V.IV**

**Planificación  
de la Estrategia de  
marketing**

V.IV.1 Mapa estratégico

**V.IV.2 BSC: Iniciativas de marketing**



# Balanced Scorecard Eje 1. Diseño de valor<sup>1</sup>

Para conseguir los objetivos estratégicos, se necesita hacer lo siguiente:

Objetivos estratégicos	Medidas	Indicador (KPI)	Iniciativas
1A. Desplegar una puesta en valor de los recursos turísticos más relevantes	Número de recursos relevantes puestos en valor (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 5</li> <li>2020: 7</li> </ul>	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes
	N.º de nuevos productos lanzados (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 4</li> <li>2020: 8</li> </ul>	2. Lanzar la iniciativa "Nuevos Productos"
1B. Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi	N.º de experiencias desarrolladas (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018: experiencias: - 2 "marca"</li> <li>2019: experiencias: - 1 "marca" - 1 "ancla" - 5 "firma"</li> <li>2020: experiencias: - 1 "marca" - 1 "ancla" - 10 "firma"</li> </ul>	3. Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial"
	Grado de satisfacción de colaboradores y el sector con respecto a los servicios ofrecidos (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019: 7,5/10</li> <li>2020: 8,0/10</li> </ul>	4. Activar la iniciativa Euskadi "Boutique Meetings, Incentives & Events"
1C. Fortalecer el pequeño comercio y los artesanos de calidad	N.º de comercios y artesanos adheridos (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018: 20</li> <li>2019: 40</li> <li>2020: 70</li> </ul>	5. Lanzar la iniciativa "De Compras en Euskadi"

1. Incluido en el Eje 1 y 3 del PDTV 2017-20

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

## Objetivo Estratégico:

**Desplegar una puesta en valor de los recursos turísticos más relevantes**



### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
Número de recursos relevantes puestos en valor (acumulado)	-	5	7

## Descripción de la Iniciativa:

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

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

### Acciones de la iniciativa:

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

## Iniciativa 1 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación	■	■										
Ejecución y Monitorización			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación							●				●	

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros) <sup>1</sup>	2018	2019	2020
1.1 Actualizar el inventario recursos y establecer plan de actualización	494.000	405.000	304.000
1.2 Identificar recursos a recuperar/potenciar	123.000	101.000	76.000
1.3 Elaborar planes actuación y realizar seguimiento especial a recursos "top", en combinación con la oferta experiencial de Euskadi	410.000	336.000	252.000
<b>TOTAL Iniciativa 1</b>	<b>1.027.000</b>	<b>842.000</b>	<b>632.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
D. Turismo /Basquetour		●		
Municipios		●		
Diputaciones forales			●	
Sector Privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	◐
Contratación personal	○
Subcontratación de tareas	◐
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	◐

1. Incluye el presupuesto de ITOURBASK

Acción  
**1.1**

**Actualizar el inventario de recursos turísticos y establecer plan de actualización**

**La acción consiste en:**

El DTCC a través de la Dir. Turismo identificará aquellos recursos turísticos no inventariados hasta la fecha, así como aquellos cuya situación hubiera variado sustancialmente, para lo que se deberán establecer los criterios para su clasificación y categorización. Posteriormente se aplicarán criterios para su jerarquización, lo que permitirá establecer su grado de importancia, identificando aquellos considerados TOP. Para el resto de recursos del inventario, se revisará que la información que se incluye en el inventario en cuanto a ordenación categorización y jerarquización está actualizada (y cuando proceda, se actualizará) de manera que el inventario constituya un fiel reflejo de la realidad de los recursos turísticos, indicando la información técnica y la situación en la que se encuentran, de manera que propicie su acondicionamiento en aquellos casos que fuera necesario y permita su actualización periódica.

**Para llevar a cabo la Acción hay que:**

- Identificar recursos turísticos no inventariados y/o aquellos cuya situación haya variado sustancialmente.
- Aplicar los criterios y procedimientos para la ordenación, clasificación y categorización.
- Establecer el nivel de importancia de los recursos turísticos.
- Ejecutar el proceso de actualización (bianual).

Acción  
**1.2**

**Identificar recursos turísticos a recuperar / potenciar**

**La acción consiste en:**

El DTCC a través de la Dir. Turismo procesará la información obtenida durante el proceso de actualización del inventario y se identificarán aquellos recursos turísticos susceptibles de ser recuperados y/o potenciados.

A partir de este listado preliminar de recursos, y en colaboración con Basquetour) se aplicarán herramientas técnicas y criterios cuantitativos y cualitativos que permitirán evaluar si un determinado recurso turístico del inventario necesita una puesta en valor o no, que tipo de actuación precisa y el impacto que la misma tendría en el recurso turístico y su entorno. Se priorizarán aquellas actuaciones en recursos considerados TOP y relevantes.

Para cada uno de los recursos evaluados que requieran su puesta en valor, la Dir. Turismo apoyará la realización de planes de actuación, en colaboración con las diputaciones forales y los municipios.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Aplicar los criterios para evaluar las necesidades de puesta en valor (recuperación y/o potenciación) de los recursos turísticos.
- Establecer el nivel de importancia de los recursos turísticos y las actuaciones previstas.
- Impulsar la planificación de actuaciones en base a prioridades y hacer seguimiento de las mismas.

Acción

1.3

## Elaborar planes de actuación y realizar seguimiento especial a recursos “TOP”, en combinación con la oferta experiencial

### La acción consiste en:

El DTCC, a través de la Dir. Turismo impulsará la elaboración de planes de actuación en base a las necesidades de intervención identificadas en la acción anterior para los recursos turísticos del inventario. Además de la actuación prevista, los planes de actuación incluirán los responsables de realizar cada actuación, el presupuesto estimado y su origen, el calendario de ejecución, así como los indicadores de seguimiento. La iniciativa priorizará esfuerzos y, por tanto, planes de actuación en aquellos recursos considerados como TOP o altamente relevantes.

El DTCC impulsará la colaboración entre gestores de recursos, diputaciones forales, municipios y actores privados implicados en el desarrollo de producto experiencial en el proceso de puesta en valor de los recursos turísticos de Euskadi, que ayuden a reducir la concentración territorial y aumentar el gasto, y complementar la oferta existente.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

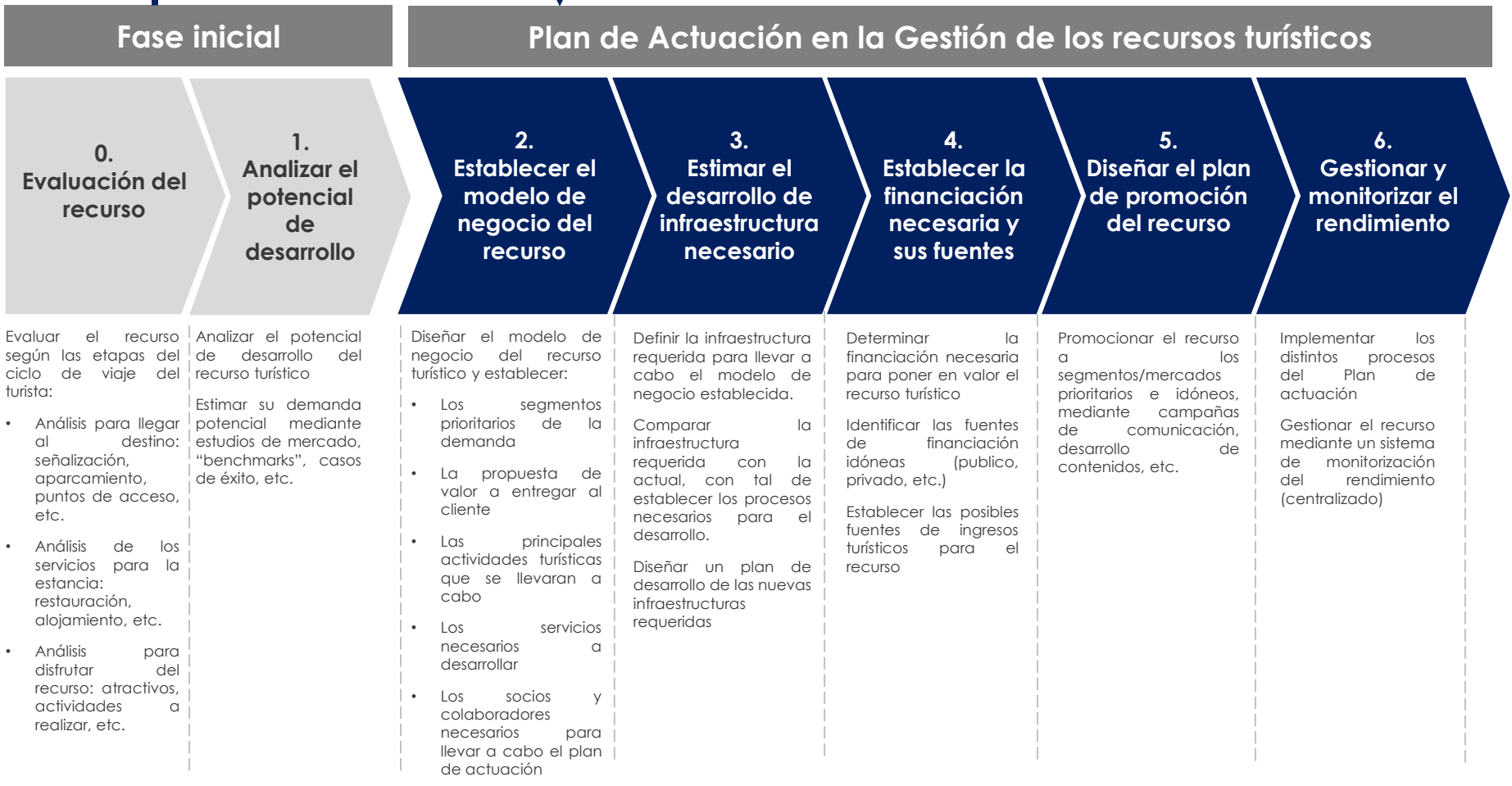
- Impulsar la planificación de intervenciones orientadas a poner en valor los recursos turísticos.
- Apoyar la dotación de recursos para la elaboración y puesta en marcha de los planes de actuación.
- Establecer mecanismos de colaboración con el resto de actores clave para ejecutar los planes de actuación.





# Procesos y actuaciones necesarias para un Plan de Actuación para la gestión de los recursos turísticos

Si existe potencial para el desarrollo del recurso:



Iniciativa  
**2**

# Lanzar la iniciativa “Nuevos Productos”

## Objetivo Estratégico

**Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi**



## Descripción

Euskadi pondrá en valor su variedad de recursos turísticos para ofrecer un porfolio atractivo de productos y experiencias bien diversificado que vaya alineado a los objetivos de incrementar el gasto del turista y distribuir mejor los flujos turísticos por el territorio. El incremento de la diversificación de la oferta turística se realizará principalmente mediante el fomento del turismo de interés especial, basado en crear viajes personalizados que permitan satisfacer las necesidades y las motivaciones de los turistas que quieran practicar un hobby o formarse y aprender, etc. Por último, la redistribución territorial se realizará mediante el impulso de “The Basque Route”, que está formada por un conjunto de itinerarios alrededor de Euskadi, representando una oportunidad para los turistas para descubrir Euskadi en 4-8 días con servicios personalizados de alta calidad. Se estudiará la creación de itinerarios y experiencias complementarias a los ya existentes y se mejorará su comunicación.

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
N.º de nuevos productos lanzados (acumulado)	-	4	8

### Acciones de la iniciativa

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

## Iniciativa 2 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
2.1 Identificar oportunidades que ayuden a desestacionalizar y descentralizar los flujos por el territorio	330.000	260.000	188.000
2.2 Crear y comunicar la oferta de productos de interés especial	369.000	291.000	210.000
2.3 Impulsar la creación de itinerarios / potenciar "The Basque Route"	328.000	259.000	187.000
<b>TOTAL Iniciativa 2</b>	<b>1.027.000</b>	<b>810.000</b>	<b>585.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Basquetour		●		
Departamentos Gobierno Vasco		●		
Diputaciones forales y entes locales			●	
Sector Privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	○
Contratación personal	○
Subcontratación de tareas	○
Necesidades del Sector	
Formación externa	●
Apoyo técnico	●

Acción  
**2.1**

## Identificar oportunidades que ayuden a desestacionalizar y descentralizar los flujos por el territorio

### La acción consiste en:

El DTCC, a través de Basquetour, realizará un análisis de los principales atractivos turísticos en el territorio, tangibles e intangibles, para identificar propuestas de consumo potenciales a ser comunicadas en los mercados emisores, así como para identificar oportunidades en el turismo de interés especial.

La iniciativa se centrará en la creación de pequeñas experiencias, auténticas y de calidad, con la intención de dinamizar el territorio durante todo el año.

El DTCC, a través de Basquetour, realizará talleres en los diferentes territorios con los empresarios locales para comunicar su compromiso de apoyar el desarrollo y la comunicación de productos alineados con la estrategia, que ayuden a reducir la concentración territorial y aumentar el gasto, y para identificar los empresarios interesados en estar involucrados en la iniciativa.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Identificar atractivos turísticos para desarrollar propuestas de interés.
- Realizar talleres con el sector para validar las propuestas y identificar empresas susceptibles de involucrarse.
- Comunicar a las empresas los esfuerzos del DTCC y Basquetour para el desarrollo de productos que ayuden a reducir la concentración territorial y el aumento del gasto turístico.

Acción  
**2.2**

## Crear y comunicar de forma efectiva la oferta de productos de interés especial

### La acción consiste en:

El DTCC, a través de Basquetour, apoyará la generación de nuevos productos alineados con la estrategia proporcionando a los pequeños y medianos empresarios una serie de servicios, que incluirán: asesoramiento en la creación de producto y la fijación del precio de venta/comercialización, la presentación de casos de éxito, etc. Estos servicios proporcionarán herramientas para la mejora de la competitividad de su oferta turística.

Los productos creados a raíz de esta iniciativa serán supervisados periódicamente y se controlará su calidad. Basquetour incorporará una selección de estos nuevos productos, la mayoría de los cuales de interés especial, a la iniciativa 'Euskadi Experiencial', promocionándolos a través de la página web, las redes sociales, la red de colaboradores (TTOO, OTAs, etc.) y el lanzamiento de ofertas segmentadas.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Definir el portafolio de servicios de apoyo a ofrecer a las empresas.
- Supervisar y controlar la calidad de los productos.
- Comunicar los nuevos productos y experiencias eficazmente mediante los medios propios, la red de colaboradores y las ofertas segmentadas.



Acción  
**2.3**

## Impulsar la creación de itinerarios y potenciar “The Basque Route”

### La acción consiste en:

El DTCC, a través de Basquetour, impulsará la “The Basque Route”, formada por un conjunto de itinerarios agrupados en 7 etapas alrededor de Euskadi. No obstante, su éxito ha sido más bien escaso, por lo que esta iniciativa debe trabajarse, principalmente, desde dos ámbitos:

1. el impulso a la creación de nuevos itinerarios, productos y experiencias turísticas complementarias;
2. la comunicación eficaz de la iniciativa, priorizando y definiendo los segmentos de turistas y mercados emisores a los que dirigir los esfuerzos comerciales.

“The Basque Route” se convertirá en una gran oportunidad para los turistas para descubrir la gran cantidad de recursos y atractivos turísticos de Euskadi en 4-8 días, disfrutando de servicios de alta calidad y una experiencia personalizada. Además, se optimizará la plataforma web para facilitar la reserva de servicios y experiencias acreditadas.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Definir los segmentos de turistas y los mercados emisores adecuados para “The Basque Route” e implementar una estrategia de comunicación.
- Desarrollar y gestionar de forma activa la cartera de rutas, itinerarios y experiencias de “The Basque Route”.
- Establecer una red acreditada de colaboradores de “The Basque Route”.
- Optimizar la plataforma web de “The Basque Route”.



Iniciativa  
**2**

# Lanzar la iniciativa “Nuevos Productos”

“The Basque Route” es un producto fundamental para distribuir la demanda turística por el territorio

Los 7 grandes pilares de “The Basque Route”

**Gran diversidad de recursos y atractivos a poca distancia**



EUSKADI *Solentale*

**Infraestructuras de soporte de alta calidad**



**Experiencias memorables**



**Hospitalidad**



**Hoteles con encanto**



**Gastronomía de primer nivel mundial**



**Asistencia en carretera**



Iniciativa

2

## Lanzar la iniciativa “Nuevos Productos”

“The Basque Route” ha de dirigirse a turistas con la motivación de descubrir las expresiones culturales que ofrece Euskadi

Grupo	Segmento de turistas	Descripción	Potencial interés para “The Basque Route”
Turistas con motivaciones culturales	Los grupos de interés especial	Turistas que viajan con paquetes hechos a medida y que realizan actividades relacionadas con su hobby u otros temas específicos que quieren aprender y / o mejorar.	
	<b>Los turistas independientes de interés especial</b>	<b>Turistas independientes con interés especial por la cultura y que combinan el turismo cultural con actividades gastronómicas, etc.</b>	
Turistas inspirados por la cultura	<b>Parejas independientes</b>	<b>Parejas que suelen visitar varios destinos en un mismo viaje y que buscan interactuar con la gente y la cultura local.</b>	
	Jóvenes	Parejas y grupos de amigos que visitan un destino en periodos de tiempo reducidos como un fin de semana o festividades.	
	Grupos	Viajeros que contratan paquetes de servicios programados y que visitan los principales atractivos de un destino en grupo	
	“Mochileros”	Personas con espíritu aventurero que buscan vivir experiencias que les muestren el “alma” del destino. Tienden a hospedarse en alojamientos baratos.	
Turistas culturales incidentales	<b>Aventureros sociales</b>	<b>Parejas con o sin hijos que viajan para vivir el territorio y su gente. Se interesan por lugares singulares y quieren entender la cultura local.</b>	
	Grupos educacionales	Estudiantes que participan en viajes organizados por la escuela, en los que visitan los principales atractivos turísticos del destino.	

**Leyenda**

Ningún interés



**Mucho interés**



## Lanzar la iniciativa “Nuevos Productos”

**Será imprescindible realizar una priorización de mercados para maximizar la eficiencia de la comercialización de “The Basque Route”**

### Proceso para hacer una priorización de mercados de origen para comercializar “The Basque Route”

De cara a comercializar con éxito “The Basque Route”, se realizará un proceso de priorización de los mercados de origen que constará de dos fases:

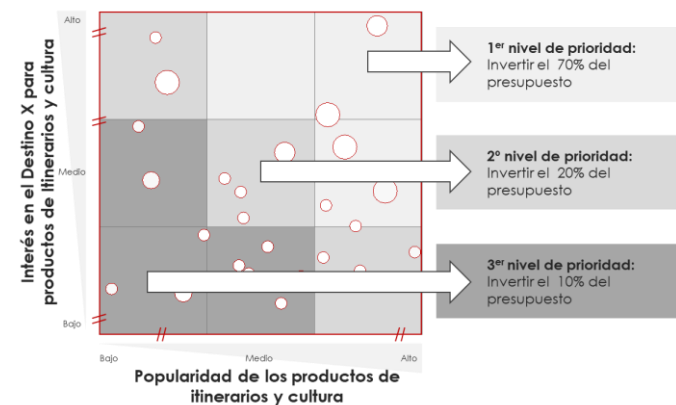
**Primera Fase.** Primero, es crucial analizar el interés por este producto en los mercados de origen. Esta acción, que tiene por objetivo maximizar la eficiencia de los esfuerzos de comercialización, ha de considerar principalmente 3 variables:

- **Número de turistas** emitidos por mercado de origen
- **Interés por los productos de itinerarios y cultura** por mercado
- **Preferencia de destino para el turismo de itinerarios/cultura** por mercado

**Segunda Fase.** Una vez obtenidos los resultados, con tal de planificar acciones, presupuestar y asignar los recursos, se tendrá que valorar también el **atractivo de estos mercados emisores para Euskadi**, considerando características como:

- **Características objetivas:**
  - Época del año en que emiten más turistas
  - Estada media
  - Gasto medio por cápita (total y diario)
  - Etc.

### (\* Ejemplo de priorización de mercados



- **Características subjetivas:**
  - Similitudes culturales
  - Respeto por el territorio
  - Etc.

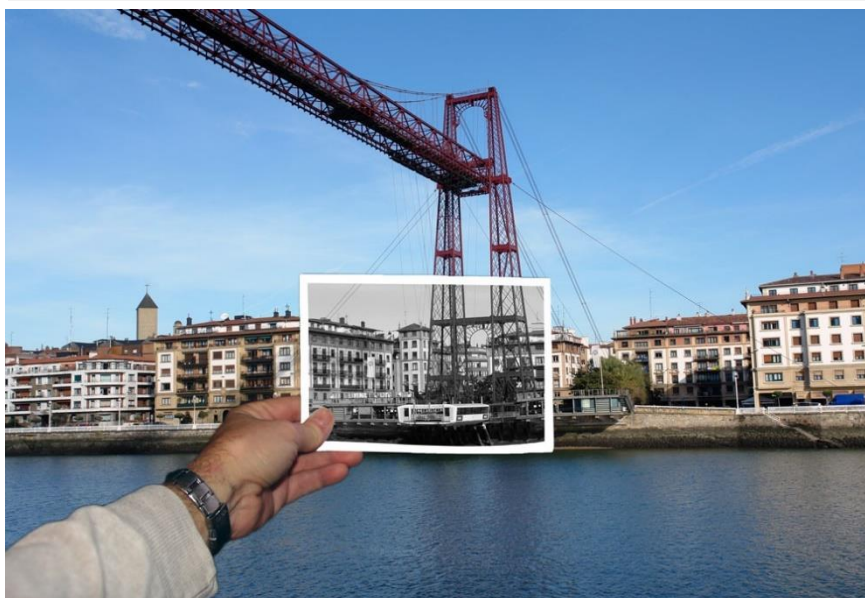


Iniciativa  
**3**

# Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial”

## Objetivo Estratégico

**Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi**



## Descripción

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

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

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
N.º de experiencias desarrolladas (anualmente)	2 experiencias de “marca”	1 experiencia de “marca”, 1 experiencia “ancla”, 5 experiencias “firma”	1 experiencia de “marca”, 1 experiencia “ancla”, 10 experiencias “firma”

### Acciones de la iniciativa

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

## Iniciativa 3 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
3.1 Diseñar metodologías de trabajo necesarias para la creación y desarrollo de experiencias	371.000	281.000	203.000
3.2 Desarrollar experiencias que induzcan a más visitas de mayor duración	246.000	186.000	135.000
3.3 Potenciar el marketing y la comercialización de experiencias y productos turísticos	410.000	310.000	224.000
<b>TOTAL Iniciativa 3</b>	<b>1.027.000</b>	<b>777.000</b>	<b>562.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Basquetour		●		
Sector Privado		●		●
Entes locales		●		●
Dpto.. Gobierno Vasco, Diputaciones forales			●	

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	◐
Contratación personal	◑
Subcontratación de tareas	◐
Necesidades del Sector	
Formación externa	●
Apoyo técnico	●

Acción  
**3.1**

## Diseñar metodologías de trabajo necesarias para la creación y desarrollo de experiencias

### La acción consiste en:

El DTCC, a través de Basquetour, impulsará el portafolio de las experiencias de Euskadi, que será dinámico. Se impulsarán acciones de diseño y dinamización. Para ello se elaborará una metodología de trabajo para crear y desarrollar 3 tipologías de experiencias:

- Experiencias "ancla": una selección exclusiva de experiencias memorables basadas en recursos turísticos.
- Experiencias de firma: impulsadas por empresas del sector privado y ofrecerán a los viajeros una experiencia auténtica y memorable, con un componente local importante, alineadas con el marco del turismo sostenible, para de alargar la estancia.
- Experiencias de "marca": un conjunto de micro-experiencias, que transmitirán valores y tradiciones, y estarán disponible en todo Euskadi.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Identificar recursos turísticos susceptibles de ser aprovechados para el desarrollo de experiencias.
- Elaborar fichas de experiencias y metodología de trabajo para su elaboración.
- Garantizar mecanismos de financiación para crear, operar y gestionar las experiencias.

Acción  
**3.2**

## Desarrollar experiencias que induzcan a más visitas de mayor duración

### La acción consiste en:

El DTCC impulsará a través de Basquetour que la Industria turística de Euskadi desarrolle nuevas experiencias, aunque dependerá en gran medida del volumen y la calidad de los operadores de experiencia actuales y los DMC locales, pero a la larga, también de las ideas desarrolladas por empresas emergentes y MiPymes. Las propuestas de experiencias serán evaluadas de manera regular por Basquetour y se incorporarán al sistema de comercialización de experiencias.

El análisis de los elementos distintivos de Euskadi será la base para la selección de aquellas ideas que tengan más probabilidades de dejar una fuerte impresión al máximo número de turistas, el objetivo de prolongar su estancia en Euskadi, propiciar su fidelización, contribuir a generar demanda en temporada media/baja, y apoyar el desarrollo de nuevos productos de interés especial.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Crear la historia alrededor de las experiencias "ancla".
- Definir los criterios de elegibilidad para inscribirse en el programa de experiencias de "firma".
- Diseñar plan de implementación de elementos locales en momentos clave de la experiencia turística para las experiencias de "marca".
- Incorporar las experiencias en la plataforma de comercialización para proveedores de experiencias.

