

## **6. MATRICES DAFO**



Se incorporan en este capítulo las matrices DAFO resultantes de la información cuantitativa y cualitativa analizada durante la elaboración del diagnóstico de situación del turismo en Euskadi, así como una valoración general de la situación en cada uno de los tres Territorios Históricos.

Las matrices que se presentan pretenden reflejar las principales *Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades* del Turismo en Euskadi tanto en sentido genérico como para cada uno de los principales segmentos:

- Visión general del turismo en Euskadi.
- Turismo de negocios, congresos y reuniones.
- Turismo de ciudad.
- Turismo rural-naturaleza.

Las páginas que se presentan a continuación siguen, para cada segmento, el siguiente esquema:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ASPECTO ANALIZADO A	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
ASPECTO ANALIZADO B	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ASPECTO ANALIZADO A	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
ASPECTO ANALIZADO B	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## 6.1. MATRIZ DAFO GENERAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OFERTA (PRODUCTO, ELEMENTOS NUCLEARES, PERIFÉRICOS Y COMPLEMENTARIOS) Y COMERCIALIZACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Tradición histórica e imagen de destino turístico</i> a través de: Costa Vasca, San Sebastián, Zarautz...</li> <li>— <i>Notoriedad de Bilbao</i> —no sólo Guggenheim— como destino turístico en el mercado internacional y capacidad de atracción y generación de nuevos proyectos e inversiones que benefician al sector y al País en su conjunto (<i>capacidad tractora</i>).</li> <li>— <i>Amplitud de la oferta, riqueza, diversidad y complementariedad de recursos y atractivos</i>. Gran potencial de un destino multiproducto de contrastes.</li> <li>— <i>Atractivo gastronómico</i> que genera amplia satisfacción en los turistas (prestigio de cocina tradicional e innovadora —el 93,4% de los turistas realizan alguna comida en establecimientos de restauración—, pintxos, ferias y mercados locales, productos propios de calidad) en torno al cual existen <i>iniciativas y proyectos relevantes</i> (Bizkaiko Sukaldaritza, centro Cultural de la Asociación de Gastronomía de Euskal Herria, 2005 año de la gastronomía...).</li> <li>— <i>Desarrollo de producto en torno al vino</i> con inversiones importantes en infraestructuras y recursos, creación de rutas, etc. que nos van posicionando en un segmento con potencial; el <i>enoturismo y la enoarquitectura</i>. (<i>Participación de Bilbao-Rioja en una red internacional Great Wine Capitals</i>).</li> <li>— <i>Recursos con proyección exterior reconocida</i>: Guggenheim, Festival de Cine, Festival de Jazz...</li> <li>— <i>Eventos deportivos y culturales con singularidad, calidad y atractivo</i> insuficientemente aprovechadas para el turismo (regatas, pelota, temporada de ópera de la ABAO, Quincena Musical, etc.).</li> <li>— <i>Infraestructuras de ocio y deportivas</i> (incluidas las existentes al aire libre) con potencial pero no suficientemente explotadas turísticamente.</li> <li>— <i>Imagen de País Avanzado</i> que despierta interés entre profesionales, empresarios y responsables políticos del exterior (industria, tecnología, sanidad, biociencias, economía social...).</li> <li>— <i>Infraestructura hotelera de calidad con inversiones recientes</i>.</li> <li>— <i>Instalaciones importantes para ferias y congresos</i>.</li> <li>— <i>Estructuras de gestión y promoción profesionales (CB)</i>.</li> <li>— <i>Capacidad para organizar y gestionar eventos</i> (Festival de Cine, Festival de Jazz, Circuito Renault de Bilbao...).</li> <li>— <i>Posición geográfica</i> (conexión con Europa a través de Francia, zona de paso...).</li> <li>— <i>Amplia dotación de Infraestructuras de transporte</i> que permite acceder al País por distintas vías (aeropuertos, puerto, autopistas y autovías) así como el movimiento y traslado del turística dentro del País.</li> <li>— <i>Ampliación y desarrollo del aeropuerto de Bilbao (Loiu)</i> con incorporación de <i>líneas aéreas de bajo coste</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Insuficiente aprovechamiento del potencial turístico</i>: transformación del patrimonio —natural y humano—, eventos, etc en productos turísticos. Puesta en valor y <i>creación de productos tarifados y orientados a distintos segmentos de la demanda</i> (a pesar de los avances a partir de los Planes de Dinamización Turística, apoyo a proyectos de empresas de receptivo, etc.).