

TRABAJO FIN DE GRADO
UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GRADO EN EMPRESAS Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS

HERRAMIENTAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LOS DESTINOS TURÍSTICOS:
GERNIKA-LUMO COMO CASO DE ESTUDIO.

AMAIA GARCÍA URIONDO
DIRECTORA: Estíbaliz Pérez Asperilla

CURSO ACADÉMICO 2023 - 2024

FECHA: junio 2024

Resumen:

Uno de los grandes retos que deben abordar los destinos turísticos consiste en impulsar un desarrollo turístico local que sea integral y que fomente una actividad turística compatible con el tamaño del destino y no desvirtúe la forma de vida de su población, en consecuencia, es indispensable mantener un equilibrio entre los visitantes y la población local.

Para abordar este reto y obtener los mejores resultados para una comunidad, los destinos deben diseñar estrategias que ordenen la planificación de las acciones públicas y privadas, y por ello es preciso definir una misión y una visión que guíen la estrategia aprobada por el destino, así como contar con políticas públicas y herramientas que garanticen la sostenibilidad de la actividad turística que se desarrollará a medio y largo plazo en el destino.

Este estudio plantea que la transmisión del patrimonio vivo y el fomento de los valores de la ciudadanía pueden ser un medio válido para implementar estrategias turísticas de ámbito local que impulsen la sostenibilidad social, medioambiental y económica. Finalmente, el estudio identifica las políticas públicas y herramientas de sostenibilidad que pudieran ser implementados en otros destinos.

Palabras clave Patrimonio Vivo, Ciudadanía, Estrategia Turística Local, Gernika-Lumo

Índice

1. Introducción	1
1.1. Objetivos	2
1.2. Hipótesis	2
1.3. Metodología	3
2. Marco teórico	7
2.1. Desarrollo Sostenible	7
2.2. Tendencias de Turismo	10
2.3. Turismo Creativo	11
3. Gernika-Lumo Como Caso de Estudio	14
3.1. Investigación de Mercado	14
3.1.1. Datos Socioeconómicos	14
3.1.2. Uso del Euskera en el Municipio	15
3.1.3. La Gestión del Turismo	17
3.2 Elementos que Definen el Destino	18
3.2.1. Las Juntas Generales de Bizkaia.	18
3.2.2 Memoria Histórica	19
3.2.3. Gernika Auténticamente Vasca	20
3.2.4. Ejes de Clasificación del Patrimonio de Gernika-Lumo	21
3.3. Oferta y Demanda Turística	24
3.3.1. Oferta Turística	24
3.3.2. Demanda Turística	28
3.4. Grupos de Interés	32
3.5. Análisis de Líneas Estratégicas de Estamentos Superiores	34
3.6. DAFO	37
3.7. Análisis CAME y Matriz DAFO-CAME	45
3.8 Ventajas Competitivas del Destino Gernika	54

3.9. Definición de la Misión y la Visión	54
3.10. Relaciones Causa-efecto y Definición de la Estrategia	55
3.10.1 Mapa Estratégico	55
3.10.2 Ejes Estratégicos	57
3.11. Políticas y Herramientas de Sostenibilidad para los Destinos Turísticos	58
Conclusiones	61
Referencias Bibliográficas	64

Índice de Figuras:

Figura 1: <i>Las Tres Dimensiones del Desarrollo Sostenible</i>	8
Figura 2: <i>Fundamentos del turismo creativo</i>	12
Figura 3: <i>Vectores basales para la operacionalización del turismo creativo</i>	13
Figura 4: <i>Mapa estratégico: Relaciones causa-efecto</i>	56

Índice de Tablas:

Tabla 1: <i>Principales tendencias en el turismo contemporáneo</i>	10
Tabla 2: <i>Datos socioeconómicos de Gernika-Lumo I</i>	15
Tabla 3: <i>Datos socioeconómicos de Gernika-Lumo II</i>	16
Tabla 4: <i>Datos actividad municipal Gernika-Lumo</i>	18
Tabla 5: <i>Gernika-Lumo: Eje foralidad y bombardeo</i>	22
Tabla 6: <i>Gernika-Lumo: Eje estilo de vida</i>	23
Tabla 7: <i>Oferta turística</i>	27
Tabla 8: <i>Demanda turística</i>	31
Tabla 9: <i>Grupos de interés de Gernika</i>	33
Tabla 10: <i>Estrategias turísticas de Gernika-Lumo y su alineación con las de los estamentos de rango superior</i>	35
Tabla 11: <i>DAFO Gernika-Lumo</i>	38
Tabla 12: <i>Análisis CAME Gernika-Lumo</i>	46
Tabla 13: <i>Matriz DAFO-CAME Gernika-Lumo</i>	47

1.- Introducción

El trabajo fin de grado *Herramientas de Sostenibilidad Para los Destinos Turísticos: Gernika-Lumo Como Caso de Estudio* parte de un estudio metódico y analítico del fenómeno de la actividad turística en el municipio de Gernika-Lumo y de su impacto en esta comunidad.

Este estudio trata de definir una estrategia turística para el Ayuntamiento de Gernika-Lumo, la que debería estar alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Su hipótesis se centra en comprobar si la transmisión del patrimonio vivo y el fomento de los valores de la ciudadanía pueden ser herramientas para construir estrategias de desarrollo local, con capacidad para implicar a los grupos de interés en la consecución de una visión que sea social, medioambiental y económicamente sostenible.

Los objetivos de este estudio consisten en implementar métodos de análisis válidos que permitan formular una nueva misión y visión enfocada a los destinos turísticos y se basen en los principios de sostenibilidad turística, así como diseñar estrategias que impulsen la sostenibilidad social, medioambiental y económica, y, por último, proponer políticas y herramientas que ayuden a conseguir la visión definida para el destino. La metodología utilizada se basa en recabar información sobre la temática elegida para el estudio, y se han aplicado, así mismo, herramientas de gestión utilizadas en procesos de planificación estratégica.

El propósito de este trabajo fin de grado es que las políticas y herramientas identificadas puedan ser aplicables por otros destinos turísticos que adopten una misión y visión alineadas con las formuladas para este caso de estudio.

1.1 Objetivos

- Implementar métodos de análisis válidos para formular una nueva misión y visión para los destinos turísticos que se fundamente sobre los principios de sostenibilidad turística.
- Diseñar estrategias que impulsen la sostenibilidad social, medioambiental y económica, partiendo de la identidad y la transmisión del patrimonio vivo como eje diferenciador de la actividad turística en un destino.
- Proponer políticas y herramientas a desarrollar que ayuden a implementar la visión y refuercen la identidad de una comunidad, a la vez que fomenten un equilibrio entre visitantes y ciudadanos.

1.2 Hipótesis

La hipótesis de la que se parte en el presente estudio es que “la transmisión del patrimonio vivo y el fomento de los valores de la ciudadanía son un medio válido para implementar estrategias turísticas de ámbito local que impulsan la sostenibilidad social, medioambiental y económica”.

El caso de estudio de esta investigación se centra en Gernika-Lumo, y, como punto de partida para la definición de una nueva estrategia para este destino, se han analizado las líneas estratégicas marcadas por los estamentos públicos que operan en materia de turismo en Euskadi. El apartado 3.5 de este estudio se ha procedido a analizar las líneas estratégicas de estamentos superiores y se han comparado con las que el destino Gernika-Lumo tiene definidas para el periodo 2022-2025.

El análisis concluye que todas las estrategias turísticas cuentan con enfoques comunes como los de trabajar el posicionamiento de marca, la promoción y la comercialización de los destinos, el impulso de la digitalización, la mejora de la competitividad del sector, entre otros.

Pero ¿es suficiente este enfoque para afrontar los retos en materia de sostenibilidad social, medioambiental y económica de los destinos turísticos?

Los destinos deberían impulsar un desarrollo turístico local que sea integral y que fomente una actividad turística compatible con el tamaño del destino y no desvirtúe su forma de vida y vele por mantener un equilibrio entre visitantes y ciudadanía local. La transmisión del patrimonio vivo y el fomento de los valores de la ciudadanía pueden actuar como palancas que activen la participación ciudadana y den un propósito a los sistemas de gobernanza público-privados tan necesarios para abordar los retos de los destinos turísticos.

Este estudio trata de ayudar a implementar estrategias de desarrollo local que impulsen la sostenibilidad social, económica y medioambiental en los destinos turísticos, con la premisa de mantener el equilibrio entre visitantes y ciudadanos, garantizar la transmisión del patrimonio vivo y fomentar los valores de ciudadanía de una comunidad. Una hoja de ruta innovadora para trabajar la implementación de los ODS desde la visión del sector público.

1.3 Metodología

Los principales métodos de análisis utilizados han sido los cualitativos que han consistido en los siguientes:

- Búsqueda de fuentes de información se ha realizado utilizando las siguientes herramientas:
 - Google utilizado sobre todo para buscar datos socioeconómicos del destino en Eustat, la página web del Ayuntamiento y la página oficial de turismo, datos sobre el entorno, las estrategias turísticas vascas y legislación aplicable en materia de uso del euskera, entre otros.