Acción  
**3.3**

## Potenciar el marketing y la comercialización de experiencias y productos turísticos

### La acción consiste en:

Una vez creadas las experiencias "ancla", de "firma" y de "marca", y justo antes de que se pongan en marcha oficialmente, el DTCC a través de Basquetour, concentrará todos los esfuerzos para potenciar el marketing, comercializarlos y comunicar los beneficios tanto en la industria como a los visitantes.

Además de este esfuerzo único, se instalará un sistema de marketing y comunicación que promoverá continuamente las experiencias tanto a los usuarios finales como a los emprendedores locales.

Será fundamental impulsar las ventas a través de medios online como offline, incluidas las oficinas de Itourbask así como mediante acuerdos con vendedores de experiencias, operadores turísticos y agencias de viajes en los mercados emisores, agencias de viaje en línea y otros socios que apoyarán la venta y comercialización de las experiencias vascas.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Crear materiales de promoción para el portafolio de experiencias.
- Definir y ejecutar un plan de comercialización a través de medios online y offline (Itourbask...).
- Preparar acciones de comunicación para comunicar los beneficios del sistema de experiencias.
- Promover herramientas de apoyo orientadas a la industria turística.

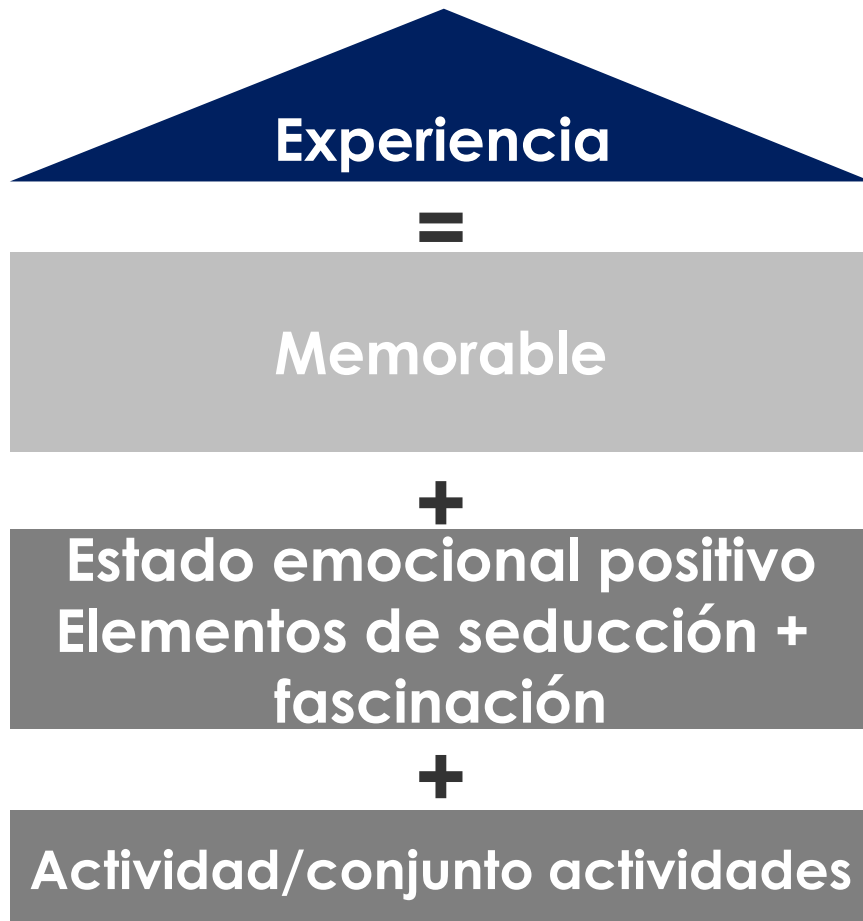


Iniciativa

3

## Activar la iniciativa “Euskadi Experiencial”

¿Qué es una experiencia y qué tipologías se proponen para Euskadi



### 3 tipos de experiencias

#### A Ancla

- Selección exclusiva de experiencias únicas

#### B Marca

- Micro experiencias que son distintivas de la identidad local

#### C Firma

- Conjunto de experiencias gestionadas por compañías locales



Iniciativa  
**4**

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

## Objetivo Estratégico

**Disponer de una propuesta de valor atractiva para los clientes de Euskadi**



## Descripción

Euskadi deberá centrar sus esfuerzos en la captación de reuniones de pequeño/mediano tamaño (< 300 asistentes) en 2-3 mercados (Francia, Reino Unido y Alemania) e industrias clave como la automoción. El esfuerzo comercial se centrará en los organizadores de reuniones asociativas y corporativas que buscan ciudades (y no grandes urbes) para celebrar reuniones singulares y rigurosamente organizadas. La propuesta de valor “Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events” (EBMIE) incorporará 4 elementos clave: un portafolio de experiencias auténticas, una selección de espacios singulares, gastronomía de talla mundial y un menú de servicios excelentes pre/durante y post reunión. Además, será necesario reforzar sustancialmente la comunicación y el desarrollo de negocio, generando bases de datos que permitan establecer un buen plan comercial, tanto a nivel corporativo, como asociativo y de medios especializados. El rol de Basquetour, como responsable de posicionar el destino, es fomentar la captación de oportunidades y desplegar un menú de servicios, para colaboradores y el sector, en coordinación con los Convention Bureau y una potente red de proveedores de servicios.

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
Grado de satisfacción de colaboradores y el sector con respecto a los servicios ofrecidos (anualmente)	-	7,5/10	8,0/10

### Acciones de la iniciativa

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

## Iniciativa 4 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
4.1 Diseñar la iniciativa "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events"	229.000	111.000	80.000
4.2 Implementar un potente plan comercial	196.000	207.000	149.000
4.3 Poner en marcha la comunicación de EBMIE	191.000	201.000	145.000
<b>TOTAL Iniciativa 4</b>	<b>616.000</b>	<b>518.000</b>	<b>375.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Basquetour		●		
Convention Bureau(s)		●		
Sector privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	◐
Contratación personal	○
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	●
Apoyo técnico	●

Acción  
**4.1**

**Diseñar la iniciativa “Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events”**

**La acción consiste en:**

El DTCC, a través de Basquetour, implementará la iniciativa EBMIE, reforzando la coordinación entre Basquetour y los CBs, lo que implicará consensuar el posicionamiento de Euskadi en reuniones, y colaborar para desarrollar la Boutique Meetings Experience. Basquetour y los CBs unirán esfuerzos en el diseño de un catálogo de 15-20 experiencias destacadas y selección de espacios singulares donde celebrar reuniones, eventos o comidas/cenas. Adicionalmente a esta oferta, Basquetour dispondrá de un directorio, con una ficha muy bien detallada y útil de los centros y proveedores. Basquetour también ofrecerá servicios pre reunión para ayudar al organizador a vender mejor el evento (Ej. Menú de imágenes, vídeos, testimonios, etc.)

Basquetour se centrará en la presentación de la oferta y la captación de oportunidades que pasará a los CBs, suministrando también servicios de inteligencia de mercado y soporte a la comercialización a los propios CBs y a los empresarios, a través de estos.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Impulsar grupos de trabajo con los Convention Bureau.
- Consensuar el posicionamiento de Euskadi y su estrategia de mercado (reuniones pequeño/mediano tamaño, 3 mercados prioritarios y 1-2 industrias clave).
- Consensuar el rol de posicionamiento y captación de oportunidades de Basquetour, prestando servicios a los empresarios (inteligencia, apoyo a la comercialización, contenidos, etc.) a través de los Convention Bureau.

Acción  
**4.2**

**Implementar un potente plan comercial**

**La acción consiste en:**

El DTCC, a través de Basquetour, centrará sus esfuerzos en la captación de reuniones de pequeño tamaño en 2-3 mercados e industrias clave. Los representantes de Basquetour en el exterior (ver iniciativa 8) tendrán un papel clave en el desarrollo de negocio y en la captación de socios y clientes estratégicos en los mercados de origen. Esto se traducirá en 2 BBDD clave:

- BBDD de 2.000 empresas y asociaciones interesadas en celebrar boutique meetings en Euskadi
- DDBB de 100 intermediarios (Meeting Planners, OPCs, etc.)

Una vez generadas se establecerá el modelo de relación con ellos según su potencial (A/B/C).

Se creará una web atractiva con contenidos de calidad donde se mostrará la oferta del turismo de reuniones en Euskadi, y Basquetour ofrecerá un servicio de ofertas segmentadas a Convention Bureau y empresarios una vez estos datos se encuentren en el sistema.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Generar BBDD de asociaciones, empresas e intermediarios.
- Establecer el nivel de relación en función de su interés y ejecutar un plan comercial.
- Disponer de una plataforma web potente.
- Utilizar correctamente el CRM para hacer campañas.



Acción  
**4.3**

**Poner en marcha la comunicación de EBMIE que posicione Euskadi como destino relevante para el turismo de reuniones**

**La acción consiste en:**

La estrategia de comunicación de Basquetour para el turismo de reuniones tendrá dos ejes principales. En primer lugar, Basquetour deberá desarrollar acuerdos con socios clave de distintos ámbitos (gastronomía, cultura, tecnología, etc.) que den “razones para creer”, para facilitar la presentación de la propuesta de valor en los mercados.

En segundo lugar, se desarrollará un acuerdo con SPRI para crear una base de contactos de medios y personas especializadas e influyentes del sector. Adicionalmente se organizarán webinars para los intermediarios y empresas interesadas, donde se presentará la propuesta de valor y la comunicación de acciones especiales o novedades. Por último, se presentará el EBMIE en eventos del sector, como ferias especializadas y congresos importantes (ICCA, etc.).

La comunicación se realizará proactivamente mediante contenidos de alta calidad.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Desarrollar contenidos multi-media que expliquen muy bien la Euskadi Boutique Meetings Experience.
- Desplegar acuerdos con socios estratégicos para presentar la oferta y dotarla de poderosas razones para creer.
- Disponer de una BBDD de medios y especialistas sectoriales.
- Participar en eventos sectoriales de forma selectiva.



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

## Estrategia de posicionamiento de Euskadi

### Público objetivo

- Empresas y asociaciones que buscan celebrar reuniones originales, diferentes y bien organizadas

### Segmento de negocio

- Euskadi ofrece oportunidades para reuniones de pequeño y mediano formato, exitosas, únicas y memorables

### Diferenciadores

- Alto nivel de diferenciación
- Atención personalizada, más allá del espacio físico donde reunirse y dormir
- Menú selecto de experiencias de inmersión en una cultura y un entorno únicos
- Gastronomía de renombre mundial

### Razones para creer

- Menú de servicios de alto valor añadido para ayudar a vender más y tener reuniones de éxito
- Grandes atractivos culturales, tangibles e intangibles
- Espacios singulares para reunirse
- Grandes atractivos naturales
- Equipamientos de primer nivel
- Restaurantes con estrellas Michelin

Iniciativa  
**5**

# Lanzar la iniciativa “De Compras en Euskadi”

## Objetivo Estratégico

**Fortalecer el pequeño comercio y los artesanos de calidad**



## Descripción

El turista interesado por la artesanía y los productos locales es un segmento en auge que encaja con el posicionamiento de “excelencia” y “especializado” al cuál aspira Euskadi. Al mismo tiempo es una actividad complementaria ideal para el turismo de “City break” y Escapadas.

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

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

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

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
N.º de comercios y artesanos adheridos (acumulado)	20	40	70

### Acciones de la iniciativa

- 5.1** Crear el concepto “De Compras en Euskadi”
- 5.2** Poner en valor la artesanía vasca
- 5.3** Promocionar Euskadi como lugar de compras y artesanía

## Iniciativa 5 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación		■	■		■							
Ejecución y Monitorización						■	■	■	■	■	■	■
Evaluación												●

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
5.1 Crear el concepto "De Compras en Euskadi"	1.000	7.000	6.000
5.2 Poner en valor la artesanía vasca	2.000	11.000	10.000
5.3 Promocionar Euskadi como lugar de compras y artesanía	3.000	19.000	17.000
<b>TOTAL Iniciativa 5</b>	<b>6.000</b>	<b>37.000</b>	<b>33.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
DTCC	●			
Basquetour		●		
Dir. Comercio DTCC		●		
Diputaciones forales y Entes locales			●	
Sector privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	○
Contratación personal	○
Subcontratación de tareas	◐
Necesidades del Sector	
Formación externa	◐
Apoyo técnico	◐

Acción  
**5.1**

## Crear el concepto “De Compras en Euskadi”

### La acción consiste en:

Euskadi se caracteriza por su modelo de comercio basado mayoritariamente en la proximidad, que tiene como elementos determinantes las redes municipales de mercados, los supermercados y las tiendas especializadas, que ejercen una función de vertebración social y comunitaria. Las asociaciones de comerciantes y artesanos tiene un peso significativo en la experiencia de compra orientada no sólo a los locales sino también a turistas.

Para que el turismo se convierta en un elemento importante en la actividad comercial y fomente la competitividad del sector comercial, es preciso que se cree el concepto “De Compras en Euskadi”, a partir del cual se desarrollen mecanismos para facilitar la experiencia de compra de productos locales y artesanía entre los turistas que visiten los pueblos y ciudades vascos, mediante descuentos, ofertas, gestión de envíos, etc.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Activar el concepto “De Compras en Euskadi”.
- Identificar necesidades para garantizar el flujo de turistas hacia las áreas de comercialización de artesanía y productos locales desde lugares de interés.
- Desarrollar fórmulas para mejorar la experiencia de compra de productos locales y artesanía a los turistas (ej. Tax-Free, envíos a casa, programas de fidelización, etc.).

Acción  
**5.2**

## Poner en valor la artesanía vasca

### La acción consiste en:

Euskadi debe poner en valor la artesanía vasca para poder comercializar productos desarrollados localmente y que son exclusivos de cada región. Los conocimientos del mercado y las preferencias de los turistas deberán ponerse a disposición de los productores locales y artesanía a través de un banco de ideas y experiencias.

A través de las pruebas piloto por productos y regiones, el DTCC, a través de Basquetour y en colaboración con la Dirección de Turismo, la Dirección de Comercio así como otras viceconsejerías (agricultura, cultura...) establecerán mecanismos para asegurar la autenticidad de los productos 100% vasco. Además, se debe apoyar a los artesanos locales para que dispongan mecanismos de salida al mercado. Para ello se promoverá la creación de espacios comerciales cerca de atracciones turísticas, en aeropuertos/estaciones, y en las zonas comerciales para posicionar la artesanía vasca no sólo para turistas sino también para locales.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Lanzar un piloto para identificar productos artesanos vascos de interés para el turismo por tipología y por región.
- Establecer criterios de calidad para la promoción de los artesanos vascos.
- Crear banco de ideas y experiencias para artesanos.
- Promover la creación de espacios comerciales para la artesanía.



Acción  
**5.3**

**Promocionar Euskadi como lugar de compras y artesanía**

**La acción consiste en:**

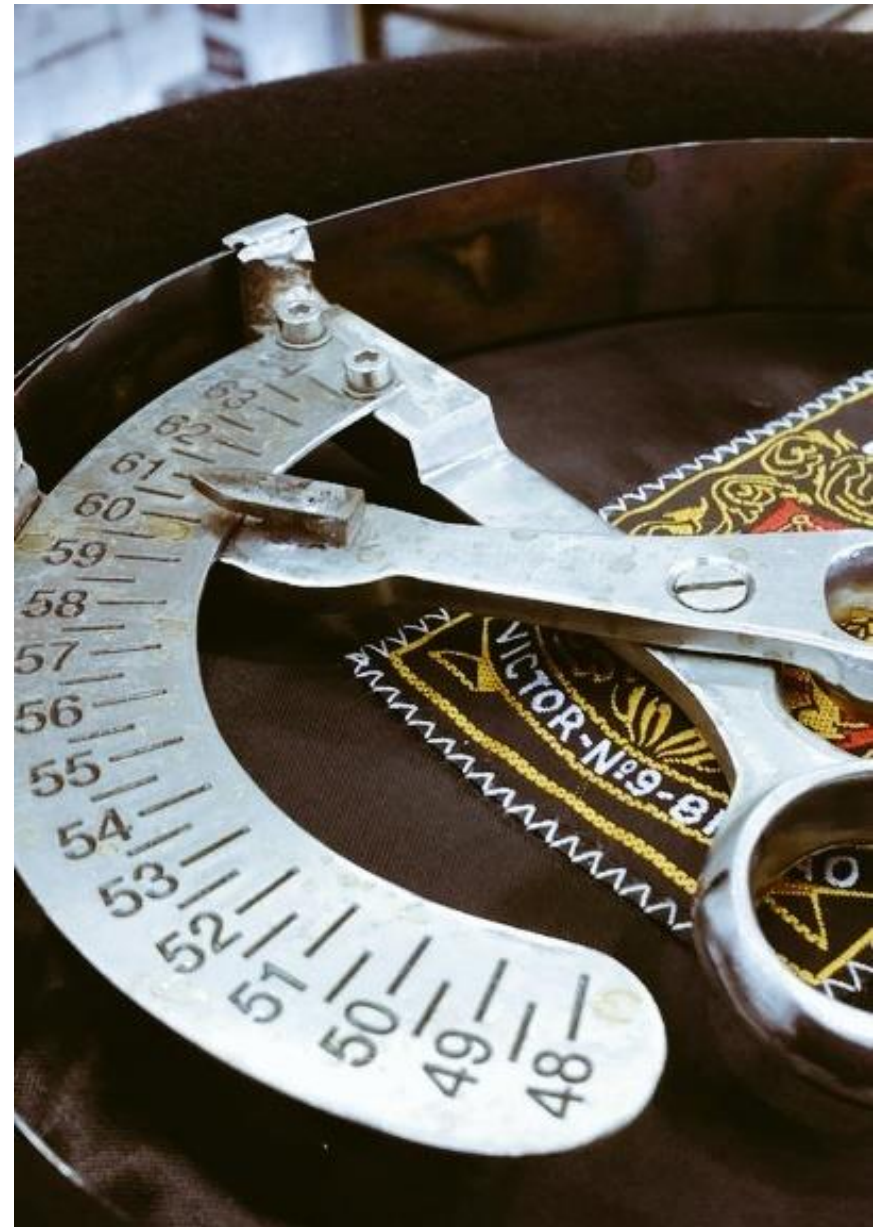
Euskadi tiene un buen posicionamiento como destino de "City Breaks", Itinerarios y Gastronomía. Todos ellos atraen perfiles de turistas con un poder adquisitivo e intereses compatibles con la compra de artesanía y productos locales de calidad.

Los esfuerzos de comunicación de la iniciativa "De Compras en Euskadi" deberán desarrollarse a través de Basquetour en colaboración con el área de Comercio del DTCC, y tendrán como objetivo promocionar Euskadi, sus ciudades y pueblos como lugares de compras de artesanía y productos locales tanto nivel nacional como internacional.

La digitalización de los comercios de productos locales vascos y artesanos les permitirá ganar visibilidad en los mercados de origen y ayudar a vender más y mejor gracias a los mecanismos de promoción conjunta en el marco de la iniciativa.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Seleccionar establecimientos de productos locales y artesanos de calidad y con tradición para usarlos como reclamo en las acciones de promoción.
- Impulsar el desarrollo de planes de digitalización y promoción de establecimientos comerciales de producto local y artesanos orientados a turistas.
- Elaborar un plan de comunicación a los mercados objetivos para comunicar Euskadi como lugar de compras de artesanía y productos locales



# Balanced Scorecard Eje 2. Conquista de clientes<sup>2</sup>



Para conseguir los objetivos estratégicos, se necesita hacer lo siguiente:

Objetivos estratégicos	Medidas	Indicador (KPI)	Iniciativas
<b>2A. Conquistar clientes de una manera más eficaz</b>	Grado de cumplimiento de los objetivos de comunicación (bianualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> -</li> <li>• <b>2019:</b> 80%</li> <li>• <b>2020:</b> -</li> </ul>	<b>6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada del marketing (CIM)</b>
	% Presupuesto en marketing Online sobre el total presupuesto marketing (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> 15%</li> <li>• <b>2019:</b> 25%</li> <li>• <b>2020:</b> 30%</li> </ul>	<b>7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)</b>
	Incremento del rendimiento de la web y de las redes sociales (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> +10%</li> <li>• <b>2019:</b> +20%</li> <li>• <b>2020:</b> +30%</li> </ul>	
	N.º de colaboradores en la red de "amigos" de Euskadi (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> 10</li> <li>• <b>2019:</b> 25</li> <li>• <b>2020:</b> 35</li> </ul>	<b>8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados</b>

Iniciativa  
**6**

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Objetivo Estratégico

### Conquistar clientes de una manera más eficaz



## Descripción

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

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

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

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

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

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
Grado de cumplimiento de los objetivos de comunicación (bianualmente)	-	80%	-

### Acciones de la iniciativa

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



## Iniciativa 6 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
6.1 Establecer la estrategia de comunicación con relación a públicos, mercados y canales	119.000	255.000	6.000
6.2 Implementar el proceso de comunicación integrada	146.000	312.000	6.000
6.3 Establecer acciones dirigidas a los públicos más atractivos	397.000	850.000	18.000
<b>TOTAL Iniciativa 6</b>	<b>662.000</b>	<b>1.417.000</b>	<b>30.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Basquetour		●		
Turespaña, Lehendakaritza			●	
Sector				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de Departamento de Turismo / Basquetour	
Formación interna	◐
Contratación personal	○
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○

Acción  
**6.1**

**Establecer la estrategia de comunicación tanto interna como externa con relación a públicos, mercados y canales**

**La acción consiste en:**

Basquetour realizará un estudio de mercado para crear la Big Idea que debe acompañar a la marca Euskadi – Basque Country. Una vez creada la Big Idea, se revisará la formulación del posicionamiento, los atributos, los beneficios y las ‘razones para creer’ de la marca para que vayan alineados. Una vez elegida la Big Idea, se procederá a definir la estrategia de comunicación:

- Se revisarán los objetivos de comunicación y se definirán los públicos objetivo en base a su motivación principal de viaje. Se perfilarán "personas" y se establecerá cuáles son sus puntos de contacto a lo largo del ciclo de viaje.
- Se definirán los mensajes clave a comunicar, el objetivo a alcanzar por etapa del ciclo de viaje y las herramientas a utilizar.
- Se estimará la inversión a dedicar por segmento /herramienta, evitando dispersar recursos y focalizándose en aquellas motivaciones prioritarias.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Analizar los resultados de los cuestionarios sobre la Big Idea y seleccionar la más conveniente.
- Revisar la formulación del posicionamiento, los atributos, los beneficios, etc. de la marca Euskadi – Basque Country.
- Contratar a una firma especializada para dar soporte a la declinación de la Big Idea, la revisión de la propuesta de valor, posicionamiento, etc.

Acción  
**6.2**

**Implementar el proceso de comunicación integrada**

**La acción consiste en:**

Basquetour implementará un proceso interno que asegure que se adquiere una cultura de comunicación constante. Para ello, el proceso de generación del Plan de Contenidos, Comunicación y Medios se deberá hacer siguiendo la filosofía de la comunicación integrada del marketing. De esta manera, las acciones de comunicación serán coherentes con los objetivos y los contenidos serán adecuados a las necesidades de los diferentes públicos y canales, maximizando el impacto de los contenidos creados.

En un principio, el equipo de Basquetour deberá recibir asesoramiento externo de especialistas durante los procesos de la elaboración del Plan de Contenidos, Comunicación y Medios, hasta que el proceso sea interiorizado.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Aprobar internamente el proceso de comunicación integrada del marketing.
- Disponer de un colaborador en el ámbito de la comunicación que pueda guiar sesiones de trabajo con las personas implicadas a fin de iniciar y monitorizar el proceso.

Acción  
**6.3**

**Establecer acciones dirigidas a los públicos más atractivos (en términos de rentabilidad y gasto)**

**La acción consiste en:**

Basquetour desarrollará una CIM para maximizar el rendimiento de las acciones de marketing que se realicen - principalmente desde Basquetour - valorado la relación entre su impacto y su coste.

Se deberá valorar la necesidad de poner en marcha un plan de relación con los medios que permita a Euskadi acceder a los prescriptores/influenciadores más importantes tanto B2B como B2C. Este plan debería proponer acciones dirigidas tanto a nivel general como específicas para nichos de mercado especialmente atractivos.

Complementariamente, se propone crear contenido de marca, con el objetivo no sólo de comunicar los beneficios de un producto determinado, sino de transmitir una experiencia a los usuarios de manera entretenida, divertida, atractiva e interesante, que haga que el consumidor quiera verlo y compartirlo, generando así "medios ganados".

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Impulsar un plan de relación con los medios.
- Contratar a una agencia especializada para gestionar el plan de relación con los medios (si procede).
- Establecer los canales de comunicación pertinentes para compartir el contenido.
- Definir los objetivos de las estrategia de contenido de marca.



# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Propuesta de 10 acciones innovadoras durante el ciclo de viaje del turista

### Etapas del ciclo de viaje del turista



### Acciones Generales

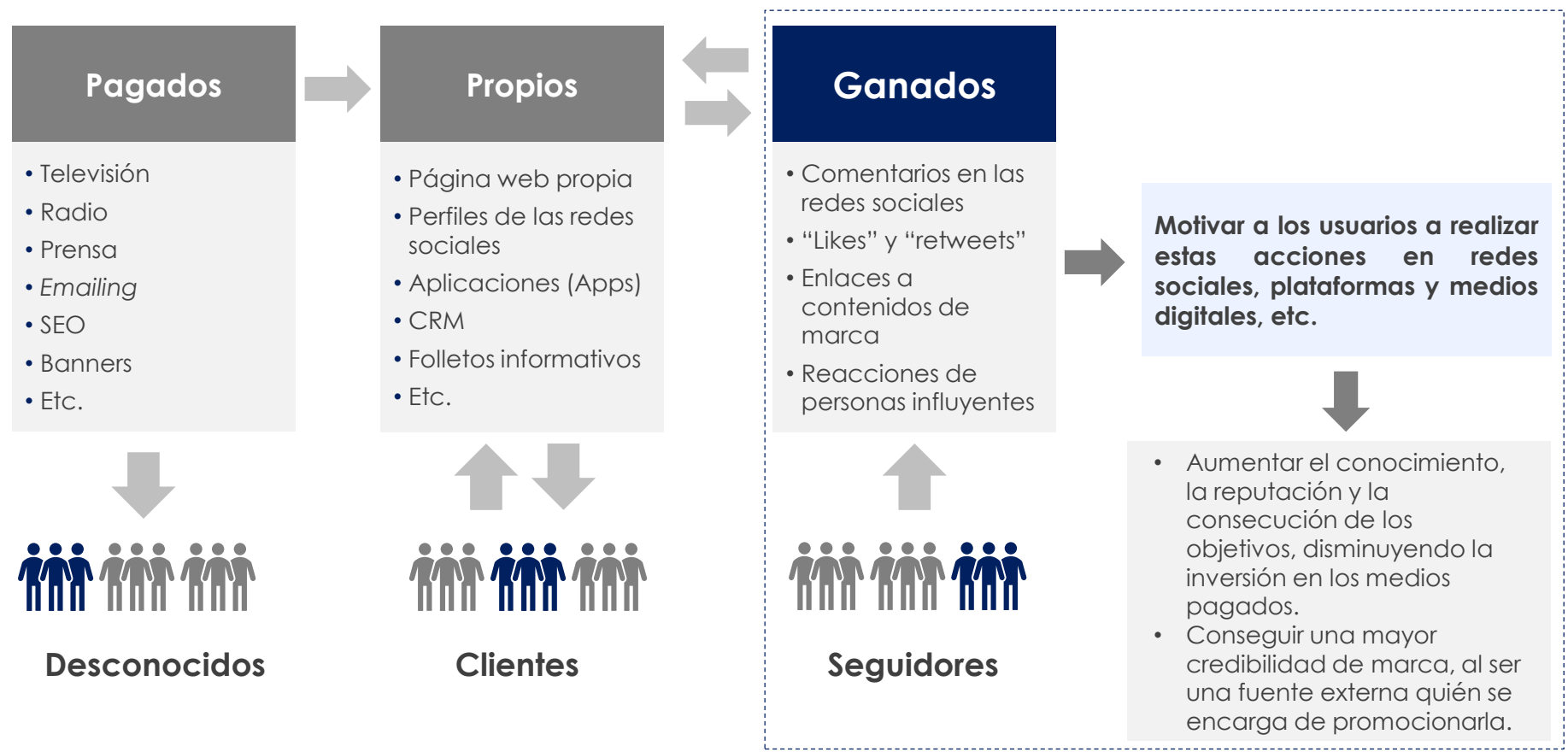
- Creación de un “Brand Center” de material audiovisual y gráfico para la marca
- Implementación de un CRM con un Plan de Captación de *Leads* y un Plan de Contactos
- Creación de un *Dashboard* centralizado que monitoriza el rendimiento de las acciones de comunicación
- Redefinir el site “turismo.euskadi.eus”

Nota (1) Listicle hace referencia a aquellos artículos en forma de lista. Por ejemplo: las 10 mejoras cosas que visitar en Euskadi, etc.

Iniciativa  
6

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Generar contenido que consiga 'medios ganados'



**Una estrategia óptima de marketing ha de combinar medios pagados, propios y ganados**

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Consejos para promover el 'User Generated Content' de turistas

1	<b>Auditar el contenido de los seguidores</b>	Se tiene que analizar qué contenido comparten orgánicamente nuestros seguidores. Para hacerlo, se pueden realizar búsquedas por localización, hashtag, etc.
2	<b>Identificar las tendencias de los seguidores</b>	Es importante identificar las tendencias de los clientes en lo concerniente a: su perfil, el contenido que comparten referenciando al destino (ejemplo: el lugar), el momento en que lo comparten, el porqué lo comparten y cómo lo comparten (de forma orgánica,...).
3	<b>Adoptar una estrategia de hashtags alternativos</b>	La mayoría de clientes etiquetan al destino utilizando los hashtags oficiales. Sin embargo, suele ser una buena opción crear y promocionar hashtags alternativos que pongan en el centro de la acción a los seguidores y que, por tanto, promuevan una mayor interacción.
4	<b>Promover el "Call to Action"</b>	Para fomentar la estrategia de hashtags al compartir fotos de la marca, hay que utilizar fuertes "llamadas a la acción" en los lugares donde los turistas tienen más probabilidades de relacionarse con el contenido.
5	<b>Colaborar con "influencers"</b>	Los "influencers" digitales son vistos como líderes de opinión y creadores de tendencia entre sus círculos de influencia. Normalmente el contenido que ellos comparten tiene un gran impacto en las redes sociales en cuanto a visionado y respuesta de sus seguidores. Por tanto, la gente que vea su contenido será más propensa a realizar una acción similar <sup>1</sup> .
6	<b>Crear concursos</b>	El destino puede crear concursos que incentiven a los seguidores a crear contenido original y a compartirlo con sus contactos.
7	<b>Compartir fotos de los seguidores en la web</b>	A los seguidores les gusta ser reconocidos. Una buena forma de hacerlo es compartiendo algunas de las mejores fotografías en lugares específicos de la página web, lo que inspirará a otros seguidores a compartir su contenido.

Iniciativa  
6

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

La comunicación integrada del marketing permitirá coordinar los diferentes canales para trasladar los mensajes de forma consistentes

El universo de la CIM



Las 4C de la CIM

- 1 **Coherencia**  
Los diferentes métodos de comunicación de marketing han de tener sentido en su conjunto.
- 2 **Consistencia**  
Todos los mensajes han de seguir una misma línea y propósito de comunicación.
- 3 **Continuidad**  
Se tiene que mantener una secuencia continua en todos los canales para no perder la atención del consumidor.
- 4 **Complementariedad**  
Las diferentes partes han de complementarse entre sí para asegurar el éxito de la CIM.

La CIM, con sus 4C, resulta en **beneficios para la organización y su audiencia**: mayor grado de fidelización del turista, eliminación de posibles confusiones, mayor eficiencia, ahorro presupuestario, mayor motivación en el equipo, etc.



Iniciativa  
**6**

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

**La 'Big Idea' de Euskadi será el mensaje paraguas en la estrategia de comunicación**

## La Big Idea deberá cumplir con 7 requerimientos:

- 1** Ser amplia, duradera, distintiva, memorable y relevante. Amplia para permitir mensajes mixtos, no monótonos y duradera para no depender de un marco de tiempo limitado. (las campañas suelen durar varios años).
- 2** Tener una apariencia distintiva que diferencie claramente a Euskadi, como destino turístico, de la competencia.
- 3** Tener la capacidad de crecer y evolucionar. Debe funcionar a lo largo de los años y crecer junto con la nueva comunicación de marca de Euskadi.
- 4** Ser lo suficientemente grande como para adaptarse a diversos medios y a nuevas ideas relacionadas.
- 5** Ser unificadora, fértil y global. Unificadora para proporcionar mensajes integrados en la comunicación de marca, fértil por ser capaz de inspirar muchos mensajes diferentes dentro de una misma idea; y global por abarcar múltiples aspectos (culturales, locales, etc.) del destino.
- 6** Capturar la esencia de la marca Euskadi para poder proteger los mismos valores.
- 7** Establecer el tono de la comunicación.



Iniciativa  
6

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

La Big Idea se tendrá que desarrollar a conciencia

## Desarrollo



- La historia detrás
- La Big Idea y su significado
- La importancia de la Big Idea
- La traducción de etiquetas
- La ampliación de la Big Idea
- Los soportes de la Big Idea
- El contexto visual y las imágenes de la Big Idea
- Los símbolos, colores e iconos de la Big Idea
- Las 20 palabras relacionadas con la Big Idea
- Etc.

## Comunicación



- Televisión
- Medios impresos
- Evolución gráfica para cada mercado: enfoque racional y emocional / segmentos y productos
- Aplicación gráfica de la cartera de productos
- Sitio o plataforma web
- Banners
- Etc.

Iniciativa  
6

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

India y Nueva Zelanda son grandes ejemplos de 'Big Idea'

## Incredible India

## 100% PURE NEW ZEALAND



La 'Big Idea' atrapa la atención del espectador, estimula la mente y agita las emociones.

Iniciativa  
6

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Se establecerá un conjunto de mensajes a comunicar

Ejemplo Ilustrativo

SEGMENTO	PARA "SABER"	PARA "PENSAR"	PARA "HACER"
<b>Vacaciones (familias y parejas)</b>	"El Destino X ofrece una infinidad de experiencias auténticas y emocionantes para todos"	"En el Destino X las vacaciones no son un compromiso"	"Escoger un Destino de vacaciones donde nadie se siente excluido"
<b>Tours (parejas y amigos)</b>	"El Destino X es una fuente de emoción"	"El Destino X emociona con su amplia variedad"	"Escoger un Destino de vacaciones que entusiasme"
<b>Interés especial (parejas y amigos)</b>	"El Destino X es una de las opciones de vacaciones más convenientes para actividades excepcionales"	"Visitar el Destino X es una manera fácil de sentirse excepcional"	"Elegir un Destino que ofrezca experiencias excepcionales"
<b>Reuniones</b>	"El Destino X ofrece un tiempo de descanso fácil"	"El Destino X ofrece una escapada instantánea de la rutina diaria"	"Elegir un Destino que ayude a estar mejor"

Estos mensajes se dotarán de poderosas "razones para creer"

Iniciativa  
6

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Los mensajes se transformarán en una historia a comunicar

### Ejemplo Ilustrativo

<b>1. AUSTRIA</b>	CICLISMO	La historia de Nicolás: un ciclista austríaco que visitó el Destino X para entrenar durante la temporada de invierno y se perdió, pero descubrió un pueblo con mucho encanto y a una chica "con mucho encanto".
<b>2. ITALIA</b>	TURISMO NÁUTICO	La historia de la familia García, que recorrió la isla del Destino X en barco, jugando a ser "piratas" con sus niños y descubriendo los tesoros del destino.
<b>3. ALEMANIA</b>	DEPORTE Y AVENTURA	La historia de Maximiliano: un chico alemán con una vida muy "aburrida" (recientemente divorciado) que descubre la excitación del paracaidismo y el sentido de la libertad.
<b>4. FRANCIA</b>	GASTRONOMIA Y VINO	La historia de un grupo de amigos que descubren los magníficos vinos y los sabores del Destino X ... a la vez que se conocen ellos mismos.
<b>5. REINO UNIDO</b>	INTERÉS ESPECIAL	La historia de Tomás: un DJ que va a un festival de música ultra europeo en el Destino X. Allí se reencuentra con Gina, un antiguo amor (y también DJ). Van juntos a la playa del Destino X a descubrir "los sonidos del mar".
<b>6. SUECIA</b>	VACACIONES EN LA COSTA	La historia de Juan y Marta: una pareja que visita el Destino X de luna de miel.
<b>7. POLONIA</b>	RURAL Y DE MONTAÑA	La historia de Jacinto y Helena (seniors), que descubren los parques naturales del DestinoX, dónde se sienten jóvenes en su interior.
<b>8. RUSIA</b>	GOLF	La historia de Alejandro: un hombre jubilado con mucha energía, que tiene una gran pasión por el golf.
<b>9. ESPAÑA</b>	TURISMO CULTURAL	La historia de Julia y Clara: dos estudiantes de historia del arte que van al Destino X a visitar sus monumentos históricos, pero encuentran "mucho más de lo que se esperaban".

Iniciativa  
**6**

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

Se establecerán objetivos en base a las etapas del ciclo de viaje y las motivaciones de los turistas

## Ejemplo Ilustrativo

ETAPA CICLO DE VIAJE	OBJETIVO	MEDIOS	MARCA	M1: Itinerarios	M2: ...
<b>SOÑANDO</b>	- Concienciación - Aparecer en la "short list"	Generalistas. Social Media.	Tono y estilo genérico de la marca	Acciones de Concienciación	...
<b>DESCUBRIENDO</b>	- Convencer - Argumentar	Propios. Especialistas.		Mostrar producto. Opiniones.	...
<b>COMPRANDO</b>	- No perder o "recuperar"	Plataformas de compra.		Facilitar compra	...
<b>PLANIFICANDO</b>	- Elevar el gasto medio	Propios + Sector		Ayuda planificación y facilitar compra	...
<b>VIAJANDO</b>	- Crear UGC - Elevar el gasto medio	Propios + Social Media		Recomendación de actividades	...
<b>POST-VIAJE</b>	- Crear UGC	Social Media		Promociones, Lealtad (CRM)	...



Iniciativa  
6

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Ejemplos ilustrativos de acciones de contenido de marca

Colaboración de Costa Rica y el periódico "The Telegraph"

Vídeo viral de la "Marca Perú" - 2012

The Telegraph  
 HOME | NEWS | SPORT | BUSINESS | ALL SECTIONS

### Travel | Costa Rica attractions

Destinations | Hotels | Offers | Holiday types | City | Beach | Tours | Cruise | Ski | Family | Luxury | Advice

## Experience paradise in Costa Rica

Brought to you by **esencial COSTA RICA**

A holiday to Costa Rica offers a true taste of paradise, whether you're looking for beautiful beaches, breathtaking nature or action and adventure. Here, you can find out about some of the best things to see and do in Costa Rica and discover more about the country's rich and fascinating history and culture

### Latest

- Six reasons why Costa Rica should be on your bucket list for 2017  
02 Mar 2017, 11:00am
- A guide to the charming country of Costa Rica  
02 Mar 2017, 10:45am
- Top natural attractions to see in Costa Rica  
02 Mar 2017, 9:00am

Marca Perú: Campaña de Lanzamiento Internacional 2012 (Castellano)

Marca Perú  
 56m

1.193.042 visualizacions

Afegeix a... Comparteix Més

Iniciativa  
**6**

# Desarrollar una estrategia de comunicación integrada (CIM)

## Ejemplo de los beneficios potenciales del contenido de marca

### Posicionamiento de marca

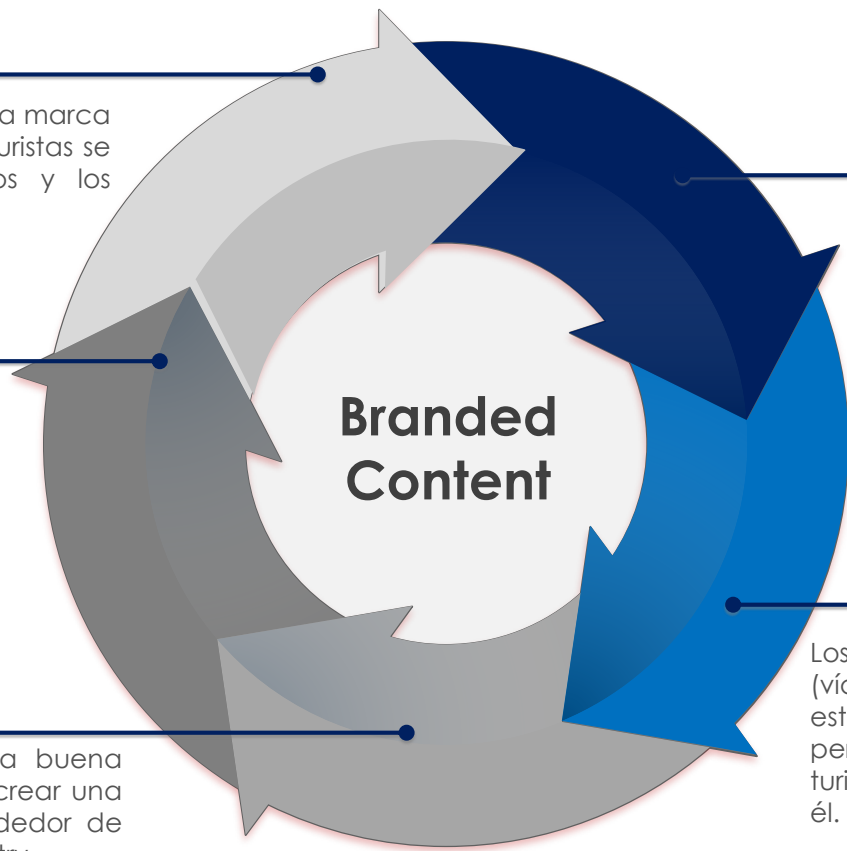
El contenido de valor hará que la marca obtenga notoriedad y que los turistas se identifiquen con los productos y los servicios que ofrece Euskadi.

### Conseguir registros

El contenido de marca es una de las técnicas más efectivas para generar registros (CRM) y conseguir que turistas actualmente desconocedores de la marca pasen a ser prescriptores y embajadores.

### Construir una comunidad

El contenido de marca es una buena manera de generar empatía y crear una comunidad de seguidores alrededor de la marca Euskadi - Basque Country.



### Crear engagement

La generación de contenidos de valor, capaces de transmitir emociones ayudará a la marca Euskadi - Basque Country a conectar con los turistas. De este modo, las acciones para crear una relación con el turista serán mucho más efectivas.

### Generar más interacción

Los diferentes tipos de contenido (vídeos, fotografías, texto, etc.) de una estrategia de contenidos de marca permitirán llegar más fácilmente al turista objetivo y poder interactuar con él.

Iniciativa  
**7**

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## Objetivo Estratégico

**Conquistar clientes de una manera más eficaz**



## Descripción

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

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

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

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

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
% Presupuesto en Marketing Online sobre el total presupuesto marketing (anualmente)	15%	25%	30%
Incremento del rendimiento de la web y de las redes sociales (acumulado)	+10%	+20%	+30%

### Acciones de la iniciativa

- 7.1 Definir la estrategia de marketing tecnológico(MARTECH)
- 7.2 Implementar la estrategia de redes sociales
- 7.3 Programar anualmente las acciones promocionales a desarrollar en los mercados objetivo y su coordinación con agentes implicados
- 7.4 Generar el Plan de Contenido
- 7.5 Estructurar las conexiones con el global de la estrategia de la marca



## Iniciativa 7 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020				
	Semestre	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación													
Ejecución y Monitorización													
Evaluación													●

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
7.1 Definir la estrategia de marketing tecnológico (MARTECH)	112.000	152.000	280.000
7.2 Implementar la estrategia de redes sociales	349.000	506.000	1.000.000
7.3 Programar anualmente las acciones promocionales y su coordinación con agentes implicados	139.000	202.000	400.000
7.4 Generar el Plan de Contenidos	98.000	152.000	320.000
<b>TOTAL Iniciativa 7</b>	<b>697.000</b>	<b>1.012.000</b>	<b>2.000.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo,	●			
Basquetour		●		
Turespaña, Lehendakaritz			●	
Sector público y privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de Departamento de Turismo / Basquetour	
Formación interna	●
Contratación personal	○
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○

Acción  
**7.1**

**Definir la estrategia de marketing tecnológico (MARTECH)**

**La acción consiste en:**

Basquetour redefinirá y actualizará el ecosistema de medios propios con:

- La implementación de una estrategia de CRM B2B/B2C que incorpore un plan de captación, de registros y de contacto. La creación e implementación de la estrategia precisa del acompañamiento de expertos.
- La optimización de la página web *turismo.Euskadi.eus*, adecuándolo estructuralmente al ciclo del viaje definido por cada motivación, y con una apariencia acorde con las últimas tendencias internacionales.
- La incorporación del Social CRM en la gestión de las interacciones de la marca en las redes sociales.

Basquetour debe incorporar nuevas tecnologías a su organización y ajustar los medios para potenciar una estrategia basada en generar contenidos que le permitan alcanzar "medios ganados" y una mayor repercusión mediática global de sus acciones.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Implementar una estrategia de CRM tanto para B2B como para B2C.
- Diseñar planes de captación, registros y contacto.
- Optimizar la página web de *turismo.Euskadi.eus*.
- Integrar el Social CRM a las redes sociales.

Acción  
**7.2**

**Implementar la estrategia de redes sociales**

**La acción consiste en:**

Basquetour implementará a estrategia de MARTECH, que tendrá implicaciones sobre todo en las redes sociales; cada red social tiene una función específica y se utiliza durante determinadas etapas del ciclo de viaje:

- En la fase "soñando", las redes sociales son una herramienta clave para llegar a nuevos clientes potenciales. Mediante las herramientas de segmentación, Basquetour hará llegar a su clientes objetivo contenido inspirador, incrementando la motivación de visitar Euskadi.
- En las fases de "planificación del viaje" y "viajando", el objetivo de la estrategia será proporcionar información al turista para ayudarle a disfrutar al máximo de su estancia.
- Finalmente, en las fases "viajando" y "después del viaje", el turista querrá compartir la experiencia. Por ello, Basquetour interactuará con el turista: compartiendo sus contenidos, fomentando la creación de User Generated Content y la fidelización.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Definir las redes sociales a ser gestionadas.
- Analizar los lenguajes a ser gestionados, de acuerdo con los mercados emisores prioritarios.
- Alinear los mensajes con la "Big Idea" y la estrategia de comunicación de marca.
- Desarrollar un calendario de publicación de contenidos en redes sociales, integrado en el Plan Editorial.

Acción  
**7.3**

**Programar anualmente las acciones promocionales a desarrollar en los mercados objetivo y su coordinación con agentes implicados**

**La acción consiste en:**

El plan de comunicación y medios de Basquetour debe recoger la esencia de la estrategia de comunicación definida con anterioridad, que servirá para:

- Formalizar los aspectos clave de la estrategia de comunicación de Euskadi.
- Describir las acciones para conseguir cada uno de los objetivos de la comunicación.
- Establecer una planificación anual de estas acciones, con el medio empleado, el momento específico, el coste y las métricas de control del rendimiento de la acción.
- Llevar un seguimiento de la ejecución de las acciones y su ROI.

La importancia de este documento radica en que cualquier acción de comunicación en cooperación con otros agentes debe ir alineada a la estrategia general, garantizando así un alto nivel general de consistencia.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Definir las acciones de comunicación a realizar en el marco del ecosistema global de actuación de marketing.
- Elaborar el Plan de Comunicación y Medios.
- Definir métricas de control del rendimiento.
- Implementar un *dashboard* que permita tener un control del ROI por acción y por canal.

Acción  
**7.4**

**Generar el Plan de Contenidos**

**La acción consiste en:**

Basquetour preparará contenidos visuales atractivos para cada etapa del ciclo de viaje, enfocados a las motivaciones de los diferentes segmentos y adaptados a los diferentes medios. Cada canal y objetivo necesita de un enfoque propio, pero enmarcado bajo un eje común.

Primero, se realizará una auditoría de contenidos sobre la base del ciclo de viaje, que permitirá identificar "qué se tiene, qué falta, qué hay que mejorar y qué hay que renovar". Después, se elaborará el Plan Editorial y se crearán los contenidos que haga falta, que haya que mejorar, etc. Estos contenidos serán de diversa tipología (material fotográfico y vídeos de calidad, material audiovisual descriptivo, etc.) y, en su mayoría serán realizados por empresas externas. Finalmente, estos contenidos se incorporarán en el repositorio digital, que servirá para gestionarlos y ponerlos a disposición del sector.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Realizar una auditoría de contenidos.
- Identificar los gaps existentes.
- Crear el Plan Editorial.
- Generar contenidos de calidad adaptados a los canales de comunicación.
- Incorporar contenidos de calidad a un repositorio digital.

**Acción  
7.5****Estructurar las conexiones con el global de la estrategia de la marca****La acción consiste en:**

Las acciones desarrolladas dentro del concepto de MARTECH y de la automatización del marketing no deben ser una realidad paralela a las acciones de marketing desarrolladas a través del resto de canales de la marca. Es imprescindible, por tanto, que todo el ecosistema actúe como una unidad, basándose en las directrices del Plan de Contenidos, Comunicación y Medios.

Basquetour deberá integrar las herramientas en el global del ecosistema de comunicación de la marca y definir las interrelaciones entre todas ellas, tanto desde el punto de vista operativo, como analítico, o incluso organizativo.