</li> <li>— <i>Escasez de «consumibles» para el turista y servicios extrahoteleros</i> (turismo activo, ocio nocturno, etc.).</li> <li>— <i>Dificultades para el desarrollo de Agencias de Receptivo (8)</i> como consecuencia de un volumen de negocio insuficiente.</li> <li>— <i>Escaso desarrollo de los canales de comercialización</i>.</li> <li>— <i>Escaso desarrollo de las Centrales de Reservas</i> (ausencia de un Market Place on-line).</li> <li>— <i>Desequilibrio de la oferta hotelera</i> (plazas: interior-capital, gama. Hay una escasez clara de plazas hoteleras por ejemplo en la costa bizkaína).</li> <li>— <i>Escasa oferta de Casas Rurales en alquiler</i>.</li> <li>— <i>Capacidad de acogida limitada para grandes eventos</i>.</li> <li>— <i>Escasa «utilidad» del ferrocarril</i> como vía de acceso y medio de transporte desde el punto de vista turístico.</li> <li>— <i>Intermodalidad y conexión interna entre ciudades</i>.</li> <li>— <i>Señalización Turística</i> (el 61% de nuestros turistas nos visitan en coche y sólo el 8,3% de los que acuden visitan otro territorio histórico).</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INFORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y PROMOCIÓN TURÍSTICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Crecientes niveles de información sobre el sector y sobre el destino.</li> <li>— Creciente valoración del turismo como actividad económica y como algo positivo para el conjunto del País (el 69% de la ciudadanía vasca opina que el turismo es un elemento de desarrollo económico y empleo muy importante y el 79% de los ciudadanos opina que es positivo para nuestra vida cotidiana).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Imagen del País, <i>situación política</i> (ETA, conflictividad).</li> <li>— A pesar de los avances el Sistema Integral de Información Turística ofrece una visión parcial del fenómeno y de la industria.</li> <li>— Falta de visión global del sector.</li> <li>— Conciencia poco desarrollada (entre agentes públicos y privados) sobre la importancia de la industria turística.</li> <li>— Cierta confusión con relación a la política de marcas y disparidades de criterio.</li> </ul>
<b>INNOVACIÓN, CALIDAD, PROFESIONALIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nivel de exigencia alto de la demanda local.</li> <li>— Índice de satisfacción del cliente positivo (el 92,4% de los turistas de ocio cumple expectativas).</li> <li>— Existencia de centros educativos vinculados a la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Atomización de empresas turísticas.</i></li> <li>— Necesidad de mejorar la <i>calidad del servicio</i> (percepción del 28% de los vacos) y escasa implantación y valoración (por parte de propietarios) de los Sistemas de Gestión de la Calidad.</li> <li>— <i>Baja profesionalidad</i> del sector en general y ausencia de recursos humanos cualificados (hostelería: sector poco atractivo para la población local).</li> <li>— Escasa adaptación al visitante extranjero.</li> <li>— <i>Carencia del destino</i> (el 39% de los vascos —y un porcentaje muy importante de ellos son turistas en el propio País Vasco— consideran que es uno de los aspectos que habría que mejorar para desarrollar el sector).</li> <li>— Ausencia de innovación e <i>identificación de la innovación con las TICs.</i></li> <li>— Escasa percepción de la importancia del turismo por parte de actividades y sectores de la industria o relacionadas y <i>escasa orientación al turista</i> (parte de la hostelería, el comercio, etc.). (horarios y fechas de cierre).</li> <li>— Ausencia de <i>desarrollo normativo</i> en algunos ámbitos o subsectores (Guías turísticas, camping, restauración...).</li> </ul>
<b>ESTRUCTURAS DE GESTION Y COOPERACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Cultura de asociacionismo y de cooperación en el País (no en el sector).</li> <li>— Organizaciones comarcales y un número creciente de estructuras de cooperación (asociaciones, CB, etc.) impulsando el turismo.</li> <li>— Proximidad, cercanía y capacidad de escucha del Gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Falta de cooperación entre agentes de la cadena de valor. Cierta desarticulación.</li> </ul>