- Google Académico junto con la Biblioteca Hipatia, desde donde se puede acceder a los contenidos de la Fundación Dialnet, se ha accedido a una recopilación de tesis doctorales, libros y artículos científicos entre otros, sobre los temas relacionados con el turismo sostenible, el desarrollo local, la participación ciudadana, el patrimonio vivo y los valores de la ciudadanía.
- Las búsquedas booleanas han sido herramientas muy prácticas para poder acotar las búsquedas tanto en Google, Google académico, la biblioteca hipatia por medio del uso de comillas y sobre todo con el operador AND, utilizado para ligar palabras clave relacionados con los temas arriba citados: turismo creativo & patrimonio inmaterial, ciudadanía & sostenibilidad social, entre otros. Estos son los temas elegidos que han ayudado a definir un marco teórico, una hipótesis y el desarrollo para este trabajo fin de grado.

Algunas búsquedas realizadas no han obtenido resultados deseados, sobre todo las que relacionaban los temas de buenas prácticas en valores de ciudadanía & desarrollo turístico local o desarrollo de valores de ciudadanía en destinos turísticos.

- Herramientas de gestión utilizadas en procesos de planificación estratégica
 - Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del destino aplicado a los grupos de interés. Esta herramienta de gestión proporciona la información necesaria como punto de partida en los procesos de planificación estratégica. Se trata de un método válido para identificar aquellos factores que pueden tener un mayor impacto en una nueva formulación de la misión y visión aplicables al destino turístico.
 - Elaboración del DAFO, el siguiente paso es la elaboración de un análisis CAME que consiste en identificar factores que puedan ayudar a corregir las

debilidades internas del destino, afrontar las amenazas externas, mantener las fortalezas del destino turístico que lo hacen único y lo diferencian de la competencia y, por último, explotar las oportunidades externas que nos brinda el entorno y el sector.

- Los resultados de ambos análisis se han cruzado en una matriz DAFO-CAME, con el objetivo de identificar qué factores están interrelacionados entre sí, para a continuación definir estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia que podrían ser aplicadas en el destino.
 - El análisis de la matriz DAFO CAME se utilizará para identificar los elementos que deberán conformar la nueva misión y visión del destino. El objetivo de este estudio es elaborar una nueva formulación estratégica aplicable al destino Gernika, y por ello es preciso definir una nueva misión para el ente gestor del destino, en este caso para el ayuntamiento de Gernika-Lumo, así como una nueva visión para el destino a medio y largo plazo. La misión definida para el ente gestor del destino será su razón de ser y la visión se referirá hacia la dirección que deberá adoptar el destino turístico a medio y largo plazo.
 - Una vez formuladas la nueva misión y visión para el destino, se procederá a diseñar un mapa estratégico de relación causa – efecto de los diferentes objetivos de visión, en el que se relacionen los ODS que impulsan, así como definir las estrategias a seguir para su consecución. Esta herramienta práctica ayuda a tener una visión en conjunto y trazar de manera más efectiva una estrategia turística local. El mapa estratégico es una herramienta que facilita el control del cumplimiento de los objetivos de visión y estratégicos.
- Elaboración de una nueva formulación estratégica que consiste en la definición de las estrategias que habrá que desarrollar para alcanzar los objetivos de visión.

Esta nueva formulación estratégica guiará las acciones a desarrollar en el destino a medio y largo plazo.

- Una vez finalizado el proceso de formulación estratégica, se identifican las herramientas necesarias para la adecuada implementación de estrategias. Estas herramientas podrán ser aplicadas en otros destinos que adopten una misión y visión alineadas con las identificadas para este estudio.

2. Marco Teórico

2.1. Desarrollo Sostenible

En 1998, la Organización Mundial del Turismo define turismo sostenible como “aquel turismo diseñado para mejorar la vida de la población local, proveer mayor calidad de experiencia para el visitante, mantener la calidad del medio ambiente en el destino, conseguir mayores niveles de rentabilidad económica por la actividad turística en la población local y asegurar la obtención de beneficios en los empresarios locales”. (OMT, 1998, p. 260).

La sostenibilidad social, medioambiental y económica son las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Estos elementos están interconectados y se complementan entre sí para lograr un desarrollo sostenible integral. (Campbell et al ,1999).

Las tres dimensiones del desarrollo sostenible se definen de la siguiente manera:

La sostenibilidad ambiental debe garantizar que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos naturales.

La sostenibilidad social y cultural debe garantizar que el desarrollo sostenible aumente el control de los individuos sobre sus vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas, y mantenga y refuerce la identidad de las comunidades.

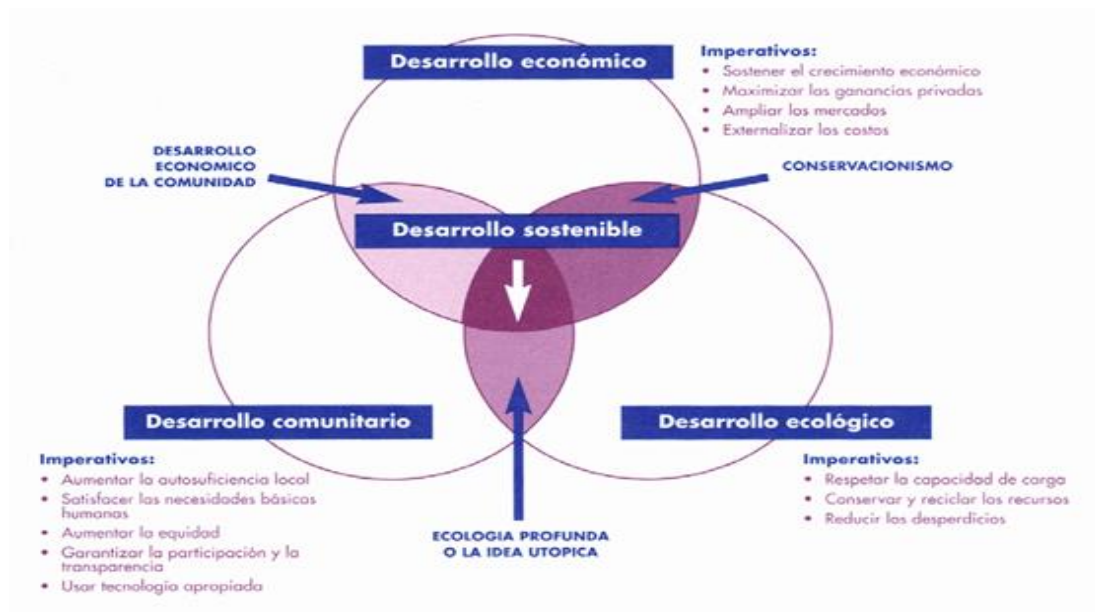
La sostenibilidad económica debe garantizar que el desarrollo sea económicamente eficiente, beneficie a todos los agentes de la región afectada y que los recursos sean gestionados de manera que se conserven para las generaciones futuras.

(Fernández, 2015, p. 17)

Pero para entender mejor las dimensiones del desarrollo sostenible “La Teoría de las Tres Dimensiones del Desarrollo Sostenible” identifica cuales son los factores que deben ayudar a su consecución, ya que considera que las medidas que vayan a ser adoptadas deben respetar el medio ambiente, ser económicamente viables y socialmente equitativas, Fernández (2015) (ver figura1).

Figura 1

Las Tres Dimensiones del Desarrollo Sostenible



Fuente, Fernández Fernández, J,(2015, p.16).

Los destinos turísticos hacen frente al reto del desarrollo sostenible por medio de la gestión de acciones para obtener resultados. Pero solo se conseguirán los resultados deseados si se definen unos objetivos de gestión para un entorno en el que se desarrollen unas acciones económica y ecológicamente compatibles y viables, para obtener unos resultados que sean deseables para la comunidad donde se van a desarrollar. Por eso deben ser coherentes a escala ecológica y política.

Para dar solución al reto del desarrollo sostenible es necesario que se puedan alcanzar los siguientes hitos, Campbell et al (1999):

- La participación ciudadana debe ser un elemento indispensable en la toma de decisiones de los sistemas políticos,
- El sistema económico debe ser sostenible y confiable, capaz de generar excedentes y conocimiento técnico.
- Ante un desarrollo inarmónico que genera tensiones, el sistema social debe ser capaz de generar soluciones.
- El desarrollo de producción debe preservar la base ecológica para el desarrollo.
- Ante los nuevos retos la búsqueda constante de soluciones debe basarse en los sistemas tecnológicos.
- El sistema internacional debe fomentar los modelos sostenibles de comercio y finanzas.
- El sistema administrativo debe tener capacidad para corregirse a sí mismo y ser flexible.