Se identificarán los flujos de trabajo y conexiones entre las diferentes disciplinas de marketing y cómo deben retroalimentarse y contribuir a los objetivos generales de la marca y no a los específicos de las herramientas

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

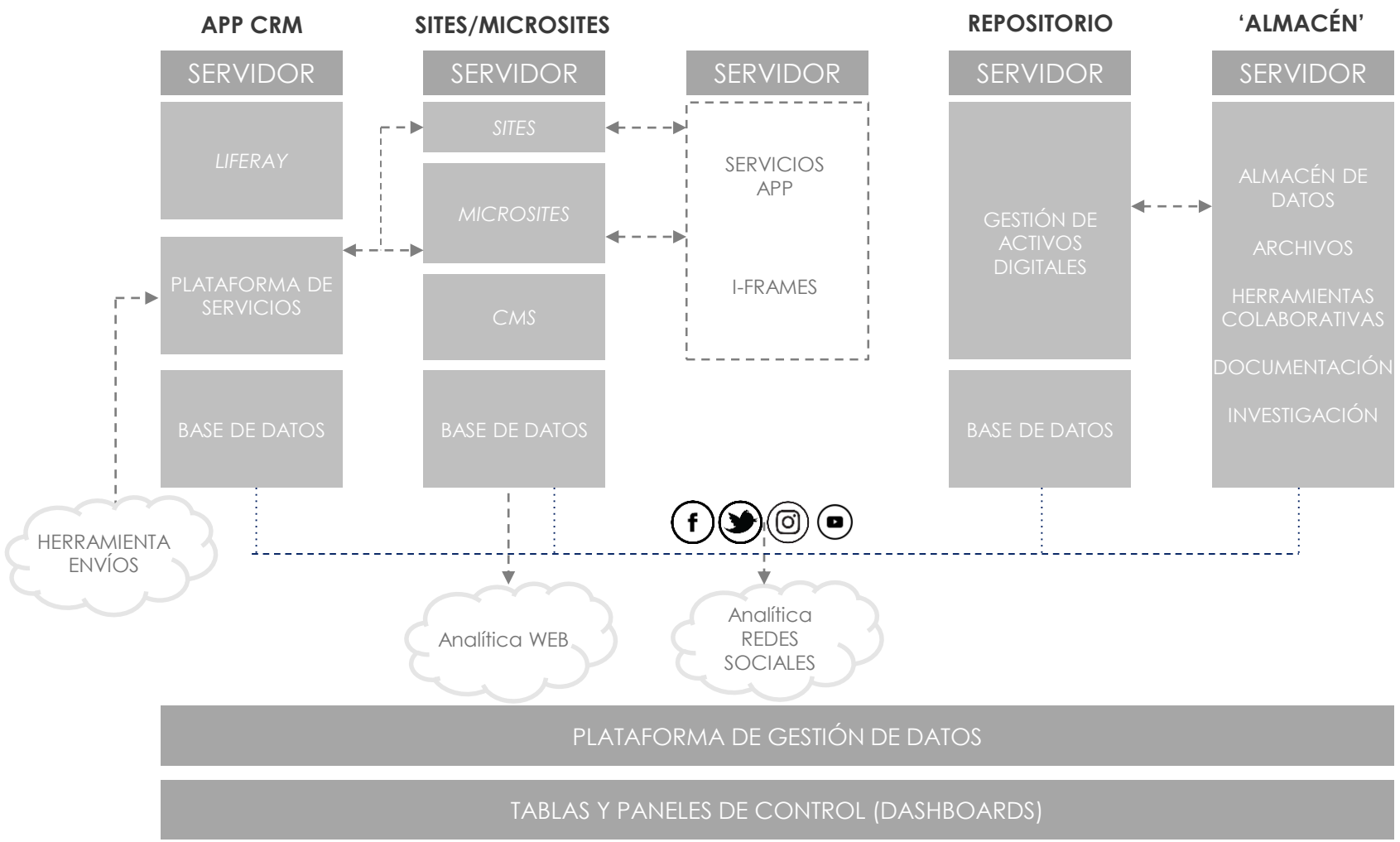
- Analizar las relaciones con el resto de disciplinas de marketing( comunicación masiva, eventos, etc.).
- Definir el sistema óptimo de interacción y relación.
- Definir el sistema reporting analítico del global del ecosistema, es decir, la aportación del MARTECH al global de objetivos de la marca.



Iniciativa  
**7**

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## Principales herramientas del ecosistema digital









Iniciativa  
**7**

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## Selección de las herramientas para el ecosistema digital

















### Herramientas de gestión

<b>Colaborativa</b>	
<b>Scrum board</b>	
<b>Estatus</b>	
<b>Informes</b>	 
<b>Almacenamiento</b>	

### Herramientas de almacenamiento

	Datos	Almacenamiento	Análisis	Visualización
<b>Temas</b>	Conectores APIS  Web-services Interfaces  Social, CRM, Mobile, Media, Web, Open data	BBDD Operativa  BBDD Analítica  App MKT automatización	Descriptivos  Predictivos	Panel de control  Reportes  Acción
<b>Tecnologías</b>		  		  

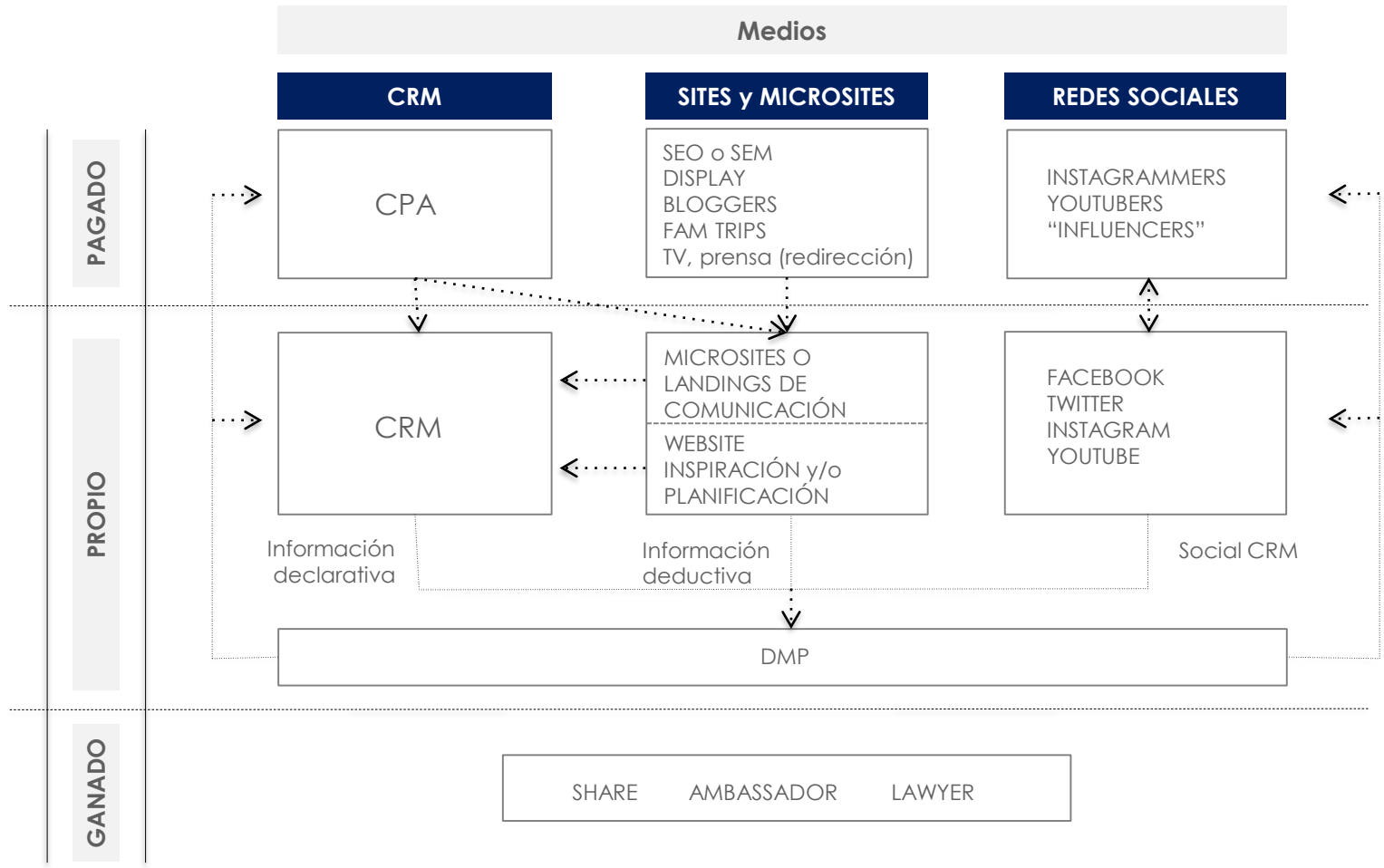
### Herramientas de publicación y monitorización de las redes sociales

	'Escucha'	Análítica	Publicación
<b>SEO</b>		   	
<b>Facebook</b>		 	
<b>Twitter</b>			
<b>Youtube</b>			
<b>Instagram</b>		 	
<b>Web</b>		   	
<b>Paid</b>			

Iniciativa  
7

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## El ecosistema de medios y sus funciones e inter-relaciones





Iniciativa  
**7**

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## Roles de cada canal en el ciclo de viaje del turista

		Medios		
		CRM	SITES y MICROSITES	REDES SOCIALES
PAGADO		Soñando Descubriendo	Soñando	Soñando
	PROPIO	Descubriendo	Soñando Descubriendo Planificando Comprando Viajando	Descubriendo Planificando
GANADO		Todas las fases		

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## Pauta para el desarrollo y la actualización de la página web



Iniciativa  
7

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## Objetivos y fases de uso de las redes sociales durante el ciclo de viaje

	 Facebook	 Instagram	 Twitter	 Youtube
--	--	---	---	---

<b>Objetivo Principal</b>	<i>Engagement</i>	<i>Reach</i>	Informar	<i>Engagement</i>
---------------------------	-------------------	--------------	----------	-------------------

<b>Objetivo Secundario</b>	Segmentar	Embajador	Atención al cliente	Contenido
----------------------------	-----------	-----------	---------------------	-----------

### Fases del ciclo de viaje

<b>A. Medios propios</b>	Post-viaje	Descubriendo	Planificando	Descubriendo
<b>B. Medios de pago</b>	Soñando	Soñando	Viajando	

**Cada red social tiene unos objetivos específicos y se utiliza para una etapa determinada del ciclo de viaje del turista**

# Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)

## La definición del Plan de Contenidos y el Plan de Comunicación debe constar de 5 fases clave



Los gestores de producto, junto a los responsables de la marca Euskadi – Basque Country, definirán los objetivos por etapa del ciclo de viaje.

Los gestores de producto, junto a los responsables de la marca Euskadi – Basque Country, se reunirán con el equipo de comunicación para afinar los planes.

El equipo de comunicación elaborará el Plan de Contenidos y el Plan de Comunicación.

El equipo de comunicación identificará las necesidades de creación y/o adaptación de contenidos existente. El equipo contratará todas las necesidades de contenido, de medios y otros servicios relacionados.

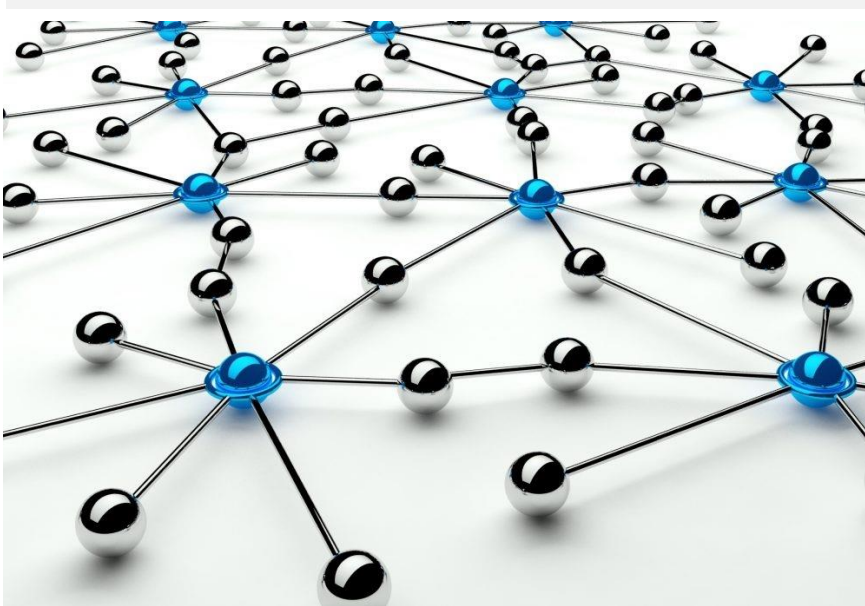
Todas las acciones de comunicación de Basquetour, directas o con colaboradores, obedecerán al Plan de Comunicación y se contratarán de forma centralizada para, entre otras cosas, promover economías de escala.

Iniciativa  
**8**

# Implantar el modelo de desarrollo de mercados

## Objetivo Estratégico

### Conquistar clientes de una manera más eficaz



## Descripción

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

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

Para ello, el DTCC, a través de sus recursos propios (Basquetour) o externos (Gobierno Vasco, Turespaña...) si lo considerase necesario hará inteligencia de mercado, identificará oportunidades de negocio en esos mercados, y elaborará planes de mercado con objetivos, métricas y targets concretos.

Los recursos estarán designados a proporcionar inteligencia de mercado, establecer una red de colaboradores e identificar oportunidades de co-marketing y partenariado.

Estos planes se verán reforzados con acciones de promoción en destino.

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
N.º de colaboradores <sup>1</sup> en la red de "amigos" de Euskadi (anualmente)	10	25	35

### Acciones de la iniciativa

- 8.1** Establecer el modelo idóneo de desarrollo de mercado
- 8.2** Implementar planes de mercado profesionales y reforzar la posición en mercados prioritarios
- 8.3** Gestionar y hacer seguimiento en base a indicadores de resultados

Nota 1. compradores, intermediarios y prescriptores

## Iniciativa 8 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020				
	Semestre	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación													
Ejecución y Monitorización													
Evaluación									●				

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
8.1 Establecer el modelo idóneo de desarrollo de mercado	40.000	170.000	220.000
8.2 Implementar planes de mercado profesionales y reforzar la posición en mercados prioritarios	352.000	468.000	605.000
8.3 Gestionar y hacer seguimiento en base a indicadores de resultados	160.000	213.000	275.000
<b>TOTAL Iniciativa 8</b>	<b>551.000</b>	<b>850.000</b>	<b>1.100.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Basquetour		●		
Turespaña, Lehendakaritza			●	
Sector público y privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	●
Contratación personal	◐
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○

Acción  
**8.1**

**Establecer el modelo idóneo de desarrollo de mercado**

**La acción consiste en:**

En el futuro, la cartera de socios del mercado debe ser ampliada y diferenciada a medida que se despliegan las acciones de marketing para atacar los distintos mercados de origen y tipos de productos clave. Basquetour priorizará consolidar un conjunto de colaboradores clave, del ámbito digital y tradicionales, en los 2-3 mercados prioritarios. Los socios preferidos por mercado y por tipo de producto serán identificados mediante un proceso estratégico y abordados de una manera estructurada y proactiva.

Las oficinas del Gobierno Vasco en el extranjero y la red de oficinas de Turespaña jugarán un papel clave en el desarrollo de negocio en el exterior. Se propone colaborar con ambas entidades e incorporar un representante de Basquetour (interno o subcontratado) en las oficinas de los mercados prioritarios, aprovechando la red existente, con el objetivo de aumentar la presencia y el control de los mercados.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Evaluar el modelo de desarrollo de mercados, la calidad y el número de socios en origen.
- Priorizar la búsqueda de socios en ámbitos digitales y productos/segmentos emergentes.
- Aprovechar oportunidades que las oficinas del Gobierno Vasco y Turespaña ofrecen.
- Diseñar el modelo de contacto de socios en origen.

Acción  
**8.2**

**Implementar planes de mercado profesionales y reforzar la posición en mercados prioritarios**

**La acción consiste en:**

Basquetour deberá producir unos Planes de Mercado muy profesionales, con objetivos cuantitativos y cualitativos a alcanzar a las diferentes acciones, basadas en sus grandes roles (inteligencia de mercado, asesoramiento comercial, desarrollo de negocio, cooperación, etc.)

A partir de los Planes de Mercado individuales, se establecerá el plan anual de actuaciones en cooperación con compradores y colaboradores en los mercados de origen, donde las Diputaciones forales y empresas del sector se pueden sumar.

Una vez definidos y aprobados los Planes de Mercado se marcarán las prioridades de actuación en colaboración con las oficinas del Gobierno Vasco y de Turespaña en el exterior. En este punto se evaluará como reforzar la posición en los mercados prioritarios y cómo se puede optimizar en función de los recursos disponibles.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Realizar el análisis coste-beneficio para cada mercado.
- Definir los mercados y el modelo adecuado para cada mercado.
- Implementar el BSC de cada mercado, una vez aprobado el Plan de Mercado y el sistema de reporting.
- Diseñar un plan de crecimiento de la presencia en mercados prioritarios basado en la consecución de objetivos.



Acción  
**8.3**

## Gestionar y hacer seguimiento en base a indicadores de resultados

### La acción consiste en:

Basquetour revisará periódicamente el grado de eficiencia de las acciones de marketing por producto y mercado, estimando sistemáticamente la relación entre los resultados de las acciones y / o beneficios asociados a los servicios ofrecidos en origen/destino y los costes de los mismos. Este análisis permitirá comparar la rentabilidad de los proyectos, acciones y servicios y ayudará en la toma de decisiones, tales como la determinación de qué proyectos impulsar/desestimar.

Para poder implementar una metodología costo-beneficio de forma satisfactoria Basquetour utilizará herramientas de control de gestión eficaces. Así, toda la organización velará por una correcta atribución de los recursos y podrá adaptar sus decisiones de acuerdo a las desviaciones identificadas.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

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



Iniciativa

8

# Implantar el modelo de desarrollo de mercados

## Modelo de Desarrollo de Mercado

### Objetivos

- **Desarrollar relaciones** de complicidad **con colaboradores clave** en los mercados prioritarios
- **Aumentar el conocimiento** de los mercados e **identificar oportunidades** de negocio para Euskadi

### Representación de Basquetour en los mercados prioritarios de origen

#### Delegaciones del Gobierno Vasco en el exterior

- Bruselas (Bélgica)

#### Oficinas de Turespaña

- Múnich, Frankfurt y Berlin (Alemania)
- Londres (Reino Unido)
- Nueva York (Estados Unidos)

### Roles

- **Planificación estratégica y operacional:** Elaborar el plan anual de desarrollo del mercado
- **Inteligencia de mercado:** Elaborar los informes de mercado, identificar oportunidades y mantener las BBDD
- **Desarrollo de negocio:** Promocionar alianzas con socios estratégicos y la prospección y gestión de clientes
- **“Trade Marketing”:** Dar soporte a Basquetour en la implementación de acciones específicas de marketing
- **Co-marketing:** Implementar acuerdos de colaboración con partners clave en el mercado

# Balanced Scorecard Eje 3. Fidelización de clientes<sup>1</sup>



Para conseguir los objetivos estratégicos, se necesita hacer lo siguiente:

Objetivos estratégicos	Medidas	Indicador (KPI)	Iniciativas
<b>3A. Aumentar la retención y fidelización de los clientes</b>	Porcentaje de registros de clientes y empresas en la BBDD del CRM (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> +30%</li> <li>• <b>2019:</b> +50%</li> <li>• <b>2020:</b> +100%</li> </ul>	<b>9. Lanzar la iniciativa CRM-E</b>
	Índice de repetición del turista (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> 57%</li> <li>• <b>2019:</b> 59%</li> <li>• <b>2020:</b> 60%</li> </ul>	

1. Incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20)

Iniciativa  
**9**

# Lanzar la iniciativa CRM-E

## Objetivo Estratégico

### Aumentar la retención y fidelización de los clientes



## Descripción

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

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

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

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
Porcentaje de registros de clientes y empresas en la BBDD del CRM (anualmente)	+30%	+50%	+100%
Índice de repetición del turista (anualmente)	57%	59%	60%

### Acciones de la iniciativa

- 9.1 Definir la estrategia de captación y fidelización
- 9.2 Desarrollar la infraestructura operativa y analítica
- 9.3 Establecer la estructura de comunicación
- 9.4 Definir las interrelaciones con el resto de áreas de marketing

## Iniciativa 9 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

Año	2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
9.1 Definir la estrategia de fidelización	71.000	82.000	42.000
9.2 Desarrollar la infraestructura operativa y analítica	41.000	51.000	27.000
9.3 Establecer la estructura de comunicación	51.000	62.000	33.000
9.4 Definir el modelo de gestión del sistema de CRM	67.000	88.000	48.000
<b>TOTAL Iniciativa 9</b>	<b>230.000</b>	<b>283.000</b>	<b>150.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Basquetour		●		
Itourbask (obtención de información)			●	
Sector privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	◐
Contratación personal	○
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○

**Acción  
9.1**

**Definir la estrategia de captación y fidelización**

**La acción consiste en:**

Basquetour dispone de un potente sistema de CRM, pero no ha sido capaz de sacarle provecho. Por ello, se lanzará una iniciativa que establecerá unos objetivos claros en materia de fidelización de turistas. Basquetour elaborará un plan de captación, que establecerá los métodos de captación de registros<sup>1</sup> de manera continuada, estructurada y homologada, adecuando los cuestionarios de registro al contexto de captación, utilizando principalmente 3 fuentes orgánicas de información (microsites, webs de inspiración planificación o reserva y DMP). Además, puntualmente se comprarán bases de datos a fuentes externas (p.ej. TripAdvisor).

Por último, Basquetour establecerá las reglas de gobierno del sistema de CRM, de modo que permitan priorizar de manera automatizada la secuencia de comunicaciones a cada individuo, su candencia, el número total de contactos máximos año, etc.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Definir los objetivos de la estrategia de fidelización.
- Definir las reglas de gobierno del sistema
- Definición de las vías de captación de los registros.
- Definición de los modelos de cuestionario único para todas las plataformas.
- Definición de un plan de contactos para cada público objetivo.

**Acción  
9.2**

**Desarrollar la infraestructura operativa y analítica**

**La acción consiste en:**

Basquetour dispondrá de una infraestructura operativa y analítica automatizada, que integrará los datos en el sistema de CRM a tiempo real y que permitirá conectar y vincular las diferentes fuentes de captación de datos con el CRM y gestionar todos los puntos de contacto con el cliente automáticamente. El análisis del rendimiento de las acciones y la gestión de la operativa del CRM se llevará a cabo principalmente a través de:

- CRM App: Aplicación de control y gestión del CRM.
- CRM Dashboard: plataforma de visualización de los principales indicadores del CRM.
- Plataforma mailing: sistema para monitorizar el rendimiento de las acciones de comunicación realizadas por email.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Identificar los procesos a automatizar
- Diseñar planes de acción para la incorporación de la tecnología en los diferentes procesos de la estrategia de CRM
- Incorporar las herramientas de gestión de la operativa del CRM al ecosistema tecnológico

Nota (1): Siempre que sea posible, se intentará que los usuarios acepten que los datos de contacto sean susceptibles de ser transferidos.

Acción  
**9.3**

## Establecer la estructura de comunicación

### La acción consiste en:

El CRM-E contendrá y generará información sobre el comportamiento y preferencias del cliente. Esta información permitirá diseñar y implementar acciones segmentadas orientadas al cliente, mejorando su satisfacción.

La principal vía de comunicación entre Basquetour y sus clientes (B2B / B2C) será mediante el *emailing*. Los contactos se realizarán con un alto grado de personalización, ya que cuando más personalizado sea el contenido, más probable será incrementar el ratio de respuesta y el valor percibido. El contenido de los mensajes será segmentado en base a las necesidades y motivaciones del cliente, que previamente se habrán identificado mediante el análisis de la información obtenida.

El CRM analizará el rendimiento de la estrategia de contactos, y se realizarán informes periódicos que servirán para identificar posibles aspectos de mejora.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Transformar la información sobre el cliente en ofertas segmentadas de servicios y productos.
- Establecer una estrategia de contactos con unos objetivos, métricas y Pis claros y realizables.
- Elaborar informes de rendimiento de la estrategia y monitorizarla.

Acción  
**9.4**

## Definir las interrelaciones con el resto de áreas de marketing

### La acción consiste en:

Basquetour desarrollará una estrategia de CRM que estará totalmente alienada con la estrategia global y con la de cada área de marketing.

Las diferentes áreas/disciplinas de marketing deberán ayudar a generar interés y motivar a los turistas para que se registren en el sistema, ya sea con la comunicación masiva redirigiendo a la web principal de la marca, a través de espacios o eventos de gran afluencia de turistas, de los propios medios digitales, el alquiler de listas de marketing directo o otras acciones de relaciones publicas.

Esta interrelación es de gran importancia, dado que representa la vía principal de captación de registros y/o leads con los cuales se trabajará con posterioridad. Esta captación debe realizarse tanto en origen como en destino.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Definir las relaciones funcionales entre el CRM y las diferentes áreas de marketing.
- Definir el organigrama funcional interno para organizar el global del los canales de manera coordinada.
- Definir el Plan de trabajo.



# Lanzar la iniciativa CRM-E

## La iniciativa CRM-E tiene 4 áreas de trabajo

### 1. ESTRATEGIA

Desarrollar las dos estrategias básicas del CRM: Captación y fidelización.

**Apartados:**

- Objetivos y KPIs
- Targets
- Estrategia y segmentos
- Posicionamiento
- Ciclo de vida del producto

### 3. CONTENIDOS

Establecer una estructura de comunicaciones alineada con los objetivos generales de la marca.