.../...

.../...

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>TENDENCIA DE LA DEMANDA (COMPORTAMIENTO DEL TURISTA, SEGMENTOS ATRACTIVOS...)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tendencia al <i>fraccionamiento del período vacacional</i>. (incremento del tiempo de ocio).</li> <li>— Tendencia creciente de turistas de <i>edad madura y con capacidad de gasto</i>. Más <i>experimentado</i> y más <i>exigente</i>.</li> <li>— Auge del <i>turismo temático</i>: Enoturismo, Tecnoturismo, Turismo de salud, turismo termal, Turismo de crucesos.</li> <li>— Tendencia de <i>crecimiento en segmentos en los que estamos posicionados</i>: Turismo de Congresos y Reuniones, turismo urbano-cultural, proyección internacional del turismo del vino (Great Wine Capitals, Abaco Cup, crucero del vino, enoarquitectura...).</li> <li>— Turismo de <i>familia</i> (no tenemos infraestructura para un público potencial no explotado).</li> <li>— Tendencia creciente del turista hacia el <i>turismo activo</i> (hacer, ver, conocer...).</li> <li>— Tendencia mundial hacia la búsqueda de <i>experiencias más genuinas y menos artificiales</i>.</li> <li>— Turismo de <i>experiencias y emociones</i> (no basta con infraestructuras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Vuelta al <i>terrorismo y la kale borroka</i>. Estancamiento del conflicto. (Puede disuadir a un turista cada vez más preocupado por la seguridad. Con impacto importante también sobre el mercado estatal).</li> <li>— <i>Presión creciente del turista sobre el valor percibido como consecuencia del reciente nivel de precios</i>.</li> </ul>
<b>OFERTA, CREACIÓN DE PRODUCTO, INFORMACIÓN Y COMERCIALIZACION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Articulación de la oferta «policentrismo»/Euskal Hiria como destino. Euskadi ciudad-región global.</li> <li>— Tejido empresarial generador de un turismo de negocios y de congresos. (oportunidad para extender a otros negocios de forma directa o a través de prescriptores. Ej: periodistas de medios especializados que acuden a las ferias).</li> <li>— Interrelacionar y combinar los distintos tipos de turismo (el mismo público/ las mismas personas potenciales clientes de distintos productos). «Reutilización» (congresos + tecnoturismo + ocio + rural/naturaleza).</li> <li>— Implantación de la Red ITOURBASK (Información más completa y homogénea, facilidades para el flujo interno de turistas en el País) y desarrollo de una extranet con recursos turísticos.</li> <li>— Creciente peso de la autoorganización del viaje y la comercialización directa (amenaza para intermediarios).</li> <li>— Creciente uso de internet para organizar el viaje.</li> <li>— Desarrollo de nuevos canales para el negocio turístico entre empresas Business to Business (articulación de la oferta y los servicios).</li> </ul>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MERCADOS Y COMPETENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Incremento de cuota en el mercado estatal.</li> <li>— Turismo interno (turistas del propio País Vasco con cosas y emociones por descubrir en su propio País).</li> <li>— Euskadi: tierra de paso del 50% del tráfico España-Europa.</li> <li>— «Cercanía» de mercados emisores potentes y en crecimiento (Francia, Reino Unido, Portugal).</li> <li>— Incremento de las líneas de bajo coste.</li> <li>— Nuevos mercados novedosos (China).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Incremento de la competencia como consecuencia de la Sociedad de la Información y el Conocimiento y la globalización (también más oportunidades para un destino como el País Vasco).</li> <li>— Desvío de flujos turísticos hacia Europa Central y el Este.</li> <li>— Competencia creciente entre ciudades (t. reuniones, t. Cultural, t. Urbano).</li> <li>— Proximidad de la competencia en turismo rural-naturaleza (Asturias, Cantabria, Navarra...). (Mejor imagen. Necesidad de diferenciación).</li> <li>— Progresiva eliminación de intermediarios en el proceso de compra (tendencia a la autoorganización de los viajes por parte del cliente y desarrollo e implantación de las NTIC).</li> <li>— Riesgo de diluir los esfuerzos de promoción en «pro» del equilibrio territorial.</li> <li>— Riesgo de «competir» en la promoción. (Desmarques).</li> <li>— Persistencia de <i>visiones y actuaciones localistas</i>.</li> </ul>
<b>FACTORES POLÍTICOS, INSTITUCIONALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Puesta en marcha de una <i>Unidad Tecnológica Turística</i> en 2005.</li> <li>— Nuevo <i>esfuerzo de planificación (PCT 2006-2009)</i> (Gestión empresarializada del turismo) y creación de un <i>cluster de Turismo</i> en el País Vasco (cooperación público-privada, ordenación sectorial).</li> <li>— Reconocimiento de la <i>utilidad del turismo como herramienta de marketing territorial</i> y vocación de mostrar <i>un país abierto al mundo</i>. (Marco del Plan de Competitividad. Convergencia de intereses, aprovechamiento de sinergias y optimización de esfuerzos: creación y posicionamiento de marca, presencia en el exterior, etc.).</li> <li>— Implicación de <i>grupos empresariales y entidades financieras</i> del País Vasco en el turismo.</li> <li>— En términos generales, <i>se ha suscitado interés por el turismo en este país (Sector estratégico en el Marco del Plan de Competitividad)</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Recesión económica y contención del gasto a corto-medio plazo.</i></li> </ul>