La definición de Hall (2000) de desarrollo turístico sostenible incorpora los elementos identificados por Campbell, et al. (1999). Su definición sigue un orden lógico de proceso e identifica pautas y relaciones causa-efecto de los elementos.

- Un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política.
- La participación de la población local es imprescindible en el proceso de cambio.
- El proceso de cambio debe adaptar el marco institucional y legal.
- El desarrollo sostenible debe contar con instrumentos de planificación y gestión.
- El desarrollo turístico debe estar basado en: Un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo.

En 2004, el Comité de Desarrollo Sostenible del Turismo de la OMT dio una nueva definición al concepto de Desarrollo Sostenible, incidiendo en la necesidad de aplicar principios de sostenibilidad en todos los sectores del turismo para lograr el equilibrio entre los factores ambientales, sociales y económicos del turismo.

2.2 Tendencias del turismo

Para comprender la actividad turística en la actualidad Cohen (2005) identifica y define las tres principales tendencias del turismo contemporáneo, el post-turismo, el turismo de fantasía y el turismo extremo, así mismo describe las características de los individuos que se decantan por cada tendencia, sus expectativas y, por último, los impactos de esas prácticas en el destino. (Ver tabla 1).

Tabla 1

Principales tendencias en el turismo contemporáneo.

Tipología	Características	Expectativas	Impactos
«Post-turismo» o turismo de distinción	Individuos que poseen un relativo alto grado de capital cultural, sofisticación y reflexividad,	<ul style="list-style-type: none"> • Persigue el disfrute de excelentes distinciones dentro del dominio de lo familiar. • No busca experiencias «extraordinarias» de autenticidad. • Esta forma de turismo tiende a fusionarse a la perfección con el ocio corriente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación y revitalización de los centros urbanos de las partes más desarrolladas del mundo. • Destinos que buscan convertirse en «ciudades del mundo», centros globales de la cultura y del turismo cultural.
El turismo de fantasía	Individuos, de un grado relativamente bajo de capital cultural,	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren el estremecimiento de lo «extraordinario» en el ámbito de fantasía, en lugar de la realidad. Usuarios de parques temáticos y establecimientos parecidos. • Creciente popularidad e importancia de la fantasía como un tema preeminente en la cultura popular contemporánea. 	<ul style="list-style-type: none"> • El turismo de fantasía alienta la «transición turística» de los destinos turísticos maduros, • Tratan de complementar o sustituir sus atracciones «naturales» en declive con una variedad de atracciones «artificiosas».
El turismo extremo	Individuos aventureros, con capacidad financiera y con ciertos parecidos en algunos aspectos a los exploradores de los primeros tiempos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan la excitación, la emoción y el riesgo del viaje en aquellos lugares de la Tierra que aún permanecen relativamente alejados de los procesos y del sistema turístico —y, en última instancia, el Espacio 	<ul style="list-style-type: none"> • El turismo extremo parece ser un «iniciador de moda» en el mercado para el equipamiento y los aparatos técnicos de los turistas menos aventureros. • Jugará un papel crucial como precursor de una reorientación futura del turismo —hacia el Espacio.

Fuente: La tabla es de elaboración propia a partir Cohen (2005,p. 22).

El post-turismo o turismo de distinción es una tendencia que está impulsando la transformación de los centros urbanos. Cohen (2005) cita como ejemplo a Bilbao que a través de un proyecto cultural logra posicionarse en el sistema turístico, “el nuevo Museo Guggenheim virtualmente convirtió a Bilbao que de la noche a la mañana en un importante destino turístico”.

2.3 Turismo Creativo

No todos los destinos turísticos pueden adaptarse a las tendencias descritas por Cohen (2005), pero pueden reflexionar sobre cuál debería ser su propósito y su oferta diferenciadora frente a la competencia. El turismo creativo se presenta como una opción de desarrollo local aún por explorar en muchos destinos.

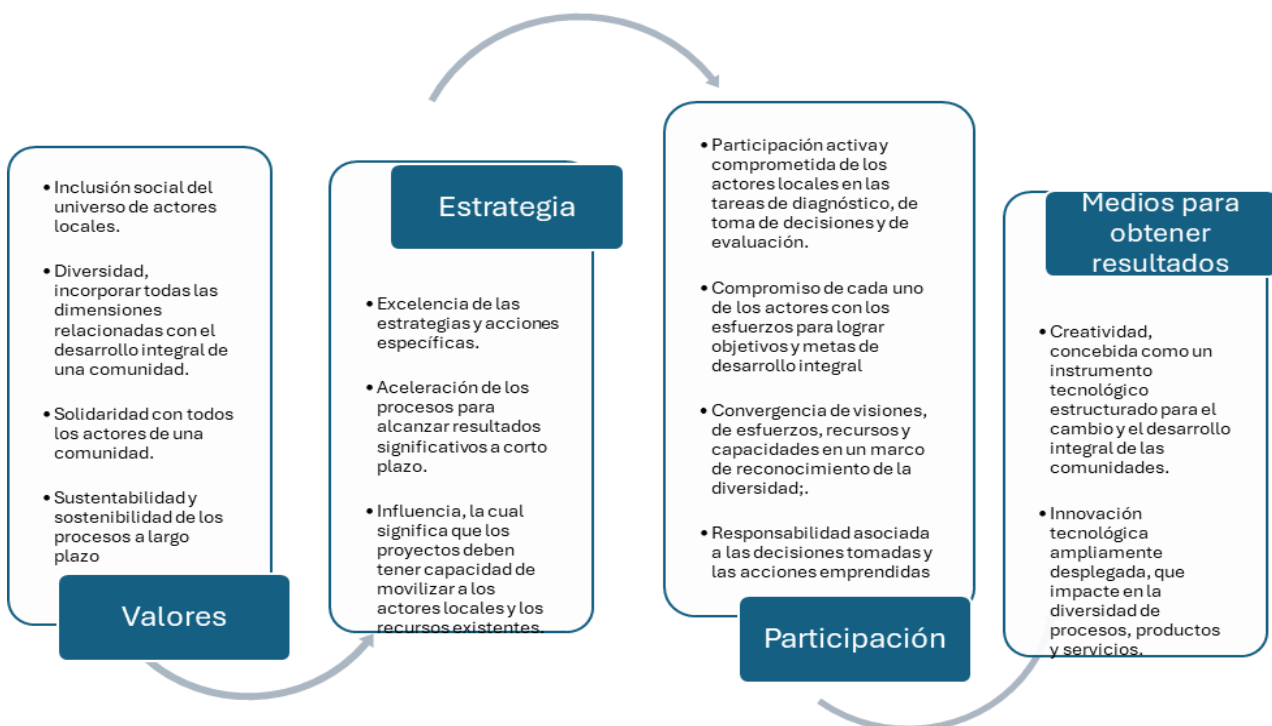
Según Molina (2016) “el turismo creativo integra visiones y capacidades del Estado, el sector privado, las comunidades, los visitantes y turistas, y de partes interesadas con la finalidad de resolver los desafíos que presentan escenarios inciertos, cambiantes y complejos”. Los fundamentos del turismo creativo identificados por Molina (2016), pueden agruparse en los siguientes bloques identificados como valores, estrategia, participación y medios para obtener resultados, y ordenarse en un proceso de trabajo

- La inclusión social, diversidad, solidaridad y sostenibilidad son los valores que deberán guiar la estrategia y las acciones.
- La estrategia se basará en procesos que deberán acelerarse para obtener resultados a corto plazo, con el fin de implantar proyectos que tengan la capacidad de movilizar a todos los actores implicados.
- La participación debe ser activa y comprometida para conseguir metas de desarrollo integral. Estas metas deben ser capaces de converger todas las visiones.

Es necesario definir los medios para obtener los mejores resultados utilizando la creatividad y la innovación como elementos transversales que apliquen en todo el proceso de desarrollo de un turismo creativo para un destino (ver figura 2).