**Apartados:**

- Tono
- Creatividad
- Canales
- Propuesta de valor



### 2. TECNOLOGIA

Desarrollar la infraestructura operativa y analítica del CRM.

**Apartados:**

- Bases de datos
- Limpieza de datos
- Integración / migración
- Análisis
- Dashboards / Reporting

### 4. COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN

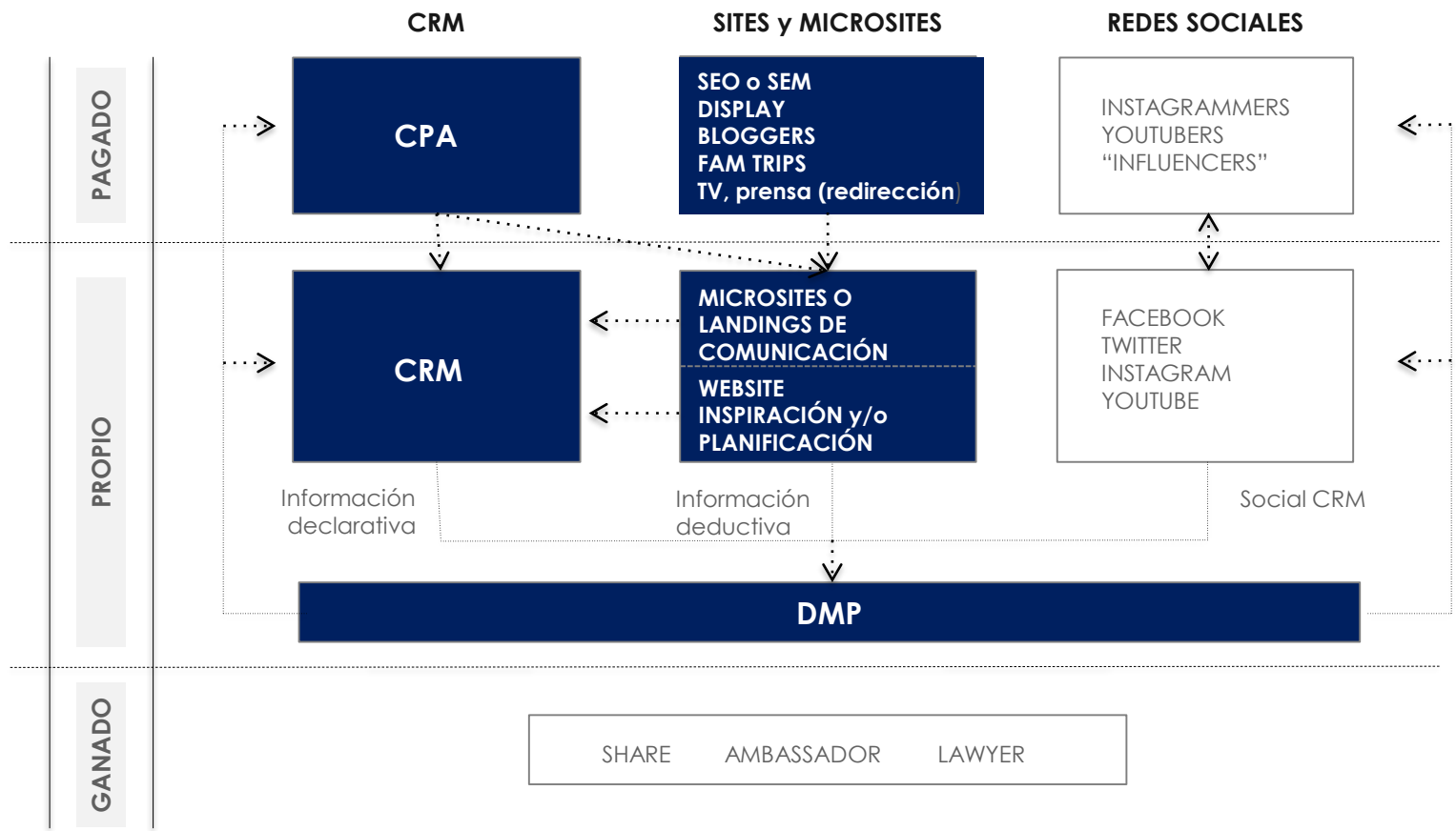
Definir el modelo de gestión del ecosistema del CRM.

**Apartados:**

- Productos / Servicios
- Ciclo de vida
- Acciones de comunicación

# Lanzar la iniciativa CRM-E

## Fuentes de captación de registros del CRM dentro del ecosistema digital

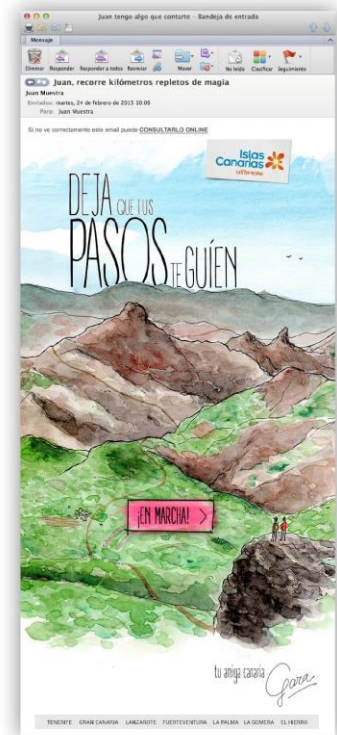
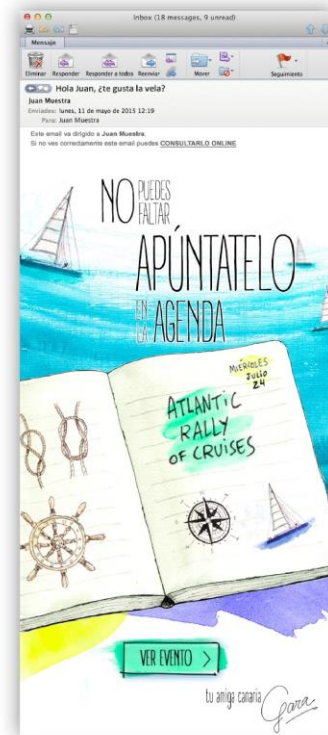
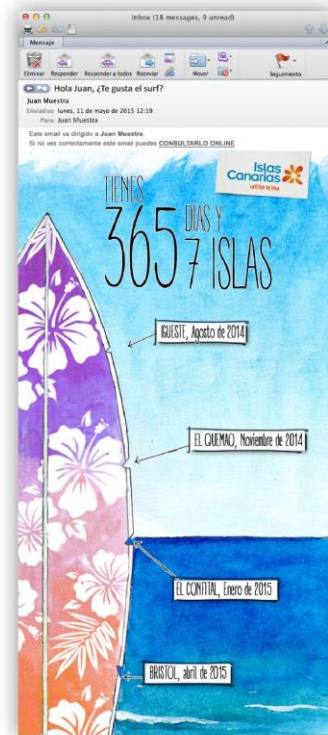


Iniciativa  
9

# Lanzar la iniciativa CRM-E

## Ejemplo ilustrativo:

### Los Emailings de Gran Canaria son muy personalizados y se dirigen a segmentos motivacionales concretos



# Balanced Scorecard Eje 4. Servicios de marketing al sector<sup>1</sup>



Para conseguir los objetivos estratégicos, se necesita hacer lo siguiente:

Objetivos estratégicos	Medidas	Indicador (KPI)	Iniciativas
<b>4A. Atraer a más empresas y aumentar la satisfacción</b>	N.º de nuevas empresas afiliadas a Basquetour (acumulado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> 10</li> <li>• <b>2019:</b> 15</li> <li>• <b>2020:</b> 25</li> </ul>	<b>10. Impulsar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria</b>
	Grado de satisfacción respecto a los servicios ofrecidos (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> 7,5/10</li> <li>• <b>2019:</b> 8,0/10</li> <li>• <b>2020:</b> 8,5/10</li> </ul>	
	Grado de satisfacción respecto a la calidad y utilidad de la información (acumulada)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> 7,0/10</li> <li>• <b>2019:</b> 7,5/10</li> <li>• <b>2020:</b> 8,0/10</li> </ul>	<b>11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)</b>

1. Incluido en el Eje 2 del PDTV 2017-20

Iniciativa  
**10**

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

## Objetivo Estratégico

### Atraer más empresas y aumentar su satisfacción



## Descripción

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

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

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

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

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
N.º de nuevas empresas privadas afiliadas a Basquetour (acumulado)	10	15	25
Grado de satisfacción respecto a los servicios ofrecidos (anualmente)	7,5/10	8,0/10	8,5/10

### Acciones de la iniciativa

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

## Iniciativa 10 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
10.1 Desarrollar la oferta de servicios desde Basquetour	32.000	33.000	58.000
10.2 Redefinir el modelo de cooperación con los entes de promoción	45.000	48.000	88.000
10.3 Impulsar una nueva red de colaboradores en cooperación con delegaciones del gobierno vasco en el exterior	52.000	56.000	105.000
<b>TOTAL Iniciativa 10</b>	<b>129.000</b>	<b>136.000</b>	<b>250.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo,	●			
Basquetour		●		
Gobierno Vasco			●	
Sector privado			●	●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de Departamento de Turismo / Basquetour	
Formación interna	○
Contratación personal	◐
Subcontratación de tareas	◐
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○



Acción  
10.1

## Desarrollar la oferta de servicios desde Basquetour

### La acción consiste en:

Las entrevistas, talleres y demás realizados con el sector han puesto de relieve que la industria turística vasca necesita de un ente que le ayude a comunicar y vender de una forma más eficiente. Por ello, Basquetour debe desarrollar un portfolio de servicios a la industria que comprenda diversidad de servicios como: asesoramiento comercial, eventos de *networking*, apoyo en la comunicación comercialización e innovación, etc.

Teniendo en cuenta estas ideas, se recomienda ofrecer los siguientes servicios: (1) conocimiento (Inteligencia y oportunidades de mercado, tendencias de marketing en la industria, previsiones de demanda por mercado emisor, etc.); (2) Sistemas de marca; (3) Formación de alto nivel; (4) Acciones de *networking*; (5) Marketing digital y CRM; (6) Programas de cooperación; (7) Asesoramiento e información comercial; y (8) servicios de apoyo a la comercialización.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Realizar acciones para recibir *feedback* del sector (encuestas, entrevistas, *focus group*, etc.) y valorar qué servicios de soporte al marketing son prioritarios
- Definir los nuevos servicios Diseñar los nuevos servicios y establecer las necesidades de recursos económicos y humanos internos y externos.
- Presentar el nuevo portfolio de servicios al sector

Acción  
10.2

## Redefinir el modelo de cooperación con los entes de promoción

### La acción consiste en:

Basquetour definirá una serie de servicios a ofrecer de forma exclusiva a las diputaciones y municipios, que serán de especial ayuda para los gestores de los destinos. Estos servicios deberían comprender:

- Iniciativas para la mejora de la experiencia turística a sus destinos.
- Formación para aumentar las competencias de sus técnicos en el ámbito del *branding* y del uso de los canales digitales en el marketing.
- Soporte en acciones de co-marketing B2C y B2B, así como en proyectos específicos derivados del Plan.

Basquetour debe liderar las acciones de marketing en Euskadi y convertirse en un "Think Tank" capaz de establecer una modelo de cooperación en el que haya encuentros, se compartan experiencias y se traspase "saber hacer".

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Hacer una lista de iniciativas y los beneficios de estas para las entidades de promoción local.
- Hacer una primera propuesta de servicios y de su modelo de gestión/implementación.
- Consensuar la propuesta con los socios territoriales.
- Llevar a cabo un diseño exhaustivo de los servicios y estimar las necesidades para su puesta en marcha



Acción  
**10.3**

## Impulsar una nueva red de colaboradores en cooperación con delegaciones del gobierno vasco en el exterior

### La acción consiste en:

Basquetour creará una red de colaboradores, que incluirá tanto los tradicionales como los que irrumpen en el mercado con la aparición de nuevas tecnologías, que apuesten fuertemente por el destino. Para su identificación, se requerirá de la ayuda de las oficinas en el extranjero de las delegaciones del gobierno vasco en el exterior y sus agencias de desarrollo <sup>(1)</sup>, a los que se les pedirá soporte en para la elaboración de una base de datos de los colaboradores potenciales. Estos colaboradores serán clasificados (AAA, AA, A) según su potencial y su alineamiento con la estrategia turística de Euskadi.

Basquetour elaborará un Plan de relación con los colaboradores y configurará un portafolio de servicios para aportarles valor (especialmente los que operen en el ámbito digital) e incentivar la firma de acuerdos de cooperación, que deberían ir más allá del co-marketing.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Identificar los colaboradores potenciales y clasificarlos según su interés para Euskadi.
- Elaborar un Plan de relación con los colaboradores.
- Configurar un Plan de relación con los colaboradores.
- Activar fórmulas de cooperación.



Nota (1): ver iniciativa 8.

Iniciativa  
10

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

Beneficios esperados por el sector identificados en las entrevistas, talleres y cuestionarios al sector



¡Todo con una visión digital!

- **Asesoramiento comercial**
- **Divulgación de oportunidades de negocio y acciones que favorezcan el networking**
- **Ayudas a la comercialización**
  - Visibilidad
  - Conocimiento de los clientes (B2C y B2B)
  - Captación de clientes B2B en mercados estratégicos
  - Facilitar herramientas y plataformas para acceder a los mercados más eficazmente
- **Innovar**
  - Divulgación de nuevas tecnologías e innovación aplicada al marketing
  - Formación (especialización)
- **Emprendimiento**

Iniciativa  
**10**

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

## El portafolio de servicios de Basquetour contará con 7 “core business”



Iniciativa  
**10**

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

## Basquetour aportará más valor a los colaboradores para ayudarlos a incrementar su negocio en Euskadi

**Formación on-line**

Conocimiento, narrado de forma creativa para ayudarlos a aconsejar y vender mejor.

**Novedades**

Acceso en primicia a las ofertas en productos y servicios.

**Recursos de marketing**

Contenidos e inteligencia de mercado para ayudarlos a crear preferencia por Euskadi.

**Privilegios**

Ofertas del sector para sus viajes personales e invitaciones a eventos especiales.

**Certificación**

Certificados que demuestren sus conocimientos y capacidad de asesoramiento.

**Plataforma de soporte**

Una línea de soporte a la red de colaboradores.

**Exclusividad**

Acceso a ofertas exclusivas.

**E-Newsletter**

Boletín mensual para las noticias y eventos más relevantes.

Iniciativa  
**10**

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

Propuesta para la implementación de los servicios de Basquetour al sector



Iniciativa  
**11**

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

## Objetivo Estratégico

### Conquistar clientes de una manera más eficaz



## Descripción

Desde el DTCC (a través de Basquetour) se han hecho esfuerzos importantes por contar con un observatorio que proporcione inteligencia de mercado, a través del Observatorio Turístico de Euskadi. Sin embargo, para poder disponer de un verdadero sistema de inteligencia competitiva de mercado es necesario actuar en varios frentes. En primer lugar, será necesario contar con una rigurosa identificación de las necesidades y el establecimiento de los ámbitos de análisis.

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

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

## Acciones de la iniciativa

- 11.1 Identificar los ámbitos de análisis y las fuentes y puesta en marcha de herramientas y sistemas de captación de datos de forma automatizada
- 11.2 Adecuar la organización y presupuesto a las necesidades
- 11.3 Impulsar la gestión de informes por mercado para mejorar la toma de decisiones y el diseño de estrategias de marketing

Medida (KPI)	Objetivos		
	2018	2019	2020
Grado de satisfacción respecto a la calidad y utilidad de la información (acumulada)	7,0/10	7,5/10	8,0/10

## Iniciativa 11 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación	■											
Ejecución y Monitorización			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación								●				

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
11.1 Identificar los ámbitos de análisis y las fuentes y puesta en marcha de herramientas y sistemas de captación	92.000	123.000	50.000
11.2 Adecuar la organización y presupuesto a las necesidades	65.000	90.000	38.000
11.3 Impulsar la gestión de informes por mercado	105.000	148.000	63.000
<b>TOTAL Iniciativa 11</b>	<b>262.000</b>	<b>361.000</b>	<b>150.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo,	●			
Basquetour		●		
Eustat			●	
Sector público y privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de Departamento de Turismo / Basquetour	
Formación interna	◐
Contratación personal	◑
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○



Acción  
**11.1**

**Identificar los ámbitos de análisis y las fuentes y puesta en marcha de herramientas y sistemas de captación de datos de forma automatizada**

**La acción consiste en:**

Para activar el SIME, es fundamental identificar aquellos ámbitos de análisis prioritarios, así como los organismos responsables de recoger y analizar la información requerida para los mismos, etc. Este ejercicio pretende evitar duplicidades entre los diferentes entes de inteligencia que operan en distintos departamentos del gobierno vasco, distribuyendo los ámbitos de análisis de acuerdo a las competencias, recursos y capacidades de cada uno.

Una vez identificadas las necesidades del sector turístico y establecidos los ámbitos de análisis, se procederá a activar el Observatorio Turístico de Euskadi, gestionado por Basquetour. Ésta plataforma, deberá actuar como referente de inteligencia de mercado en la industria turística vasca, realizando y divulgando, por ejemplo, estudios detallados de la evolución de los principales parámetros del sector, estudios del poder de la marca Euskadi – Basque Country y informes de mejores prácticas.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Identificar los parámetros de análisis para evitar duplicidades con otros entes de inteligencia.
- Distribuir pertinentemente los ámbitos de análisis y potenciar el Observatorio Turístico de Euskadi, definiendo en detalle sus objetivos y ámbitos de análisis.

Acción  
**11.2**

**Adecuar la organización y presupuesto a las necesidades**

**La acción consiste en:**

El sistema de inteligencia ideado deberá considerar las necesidades para una buena obtención de información (múltiples fuentes), y su posterior integración para ser procesada, analizada, y convertida en inteligencia.

Igualmente importante será disponer de una plataforma de inteligencia que facilite al usuario la obtención de datos, informes y estudios de interés. Para maximizar su rendimiento, esta plataforma debe ser “user friendly” y mostrar información de manera intuitiva y permitiendo al usuario filtrar la información por mercado, producto o temática. Ésta debe ser actualizada periódicamente y estar presente en diversos formatos (pdf., vídeos, infografía, etc.) para hacerla más accesible, comprensible y atractiva. Consecuentemente, es imprescindible adecuar la organización y dotar a los responsables del ‘sistema’ de los recursos necesarios (humanos, técnicos, financieros...) para su correcto funcionamiento.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

- Hacer un estudio de las necesidades básicas para el buen funcionamiento del SIME.
- Adecuar la organización y el presupuesto a las necesidades del SIME.
- Optimizar la plataforma del Observatorio Turístico de Euskadi para que sea de fácil acceso e intuitiva.
- Clasificar la información para permitir su filtrado por mercado, producto o temática.

Acción  
**11.3**

## Impulsar la gestión de informes por mercado para mejorar la toma de decisiones y el diseño de estrategias de marketing

### La acción consiste en:

El Observatorio Turístico de Euskadi comunicará eficazmente el portafolio de recursos y servicios de inteligencia de mercado que ofrecerá; trabajará en pro de acercar la inteligencia de mercado al sector y establecerá un calendario de publicaciones, que se hará público en su plataforma web y vía mensaje a los suscritos a la *newsletter*. Complementariamente, el Observatorio contemplará la posibilidad de utilizar otros métodos alternativos de difusión de la inteligencia, como por ejemplo mediante redes sociales, etc.

Entre estos recursos y servicios se impulsará la elaboración de informes por mercado, cuyo contenido beneficiará enormemente a los interesados del sector turístico y relacionadas, dado que les permitirá tomar decisiones fundamentadas en conocimiento y diseñar estrategias de marketing que respondan a las necesidades reales de los mercados emisores.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Elaborar informes por mercado.
- Crear el calendario de publicaciones.
- Comunicar eficazmente al sector los recursos y servicios disponibles de inteligencia de mercado.



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

## Ejemplos: Los estudios de mercado de Visit Britain proporcionan información detallada y actualizada de los diferentes mercados emisores

<b>1. Market Snapshot</b>	<b>5</b>	• Chart 5.1 Interest in using online social networks for travel-related activities	21	• Airline Seat Capacity Trends	34	<b>11. Activities Undertaken in Britain</b>	<b>47</b>
• Table 5.1 Global context	6	• Chart 5.2 Communications technology per 1000 of population	21	• Chart 8.3 Monthly airline seat capacity trends	34	• Culture and Heritage	48
• Table 5.2 Inbound to Britain overview	6	• Chart 5.3 Activities done online	21	• Origins and Destinations	34	• Chart 11.1 Propensity to visit museums and galleries	48
• Illustration 5.1 Competitive landscape: factors favouring Britain and favouring competitors	6	• Sources of Holiday Inspiration	22	• Map 8.1 Ports of entry to Britain	35	• Chart 11.2 Propensity to visit built heritage sites	48
• Chart 5.1 Journey purpose (% share of visits)	6	• Chart 5.4 Influences on destination choice	22	• Chart 8.4 Origin airport annual seat capacity	35	• Chart 11.3 Propensity to visit the performing arts	48
• Chart 5.2 Seasonality (% share of visits)	6	• Planning and Booking	22	• Chart 8.5 Destination airport annual seat capacity	35	• Sport and Outdoors	48
• Chart 5.3 Regional spread (% of visits)	6	• Chart 5.5 Information sources that influence destination choice	22	• Chart 8.6 Airline seat capacity by carrier	35	• Chart 11.4 Number that watch sport during trip	49
• Table 5.3 Access to Britain	6	• Chart 5.6 Types of website used for destination selection	23			• Chart 11.5 Propensity to go for a walk or cycle	49
• Table 5.4 Key Demographic and Economic Data	6	• Chart 5.7 Booking methods (% used for last discretionary trip)	23			• Parks and Gardens	49
		• Chart 5.8 How trip to Britain was booked	23			• Chart 11.6 Propensity to visit a park or garden	49
		• Chart 5.9 How accommodation in Britain was booked	23			• Eating, Drinking and Socialising	49
		• Chart 5.10 Propensity to make a purchase before or during trip (%)	24			• Chart 11.7 Propensity to go to restaurants, pubs, nightclubs and socialise with locals	49
		• Chart 5.11 Decision timelines (number of days before last discretionary trip)	24			• Shopping	50
		• Chart 5.12 Decision lead-time	24			• Chart 11.8 Propensity to shop	50
		• Technology used by Visitors to Britain	24			• Studying	50
		• Chart 5.13 Propensity to use laptop or mobile phone	24				
<b>2. Latest Insights</b>	<b>7</b>			<b>9. Trip Characteristics</b>	<b>36</b>		
• Visitor Statistics	8	<b>6. Perceptions of Britain</b>	<b>25</b>	• Volume and Value Trends	37		
• Table 2.1 Latest visitor statistics	8	• Big Picture Perceptions	26	• Table 9.1 Inbound volume and value	37		
• Economic Statistics	8	• Chart 6.1 Perception of Britain as a nation	26	• Table 9.2 Nights per visit, spend per night/visit	37		
• Table 2.2 Latest economic statistics (annual % change unless stated)	8	• Table 6.1 Britain's ranking (out of 50 nations)	26	• Chart 9.3 Volume and value trends	37		
• Connectivity	8	• Cultural Associations	26	• Journey Purpose	37		
• Competitor Activity	8	• Chart 6.2 Cultural associations	26	• Chart 9.2 Journey purpose mix	38		
• Media Coverage: Britain	8	• Adjectives to Describe Britain	27	• Chart 9.3 Journey purpose trend (000s of visits)	38		
• Latest Consumer Trends	8	• Chart 6.3 Adjectives describing a potential trip to Britain	27	• Duration of Stay	38		
• Latest Communications Trends	8	• Visiting Britain: Motivations and Barriers	27	• Chart 9.4 Duration of stay trend (000s of visits)	38		
• Travel Trade	9	• Table 6.2 Holiday 'wants' and % saving destination is 'best place for...'	27	• Chart 9.5 Duration of stay by journey purpose	38		
		• Chart 6.4 Sought after Britain activities (%)	28	• Seasonality	39		
		• Chart 6.5 Iconic images (% selecting each image)	29	• Chart 9.6 Seasonality trend (000s of visits)	39		
		• Chart 6.6 Perceived cost of a week long holiday	29	• Chart 9.7 Seasonality by journey purpose	39		
				• Accommodation Choices	39		
				• Chart 9.8 Accommodation stayed in (000s of nights)	39		
				• Trips to Different Parts of Britain	39		
				• Chart 9.9 Visits, nights and spend by area (% share)	39		
				• Chart 9.10 Visits by area and journey purpose (000s)	40		
				• Table 9.3 Top towns visited	40		
				• Chart 9.11 Propensity to visit coast, countryside and villages	40		
				• Chart 9.12 Propensity to use internal modes of transport	40		
				• Chart 9.13 Transport services purchased before or during trip (% of visits)	41		
					41		
				• Chart 9.14 Propensity to explore several locations by car, coach or train	41		
				• Package Travel	41		
				• Chart 9.15 Proportion of visits that are part of a package or all-inclusive tour	41		
				• Multi-destination Trips	41		
				• Chart 9.16 Propensity to combine Britain with other destinations	41		
<b>3. General Market Conditions</b>	<b>10</b>			<b>10. Visitor Characteristics</b>	<b>43</b>		
• Demographics	11	<b>7. Market Size, Share and Growth Potential</b>	<b>30</b>	• Visitor Demographics	44		
• Table 3.1 Population dynamics	11	• Market Size	31	• Chart 10.1 Visitor demographics (000s of visits)	44		
• Chart 3.1 Population of major cities	11	• Destinations	31	• Chart 10.2 Age group trend (000s of visits)	44		
• Chart 3.2 Population structure (000s)	11	• Table 7.1 Most visited outbound destinations in 2012	31	• Travelling Companions	44		
• Links with the UK	11	• Britain's Market Share	31	• Chart 10.3 Travelling companions	44		
• Politics	11	• Chart 7.1 Britain's market share among competitor set	31	• Table 10.1 Cohort size by journey purpose	44		
• Economics	12	• Potential Growth by World Region	31	• Repeat Visitors	45		
• Table 3.2 Economic indicators (% growth unless stated)	12	• Chart 7.2 Potential growth in visits to world regions (000s)	31	• Chart 10.4 Propensity to be making a repeat visit	45		
• Chart 3.3 Exchange rate trends (cost of sterling in local currency)	12	• Potential Growth to Britain	31	• Nationality	45		
• Society	13	• Chart 7.3 Historic and potential visits to Britain (000s)	32	• Chart 10.5 Visitor nationalities	45		
• Consumer Trends	14			• Household Income	45		
• Travel Trends	14			• Chart 10.6 Household income (% of visitors by income band)	45		
				• Welcome and Likelihood to Recommend	45		
<b>4. Motivation and Attitudes to Holidays</b>	<b>15</b>					<b>12. Caring for the Consumer</b>	<b>51</b>
• The Importance of Holidays	16					• Language	52
• Chart 4.1 Life priorities	16					• Table 12.1 Language basics	52
• Attitudes to Travel and Destinations	16					• Table 12.2 Language tips for arrival and departure	52
• Chart 4.2 Attitudes towards holidays	16					• Understanding Culture and Etiquette	52
• Chart 4.3 Types of holiday taken in past three years	17					• Accommodation	53
						• Food and Drink	53
						• Paving Bills	53
						• Chart 12.1 Propensity to use a credit card	53
<b>5. Reaching Consumers</b>	<b>18</b>					<b>13. The Leisure &amp; Travel Trade</b>	<b>55</b>
• Media Landscape	19					• Trade Structure	56
• Use of Communications Technology	20					• Major Operators	56
						• Planning Cycle	56
						• Trade Exhibitions	56
						• Doing Business	56
						• Table 13.1 Public holidays in 2014	58
						• Meetings	58
						<b>14. Working with VisitBritain &amp; Data Sources</b>	<b>60</b>
						• Working with VisitBritain	61
						• VisitBritain Contacts in Market	61
						• Contacting other Organisations	61
						• Data Sources	62
						• Table 14.1 Data Sources	62

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


Ejemplos: Glasgow City Marketing proporciona información públicamente de los principales segmentos de turistas

Home / Research and Insights / Market Segmentation

- DASHBOARD
- LATEST TRENDS
- MARKET SEGMENTATION
- INTERNATIONAL ANALYSIS
- VOLUME AND VALUE

## MARKET SEGMENTATION

In this section you will find our detailed analysis of our UK market and segmentation of key audiences, identifying Glasgow's best prospects and how best to communicate with them.