## 6.2. MATRIZ DAFO DE TURISMO DE NEGOCIOS, CONGRESOS Y REUNIONES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OFERTA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Segmento tradicional y conocido en el País Vasco.</i> (El motivo trabajo supone el 34,1% de las visitas turísticas de la CAPV).</li> <li>— <i>Prestigio internacional de la Feria de Muestras de Bilbao.</i></li> <li>— <i>Amplitud y variedad de la oferta de instalaciones en el territorio para la celebración de ferias, congresos y reuniones de diverso tipo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Instalaciones importantes («señeras»/con atractivo) para la celebración de Congresos en las capitales; Kursaal, Palacio Euskalduna y Palacio Europa (previsión de ampliación).</i></li> <li>• <i>Nuevo recinto Ferial en Baracaldo (Bilbao Exhibition Center, BEC).</i></li> </ul> </li> <li>— <i>Infraestructura hotelera de calidad con inversiones recientes.</i></li> <li>— <i>Atractivo de actividades complementarias como la gastronomía, siendo ésta una de las más solicitadas, tras las turísticas, por los delegados de reuniones y sus acompañantes.</i></li> <li>— <i>Amplia dotación de Infraestructuras de transporte en el conjunto del País.</i></li> <li>— <i>Ampliación y desarrollo del aeropuerto de Bilbao (Loiu).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Capacidad de acogida y/o generación de grandes congresos limitada en cada una de nuestras ciudades.</i></li> <li>— <i>Utilización de determinadas modalidades de alojamiento por ciertas tipologías incluidas en turismo por motivo trabajo que provocan ciertas distorsiones en el mercado.</i></li> <li>— <i>Escasez de «consumibles» para el turista y servicios extrahoteleros.</i></li> <li>— <i>Escasa percepción de la importancia del turismo por parte de actividades y sectores de la industria y relacionadas y escasa orientación al turista (transporte público, restauración, comercio...).</i></li> <li>— <i>Intermodalidad y conexión interna entre ciudades.</i></li> </ul>
<b>GESTIÓN Y PROMOCIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Estructuras de gestión y promoción profesionales (Convention Bureau).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Imagen del País, situación política (ETA, conflictividad).</i></li> <li>— <i>Limitada capacidad de los organismos promotores en general para dedicar esfuerzos a la generación de congresos y reuniones (funcionamiento general a demanda).</i></li> <li>— <i>Insuficiente coordinación y cooperación entre departamentos sectoriales, entre niveles de la administración y entre territorios-ciudades.</i></li> <li>— <i>Escaso desarrollo y atomización de las empresas OPC y dificultades para hacer respetar su hueco-función. («desdibujados» en la cadena de valor. Con frecuencia sus funciones son asumidas por los propios CB).</i></li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FACTORES POLÍTICOS, INSTITUCIONALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— «Apertura al mundo (internacionalización)» como reto estratégico del País en el nuevo Plan de competitividad Turística 2006-2009. Reconocimiento de la utilidad del turismo como herramienta de marketing territorial y vocación de mostrar un país abierto al mundo. Creación de una Marca-País.</li> <li>— <i>Imagen de País Avanzado</i> que despierta interés entre profesionales, empresarios y responsables políticos del exterior (industria, tecnología, sanidad, biociencias, economía social...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Terrorismo y conflictividad político-social</i> (creciente demanda de seguridad).</li> </ul>
<b>DESARROLLO DE PRODUCTO E INCREMENTO DE CUOTA DE MERCADO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Segmento en crecimiento</i> (número de congresos y convenciones, n.º de asistentes...).</li> <li>— <i>Segmento atractivo</i>: ingresos económicos crecientes, incremento del gasto medio por participante y día (351€ en 2003), amplitud de la temporada turística en el segmento.</li> <li>— <i>Articulación de la oferta «policentrismo»</i> (Euskadi ciudad-región global).</li> <li>— Existencia de un <i>amplio tejido empresarial</i> con sectores, grupos, empresas y actividades reconocidas en el ámbito nacional e internacional (más del 50% de las organizaciones que promueven reuniones se sitúa en el propio municipio). Apuesta por la internacionalización.</li> <li>— <i>Vocación de internacionalización y promoción exterior del propio sector público</i>. Mercado institucional potente (genera más del 50% de las reuniones).</li> <li>— <i>Tecnoturismo como segmento emergente</i>.</li> <li>— <i>Implicación de grupos empresariales y entidades financieras</i> del País Vasco en el turismo (en la proyección de la imagen de marca de País).</li> <li>— <i>Capacidad de prescripción de los participantes en reuniones, congresos y convenciones</i> en sus respectivos entornos de actuación social y profesional.</li> <li>— Posibilidad de interrelacionar y combinar los distintos tipos de turismo «Reutilización».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Contención del gasto</i> (recesión económica y tendencia a la reducción de gasto en turismo de negocios).</li> <li>— <i>Competencia creciente entre ciudades</i> (nicho atractivo en el que «todos» pretenden ganar cuota de mercado. Vía de diversificación. Aumenta el número y calidad de los destinos).</li> <li>— Existencia de un <i>potente marco de competencia estatal</i> (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Palma de Mallorca...).</li> <li>— <i>Persistencia de visiones y actuaciones localistas</i>.</li> </ul>