Figura 2

Fundamentos del turismo creativo



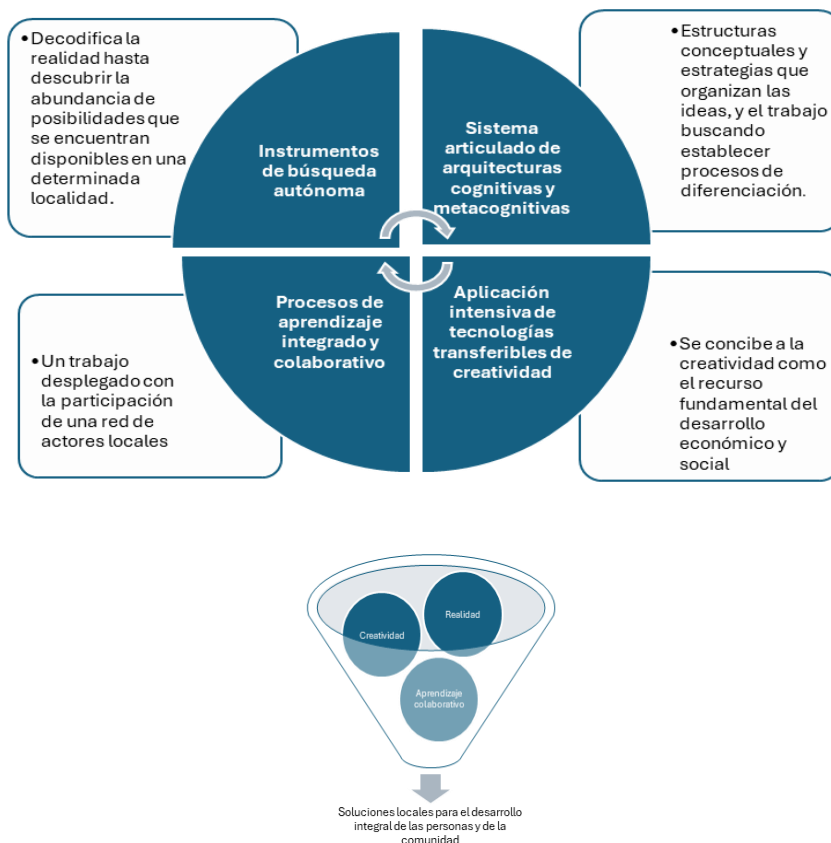
Fuente: La figura es de elaboración propia a partir de Molina, S. (2016, pp. 205-223).;

Para comprender mejor cómo implantar los procesos de turismo creativo en un destino, Molina (2016) identifica los siguientes elementos definidos como vectores basales operacionales, donde la realidad, la creatividad y el aprendizaje colaborativo se convierten en herramientas para dar soluciones locales para el desarrollo integral de las personas y la comunidad.

El turismo creativo utilizará instrumentos de búsqueda autónoma para decodificar la realidad hasta identificar las posibilidades disponibles de una localidad. Estas posibilidades identificadas se deben organizar en ideas y trabajo para poder establecer procesos de diferenciación. Los procesos de diferenciación deben contar con tecnologías transferibles de creatividad, factor que debe ser el motor del desarrollo económico y social. Las tecnologías transferibles de creatividad deben poder desplegarse por medio de procesos de aprendizaje colaborativo y por último, los procesos deben contar con la participación de actores locales (ver figura 3).

Figura 3

Vectores basales para la operacionalización del turismo creativo



Fuente: La figura es de elaboración propia a partir de Molina, S. (2016, pp. 205-223).

3. Gernika-Lumo como Caso de Estudio

3.1 Investigación de Mercado

3.1.1 Datos Socioeconómicos

Gernika-Lumo es un municipio de casi 17.000 habitantes situado dentro de la Reserva de la Biosfera de Urdaibai, en Bizkaia. Los datos más relevantes sobre la población se reflejan en la tabla 1, donde se puede destacar que un 23,90 % de la población es mayor de 65 años, y un 19.50 %, menor de 20, y se aprecia una clara tendencia a constituir una población envejecida.

El envejecimiento de la población se refleja en la renta media personal, que se sitúa 10.000 euros por debajo de la media de Euskadi. La tasa de ocupación del 51 % está 22 puntos por debajo de la tasa de la Comunidad Autónoma Vasca, que es del 73 %. La tasa de paro, por el contrario, es del 8.7 %, un 1.7 % superior a la media de Euskadi.

Gernika-Lumo cuenta con más de 1.300 establecimientos y 5.300 personas ocupadas. El sector servicios es la actividad dominante en el municipio con un 80 % de importancia. En este sector hay 470 establecimientos dedicados a la hostelería, transporte y comercio, pero solo genera el 46 % de los puestos de trabajo del municipio. El sector de la construcción representa el 7 % de la actividad, pero genera el 47 % de los puestos de trabajo, siendo el primer sector en importancia en cuanto a ocupación (ver tabla 2).

Tabla 2

Datos socioeconómicos de Gernika-Lumo I

Gernika-Lumo	Gernika-Lumo ubicado en la Reserva de la Biosfera de Urdaibai	16.847 habitantes (2023)
	22 municipios 10 % de Bizkaia El municipio cuenta con zonas de especial protección. Estuario superior del río OKA.	Renta personal: 22.198 € (2021) (Euskadi 32.720 €)
Datos socioeconómicos I		
Superficie: hectáreas 851.	Tasa de paro: 8,7 % (2022) (Euskadi 7 %) Tasa de ocupación: 51,4 % (2022) (Euskadi 73,09 %) Población ocupada 7.219 (2022)	Población menor de 20 años: 19.50 % (2023) Población con estudios superiores: 21,35 % (2021) 43 % en Euskadi. Población mayor de 65 años: 23,90 % (2023)
Densidad de población: hab. /km2 1.975,02 (2023) Euskadi (303 hab./km2)	Actividad económica (2020): Servicios 80%, Industria y energía 12.1 %, Construcción 7.5 %, Agricultura, ganadería y pesca 0.4%	Puestos de trabajo: Servicios 46,8 % Construcción 47.7%, Industria y energía 29,4%, Agricultura, ganadería y pesca 4,2 %.
	Establecimientos en el municipio: 1.307 en total. Personas empleadas en establecimientos del municipio 5.362	Tipo de establecimientos -Comercio, transporte y hostelería 470. - Construcción 203. - Actividades profesionales y auxiliares 172 - Administración pública, educación y sanidad 152

Fuente: La tabla es de elaboración propia a partir de los datos socioeconómicos del año 2022 publicados por el Instituto Vasco de Estadística, Eustat, en 2023.

3.1.2 Uso del Euskera en el municipio.

Los datos sobre el uso del euskera en el municipio y en los centros educativos se recopilan en la tabla 3. En cuanto al conocimiento del euskera entre su ciudadanía, el 68 % son vascoparlantes, frente al 47 % de vascoparlantes en Euskadi, 19 puntos superior a la media de la Comunidad Autónoma Vasca. De los casi 17.000 habitantes, más de 5.000 personas tienen el euskera como lengua materna.

Gernika-Lumo cuenta con 9 instituciones educativas. Todas las matriculaciones de niños en la educación primaria son en el modelo D (enseñanza en euskera como lengua vehicular con asignatura de lengua y literatura castellana), 3.485 niños en 2023. En Gernika, el 21,35 % de la población cuenta con estudios superiores. En la Comunidad Autónoma Vasca este dato asciende al 43 %, según datos del Eustat en 2023.

Según los datos que se ofrecen en la web municipal *gernika-lumo.eus*, Gernika tiene un movimiento asociativo muy activo, con 91 asociaciones registradas. En su mayor parte son asociaciones culturales y deportivas, 45 y 33 respectivamente. Cuenta además con 2 asociaciones vecinales en los barrios de Errenteria y Lurgorri (ver tabla 3).

Tabla 3

Datos socioeconómicos de Gernika-Lumo II– euskera y educación.

Gernika-Lumo	Conocimiento del euskera -El 68 % son euskaldunes. - 47 % de euskaldunes en Euskadi - Más de 5.000 personas tienen el euskera como lengua materna.	Asociaciones del municipio: 91 asociaciones en total. Sociales. 12 Deportivas: 33 Culturales: 45
Datos socio económicos II	Centros educativos del municipio: 9 en total 2 educación infantil 2 instituto 1 centro de formación profesional	Euskaldunes 68,26 % (2021) 11.315 personas. (Euskadi 43.3 %)
Euskera		Euskera como lengua materna: 5.094 personas.
Educación	1 ikastola y 2 escuelas de primaria-secundaria.	Matriculaciones en modelo D de enseñanza (2022) 3.485 niños

*Fuente: La tabla es de elaboración propia se ha realizado a partir de los datos recopilados por el Instituto Vasco de Estadística, Eustat, en 2023 y los datos de las asociaciones de Gernika-Lumo recopilados en la web municipal, *gernika-lumo.eus*.*

3.1.3 La Gestión del Turismo en el Ayuntamiento de Gernika-Lumo.

El presupuesto municipal es un presupuesto muy saneado con un índice de deuda muy bajo. Más de 24 millones de euros con una asignación media de 1.449 euros por habitante, (ver tabla 4). El Ayuntamiento cuenta con una Concejalía de Turismo con un presupuesto que alcanza el 1.3 % del total municipal, y es destinado en su mayoría a la gestión una oficina de turismo con una plantilla fija de 3 informadores y 1 técnico de turismo.

Desde el año 2009, cuenta con un foro consultivo donde contrasta temas de las áreas de comercio y turismo: “la Mesa de Comercio, Hostelería y Turismo”. Asimismo, desde 2012 cuenta con un observatorio turístico que analiza el comportamiento de los visitantes en el municipio, así como una estrategia turística para el periodo 2022-2025.