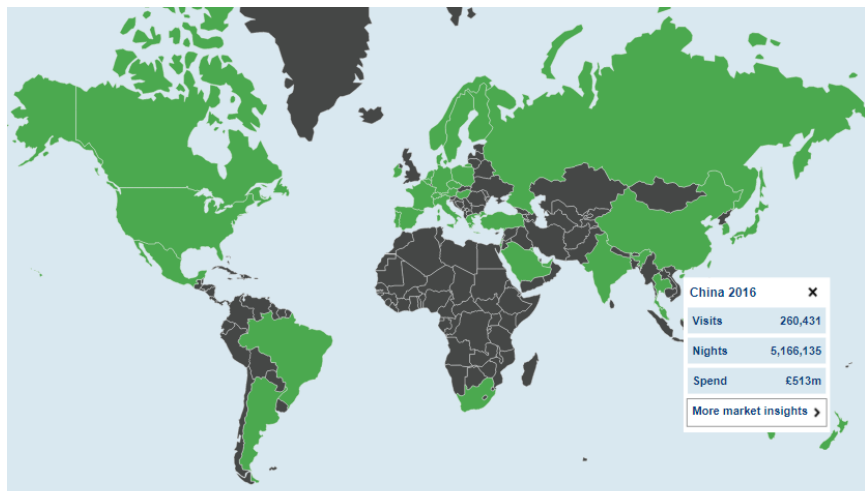
<p><b>PEOPLE MAKE GLASGOW</b></p>	<p><b>FASHIONISTAS</b>                      Early adopters and influencers amongst their friends</p>	<p><b>PEOPLE MAKE GLASGOW</b></p>	<p><b>CULTURE LOVING FOODIES</b>                      True gourmets who will pay more for food with the right provenance</p>
<p><b>PEOPLE MAKE GLASGOW</b></p>	<p><b>CULTURED EXPLORERS</b>                      Stylish rather than followers of fashion</p>	<p><b>PEOPLE MAKE GLASGOW</b></p>	<p><b>PLAY HARD</b>                      Focus is on having fun whilst on a break</p>
<p><b>PEOPLE MAKE GLASGOW</b></p> <p><b>VISITSCOTLAND SEGMENTATION</b>                      Learn more about the importance of the UK market to Glasgow</p>			

Iniciativa  
**11**

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

## Ejemplos de plataformas de inteligencia de mercado

La plataforma de Inteligencia de "Visit Britain" permite filtrar segmentos de una manera fácil e intuitiva



- |                |                |              |           |
|----------------|----------------|--------------|-----------|
| Argentina      | Australia      | Austria      | Bahrain   |
| Belgium        | Brazil         | Canada       | China     |
| Czech Republic | Denmark        | Finland      | France    |
| Germany        | Greece         | Hong Kong    | Hungary   |
| India          | Irish Republic | Israel       | Italy     |
| Japan          | Kuwait         | Malaysia     | Mexico    |
| Netherlands    | New Zealand    | Norway       | Poland    |
| Portugal       | Russia         | Saudi Arabia | Singapore |
| South Africa   | South Korea    | Spain        | Sweden    |

### Segments

We have a wealth of data on the different characteristics of inbound visitors, including the senior and youth segments, those visiting friends and relatives, as well as the business visits and luxury segments.

**Business visits and events**  
 Covering trade fairs, conferences and congresses, outdoor and entertainment events as well as business tourism.

**Luxury**  
 The appetite for luxury travel translates into increased visit spend and, thereby, economic growth.

**Visiting friends & relatives**  
 A very resilient segment of the inbound visitor economy over recent years, with those travelling to the UK to see friends and relatives.

**Youth & study**  
 The youth traveller is identified as a key target audience in

La plataforma de inteligencia de "Glasgow City Marketing" incluye información de interés en colaboración con OTAs a través de SlideShare

Home / Research and Insights / Latest Trends / Tripadvisor and Viator

### TRIPADVISOR AND VIATOR

We have partnered with TripAdvisor and Viator to increase the visibility of the city and our attractions.

Businesses meet with representatives from both organisations to learn how to capitalise on their full range of business-building tools.

**63%** say air conditioning is a must-have when choosing a place to stay.

**46%** of global travelers will look elsewhere if free in-room WiFi is not offered

Source: TripAdvisor, October 2015. A study by TripAdvisor and global research firm, Innogy.

tripadvisor 17

17 of 32 SlideShare



Iniciativa  
**11**

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

Propuesta de las dimensiones de análisis propuesta para el sistema de inteligencia de mercado



# Balanced Scorecard Eje 5. Organización, gestión y gobernanza<sup>1</sup>



Para conseguir los objetivos estratégicos, se necesita hacer lo siguiente:

Objetivos estratégicos	Medidas	Indicador (KPI)	Iniciativas
<b>5A. Establecer un buen sistema de gobernanza moderna</b>	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2019:</b> Nueva gobernanza iniciada</li> </ul>	<b>12. Implantar un nuevo sistema de gobernanza</b>
<b>5B. Adecuar la organización del DTCC de acuerdo a la estrategia</b>	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> Organización alineada</li> <li>• <b>2019:</b> Plan de formación completado</li> </ul>	<b>13. Poner en marcha la nueva organización del DTCC</b>
<b>5C. Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente</b>	Logros alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018:</b> BSC implementado</li> <li>• <b>2019:</b> Observatorio Turístico de Euskadi activado</li> <li>• <b>2020:</b> Balance de la estrategia realizado</li> </ul>	<b>14. Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo</b>

1. incluido en el Eje 7 del PDTV 2017-20



# Implantar un nuevo sistema de gobernanza

## Objetivo Estratégico

**Establecer un buen sistema de gobernanza moderna**



## Descripción

La implementación del PDTV/PMTV 2017-2020 es un proceso complejo que requiere de un fuerte liderazgo y de esfuerzos significativos. La cooperación entre todos los socios, tanto del sector público (a través del Comité Interdepartamental de Turismo (CIT)) como del privado (a través de Alianza Vasca para el Turismo) será clave para alcanzar los resultados esperados por el plan.

Este modelo de cooperación contribuirá a que Euskadi articule un sistema de gobernanza mucho más eficiente que ayude a implementar el Plan de manera rápida y eficaz, independientemente de los cambios externos.

Habrà un mayor consenso entre los socios clave sobre objetivos y estrategias para el desarrollo turístico y proporcionarán un gran soporte estratégico gracias a una comprensión compartida de la visión.

Las decisiones (técnicas como operativas) serán ampliamente aceptadas por el sector.

### Medida (KPI)

### Objetivos

2018                      2019                      2020

Logros alcanzados

-

Nueva gobernanza iniciada

-

### Acciones de la iniciativa

- 12.1** Implicar los actores públicos y privados en la gestión del turismo
- 12.2** Organizar el Foro Anual del Turismo
- 12.3** Fomentar la mejora de la conectividad del destino mediante la cooperación interinstitucional

## Iniciativa 12 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
12.1 Implicar los actores públicos y privados en la gestión del turismo	16.000	8.000	7.000
12.2 Organizar el Foro Anual del Turismo	53.000	28.000	24.000
12.3 Fomentar la mejora de la conectividad del destino mediante la cooperación interinstitucional	37.000	20.000	17.000
<b>TOTAL Iniciativa 12</b>	<b>106.000</b>	<b>56.000</b>	<b>47.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●	●		
Deptos. Cultura, Desarrollo Económico e Infraestructuras, Medio Ambiente, Planificación Territorial, Educación			●	
Diputaciones forales, entes locales			●	
Sector privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	●
Contratación personal	◐
Subcontratación de tareas	◑
Necesidades del Sector	
Formación externa	◑
Apoyo técnico	●

Acción  
**12.1**

## Implicar los actores públicos y privados en la gestión del turismo

### La acción consiste en:

El DTCC impulsará un nuevo marco de gobernanza para el sector turístico que facilite y promueva la inclusión y movilización de los principales grupos de interés del sector público y privado.

La implementación de la nueva estrategia recaerá en el DTCC, que se coordinará con el resto de Departamentos del gobierno vasco y agencias públicas mediante el Comité Inter Departamental de Turismo (CIT). De este modo, se garantizará que se activen iniciativas clave y que se tomen decisiones con una mayor rapidez.

El DTCC creará un marco de relación con los principales actores del sector privado con la Alianza Vasca para el Turismo, concebida como un grupo sin ánimo de lucro formado por los principales grupos de interés del sector: líneas aéreas, hoteles, agencias de viajes, operadores, así como proveedores y el sector financiero.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Identificar Direcciones Generales y Departamentos del gobierno vasco relacionadas con el turismo.
- Crear el Comité Inter Departamental de Turismo (CIT) y la Alianza Vasca para el Turismo.
- Definir mecanismos de coordinación entre áreas de la administración.
- Seleccionar participantes en la Alianza Vasca para el Turismo en base a su relevancia en la industria.

Acción  
**12.2**

## Organizar el Foro Anual del Turismo

### La acción consiste en:

La sociedad vasca y la industria turística verán como el turismo se convierte en un elemento positivo para el desarrollo local y la preservación de la identidad propia, gracias a la comunicación activa del progreso en la implementación de una estrategia respetuosa con el medio ambiente y la sociedad que fomente la participación activa en forma de puestos de trabajo y nuevos negocios.

El esfuerzo de comunicación irá acompañado de un Foro del Turismo (anual o bianual), una oportunidad perfecta para que el CIT, la Alianza Vasca para el Turismo y el DTCC interactúen con toda la industria y demostrar su liderazgo, además de fomentar el sentimiento de pertenencia. Será el lugar donde intercambiar opiniones e ideas, y acceder a los últimos conocimientos, innovaciones y tecnologías.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Asignar recursos para la organización del Foro del Turismo.
- Organizar el 1<sup>er</sup> Foro del Turismo en colaboración con Basquetour.

Acción  
**12.3**

## Fomentar la mejora de la conectividad del destino mediante la cooperación interinstitucional

### La acción consiste en:

El DTCC, en colaboración con Basquetour y Bilbao Air, trabajará para desarrollar enfoques estratégicos y tácticos comerciales / de tráfico aéreo para establecer un diálogo fluido con Aena, los responsables de los 3 aeropuertos vascos y las compañías aéreas.

Para ello, se identificarán oportunidades para nuevas conexiones aéreas con mercados emisores teniendo en cuenta los mercados estratégicos a captar. Se impulsará la creación de un marco de diálogo y negociación entre las distintas partes. Además, se potenciará el desarrollo de esquemas de incentivos para atraer nuevas compañías que vuelen desde mercados emisores estratégicos en los que haya una demanda indirecta potente y en aquellos donde haya una necesidad de ampliar capacidad.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Establecer mecanismos de seguimiento de los acuerdos con compañías aéreas.
- Identificar oportunidades de nuevas rutas.
- Evaluar capacidad existente en rutas actuales.
- Optimizar rutas aéreas existentes.
- Planificar acciones de promoción en mercados de origen.





Iniciativa  
**13**

# Poner en marcha la nueva organización del DTCC

## Objetivo Estratégico

**Adecuar la organización del DTCC de acuerdo a la estrategia**



## Descripción

Para contribuir efectivamente a la ejecución del PDTV/PMTV, el DTCC debe alinear su estructura con la estrategia.

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

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

### Medida (KPI)

### Objetivos

	2018	2019	2020
Logros alcanzados	Organización alineada	Plan de formación completado	-

### Acciones de la iniciativa

- 13.1** Implantar un nuevo esquema organizativo (DTCC, Basquetour, Itourbask...)
- 13.2** Impulsar un plan de formación
- 13.3** Impulsar la consecución de los recursos adecuados al DTCC

Nota (\*): Las iniciativas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.

## Iniciativa 13 (cont.)

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

### Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación												

### Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
13.1 Implantar un nuevo esquema organizativo (DTCC, Basquetour, Itourbask...)	37.000	42.000	35.000
13.2 Impulsar un plan de formación	26.000	29.000	25.000
13.3 Impulsar la consecución de los recursos adecuados Al DTCC	11.000	12.000	11.000
<b>TOTAL Iniciativa 13</b>	<b>74.000</b>	<b>83.000</b>	<b>70.000</b>

### Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Dir. Turismo y Basquetour		●		
Depto. Gobernanza Pública y Autogobierno			●	
Sector privado				●

### Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	●
Contratación personal	◐
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○

Nota (\*): Las iniciativas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.

Acción  
**13.1**

## Implantar un nuevo esquema organizativo (DTCC, Basquetour, Itourbask...)

### La acción consiste en:

El DTCC adoptará una estructura organizativa más ágil y orientada a resultados con departamentos y grupos de trabajo capacitados para trabajar en pro del logro de los objetivos del Plan y el logro de la Visión 2030.

Los ejes estratégicos marcarán las prioridades y las subdivisiones organizativas con el objetivo de implementar las diversas iniciativas y los paquetes de trabajo relacionados que llevarán a los objetivos estratégicos.

El DTCC, Basquetour, Itourbask... se adecuarán para estar totalmente alineada, tanto operativamente como estratégicamente. Por lo tanto, habrá que implantar herramientas administrativas que darán autoridad al equipo directivo, que garantizarán la rendición de cuentas y la creación y el seguimiento de los objetivos de rendimiento (es decir, la gestión del rendimiento).

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Alinear la visión y la misión del DTCC, Basquetour, Itourbask... con la estrategia.
- Revisar procesos de gestión del DTCC y cómo interactúa con la Basquetour, Itourbask, Diputaciones Forales, Municipios y resto de actores clave.
- Identificar carencias a nivel organizativo.
- Comunicar los objetivos en la organización.

Acción  
**13.2**

## Impulsar un plan de formación

### La acción consiste en:

Los responsables y técnicos del DTCC y de otras Direcciones Generales y agencias con un papel relevante en la implementación del Plan Director estarán altamente cualificados y preparados.

Un plan de gestión del cambio se pondrá en marcha desde el principio, informando al personal y altos directivos sobre lo que se requiere para cada organización para asegurar que los objetivos del Plan Director de Turismo Vasco se consigan en el tiempo previsto de manera satisfactoria.

Con el objetivo de que el personal alcance las funciones necesarias para liderar la implementación del Plan Director, se hará una evaluación de competencias y se pondrán en marcha de planes específicos de educación, formación y coaching en colaboración con las principales Escuelas de negocio y universidad de Euskadi.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Identificar carencias a nivel formativo.
- Firmar acuerdos de colaboración con entidades educativas y formativas.
- Elaborar planes de formación, adecuados a las necesidades.
- Apoyar la adquisición de nuevas funciones del equipo del DTCC, Basquetour y Direcciones Generales afines.



Acción  
**13.3****Impulsar la consecución de los recursos adecuados al DTCC****La acción consiste en:**

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

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

La iniciativa conllevará una revisión a fondo de la tasa turística para garantizar la disponibilidad de un presupuesto adecuado para llevar a cabo todos los proyectos clave de los Planes del DTCC, el marketing de la Basquetour y la atención al turista a través de Itourbask.

**Para llevar a cabo la acción hay que:**

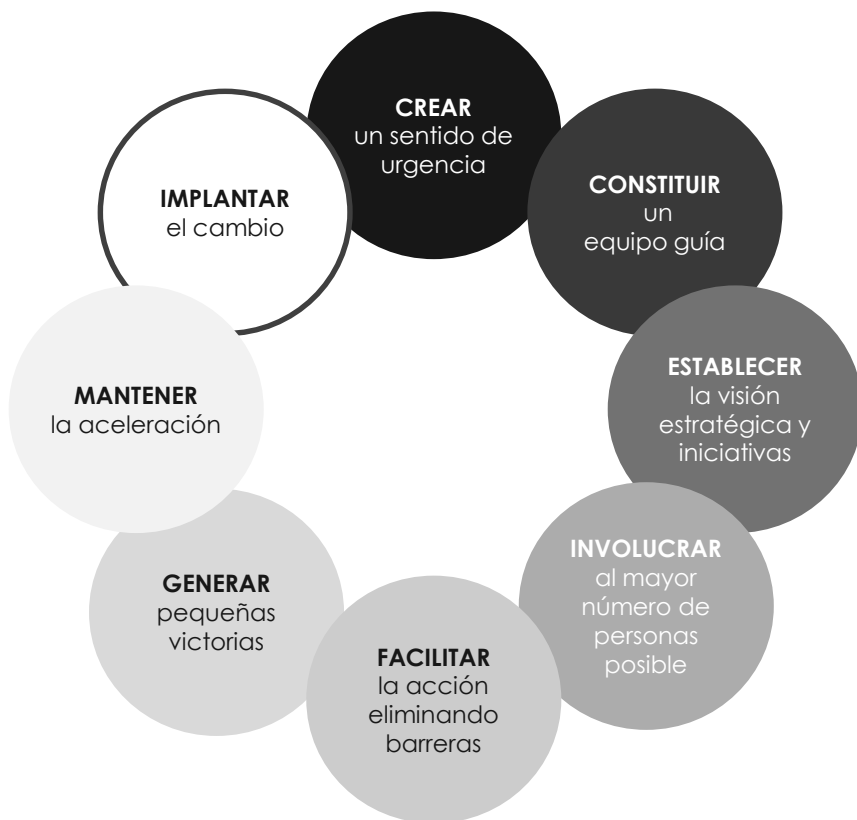
- Evaluar necesidades presupuestarias para la implementación del PDTV/PMTV.
- Concentrar las acciones estratégicas y de marketing a financiar con el presupuesto.
- Asegurar un equilibrio territorial en la ejecución de las acciones de turismo.



# Poner en marcha la nueva organización del DTCC

## Modelo de gestión del cambio propuesto para el DTCC

Ilustración del modelo de gestión del cambio - Kotter:



Las 8 etapas del proceso de gestión del cambio

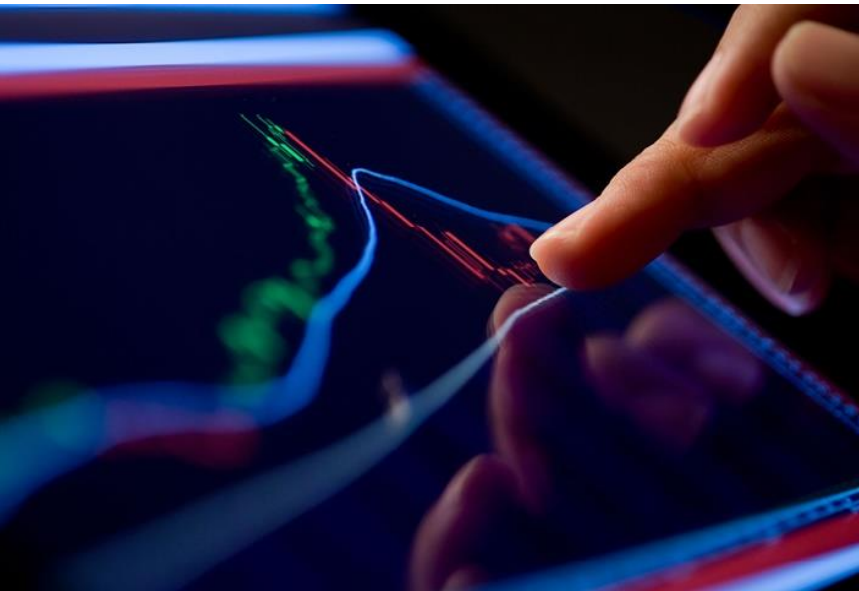
1. **Crear un sentido de urgencia** para motivar el cambio
2. **Constituir un equipo guía** capacitado que ayude a la implantación del cambio
3. **Establecer la Visión Estratégica** para hacer del cambio una realidad
4. **Involucrar al mayor número de personas posible** que entiendan y acepten la estrategia
5. **Facilitar la acción** eliminando barreras y obstáculos que dificulten la consecución del objetivo
6. **Generar pequeñas victorias y divulgarlas**
7. **Mantener la aceleración del cambio**
8. **Implantar el cambio de** forma que perdure en el tiempo y reemplace los viejos hábitos

Iniciativa  
**14**

# Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo

### Objetivo Estratégico

**Desplegar un marco de gestión y monitorización eficiente**



### Descripción

Para gestionar adecuadamente el proceso de ejecución de la estrategia y el plan, Euskadi necesita poner en marcha un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo y designar un responsable de supervisar el grado de ejecución de la estrategia y el plan a través del cuadro de mando integral (BSC) y los objetivos, métricas e indicadores propuestos.

Con el fin de tener información veraz sobre el rendimiento del sector y compartir esa información con el sector, se impulsará el Observatorio Turístico de Euskadi para que despliegue un sistema de inteligencia competitiva del turismo. El conocimiento de la situación, la evolución y las perspectivas del sector turístico es vital para que la Industria Turística Vasca tome las decisiones adecuadas, anticipándose a los problemas.

El sistema de gestión y monitorización facilitará el equilibrio territorial de la acción pública desplegada por el Gobierno Vasco en materia de turismo.

### Medida (KPI)

### Objetivos

2018      2019      2020

Logros alcanzados

BSC implementado

Observatorio Turístico de Euskadi activado

Balance de la estrategia realizado

### Acciones de la iniciativa

- 14.1** Implantar el BSC de la estrategia y su seguimiento y monitorización
- 14.2** Adecuar el Observatorio Turístico de Euskadi a los requerimientos de un sistema de inteligencia competitiva del turismo
- 14.3** Velar por el equilibrio territorial de la acción pública en materia de turismo

Nota (\*): Las iniciativas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.