## 6.3. MATRIZ DAFO DEL TURISMO URBANO O DE CIUDAD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OFERTA-DEMANDA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Notoriedad de Bilbao</i>, capacidad de atracción (ha sido el motor del turismo para Euskadi entre 1997 y 2003) y proyección de la marca Bilbao.</li> <li>— <i>Imagen consolidada y tradición turística de Donostia-San Sebastián</i> («la Bella Easo»).</li> <li>— <i>Incipiente creación de producto turístico en Vitoria-Gasteiz</i> (experiencia innovadora y de éxito en torno a la Catedral de Santa María del Casco Medieval de Vitoria-Gasteiz, creación de rutas y visitas, etc.).</li> <li>— <i>Red de museos en las tres capitales</i>: Guggenheim, Bellas Artes de Bilbao, Artium, San Telmo...</li> <li>— <i>Recursos con proyección internacional</i>: Guggenheim, festivales como el Festival de Cine de San Sebastián, Festival de Jazz...</li> <li>— <i>Infraestructuras para la celebración de congresos y reuniones</i> (Kursaal, Euskalduna, Europa —prevista ampliación—, etc.).</li> <li>— <i>Atractivo gastronómico y oferta de restauración</i> (Concentración de estrellas Michelin en Donostia, 2005 año de la gastronomía en Bilbao...).</li> <li>— <i>Accesibilidad a playas y monte desde las ciudades</i> (la naturaleza, el paisaje, playa y litoral son en Euskadi atractivos complementarios para el turista de ciudad). Complementariedad.</li> <li>— <i>Abundante oferta de plazas hoteleras</i> en establecimientos de tres o más estrellas.</li> <li>— <i>Modernidad del parque hotelero de las tres capitales en general</i>.</li> <li>— <i>Presencia creciente de cadenas hoteleras</i> (desde el efecto sobre el mercado-cliente).</li> <li>— <i>Creciente diversificación de la oferta hotelera</i>, mediante la potenciación de la restauración y la promoción de menús de calidad a precios razonables en restaurantes y hoteles.</li> <li>— <i>Ampliación y desarrollo del aeropuerto de Loiu</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Insuficiente aprovechamiento del potencial turístico</i>. Multitud de recursos y atractivos/atracciones culturales, deportivas, lúdicas, patrimoniales sin «explotar» turísticamente.</li> <li>— <i>Circunscripción a consumo doméstico de determinados equipamientos y actividades</i> (ópera, etc.).</li> <li>— <i>Ausencia de un «icono» y/o imagen de marca para Vitoria-Gasteiz</i>.</li> <li>— <i>Insuficiente articulación de recursos y servicios, creación de producto de manera conjunta</i>. (Ciudades del País Vasco).</li> <li>— <i>Escasa «permeabilidad» entre ciudades-territorios</i>.</li> <li>— <i>Escasez de «consumibles»</i>. Insuficiente oferta extrahotelera en general.</li> <li>— <i>Escasa vinculación comercio-turismo</i>.</li> <li>— <i>Oferta comercial escasa o nula durante los fines de semana o períodos estivales</i>. (Comercio poco ajustado al cliente turista).</li> <li>— <i>Inadecuada cobertura de transporte público, con conexiones difíciles entre capitales</i>.</li> <li>— <i>Insuficiente formación/profesionalización y calidad de servicio</i>.</li> <li>— <i>Insuficiente orientación al turismo desde actividades o sectores relacionados o vinculados al mismo</i> (transporte público, comercio, hostelería...).</li> <li>— <i>Percepción de carestía del destino</i>.</li> </ul>
<b>INFORMACIÓN Y CONCIENCIACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Crecientes niveles de información sobre el destino</i>.</li> <li>— <i>Creciente valoración del turismo</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Falta de información global sobre Euskadi como destino turístico en determinados puntos</i> (aeropuertos, hoteles, etc.). Localismo en la información.</li> </ul>
<b>GESTIÓN Y PROMOCIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Existencia de estructuras profesionales de gestión y promoción del turismo</i> (BIT, CAT, Convention Bureau, Servicio de Congresos y Turismo del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz...).</li> <li>— <i>Capacidad para organizar y gestionar grandes eventos que permiten una gran proyección exterior de las ciudades</i> (próximo circuito Renault en Bilbao).</li> <li>— <i>Traspaso de la competencia turística al área de promoción económica del ayuntamiento en dos de las capitales</i> (Vitoria-Gasteiz y Bilbao).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Insuficiente participación del sector privado en estructuras de gestión y asociaciones de promoción</i>.