El Departamento de Turismo, tal y como se indica en su documento "Estrategia turística municipal 2022-2025", potencia el idioma, la gastronomía y la cultura vasca, identificadas como las ventajas competitivas de Euskadi. Así mismo, el documento de estrategia turística municipal indica que los servicios que oferta la oficina de turismo de Gernika-Lumo son innovadores y adaptados a las necesidades y expectativas de sus clientes (ver tabla 4)

Como síntesis de este apartado de análisis de los datos socioeconómicos cabe destacar que Gernika-Lumo cuenta con una población envejecida, mayoritariamente vascoparlante, dedicada al sector servicios y la construcción; su renta es inferior a la media, con una tasa de ocupación baja y una tasa de paro algo elevada con respecto a Euskadi; en el municipio se desarrolla una intensa actividad cultural y deportiva; la economía municipal está saneada y cuenta con una concejalía exclusivamente dedicada a la gestión de la actividad turística en el municipio, que desarrolla su plan de acción a partir de una estrategia que ha sido revisada para el periodo 2022-2025.

Tabla 4:

Datos sobre la actividad del Ayuntamiento de Gernika-Lumo.

<p>Gernika-Lumo</p> <p>Actividad municipal</p>	<p>Presupuesto municipal de gastos: 24.426.979 € (2022)</p> <p>1.449 euros por habitante.</p> <p>Presupuesto destinado a turismo 1.3% del total del presupuesto municipal.</p> <p>Deuda municipal 253.695 € (2021)</p>	<p>Gestión municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tiene implantado ningún sistema de gestión a nivel global. - No cuenta con una estrategia global definida. - Se trabajan proyectos por áreas. - No cuenta con un departamento de calidad, ni un área de coordinación interdepartamental.
<p>Departamento de Turismo</p>	<p>Concejalía de Turismo.</p> <p>325.000 € presupuesto para gestión de la oficina de turismo y actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plantilla 3 informadoras + 1 técnica de turismo. -Desde 2005 certificación Q turística. - Desde 2016 trabajo por procesos. -2022 A de bronce en sistema de Gestión avanzada, basado en EFQM. Certificación gestionada por Euskalit. 	<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Estrategia turística municipal 2023-2026". - Mesa de Comercio, Turismo y Hostelería desde 2009. -Observatorio Turístico de Gernika desde 2012 - 56 establecimientos colaboradores con el Área de Turismo para promoción.

Fuente: La tabla es de elaboración propia a partir de los datos recopilados por el Instituto Vasco de Estadística, Eustat, en 2023 y datos del documento "Estrategia turística municipal 2022-2025" del Departamento de Turismo de Gernika-Lumo.

3.2 Elementos que Definen el Destino

3.2.1 Las Juntas Generales de Bizkaia, los Usos y Costumbres Convertidos en Ley.

El apartado de historia del fuero en la página web de las Juntas Generales de Bizkaia define el fuero como “el ordenamiento jurídico por el que se regía el Señorío de Bizkaia. Surge originalmente del entramado de usos y costumbres hasta convertirse en

una ley general que era, al mismo tiempo, ley constitucional y código civil, penal y procesal”, dando origen al derecho foral que surge de la voluntad popular.

Gernika es desde sus orígenes un referente para todo el territorio de Bizkaia. Durante los primeros años del Señorío de Bizkaia las asambleas o juntas del Señorío se celebraban bajo el Árbol de Gernika primero, con los años las reuniones pasan al interior de la ermita de Santa María la Antigua y a partir de 1833 en la actual Casa de Juntas de Gernika, sede del Parlamento de Bizkaia

3.2.2 Memoria Histórica

El bombardeo de Gernika, ocurrido el 26 de abril de 1937, supuso un antes y un después para la historia del municipio que quedó destruido en más del 80 % de su casco urbano. Los testimonios de los supervivientes del bombardeo fueron acallados durante el franquismo, pero los gernikeses hicieron lo posible para que esos testimonios lleguen a las siguientes generaciones con un mensaje claro, el de evitar que se repitan ese tipo de hechos en el mundo.

El Museo de la Paz de Gernika recoge una frase utilizada por los supervivientes del bombardeo “perdonar sí, olvidar nunca”, una frase ubicada en una sala dedicada a la reconciliación como invitación del museo a recordar, reflexionar y perdonar. Gernika trabaja activamente para que así sea por medio de asociaciones como Gernika Gogoratuz y el Museo de la Paz, que organizan junto al Ayuntamiento los “Premios Gernika por la Paz y la Reconciliación”. Estos premios se otorgan anualmente con motivo del aniversario del bombardeo de Gernika. Gernika-Lumo ha sido declarado en su conjunto “Lugar de Memoria Democrática” por el Gobierno Español en abril de 2024, debido al amplio inventario de recursos ligados a este tema y la intensa actividad generada en el municipio en torno al mismo.

3.2.3 Gernika Auténticamente Vasca.

Según los datos obtenidos de los comentarios redactados por los visitantes en la encuesta propia de la oficina de turismo en 2023, muchos de los visitantes que pasan por la oficina de turismo identifican a Gernika-Lumo como un destino auténticamente vasco, en el que es posible oír hablar en euskera por sus calles. El euskera, un idioma único en el mundo, es la expresión cultural y diferenciadora más importante con la que cuenta la comunidad vasca. Un patrimonio vivo que cuenta con buena salud en este municipio, pero por el que hay que hacer esfuerzos para garantizar su transmisión.

El mercado de los lunes es un reclamo para toda Bizkaia. Un lugar donde los baserritarras cada lunes traen sus productos de la huerta al mercado. En la feria del “Último Lunes de Octubre” se celebra el campeonato de Euskadi de frutas, verduras y hortalizas. Una de las ferias más importantes del primer sector en Euskadi, en la que hay más de 300 puestos y los visitantes suelen superar las 50.000 personas.

El mítico frontón Jai Alai donde se practica el deporte de la cesta punta que es una modalidad de la pelota vasca en la que la pelota alcanza mayor velocidad en kilómetros a la hora del mundo y tiene frontones ubicados a lo largo de América y Asia. Este edificio fue proyectado por el arquitecto Secundino Zuazo en 1963 y cuenta con un reconocimiento de la Fundación Docomomo Ibérico como edificio paradigmático de la arquitectura moderna. Desde hace un par de años, los lunes se retransmiten los partidos de cesta punta profesional por EITB para toda la Comunidad Autónoma Vasca y vía satélite para el resto del mundo. Esta es una manera de garantizar la transmisión y viabilidad de este deporte que ha estado a punto de desaparecer debido al cierre de frontones en distintos puntos del mundo.

La UNESCO define el patrimonio cultural inmaterial como el creado por una comunidad, grupo o individuo. En la convención para la salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial se reconocieron como elementos de patrimonio cultural inmaterial “las tradiciones y expresiones orales, incluido el idioma, como vehículo del Patrimonio

Cultural Inmaterial; las artes del espectáculo; los usos sociales, rituales y actos festivos; los conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo y las técnicas artesanales tradicionales”, ese patrimonio concreto es reconocido por la comunidad que lo crea, y es esa comunidad quien decide qué uso hacer de ese patrimonio.

El patrimonio material e inmaterial están estrechamente ligados y ambos dejan su legado cultural a las generaciones venideras. Según la UNESCO, el patrimonio vivo “es el transmitido de generación en generación, el patrimonio vivo es una fuente de resiliencia comunitaria, que puede impulsar el desarrollo sostenible de muchas y diversas maneras”.

El patrimonio vivo es quizás al que menos importancia se presta y resulte más difícil identificar como un motor de sostenibilidad tanto por la clase política, como por la propia ciudadanía. En el caso de Gernika-Lumo cabe destacar la implicación de la ciudadanía y su participación en la organización de actividades que impulsan su transmisión.

La amplia red de asociaciones que gestionan actividades y la implicación de los centros educativos en la transmisión de las tradiciones son fortalezas de este tejido social. Aunque faltan líneas de trabajo que impulsen la sostenibilidad social entre Ayuntamiento y colectivos, y algunas asociaciones no cuenten con relevo generacional que garantice la transmisión de ese patrimonio vivo.

3.2.4 Ejes de Clasificación del Patrimonio de Gernika-Lumo y su Relación con la Marca Gernika.

La palabra Gernika es en sí misma una marca posicionada internacionalmente gracias al famoso cuadro *Guernica* de Picasso. Para facilitar la comprensión de todo el contenido que abarca la marca Gernika, se procede a hacer una clasificación propia basada en los tres elementos que definen al destino, la foralidad, el bombardeo de Gernika y el estilo de vida descritos en el apartado anterior, tal y como se refleja en las

tablas 5 y 6, elaboradas a partir del contenido recopilado de la web oficial de turismo gernikainfo.eus.