Iniciativa  
**14**

# Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo

Para implementar con éxito la iniciativa, se necesita tener en cuenta la siguiente planificación:

## Cronograma de la iniciativa para 2018-2020

	Año 2018				2019				2020			
	Semestre 1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Planificación												
Ejecución y Monitorización												
Evaluación					●		●		●		●	

## Fondos necesarios para ejecutar la iniciativa

Presupuesto (Euros)	2018	2019	2020
14.1 Implantar el BSC de la estrategia y su seguimiento y monitorización	96.000	111.000	94.000
14.2 Adecuar el Observatorio Turístico de Euskadi a los requerimientos de un sistema de inteligencia competitiva del turismo	360.000	422.000	356.000
14.3 Velar por el equilibrio territorial de la acción pública en materia de turismo	24.000	22.000	14.000
<b>TOTAL Iniciativa 14</b>	<b>480.000</b>	<b>555.000</b>	<b>468.000</b>

## Actores implicados en la ejecución de la iniciativa

Actores	Responsable	Encargado	Consultado	Informado
Depto. Turismo, Comercio y Consumo	●			
Observatorio Turístico de Euskadi		●		
Eustat			●	
Sector privado				●

## Recursos necesarios para ejecutar la iniciativa

Necesidades de la Dirección de Turismo / Basquetour	
Formación interna	●
Contratación personal	◐
Subcontratación de tareas	●
Necesidades del Sector	
Formación externa	○
Apoyo técnico	○

Acción  
14.1

## Implantar el BSC de la estrategia y su seguimiento y monitorización

### La acción consiste en:

Para gestionar adecuadamente el proceso de ejecución de la estrategia y el plan, se designará a un técnico responsable del seguimiento y de la gestión del PDTV y PMTV, que deberá dar soporte al equipo directivo del DTCC y que tendrá diferentes funciones clave:

- Traducir la estrategia en planes de acción anuales que determinen los responsables de las acciones/iniciativas y permitan una supervisión y evaluación del grado de ejecución adecuadas, contando con objetivos vinculados a indicadores específicos.
- Ofrecer soporte y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas al DTCC y Basquetour durante un tiempo finito y con una finalidad concreta.
- Monitorizar el grado de ejecución de la estrategia y el plan a través del cuadro de mando integral (BSC).

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Especificar las funciones y los procesos clave de la persona responsable del seguimiento y la gestión del PDTV/PMTV.
- Implantar el Balanced Scorecard, facilitar su ejecución y su monitorización.
- Publicar una Memoria Anual de Progreso.
- Dar soporte en el diseño de equipos de Trabajo, la priorización de proyectos, la realización de informes, etc.
- Involucrar a los equipos internos de la DTCC y el resto de actores clave del sector en la ejecución del PDTV/PMTV

Acción  
14.2

## Adecuar el Observatorio Turístico de Euskadi a los requerimientos de un sistema de inteligencia competitiva del turismo

### La acción consiste en:

El conocimiento de la situación, la evolución y las perspectivas de la actuación del sector turístico es vital para que el DTCC, Basquetour y el sector privado puedan identificar y evaluar sus puntos fuertes y débiles, anticiparse a situaciones negativas y adoptar las medidas correctoras adecuadas.

Para ello, se deberá adecuar el sistema de inteligencia del Observatorio Turístico de Euskadi (SIME)<sup>1</sup>, debe tener en cuenta indicadores de:

- **Marketing:** los principales indicadores previstos en las iniciativas de marketing.
- **Competitividad:** los principales indicadores utilizados para comparar, cuantitativa y cualitativamente, la posición de Euskadi como destino turístico frente a sus principales competidores, entre otros.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Definir un sistema de variables e indicadores en colaboración con la iniciativa SIME.
- Establecer un sistema de monitorización de variables e indicadores que se soporte en la plataforma del Observatorio Turístico de Euskadi.
- Procesar los datos recopilados y crear inteligencia de mercado a partir de ellos.
- Divulgar los resultados interna y externamente con el soporte de Basquetour

Nota(1): Para más información, ver Iniciativa 11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)

Nota (\*): Las iniciativas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.



Acción  
**14.3**

## Velar por el equilibrio territorial de la acción pública en materia de turismo

### La acción consiste en:

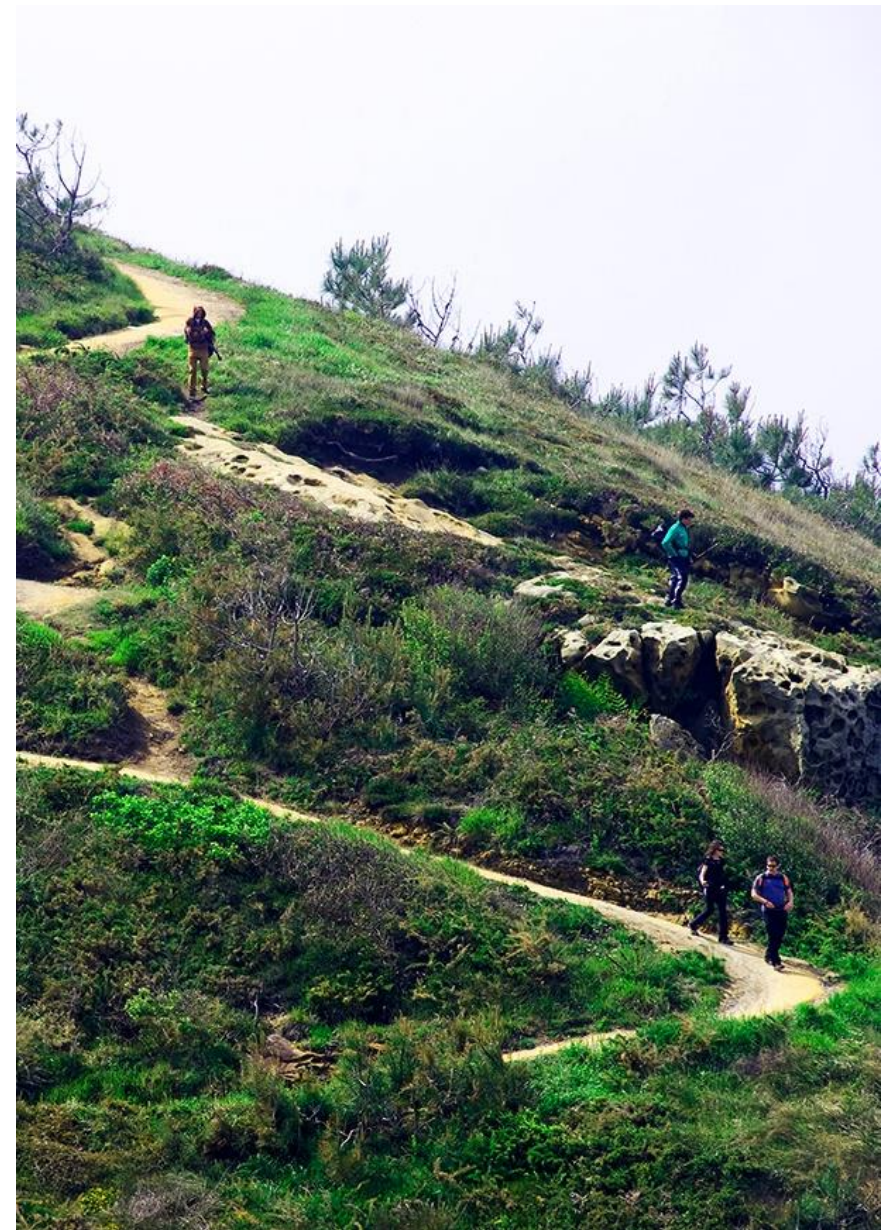
La acción del DTCC debe estar alineada con los preceptos que establecen la proporcionalidad a la hora de distribuir el gasto público entre los 3 territorios históricos.

En la planificación y ejecución de las acciones previstas en el marco del PDTV/PMTV, los responsables de gestión del DTCC y Basquetour ajustarán la repercusión territorial de las distintas iniciativas, planes y programas relacionados con el turismo para mantener y garantizar la asignación de recursos sin grandes desviaciones.

Una adecuada repartición de las acciones dirigidas al territorio permitirá el desarrollo de productos turísticos fuera de las áreas de mayor concentración, ayudando a descentralizar los flujos turísticos que contribuirán a redistribuir la riqueza generada por el turismo y promover oportunidades de trabajo y negocio de forma proporcional, y equitativa.

### Para llevar a cabo la acción hay que:

- Analizar acciones e iniciativas para identificar qué territorios se beneficiarán de las mismas.
- Asignar presupuesto por acción y territorio histórico.
- Hacer revisión de los recursos de las iniciativas de promoción turística de acuerdo a la contribución de las 3 Diputaciones Forales y proceder a hacer ajustes en caso de desviación.



Iniciativa  
14

# Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo

## Listado de ejemplos de indicadores a monitorizar de forma periódica

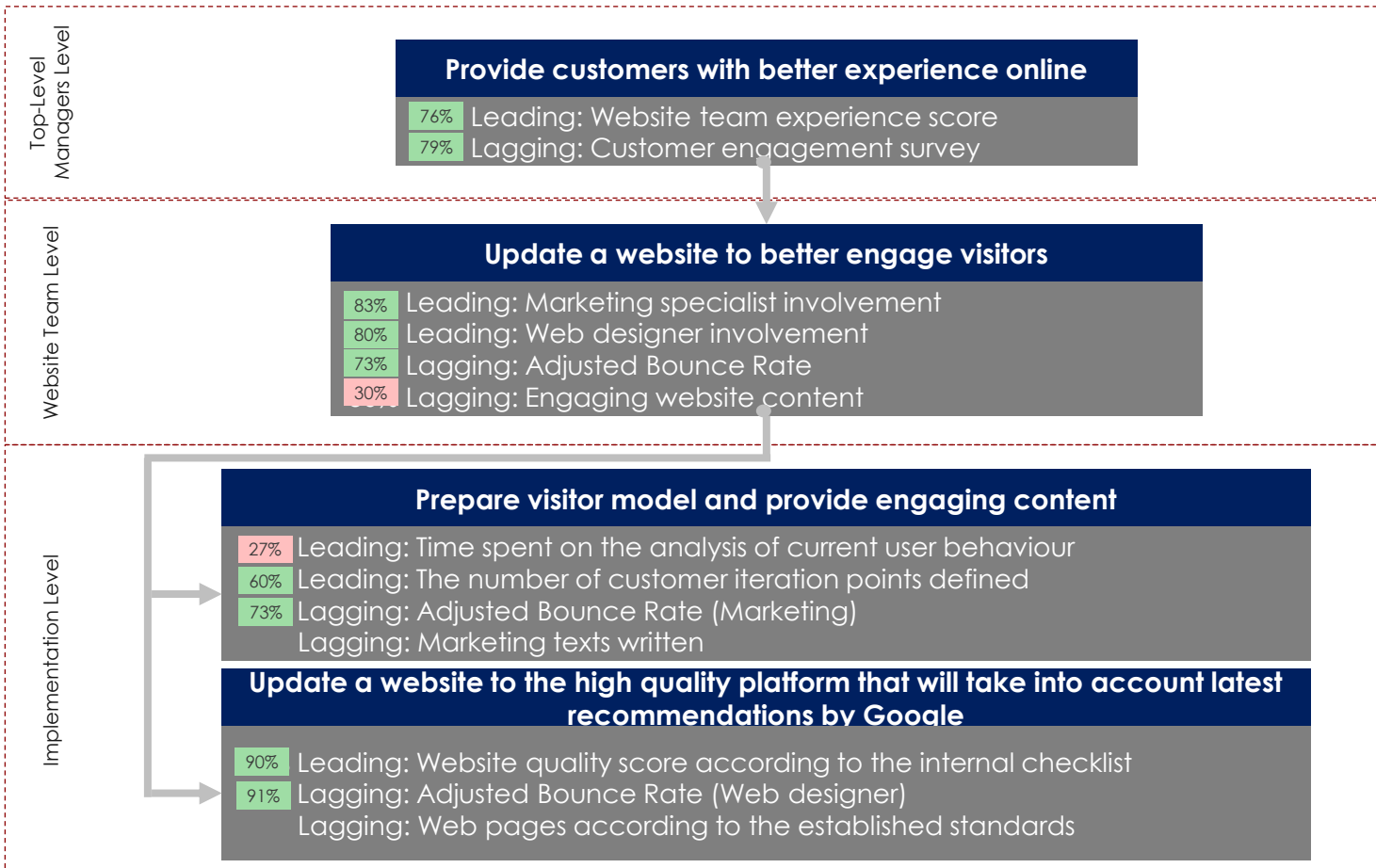
Indicadores / Métricas	Procedencia	Motivación	Tipo de alojamiento	Categoría de alojamiento	Zona Turística	Tipo de transporte	Mes y día de la semana	Productos y servicios
<b>Demanda</b>								
Llegada de turistas	●	●	●		●	●	●	
Grado de satisfacción del turista	●	●	●		●			
Gasto turístico total	●	●	●		●	●	●	●
Gasto turístico medio per cápita	●	●	●			●	●	●
Duración promedio de la estancia	●	●	●	●	●	●		
Pernoctaciones	●		●	●	●		●	
<b>Oferta</b>								
Número de empresas turísticas			●	●	●		●	
Número de establecimientos de alojamiento			●	●	●		●	
Número de plazas ofertadas			●	●	●		●	
<b>Impactos del turismo (resultados)</b>								
PIB turístico					●			●
Personal ocupado			●		●		●	
Grado de ocupación			●	●	●		●	

Nota (\*): Las iniciativas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.



Iniciativa  
14
Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo

Ejemplo ilustrativo del “cascadeo” de un objetivo y sus métricas e indicadores a los diferentes niveles de la organización



Fuente: Modelo conceptual

Nota (\*): Las iniciativas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.

# Estrategia de Turismo Vasco

## Anexos

I

**Balance de ejecución de los planes anteriores (2013-16)**

II

**Resultados de las entrevistas realizadas y de los cuestionarios enviados al sector**

III

**Resultados de los talleres realizados con el sector**

IV

**Análisis estratégico**

V

**Plan de Marketing de Turismo Vasco 2017-20**

V.I Introducción

V.II Preparación de la estrategia de marketing

V.III Formulación de la estrategia de marketing

V.IV Planificación de la estrategia

**V.V. Implementación de la estrategia de marketing**

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

**5**

**Implementación de  
la Estrategia de  
marketing**

**5.1 Hoja de ruta 2018-2020**

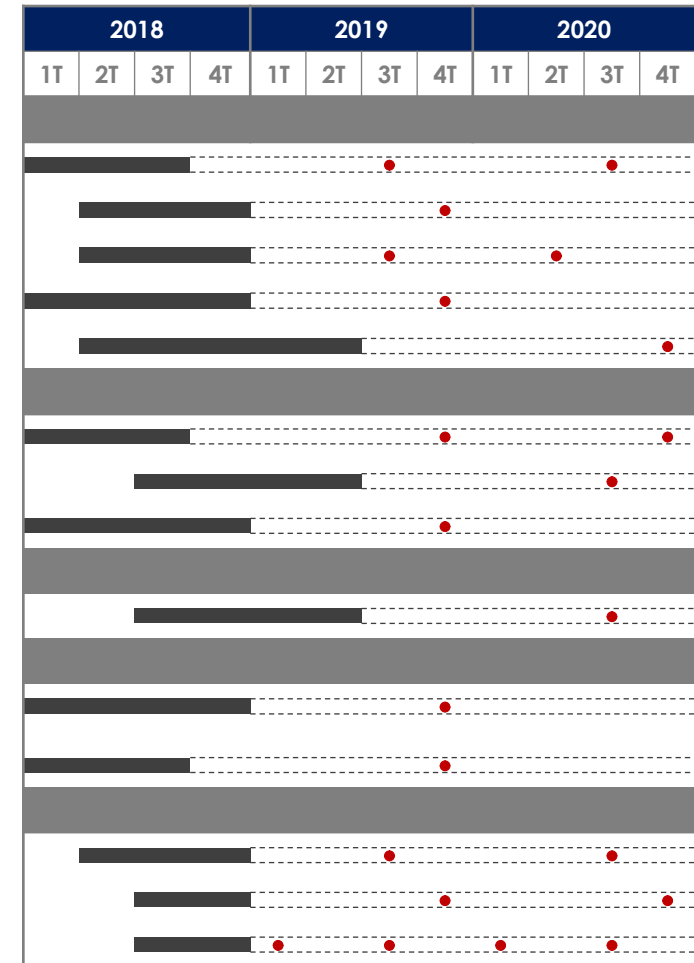
5.2 Presupuesto

5.3 Mecanismos de seguimiento

# Calendario de implantación del PDTV 2017-2020

## Iniciativas del PMTV 2017-20

	Prioridad
<b>Eje 1. Diseño de valor</b>	
1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes	Alta
2. Lanzar la iniciativa "Nuevos Productos"	Alta
3. Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial"	Alta
4. Activar la iniciativa "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events"	Media
5. Lanzar la Iniciativa "De Compras en Euskadi"	Baja
<b>Eje 2. Conquista de clientes</b>	
6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada del marketing	Muy Alta
7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)	Alta
8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados	Media
<b>Eje 3. Fidelización de clientes</b>	
9. Lanzar la iniciativa CRM-E	Alta
<b>Eje 4. Servicios de marketing al sector</b>	
10. Implantar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria	Alta
11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)	Muy Alta
<b>Eje 5. Organización, gestión y gobernanza</b>	
12. Implantar un nuevo sistema de gobernanza	Muy Alta
13. Adecuar la organización del DTCC	Muy Alta
14. Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo	Muy Alta



■ Planificar    - - - - Monitorizar    ● Evaluar

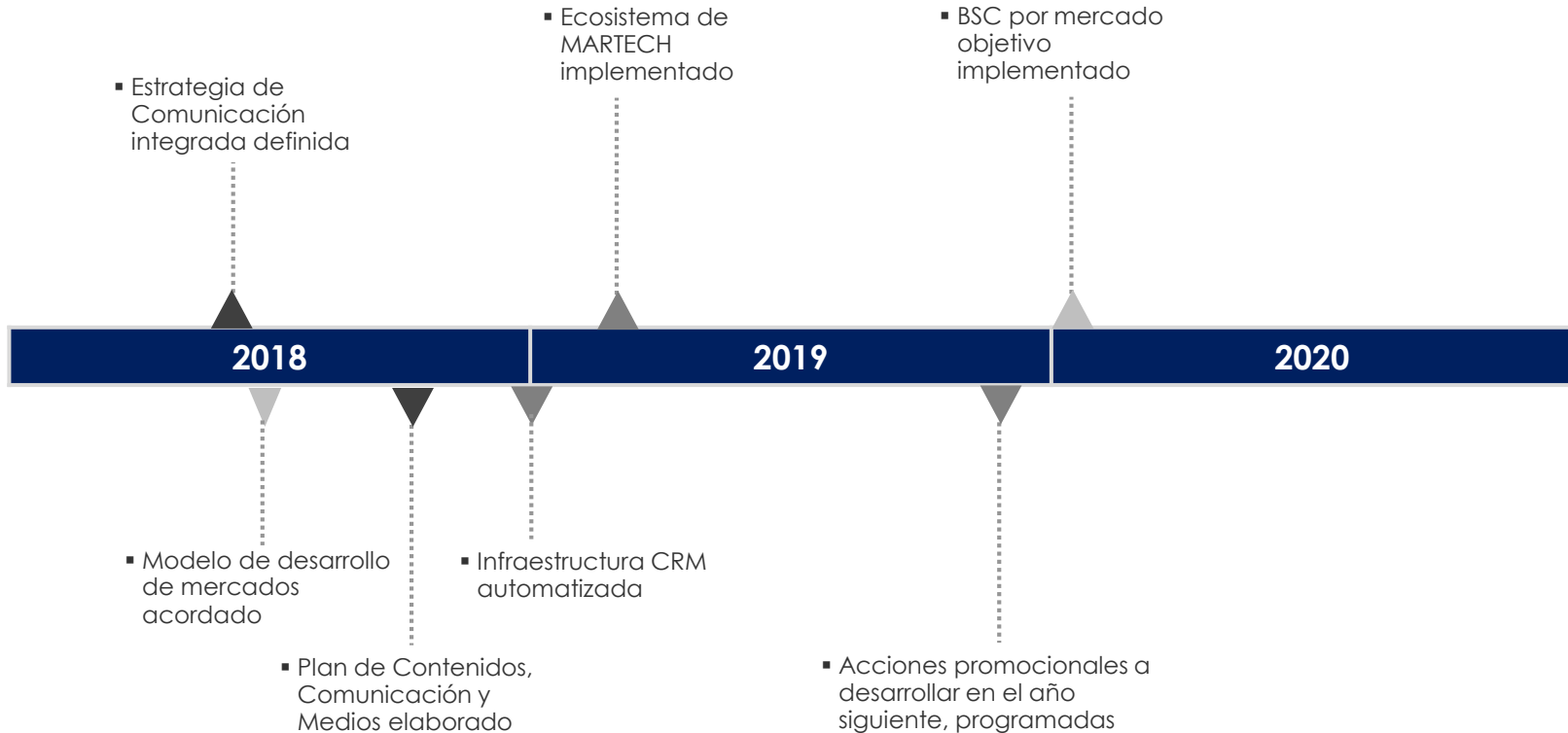
# Hoja de ruta para el Eje 1. Diseño de valor

## Hitos clave de las iniciativas del Eje 1. Diseño de valor



# Hoja de ruta para el Eje 2. Conquista de clientes

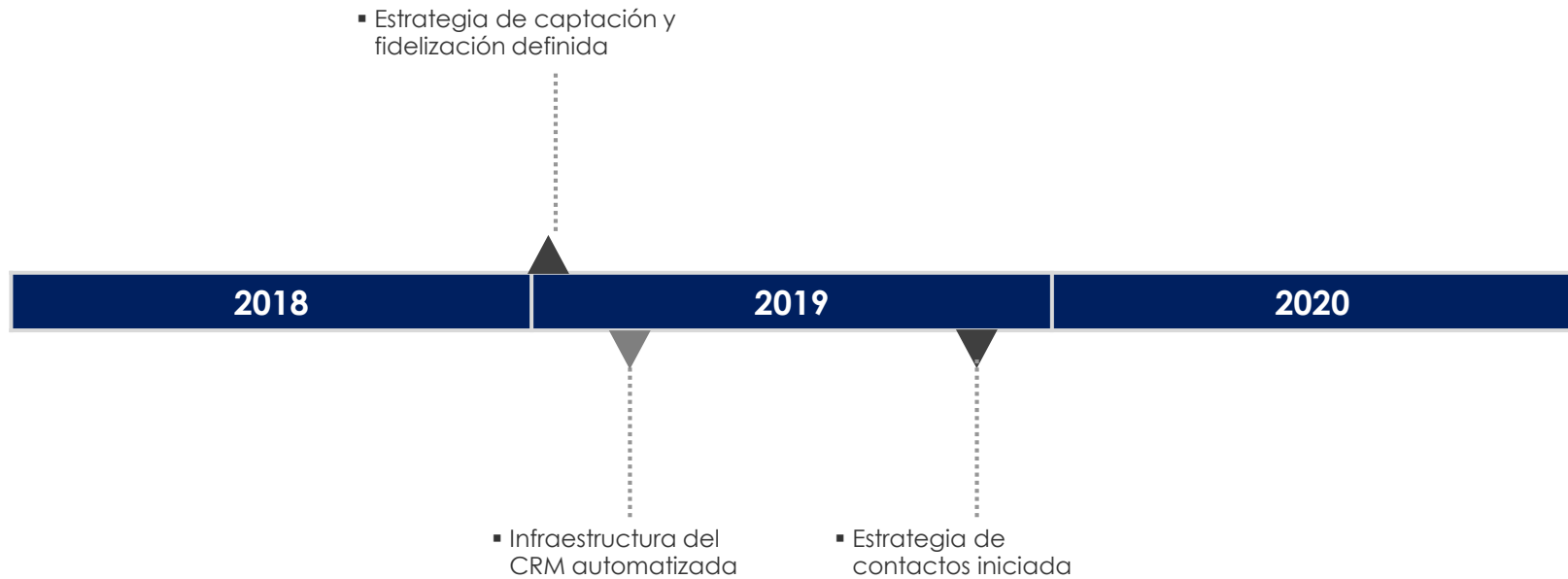
## Hitos clave de las iniciativas del Eje 2. Conquista de clientes



- ▲ Resultados Iniciativa 6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada del marketing (CIM)
- ▲ Resultados Iniciativa 7. Lanzar una iniciativa de Marketing Tecnológico (MARTECH)
- ▲ Resultados Iniciativa 8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados

# Hoja de ruta para el Eje 3. Fidelización de clientes

Hitos clave de las iniciativas del Eje 3. Fidelización de clientes

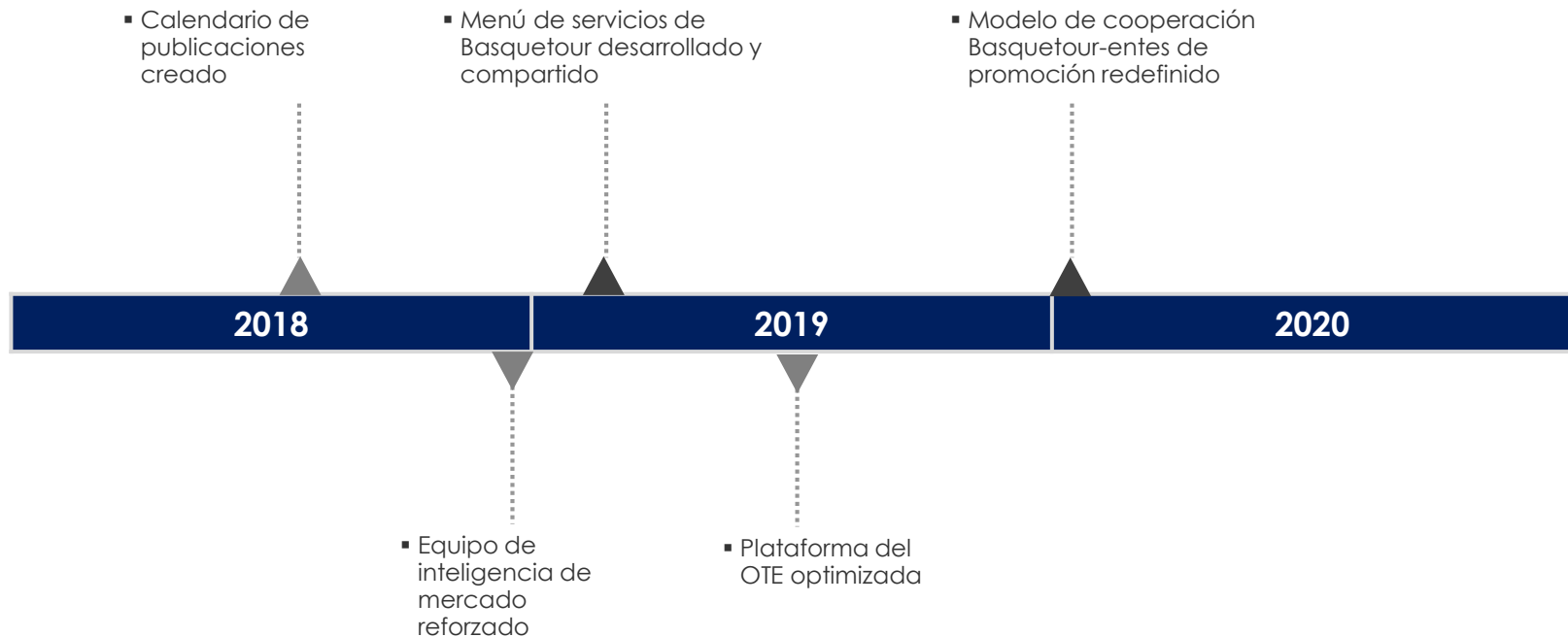


▲ Resultados Iniciativa 9. Lanzar la iniciativa CRM-E



# Hoja de ruta para el Eje 4. Servicios de marketing al sector

Hitos clave de las iniciativas del Eje 4. Servicios de marketing al sector



- ▲ Resultados Iniciativa 10. Impulsar una iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria
- ▲ Resultados Iniciativa 11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)

# Hoja de ruta para el Eje 5. Organización, gestión y gobernanza

## Hitos clave de las iniciativas del Eje 5. Organización, gestión y gobernanza



Nota (\*): Las iniciativas referentes al Eje 5. hacen referencia al conjunto del DTCC, y no únicamente a Basquetour.