</li> <li>— <i>Presencia creciente de cadenas hoteleras</i> (dada la lejanía de los centros de decisión y capacidad de implicación en el destino).</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MERCADO, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA DEMANDA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tendencia de <i>crecimiento del segmento de turismo cultural</i>, parte importante del cual se desarrolla en las tres capitales (según la OMT representa el 37% del turismo global y tiene una previsión de crecimiento del 15% anual).</li> <li>— Perspectivas de <i>crecimiento en el segmento de congresos y reuniones</i> (España es en 2004 el 3.º país del mundo según la ICCA y este segmento representa el 10% de los ingresos por turismo, alrededor de 3.000 millones de euros en 2003).</li> <li>— Desarrollo del <i>turismo joven y turismo familiar</i>.</li> <li>— Tendencia creciente de <i>turistas de edad madura con capacidad de gasto</i>.</li> <li>— Tendencia creciente hacia el <i>turismo activo</i> (hacer, descubrir...).</li> <li>— Turismo de <i>experiencias y emociones</i>.</li> <li>— «<i>Festivalización de las ciudades</i>», <i>creación de espacios simbólicos</i>.</li> <li>— Fraccionamiento del período vacacional. «<i>Plurivacaciones</i>».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Creciente competencia entre ciudades</i> por el atractivo turístico-cultural.</li> <li>— Utilización masiva y generalizada de la estrategia de desarrollo cultural como estrategia de competitividad territorial y desarrollo social y económico de ciudades en toda Europa.</li> <li>— En el marco estatal: emergencia a corto plazo de <i>Zaragoza</i> (horizonte 2008) y promoción y desarrollo de nuevos atractivos en <i>Madrid</i> (horizonte 2012).</li> <li>— <i>Recesión económica y contención del gasto turístico</i>.</li> <li>— <i>Presión creciente del turista sobre el valor percibido</i> como consecuencia del creciente nivel de precios.</li> <li>— Transmisión de una imagen de <i>conflictividad e inseguridad</i> (inmigración y cascos/partes viejas de las ciudades, kale borroka, conflicto político, etc.).</li> </ul>
<b>OFERTA, CREACIÓN DE PRODUCTO Y COMERCIALIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Incremento de los recursos públicos destinados a preservar y recuperar el patrimonio cultural y urbano, así como a hacerlo accesible al ciudadano</i>.</li> <li>— <i>Tejido empresarial generador de turismo de negocios y de congresos y mercado institucional potente</i>.</li> <li>— <i>Articulación de la oferta. «Policentrismo»</i>. <i>Euskal Hiria</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño del País que permite alojarse en cualquiera de las tres capitales y hacer excursiones, visitas, etc. al resto de capitales u otros puntos del territorio.</li> </ul> </li> <li>— <i>Nuevas inversiones previstas en infraestructuras y equipamientos</i> que pueden aumentar el atractivo de las ciudades vascas (futuro Centro de Arte contemporáneo en Tabacalera, Palacio de la Música y las Artes de Vitoria-Gasteiz, etc.).</li> <li>— <i>Incremento de líneas aéreas de bajo coste</i> (extensión a otros aeropuertos y/o mejora de la conexión entre ciudades).</li> <li>— Desarrollo de un <i>liderazgo en la producción de cultura</i> (cluster audiovisual, ciudad de la imagen, industrias creativas, cine, moda, música, artes escénicas...).</li> <li>— <i>Autoorganización del viaje y compra directa</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Falta de coordinación entre departamentos o áreas relacionadas como cultura y turismo</i>.</li> <li>— <i>Localismos y competencia interna</i> (triplicación de recursos y esfuerzos, desaprovechamiento de sinergias).</li> <li>— <i>Proliferación de atracciones culturales de distintos tipos y tamaños</i> (especialmente de Museos).</li> <li>— <i>Problemas de gestión y de marketing de las grandes atracciones culturales en Europa</i> (resulta difícil generar suficientes visitantes para mantener y hacer rentables atracciones e infraestructuras que han requerido importantes inversiones y recursos).</li> <li>— <i>Autoorganización del viaje y compra directa</i>.</li> </ul>
<b>INFORMACIÓN Y PROMOCIÓN TURÍSTICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Plena implantación de Itourbask.</li> <li>— Las ciudades como puerta de entrada a Euskadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Riesgo de <i>competencia interna en la promoción</i>.</li> </ul>