- El eje de foralidad cuenta con dos elementos estrechamente ligados: la Casa de Juntas y el Museo Euskal Herria, este último dota de contenido e interpreta la importancia del Árbol de Gernika.
- El eje del bombardeo cuenta con un amplio inventario. Tiene al Museo de la Paz de Gernika como piedra angular para interpretar lo sucedido; en su interior se encuentran recogidos los testimonios de los supervivientes y se recrea para sus visitantes cómo sucedió el bombardeo. Los refugios antiaéreos son únicos en Euskadi, con dos puntos visitables e interpretados, los refugios del Pasealekua y el refugio de la Fábrica de Armas Astra. La reproducción del cuadro *Guernica* de Picasso a tamaño real hecho en cerámica es otro punto indispensable en toda visita a Gernika
- El eje sobre el estilo de vida, costumbres y tradiciones de la ciudadanía, que recopila los usos actuales de las instalaciones municipales, así como la intensa actividad asociativa que se desarrolla en la misma. (ver tablas 5 y 6).

Tabla 5
Gernika-Lumo: Eje foralidad y bombardeo

	Patrimonio material visitable	Patrimonio inmaterial relacionado
Gernika-Lumo	EJE FORALIDAD:	EJE FORALIDAD
Eje de foralidad y bombardeo	1- Árbol de Gernika y Casa de Juntas, actual parlamento de Bizkaia. 2- Museo Euskal Herria.	1- Historia del Árbol de Gernika. 2- Euskadi comunidad autónoma con un sistema de autogobierno histórico. 3- Historia de los Fueros y el territorio de Bizkaia. 4- Etnografía, cultura y tradiciones en torno al territorio de Bizkaia y de Gernika.
Patrimonio material visitable	Patrimonio material EJE BOMBARDEO:	4- Parque de los Pueblos de Europa. Esculturas de gran formato de E. Chillida y H. Moore. 5- Escultura de gran formato de Nestor Basterretxea. <i>Agonía de Fuego</i> 6- Esculturas de Iparraguirre y el Lehendakari Jose Antonio Agirre y busto del corresponsal de guerra George Steer.
Patrimonio inmaterial relacionado	Patrimonio inmaterial EJE BOMBARDEO:	4- Vida y obra de artistas de renombre con obras en Gernika-Lumo; Pablo Picasso, Eduardo Chillida, Henry Moore y Nestor Basterretxea. 5- Personajes históricos relevantes para Gernika. Lehendakari Agirre, George Steer y su legado sobre el bombardeo.

Fuente: La tabla 5 es de elaboración propia se ha realizado a partir de los datos recuperados de la web oficial de turismo gernikainfo.eus.

Tabla 6:

Gernika-lumo: Eje estilo de vida

<p>Gernika-Lumo</p> <p>Eje estilo de vida</p> <p>Patrimonio vivo</p>	<p>INSTALACIONES del municipio.</p> <p>1- Frontón Jai Alai. Frontón con la cancha más larga de Europa. Edificio de Secundino Zuazo.</p> <p>2-Campo de rugby, cancha de baloncesto, campo de futbol y frontón de pelota mano.</p> <p>3- Plaza del Mercado. Mercado de los lunes, Venta de productos locales; Pimientos y alubias de Gernika , Txakoli...</p> <p>4- Teatro Liceo, sala Elaia Alai y fábrica de creación cultural Astra.</p> <p>4-Iglesia de Santa María.</p> <p>5- Iglesia de San Pedro de Lumo.</p>	<p>Espacio urbano y Servicios complementarios</p> <p>1- Restaurantes con solera de toda la vida de Gernika.</p> <p>2- Bares de toda la vida con tradición de pintxos y especialistas en café.</p> <p>2- Comercios con más de 70 años de existencia. Productos artesanales y de tradición como la venta de bacalao.</p> <p>3- Zonas peatonales llenas de vida; Plaza San Juan Ibarra, Pasealekua, calle peatonal industria. Lugares de encuentro de niños y mayores</p>
<p>Instalaciones municipales y sus usos en el estilo de vida y patrimonio inmaterial del pueblo.</p>	<p>Patrimonio vivo. EJE ESTILO DE VIDA: Pueblo auténticamente vasco.</p> <p>1-Deporte de la Cesta Punta. El deporte con pelota más rápido del mundo.</p> <p>2- Gernika Rugby club (División de honor). Lointek Gernika. (Basket femenino en 1ª). Gernika futbol club (3ª división). Sustabiz club de deporte rural vasco (único en Euskadi). Club de pelota mano Sananape (cantera de pelotaris).</p> <p>3- Actividades culturales en el Teatro Liceo, Sala Elai Ala, Casa de Cultura y Astra (fabrica de creación)</p> <p>4- Lunes de Gernika con mercado por la mañana, comida en un restaurante de toda la vida y partidos de cesta por la noche.</p>	<p>5- Ferias especiales de los sábados. Feria ganadera del 1.er lunes de octubre. Feria agrícola del último lunes de octubre.</p> <p>6- Fiestas patronales .Participación de Asociaciones vecinales, Grupos culturales y deportivos implicados. Grupos musicales de renombre de Gernika.</p> <p>7- Recetas de Pimientos y alubias de Gernika. Gastronomía y recetas ligadas a la historia del municipio. Recetas de bacalao.</p> <p>8- Fiestas únicas de Gernika: Celebración de la unión de Gernika y Lumo. Marijesiak (novena cantada navidad),</p> <p>9- Fiestas de invierno tradicionales (carnaval y candelaria).</p>

EUSKERA lengua vehicular para más del 60% de la ciudadanía.

Nota, la tabla 6 es de elaboración propia a partir de los datos recuperados de la web oficial de turismo gernikainfo.eus. y la web municipal gernika-lumo.eus.

Como síntesis de este apartado sobre ejes de clasificación del patrimonio de Gernika-Lumo y su relación con la marca Gernika, la reproducción del *Guernica* de Picasso y el Museo de la Paz destacan como recursos top para el eje del bombardeo; la Casa de Juntas y el Árbol de Gernika son los recursos más importantes para el eje de foralidad; en el eje de estilo de vida los recursos top son el mercado de los lunes y los partidos de Cesta Punta profesional en el mítico frontón Jai Alai, así como la feria del último lunes de octubre, un certamen importante a nivel de Euskal Herría.

3.3 Oferta y Demanda turística

3.3.1 Oferta Turística

Gernika-Lumo está ubicada en un entorno con un alto valor medioambiental; la Reserva de la Biosfera de Urdaibai. Un entorno que combina paisaje y pueblos pintorescos como Bermeo, Mundaka o Elantxobe, con sus hermosos puertos de mar. La oferta de la comarca abarca actividades que se pueden realizar tanto en el mar como en la montaña, tales como paseos en barco, surf y senderismo. La oferta de los recursos visitables es destacada en las campañas promocionales de Euskadi diseñadas por el Gobierno Vasco, en las que San Juan de Gaztelugatxe, el Bosque de Oma y el Árbol de Gernika se posicionan como recursos top de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

La ruta de senderismo PR-181 es una ruta circular de pequeño recorrido que discurre por el corazón de la Reserva de la Biosfera de Urdaibai y conecta a pie Gernika-Lumo y el Urdaibai Bird Center de Kortezubi, y vuelve por Murueta y Forua hasta la villa. Un sendero de alto valor ambiental, ubicado en una zona de especial protección, situada en el estuario superior del río Oka.

Gernika-Lumo cuenta con una amplia oferta de recursos turísticos que se han clasificado siguiendo los tres ejes identificados en el apartado anterior; foralidad, bombardeo y estilo de vida. La oferta cultural está especializada en los servicios de visitas guiadas. El Museo de la Paz y las empresas de guías turísticas, ofertan visitas sobre el bombardeo o la ruta de los refugios antiaéreos. Estos servicios tienen dos puntos principales por los que transitan los grupos de visitantes; la reproducción del *Guernica* de Picasso y el Árbol de Gernika.

Respecto al eje sobre el estilo de vida, la oferta se identifica con recursos que fomentan el ecoturismo, invitando al visitante a sumergirse en la vida cotidiana del municipio. Gernika cuenta entre su oferta turística, con experiencias únicas que solo se pueden disfrutar visitando el destino (ver tabla 7).

Entre estas experiencias destacan la de asistir a un partido profesional de cesta punta o practicar este deporte en el frontón Jai Alai; vivir el ambiente del mercado de los lunes y hacer compras de productos que vienen directamente de la huerta; degustar una cata de txakolí maridada con pintxos en la bodega Itxasmendi, que produce un vino con multitud de premios internacionales, entre ellos el Gran Bacchus de Oro y que ha sido elegido mejor vino blanco del año 2024, o, si coincide en los tiempos de visita, el excursionista o turista puede disfrutar de una agenda de ferias, fiestas y mercados, una oportunidad única para disfrutar del ambiente de las calles de Gernika durante esos días señalados.

La oferta de alojamiento del municipio es escasa, menos de 300 plazas, pero se complementa con la oferta existente en la comarca (ver tabla 7). La tipología de alojamiento del municipio es la de establecimientos de pequeño tamaño con menos de 40 plazas, con las excepciones del hotel Gernika, de 3 estrellas, que cuenta con 80 plazas, y el albergue para peregrinos, con 70 plazas. Tal y como aparece en la web gernikainfo.eus, el albergue está cerrado desde la pandemia, a falta de su rehabilitación para su uso.