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

**5**

**Implementación de  
la Estrategia de  
marketing**

5.1 Hoja de ruta 2018-2020

**5.2 Presupuesto**

5.3 Mecanismos de seguimiento

# Resumen del Presupuesto del PMTV 2018-2020

## Presupuesto del PMTV para los años 2018-2020 (en miles de euros)

	Eje	Presupuesto			
		2018	2019	2020	Total
Presupuesto PMTV 2018-2020	1. Diseño de valor (*)	3.703	2.984	2.187	8.873
	2. Conquista de clientes	1.910	3.279	3.130	8.319
	3. Fidelización de clientes	230	283	150	663
	4. Servicios de marketing al sector	391	497	400	1.287
	5. Organización, gestión y gobernanza (*)	660	694	585	1.939
<b>TOTAL</b>		<b>6.894</b>	<b>7.737</b>	<b>6.452</b>	<b>21.081</b>

### Notas:

- Nota 1. El presupuesto presentado en este apartado está extraído del presupuesto del PDTV. Es decir, se han utilizado los presupuestos asociados a cada Iniciativa del PDTV 2017-2020 para la realización de los cálculos del presupuesto por Eje del PMTV.
- Nota 2. Los Ejes marcados con el símbolo (\*) son aquellos que contienen alguna Iniciativa cuya implementación corresponde tanto al PDTV como al PMTV. Por ende, las Iniciativas marcadas con el símbolo (\*) son aquellas cuya implementación no corresponde únicamente a Basquetour.

# Presupuesto para los Ejes 1 y 2 (en miles de euros)

Eje	Iniciativa	Presupuesto			
		2018	2019	2020	Total
1. Diseño de valor	1. Activar una iniciativa de puesta en valor de recursos turísticos relevantes (*)	1.027	842	632	2.501
	2. Lanzar la iniciativa "Nuevos Productos"	1.027	810	585	2.421
	3. Activar la iniciativa "Euskadi Experiencial" (*)	1.027	777	562	2.366
	4. Activar la iniciativa "Euskadi Boutique Meetings, Incentives & Events"	616	518	375	1.509
	5. Lanzar la iniciativa "De Compras en Euskadi" (*)	6	37	33	76
<b>Subtotal 1</b>		<b>3.703</b>	<b>2.984</b>	<b>2.187</b>	<b>8.873</b>

Eje	Iniciativa	Presupuesto			
		2018	2019	2020	Total
2. Conquista de clientes	6. Desarrollar una estrategia de comunicación integrada del marketing (CIM)	662	1.417	30	2.109
	7. Lanzar una iniciativa de marketing tecnológico (MARTECH)	697	1.012	2.000	3.709
	8. Implantar el modelo de desarrollo de mercados	551	850	1.100	2.501
<b>Subtotal 2</b>		<b>1.910</b>	<b>3.279</b>	<b>3.130</b>	<b>8.319</b>

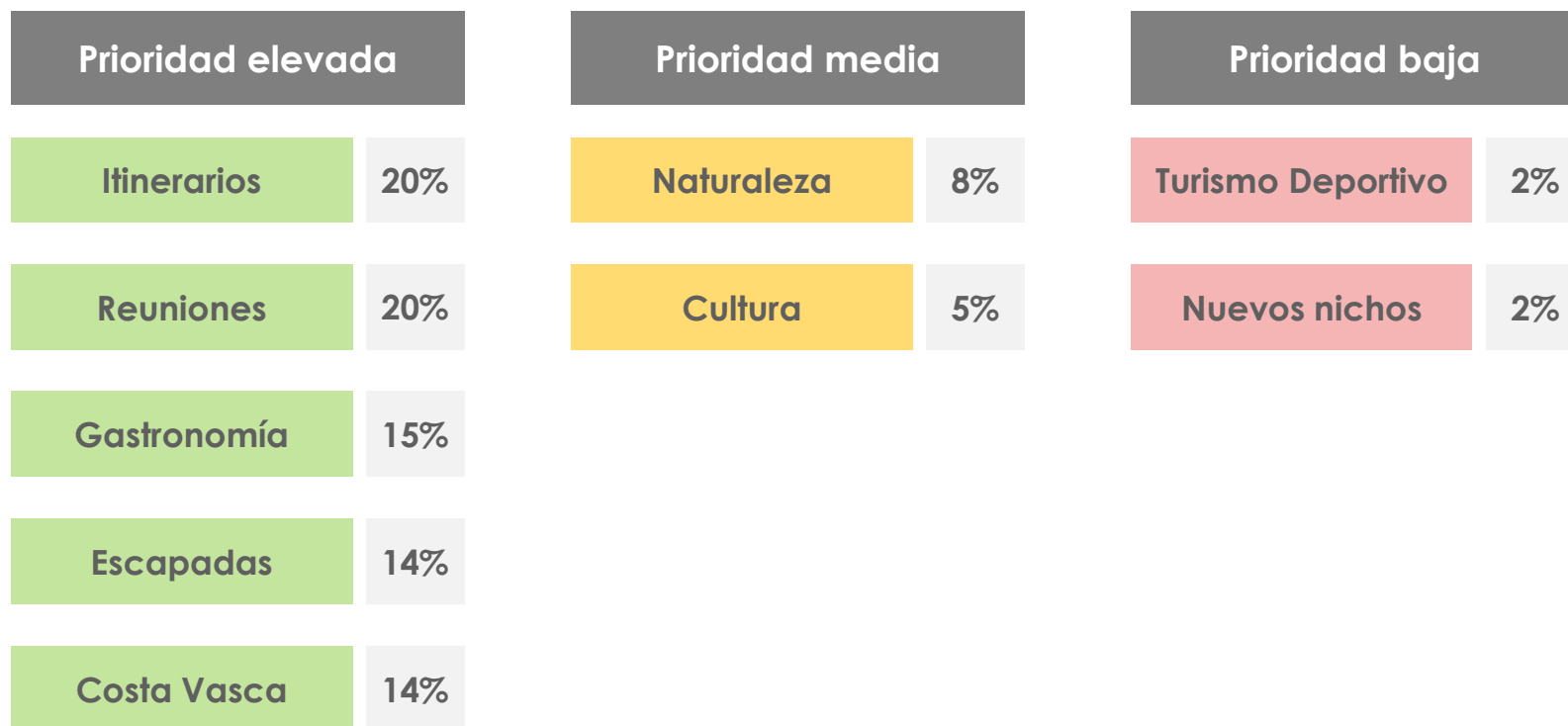
Nota (\*): Iniciativas cuya implementación no corresponde únicamente a Basquetour

## Presupuesto para los Ejes 3, 4 y 5 (en miles de euros)

Eje	Iniciativa	Presupuesto			
		2018	2019	2020	Total
3. Fidelización de clientes	9. Lanzar la iniciativa CRM-E	230	283	150	663
<b>Subtotal 3</b>		<b>230</b>	<b>283</b>	<b>150</b>	<b>663</b>
Eje	Iniciativa	Presupuesto			
		2018	2019	2020	Total
4. Servicios de marketing al sector	10. Impulsar la iniciativa innovadora de soporte en marketing para la industria	129	136	250	515
	11. Activar el Sistema de Inteligencia de Mercado de Euskadi (SIME)	262	361	150	772
<b>Subtotal 4</b>		<b>391</b>	<b>497</b>	<b>400</b>	<b>1.287</b>
Eje	Iniciativa	Presupuesto			
		2018	2019	2020	Total
5. Organización, gestión y gobernanza	12. Implantar un nuevo sistema de gobernanza (*)	106	56	47	208
	13. Poner en marcha la nueva organización del DTCC (*)	74	83	70	228
	14. Lanzar un nuevo sistema de monitorización y gestión del turismo (*)	480	555	468	1.503
<b>Subtotal 5</b>		<b>660</b>	<b>694</b>	<b>585</b>	<b>1.939</b>

Nota (\*): Iniciativas cuya implementación no corresponde únicamente a Basquetour

# Propuesta de distribución presupuestaria 2017-2020 por producto para las acciones del PMTV de Basquetour

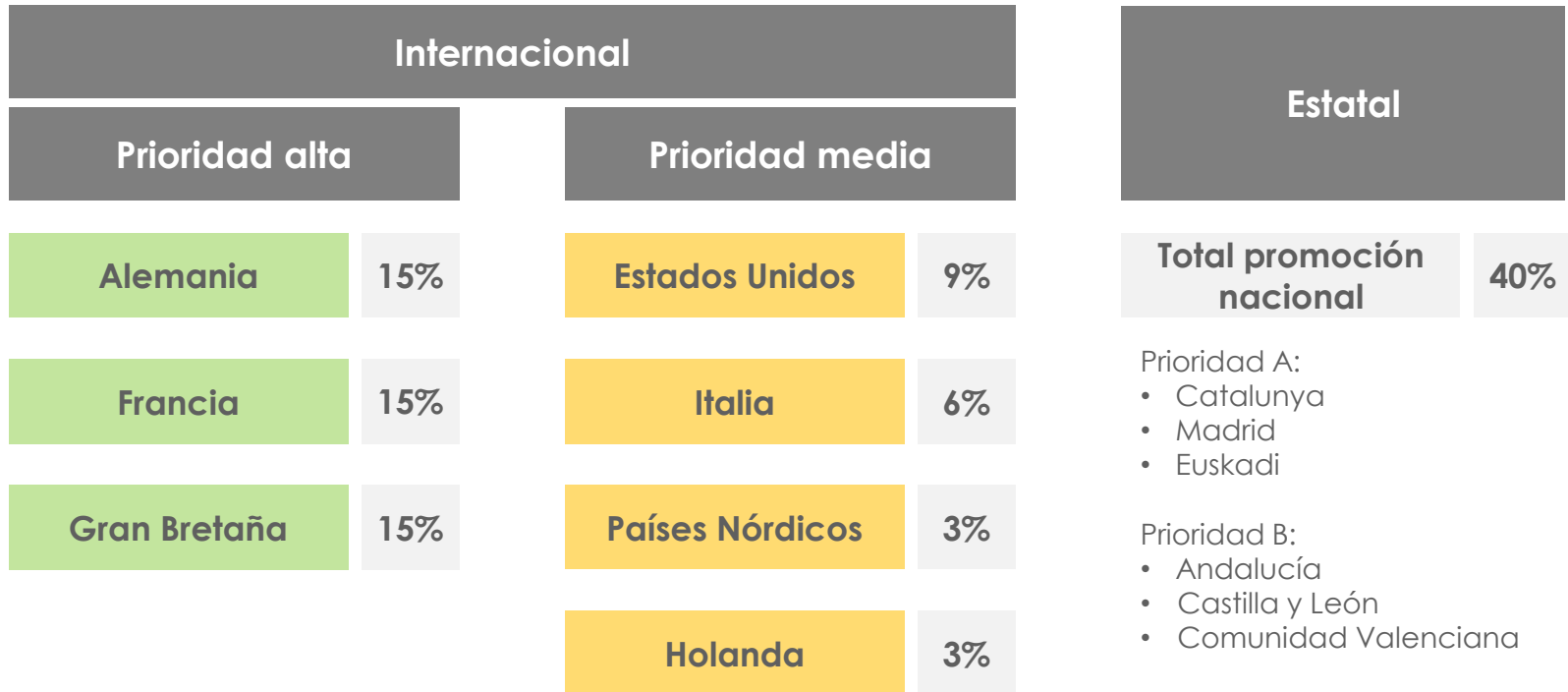


El producto surf está incluido en la costa vasca

Los productos "turismo religioso", "festivales" y "turismo industrial" están incluidos en cultura



# Propuesta de distribución presupuestaria 2017-2020 por mercado para las acciones del PMTV de Basquetour



Nota (1): Se ha considerado la distribución presupuestaria actual y el retorno de las acciones realizadas en los mercados (2016)

# Plan de Marketing del Turismo Vasco 2017-2020

**5**

**Implementación de  
la Estrategia de  
marketing**

5.1 Hoja de ruta 2018-2020

5.2 Presupuesto

**5.3 Mecanismos de seguimiento**

# El éxito del sistema de monitorización y evaluación basado en el Balanced Scorecard requiere 4 acciones

1

**Introducir las iniciativas del PMTV, en el software del Balanced Scorecard.** Ésta es una herramienta de gestión que describe, según los KPIs definidos y sus objetivos, qué datos se requieren y cuándo deben recogerse.

2

**Recopilar datos de rendimiento.** Recopilar los datos referidos a los indicadores es crucial con tal de ser capaz de gestionar basando las decisiones en resultados. Como el objetivo es recopilar datos comparables a lo largo del tiempo, debe definirse quién es el responsable de recopilar qué datos y qué metodología se utilizará para hacerlo.

3

**Analizar los datos de rendimiento.** Se recomienda que el grupo encargado de llevar a cabo la monitorización y las actividades de control colabore con los principales socios con tal de analizar, de forma conjunta, las tendencias del sector. Una vez identificadas y analizadas estas tendencias, los resultados se deben comunicar a los actores con implicaciones en el ámbito correspondiente.

4

**Revisar y adaptar la estrategia.** La última fase del sistema de monitorización del Balanced Scorecard consiste en el uso de los resultados del análisis para revisar y adaptar, en caso que se considere oportuno, la estrategia de implementación del Plan.

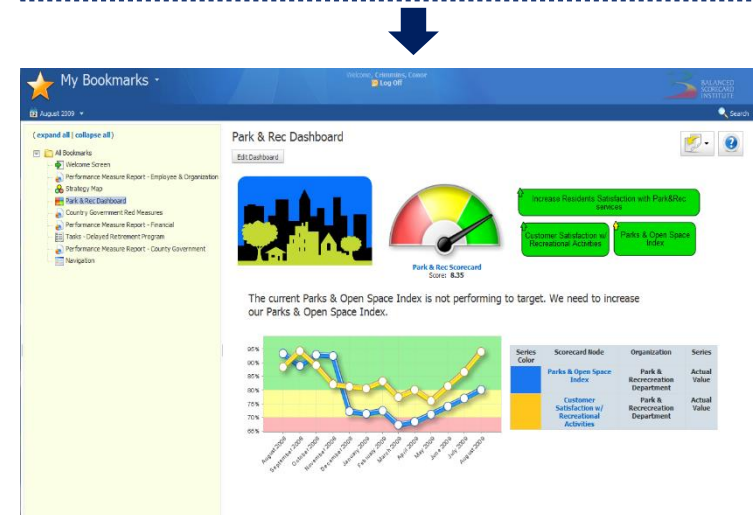
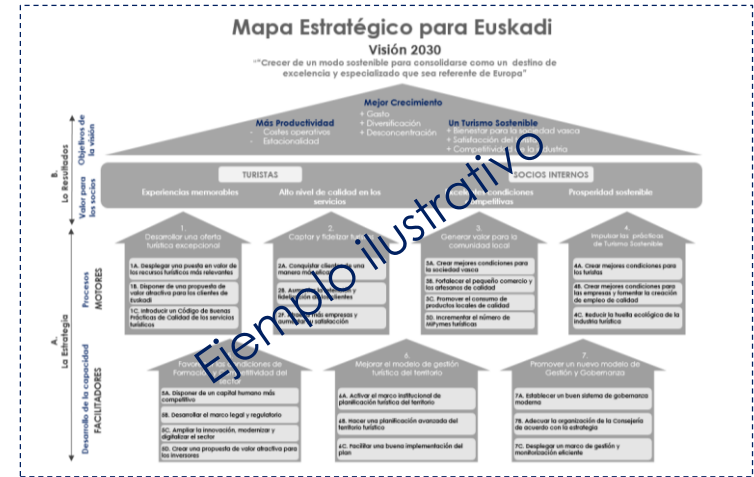
# La herramienta propuesta por THR y recomendada por el Balanced Scorecard Institute: QuickScore, de Spider Strategies

Seguindo un análisis detallado del software BSC disponible en el mercado, **QuickScore** (comercializado por Spider Strategies) **es el software recomendado por el Balanced Scorecard Institute**. Así mismo, la propuesta de software **es orientativa de acuerdo a las mejores prácticas del mercado**.

En el BSC, los indicadores clave de rendimiento y los targets para alcanzar los **objetivos estratégicos se pueden monitorizar trimestralmente por Basquetour, con un claro barómetro de códigos de color**. Si no, la gestión del proyecto también podría seguirse mensualmente en contraste con los estados de la implementación y el presupuesto de cada iniciativa.

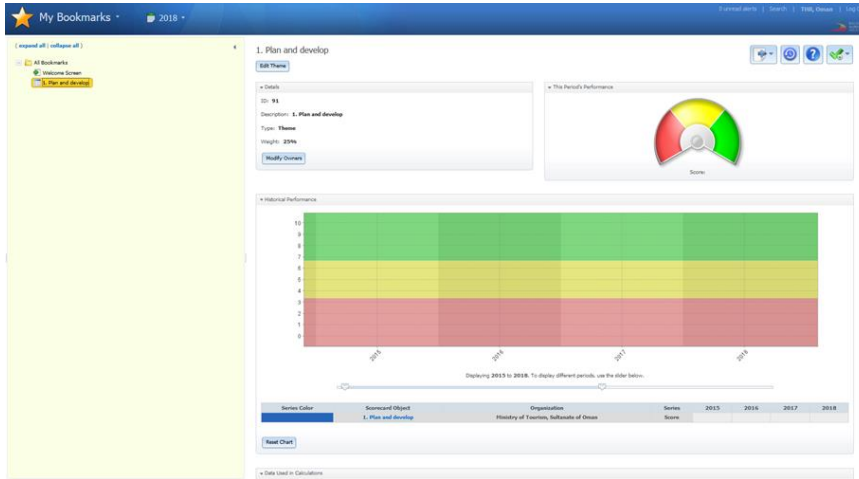
Es indispensable que se recoja información correcta para las personas apropiadas en el momento justo. Por lo tanto, se recomienda utilizar un generador de informes que contenga informes predefinidos como un informe con indicador rojo, un informe con indicador gris (con valores ausentes) y un informe con indicador comparativo (compara indicadores dentro y entre las puntuaciones). Las herramientas deberían permitir al usuario recuperar datos anteriores para realizar las comparaciones pertinentes.

El sistema que se implemente finalmente ha de permitir al usuario consultar datos de forma ágil y dinámica.

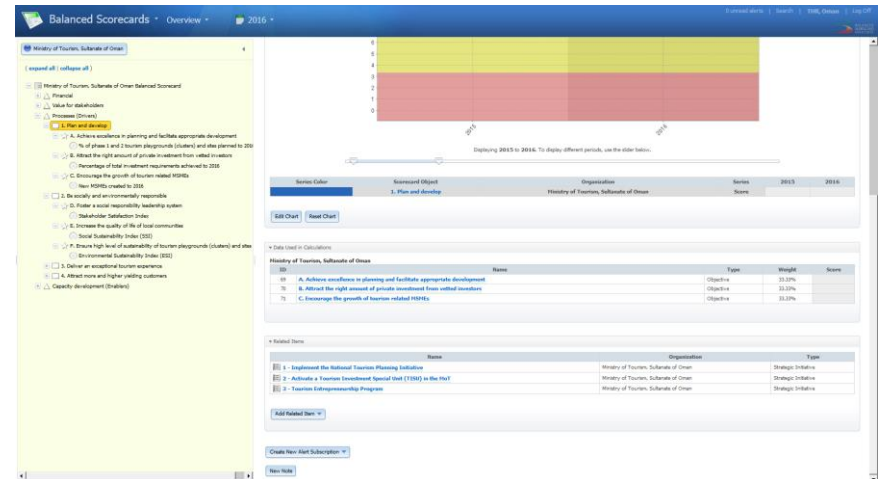


# La herramienta BSC seleccionada: QuickScore, de Spider Strategies

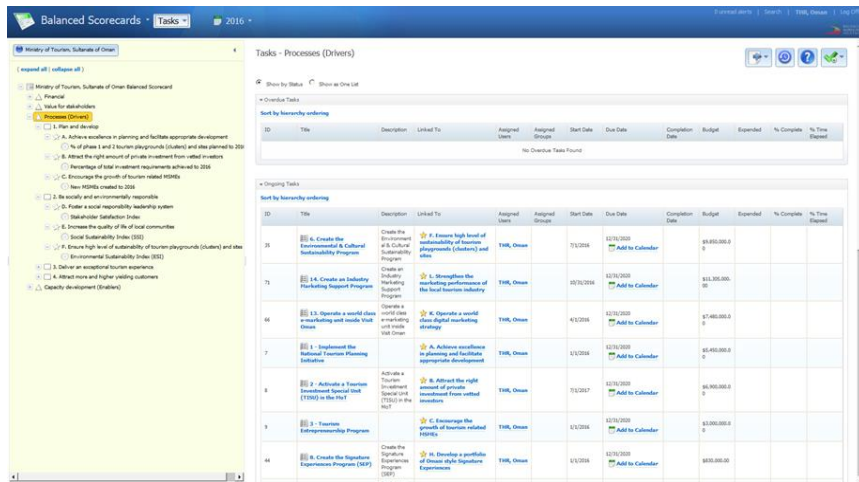
## Ejemplo 'Marcadores' del BSC:



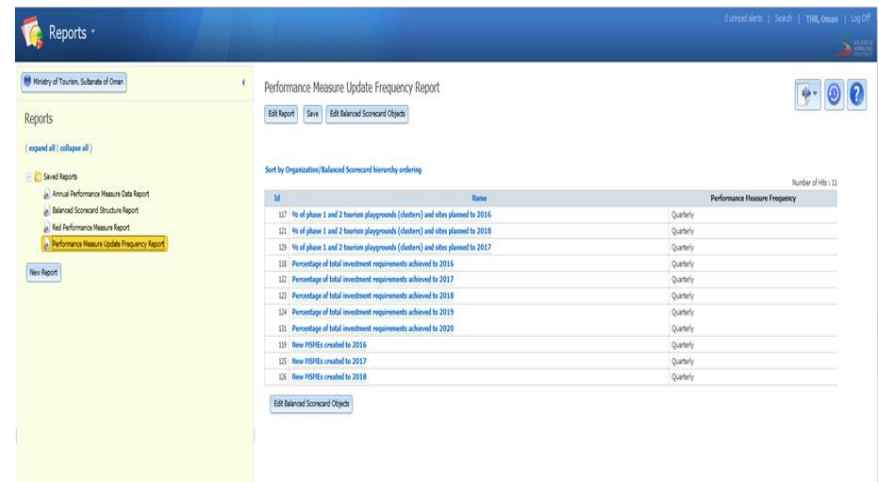
## Ejemplo 'Vista general' del BSC:



## Ejemplo 'Tareas' del BSC:



## Ejemplo 'Informes' del BSC:







**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

TURISMO, MERKATARITZA  
ETA KONTSUMO SAILA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,  
COMERCIO Y CONSUMO