## 6.4. MATRIZ DAFO DE TURISMO RURAL DE NATURALEZA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OFERTA, CREACIÓN DE PRODUCTO Y COMERCIALIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Abundancia de recursos naturales, parques naturales y espacios protegidos</i>, con potencial de explotación turística (el según datos del Departamento de Medio Ambiente del Gobierno Vasco, el 22,7% de la superficie de Euskadi corresponde a espacios protegidos).</li> <li>— <i>Distribución homogénea</i> de los parques naturales por el territorio de Euskadi</li> <li>— <i>Accesibilidad de los recursos naturales</i>.</li> <li>— <i>Cultura, paisaje y gastronomía</i> son elementos ampliamente valorados por los turistas que viajan a Euskadi en general.</li> <li>— Proliferación de <i>mercados y ferias tradicionales</i> para venta y/o degustación de productos autóctonos.</li> <li>— <i>Productos agroalimentarios de calidad</i> con denominaciones de origen, etc. susceptibles de integrarse o constituir por sí mismos productos turísticos (enoturismo).</li> <li>— <i>Mixtura entre el espacio rural y urbano</i> sobre todo en Gipuzkoa aunque también en Bizkaia (aporta más atractivo, enriquece la oferta y da más opciones y oportunidades al negocio de agroturismo y al propio turista).</li> <li>— <i>Amplia oferta de agroturismos distribuidos por todas las comarcas del País Vasco</i> (aunque con presencia mayoritaria en Gipuzkoa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Insuficiente aprovechamiento del potencial turístico</i>. Escasa estructuración de la oferta. Los recursos vinculados a la naturaleza no constituyen un producto turístico. En todas las comarcas se presentan los recursos existentes pero, en general, no existe un producto bien definido y orientado a distintos segmentos de la demanda.</li> <li>— <i>Falta de instalaciones (centros de interpretación, rutas definidas, etc.) en una buena parte de los espacios naturales</i>.</li> <li>— <i>Escasa oferta de Casas Rurales con posibilidad de alquiler</i> (pérdida de reservas por falta de oferta y falta de adecuación de la oferta a necesidades de grupos y familias).</li> <li>— <i>Ausencia de una clasificación que permita diferenciar una oferta altamente heterogénea de establecimientos de agroturismo</i>.</li> <li>— <i>Escaso desarrollo de los canales de comercialización</i>. Escasa presencia de intermediarios (cobro de altas comisiones a establecimientos con pocas habitaciones).</li> </ul>
<b>TEJIDO EMPRESARIAL Y ESTRUCTURAS DE SOPORTE PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL TURISMO RURAL DE NATURALEZA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Conciencia creciente</i> en los propietarios de agroturismo y casas rurales de la necesidad de mejorar la calidad y profesionalizarse (aplicación en la práctica de los criterios y parámetros de calidad).</li> <li>— Existencia de «una nueva generación» de propietarios de agroturismo y casas rurales con visión del negocio, que ven el turismo como forma de vida (dinamismo, motivación y creciente profesionalidad).</li> <li>— Consolidación de la Asociación Nekazalturismoa (260/317). El 82% de la oferta de alojamiento en el medio rural está asociada y buena valoración de los servicios prestados por la misma (atención telefónica, material publicitario, etc.).</li> <li>— Apoyo y respaldo a la Asociación Nekazalturismoa desde los Departamentos de Agricultura de Gobierno y Diputaciones Forales.</li> <li>— Progresiva introducción de nuevas tecnologías de la información y comunicación en el sector de alojamiento del medio rural. (programa de informatización subvencionado. El 67% de los establecimientos están informatizados, y de estos, el 83% mantiene actualizado la página web).</li> <li>— Colaboración en acciones formativas desde Mendikoi y las Escuelas Agrarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Escasa implantación de sistemas de calidad (distintivos, Q).</li> <li>— Reticencias de los propietarios de establecimientos de agroturismo a entrar en certificaciones de calidad (costosa y poco valorada).</li> <li>— Resistencias desde una antigua generación de propietarios de establecimientos de agroturismo (calidad, informatización, formación, etc.). Falta de visión del turismo como negocio (más bien como complemento de rentas).</li> <li>— Escasez de empresas de turismo activo, estructura débil, atomización y escasa profesionalización de las existentes. (Inestabilidad).</li> <li>— Escasa cooperación entre la Asociación Nekazalturismoa y las estructuras locales y comarcales (Agencias de Desarrollo, Cuadrilla, Behargintzak, Mancomunidades...). Voluntarismo.</li> <li>— Cierta debilidad de la Asociación de Hoteles Rurales (19 miembros) que se siente discriminada frente a la Asociación Nekazalturismoa.</li> <li>— Alta sensibilidad ante bajas de precios/ofertas de establecimientos hoteleros.</li> <li>— Insuficiente comunicación-relación con otros sectores y actividades y con otros segmentos turísticos. Falta de cooperación entre agentes de la cadena de valor.</li> <li>— Insuficiente coordinación entre departamentos sectoriales implicados: turismo-medio ambiente-agricultura y entre niveles de la administración.</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INFORMACIÓN Y PROMOCIÓN TURÍSTICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Señalización propia de los establecimientos de agroturismo que indica dirección y distancia de los alojamientos en los cruces.</li> <li>— Calidad de la <i>página web</i> con información sobre la oferta (disponibilidad de plazas actualizada y prevista la posibilidad de reserva).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Señalización turística.</li> </ul>
<b>MERCADO-DEMANDA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aptitud o capacidad (por proximidad, precio, etc.) de los establecimientos de agroturismo para dar respuesta a turistas de distintos segmentos, con distintas motivaciones o motivaciones complementarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Falta de una motivación específica y expresa vinculada al mundo rural o la naturaleza entre los turistas que se alojan en los establecimientos de agroturismo. (Falta de una «clientela» propia. Diferenciación de producto).</li> <li>— Bajo grado de ocupación a pesar de ser la segunda Comunidad Autónoma después de las Baleares (28,78%).</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MERCADO-DEMANDA, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Importancia económica del turismo rural en el entorno.</i> (El turismo rural genera en Europa 26.000 m€ anuales, de los cuales 780 m€ corresponden a España).</li> <li>— <i>Previsiones de crecimiento</i> del segmento rural-naturaleza</li> <li>— Tendencia creciente del turista hacia el <i>turismo activo</i> (hacer, ver, conocer...).</li> <li>— Interés por la práctica de <i>actividades deportivas en la naturaleza</i>.</li> <li>— Tendencia mundial hacia la <i>búsqueda de experiencias más genuinas y menos artificiales.</i> (Autenticidad del medio rural).</li> <li>— Turismo de <i>experiencias y emociones</i> (no basta con infraestructuras).</li> <li>— Curiosidad por <i>culturas y lenguas minoritarias</i> (singularidad).</li> <li>— <i>Turismo joven y turismo familiar.</i></li> <li>— Proximidad a mercados emisores internacionales y captación creciente de <i>turista extranjero</i> (contribuye a la desestacionalización y al incremento de la estancia media).</li> <li>— Falta de conocimiento por parte de los vascos en general de su propio país y de su espacio natural. (Fidelización e incremento de cuota de turista interior).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Terrorismo, conflictividad político-social</i> y utilización de lo «vasco» y del «euskera». (con impacto sobre todo en el mercado estatal).</li> <li>— Incremento de la <i>competencia</i> como consecuencia de la Sociedad de la Información y Comunicación y la globalización.</li> <li>— <i>Fuerte competencia de Navarra</i> (menos conflictivo, se vende mejor, más barato...) y <i>en general de otras comunidades del Norte</i> (sobre todo «España Verde» donde se produce cierta concentración de la oferta de casas rurales) y el resto del estado.</li> <li>— <i>Recesión económica y contención del gasto a corto-medio plazo.</i></li> </ul>
<b>PRODUCTO-COMERCIALIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Interrelacionar y combinar distintos tipos de turismo. «Reutilización».</li> <li>— Creciente peso de la autoorganización del viaje y la comercialización directa.</li> <li>— Implantación de la Central de Reservas.</li> <li>— Creciente uso de internet para organizar el viaje.</li> </ul>	