Las viviendas turísticas han proliferado en los últimos 3 años y han duplicado su número, pasando de 11 en 2020 a 33 establecimientos dados de alta en mayo de 2024 en el REATE, (Registro de Empresas y Actividades Turísticas de Euskadi). La oferta de plazas ha aumentado hasta las 137 y la tendencia es que sigan aumentando, aunque Gernika aún se encuentra lejos de alcanzar las más de 220 viviendas turísticas con las que cuenta Bermeo, municipio ubicado en la costa a 22 km de Gernika, dentro de la misma comarca de Urdaibai.

La oferta gastronómica, en cambio, es muy amplia, con más de 700 plazas en restaurantes de cocina tradicional, enfocados a ofertar sobre todo menú del día o menú especial cerrado, basados en productos locales y tradicionales, con escasa oferta de carta. Los establecimientos con oferta de cazuelitas y raciones disponen de productos

locales y, en muchos casos, con oferta de platos tradicionales a precios razonables. En total, la oferta gastronómica del municipio supera las 1.500 plazas, como se indica en la tabla 7. Sin embargo, no hay en el municipio establecimientos de referencia que posicionen al destino como un destino especializado en gastronomía.

El sector servicios es el que se encuentra menos adaptado a las necesidades de los visitantes. Sin tener en cuenta los servicios básicos, tales como supermercados, panaderías, fruterías, o farmacias entre otros, solo 14 establecimientos se identifican con la venta de productos demandados por los visitantes. Estos 14 establecimientos aparecen promocionados en la web oficial de turismo gernikainfo.eus.

En cuanto a la movilidad, el municipio cuenta con 1.550 plazas de estacionamiento en aparcamientos gratuitos. La conexión con Bilbao es excelente con servicios de tren y autobús cada 15 minutos y existe también la posibilidad de ir a San Sebastián en tren. (ver tabla 7)

Como síntesis de este apartado sobre oferta turística, se puede destacar que la oferta cultural y el mercado de los lunes son el distintivo de este destino. Gernika cuenta con actividades únicas que posicionan su marca y una agenda de actividades con una intensa participación de asociaciones para su organización.

La movilidad es otro de sus puntos fuertes. Gernika no se posiciona como un destino gastronómico y su oferta de alojamiento es escasa y de calidad media. El sector servicios tiene grandes oportunidades de mejorar su oferta si se decanta por adaptarse a las necesidades de los visitantes. (Ver tabla 7).

Tabla 7

Oferta Turística de Gernika-Lumo

<p>Gernika-Lumo Oferta turística</p>	<p>Recursos culturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Museo de la Paz y de Museo Euskal Herria. (Entrada combinada para los dos museos). Extensa oferta de visitas guiadas y talleres. - Casa de Juntas de Gernika. Cita previa entrada gratuita todo el año. - Oficina de Turismo: visitas guiadas para grupos del entorno social y educativo. -Empresas de servicios de guías: Urdaibai Experience y Nueva Europa. 	<p>Recursos ecoturísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Frontón Jai Alai. Escuela de cesta organiza demostraciones de cesta punta para grupos. - Bodega de txakoli Itsasmendi. Oferta de visita + cata de txakoli. - Empresa organizadora de eventos: Noverek -Recursos naturales: Oferta de rutas de senderismo en Urdaibai. PR. 181 inicio y fin en Gernika-Lumo. Conecta a pie con Urdaibai Bird Center y Murueta.
<p>Agenda de actividades que posicionan Gernika</p>	<p>Agenda de actividades que posicionan la marca Gernika:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Aniversario del bombardeo 2- Último Lunes de Octubre. 3- Fiestas patronales 4- Campeonatos de cesta punta profesional retransmitidos por ETB 	<p>Asociaciones locales participantes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Gernikazarra (grupo de historia), Gernika batzordea (comisión de investigación del bombardeo de Gernika), Gernika Gogoratuz (Centro de Investigación por la Paz) y Gernika-Gernikara (entorno de reunión de diferentes asociaciones relacionadas con el bombardeo) 2- 10 txoznas gestionadas por diferentes asociaciones culturales y deportivas del municipio. 3- Diferentes actividades gestionadas por asociaciones. Asociaciones vecinales. 4- Empresa profesional de cesta punta y escuela de cesta.
<p>Servicios y movilidad</p>	<p>Oferta alojativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hotel Gernika ***: 80 plazas. -Albergue de Gernika cerrado durante los años 2020-21-22-23-24 (70 plazas menos) -Hotel Boliña *: 32 plazas - Hotel Neguetxea: 16 plazas -Pensión Akelarre: 34 plazas. -29 viviendas turísticas registradas en el REATE en 2023 (registro de empresas y actividades turísticas de Euskadi) 125 plazas. <p>TOTAL 287 PLAZAS.</p>	<p>Hostelería</p> <p>Experiencias gastronómicas con identidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Restaurantes tradicionales 12 establecimientos con un total de 720 plazas. - Oferta de raciones y cazuelitas 5 establecimientos con un total de 270 plazas. <p>Oferta complementaria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hamburgueserías y bocadillos 9 establecimientos con 485 plazas. -Pizzerías 3 establecimientos con 85 plazas. <p>TOTAL 1.560 PLAZAS.</p>
	<p>Comercio turístico con productos locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercio relacionado con la gastronomía: pastelerías, vinotecas, tiendas de bacalao: 8 establecimientos. -Souvenirs y tiendas de deporte: 3 establecimientos -Joyerías y cubertería y menaje de Gernika: 3 establecimientos. <p>TOTAL 14 ESTABLECIMIENTOS</p>	<p>Movilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.550 PLAZAS DE ESTACIONAMIENTO EN 6 PARKINGS GRATUITOS. - Sistema OTA de aparcamiento para el resto del municipio. - Conexiones de autobús y tren con Bilbao cada 15 minutos. -Conexión tren con San Sebastián. - No hay área de autocaravanas, falta definir una zona de aparcamiento de autobuses.

Fuente: La tabla es de elaboración propia a partir de los datos recopilados en la web oficial de turismo gernikainfo.eus.

3.3.2 Demanda turística

Para analizar la demanda, se ha utilizado principalmente los datos recabados por la oficina de turismo de Gernika en la plataforma Itourbask y su observatorio (ver tabla 8).

La oficina de turismo municipal pertenece a la Red Vasca de Oficinas de Turismo Itourbask. Los datos de todas las personas atendidas por esta oficina se registran en una plataforma desarrollada por el Gobierno Vasco. Además, la oficina de turismo ha desarrollado un sistema de encuestación propio, implantado desde 2005, que en 2012 se adaptó a las necesidades de recogida de información del observatorio turístico de Gernika. Se trata de un muestreo anual del 1 % de la totalidad de los visitantes individuales que llegan al municipio (el tamaño de la muestra es de 600 encuestas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 4 %).

El Observatorio Turístico de Gernika genera, busca, unifica y armoniza información dispersa en diferentes fuentes de información para retratar la actividad turística en el municipio, y aporta de esta manera un nuevo formato que posibilita un mayor cruce de datos y mejora la usabilidad a través de información individualizada sobre el comportamiento de los visitantes en el municipio y el análisis de su evolución.

Los datos del análisis de la demanda turística de Gernika en 2023, que aparecen en la tabla 8 son datos recopilados en la plataforma Itourbask por el personal de atención al público de la oficina de turismo. Estos datos de demanda retratan a un visitante mayoritariamente adulto un 68 % y con una presencia importante de jubilados, un 25 %. La suma de ambos datos supondría el 93 % de los usuarios de la oficina de turismo. Respecto al origen de los visitantes, un 47 % viene del Estado español, seguido de un 40 % que proviene del extranjero, sobre todo de países próximos europeos.

Una de las preguntas que el personal de atención al público de la oficina de turismo de Gernika debe realizar a los visitantes es la referida al lugar de pernoctación

en Euskadi. Se trata de un dato introducido en la plataforma Itourbask, y para 2023 arroja los datos que se recogen en la tabla 8. Los turistas que llegan a Gernika pernoctan en Euskadi más de 3 días en un 85 % de los casos. A partir de este dato de 2023, se puede concluir que solo el 3.93 % de los más de cuatro millones de visitantes que pernoctan en Euskadi llegó a Gernika.

La plataforma Itourbask para 2023 recaba datos diarios y mensuales de actividad. En 2023, el 82 % de los visitantes que llegó a Gernika lo hicieron en la temporada comprendida de abril y octubre, y la punta de actividad se alcanzó en agosto con un 20 % de llegadas al municipio. El 77 % visitó Gernika entre semana, sobre todo los lunes y miércoles.