.../...

.../...

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>INFORMACIÓN-PROMOCIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Pertenencia a la marca «España verde» y participación en acciones promocionales conjuntas.</li> <li>— Plena implantación de la Red ITOURBASK e incorporación a la misma de la Asociación Nekazaturismoa (Información más completa y homogénea, facilidades para el flujo interno de turistas en el País) y desarrollo de una extranet con recursos turísticos.</li> <li>— Presencia de una red de Euskaletxeak en todo el mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Localismo: cada territorio hace la guerra por su cuenta y el turista no entiende de fronteras.</li> </ul>
<b>FACTORES POLÍTICOS, INSTITUCIONALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Creciente interés por el turismo en este país.</li> <li>— Política de desarrollo rural. Existencia de una Ley de Desarrollo Rural y Asociaciones de Desarrollo Rural que impulsan el turismo.</li> <li>— Fuentes de financiación complementarias para proyectos desde la UE (Leader) y desde Dptos. sectoriales diferentes al de Turismo.</li> </ul>	

## 6.5. ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LAS DAFOs

El País Vasco, Euskadi, tiene una *imagen de destino turístico* que, tras la apertura del Guggenheim y explosión de *Bilbao* como ciudad atractiva abierta al mundo, ha empezado a posicionarse en el segmento de *turismo urbano y cultural*, sin abandonar segmentos tradicionales como el de *veraneo en la costa* (*San Sebastián, Zarautz...*) o el *turismo de negocios* vinculado a un rico tejido industrial.

Euskadi es/puede ser un *destino multiproducto de contrastes* dada la riqueza, diversidad y complementariedad de su oferta.

Se está avanzando en la *creación de producto* siendo reseñables los esfuerzos realizados en torno a la *gastronomía y el vino*. Con la incorporación de Bilbao-Rioja a la red internacional «Great Wine Capitals», las inversiones que se están realizando en infraestructuras y recursos, la construcción de bodegas por famosos arquitectos, existencia de Centros Temáticos, Rutas del Vino o eventos como la celebración el 2005 en Bilbao del año gastronómico, puede decirse que Euskadi ocupa un lugar importante en el llamado *enoturismo* o turismo del vino.

La importancia del turismo en Euskadi no sólo tiene un reflejo desde el punto de vista económico, como actividad generadora de riqueza y empleos, sino también como elemento de proyección exterior y transmisión de una imagen de País. Ello se refleja en la *proyección internacional a través de recursos y eventos* como el Festival de Cine de San Sebastián, el Museo Guggenheim, la Feria de Muestras (ahora Bilbao Exhibition Center), etc. Así, existe una *gran capacidad para organizar y gestionar eventos de envergadura* que desde Bilbao ha empezado a explotarse con la atracción a la capital bizkaina del Circuito Renault pero podría ser aprovechada también para valorizar turísticamente eventos culturales y deportivos ya existentes como las regatas, la temporada de ópera, la pelota vasca, etc.

La existencia de infraestructuras importantes para la celebración de ferias, congresos y reuniones distribuidas fundamentalmente en las tres capitales, junto a la existencia de estructuras de gestión y promoción

profesionales de este tipo de turismo, los Convention Bureau, ha favorecido también el posicionamiento de Euskadi en el segmento de *Congresos y Reuniones*.

Cada vez más *elementos intangibles* como su imagen de país avanzado en distintos ámbitos (tecnológico, industrial, público...) despierta interés entre empresarios, profesionales y responsables públicos de otros países, abriendo las puertas a un nuevo tipo de turismo emergente y aún sin explotar como es el *tecnoturismo*.

La posición geográfica de Euskadi, la ampliación y desarrollo del aeropuerto de Bilbao con la incorporación de líneas aéreas de bajo coste, junto con una amplia dotación de infraestructuras de transporte —a excepción, desde un punto de vista turístico, del ferrocarril— hacen de Euskadi un destino accesible tanto para el mercado estatal como para el internacional con amplias posibilidades de movimiento y traslado dentro del propio país. Esta accesibilidad y movilidad que propician las infraestructuras se ve entorpecida por las dificultades en la comunicación interna y la deficiente señalización turística que no facilita ni el recorrido turístico por el país accediendo a los principales puntos de interés por parte de un importante volumen de turistas que nos visitan en coche, ni la captación de un numeroso público potencial que ahora son viajeros de paso hacia otros puntos de Europa o del Estado español.

El amplio desarrollo de la infraestructura hotelera en los últimos años permite acoger a un buen número de turistas.