En cuanto al tipo de consulta, en 2023, el 88 % se interesó por la visita al municipio, demostró interés por su historia, aunque tal y como indica el personal de atención al público, tienen carencias de información en su planificación previa de viaje. Por otro lado, para el 85 % es su primera visita a Urdaibai y solo el 8 % pernoctó en Gernika, dato que evidencia la falta de plazas de alojamiento en el municipio (ver tabla 8).

En cuanto a los nichos de mercado, el camino de Santiago representó el 14 % de los visitantes. Las consultas sobre turismo familiar fueron muy pocas, solo el 3.6 %, y, aun estando en un entorno como la Reserva de la Biosfera de Urdaibai, las consultas sobre turismo de naturaleza representaron solo el 4.2 %. Tampoco las consultas sobre enogastronomía fueron relevantes, un 9.4 %, aunque un 39 % manifestó su intención de comer en Gernika.

Cabe destacar que 140.000 personas visitaron los 2 museos y la Casa de Juntas en 2023, según los datos recabados por la oficina de turismo entre las instituciones (ver tabla 8). Según datos aportados por los museos y empresas de actividades a la oficina de turismo, en 2023 se realizaron sobre todo actividades relacionadas con visitas

guiadas. Cabe destacar las más de 31.000 personas que disfrutaron de la práctica de alguna actividad en el municipio.

Tras analizar estos datos se puede concluir que el visitante de Gernika tiene un perfil cultural, con una media de edad entre los 35 y 65 años en un 68 %, y con una elevada presencia de jubilados, un 25 %. El visitante extranjero, que representa un 40 %, se siente atraído por Gernika, el tema del bombardeo y su relación con el cuadro de Picasso.

El excursionismo es la actividad predominante en el municipio, sobre todo entre aquellos visitantes que planifican una estancia a Euskadi superior a los 3 días y que disponen de días para realizar una visita a Gernika como parte de su visita a Bizkaia. El sector trabaja con un gran número de grupos que tienen planificadas actividades culturales en Gernika. En 2023, más de 30.000 personas han transitado por las calles del municipio (ver tabla 8).

Tabla 8:

Demanda turística de Gernika-Lumo

<p>Gernika-Lumo</p>	<p>Itourbask (Red Vasca de oficinas de turismo de Euskadi) Situación territorial visitantes en 2023.</p>	<p>-Oficina de turismo de Gernika: 52.804. -Usuarios de oficinas de turismo de la comarca en total (Gernika, Bermeo y Mundaka) 100.515. -Total usuarios oficinas de turismo de Bizkaia 701.467. - Total usuarios de oficinas de Euskadi 1.295.713</p>											
	<p>2023 Datos de visitantes oficina de turismo de Gernika por procedencia:</p> <table border="1"> <tr> <td>Euskadi:</td> <td>6.520</td> <td>12,35 %</td> </tr> <tr> <td>Estado:</td> <td>24.967</td> <td>47,28 %</td> </tr> <tr> <td>Extranjero:</td> <td>21.317</td> <td>40,37%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>52.824</td> <td>personas</td> </tr> </table>	Euskadi:	6.520	12,35 %	Estado:	24.967	47,28 %	Extranjero:	21.317	40,37%	Total	52.824	personas
Euskadi:	6.520	12,35 %											
Estado:	24.967	47,28 %											
Extranjero:	21.317	40,37%											
Total	52.824	personas											
<p>Demanda turística</p>	<p>Itourbask: Tipología de visitantes oficina de turismo de Gernika en 2023:</p> <p>-El 82 % de los visitantes llega entre abril y octubre. La punta de actividad es del 20 % de visitantes en agosto. -El 77 % visita Gernika de lunes a viernes, siendo los lunes y los miércoles los días que más visitantes recibe el municipio. -El 70 % llega a la oficina de turismo por la mañana.</p>	<p>- El 14 % son peregrinos del Camino de Santiago. - Un 4.9 % son niños, los jóvenes representan un 9.21 %, un 25 % jubilados y un 64 % son adultos. - Consultas demandadas: Turismo familiar 3.6 %, 4.2% turismo de naturaleza, 9.4 % pregunta por enogastronomía, un 14 % por el Camino de Santiago y un 88,9 % demanda planos y mapas del municipio. -Solo el 8 % pernocta en Gernika. -Para el 85 % es su primera visita a Urdaibai. - Pocos grupos que llegan al municipio pasan más de 2 horas en Gernika o comen en los establecimientos del municipio.</p>											
	<p>Visitantes en recursos turísticos de Gernika en 2023: Datos facilitados por el sector a la oficina de turismo.</p> <p>-Casa de Juntas: 63.109 -Museo de la Paz: 60.357 -Museo Euskal Herria: 17.214.</p> <p>TOTAL 140.680 Personas en museos.</p>	<p>Visitantes que realizan actividades con el sector turístico de Gernika en 2023: Datos facilitados por el sector a la oficina de turismo.</p> <p>-Visitas guiadas con la oficina de turismo: 1.163 -Visitas guiadas Museo de la Paz 21.035. -Visitas guiadas Museo Euskal Herria 3.039 -Visitas guiadas Urdaibai Experience: 2.618 -Demostraciones Cesta Punta: 2.140 -Catas de txakolí en Itsasmendi: 1.515 TOTAL 31.590 PERSONAS en actividades</p>											
<p>Euskadi Record de 4,5 millones de visitantes en 2023. Según datos aportados a la prensa por el Departamento de Turismo del Gobierno Vasco.</p>	<p>Comportamiento de los visitantes que llegan a Gernika. Datos recopilados por el sistema de encuestación propio de la oficina de turismo de Gernika y explotados por el Observatorio Turístico de Gernika para 2023.</p> <p>- Nº de días de vacaciones en Euskadi: 49 % entre 3 y 5 días, más de 7 días el 36 % y un 7 % entre 1 y 2 días. - Solo el 3,93 % de los visitantes de Euskadi llegan a Gernika.</p>	<p>-Tiempo que pasan en Gernika: 88 % medio día y día entero. solo el 11 % pasa menos de 2 horas en Gernika. - El 70 % de los visitantes han planificado su visita al municipio. - Movilidad: el 84 % llega en su propio coche y el 16 % en transporte público. - el 81 % tiene intención de visitar los museos. - El 39 % come en Gernika.</p>											

Fuente: La tabla es de elaboración propia a partir de los datos recopilados en 2023 por la oficina de turismo de Gernika en la plataforma Itourbask y su observatorio.

3.4- Grupos de interés

Una vez finalizada la investigación de mercado, es necesario identificar los grupos de interés que pueden ser objeto de relevancia para este proyecto. Para lo cual se parte de la identificación realizada por el Departamento de Turismo de Gernika-Lumo en su “Plan estratégico de turismo para el periodo 2022-2025”, al que se hace referencia en la web oficial de turismo gernikainfo.eus, (<https://gernikainfo.eus/prepara-tu-viaje/gernika-destino-sostenible/>).

Este departamento tiene implantado un sistema de gestión avanzada, gestionado por la Fundación Euskalit, y cuenta con un reconocimiento en gestión, la “A de Bronce”, obtenido tras superar una evaluación externa del club de evaluadores promovido por la Fundación Euskalit. Esta fundación tiene como propósito “promover la gestión avanzada en las organizaciones vascas promoviendo la gestión del Conocimiento, la calidad total, la excelencia en la gestión, la innovación, y la responsabilidad social empresarial, entre otras” tal y como aparece en su página web (<https://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/modelo-gestion-avanzada.html>).

El documento del Departamento de Turismo de Gernika-Lumo *Plan estratégico de Turismo de Gernika-Lumo 2022-2025*, basado en el modelo de gestión avanzada impulsado por Euskalit, define en su página 8 el concepto de grupo de interés como “todos aquellos a quienes afecta directamente la actividad que desarrolla la Oficina de Turismo de Gernika-Lumo; tanto los receptores o usuarios directos como todos aquellos a los que influya de una u otra manera la actividad desarrollada”.

A continuación, se procede a identificar los grupos de interés que pueden ser objeto de relevancia para este proyecto (ver tabla 9).

Tabla 9:

Grupos de interés de Gernika.

GRUPOS DE INTERÉS para el Departamento de Turismo de GERNIKA	
<p>1- PROPIEDAD: Ayuntamiento. Órgano encargado de las funciones de gobierno y administración de un municipio.</p> <p>2- CLIENTES VISITANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turista. Destinatario y receptor directo de los servicios y productos ofertados en Gernika-Lumo que pernocta en la Villa. - Excursionista. Destinatario y receptor directo de los servicios y productos ofertados en Gernika-Lumo que NO pernocta en la Villa. - Sociedad-cliente. Asociaciones, colectivos y centros educativos de Gernika-Lumo, comarca o País Vasco usuarios de los servicios y productos ofertados en Gernika-Lumo. - Agencias de intermediación. Destinatario y receptor directo de los servicios y productos ofertados en Gernika-Lumo que pasa unas horas o el día en la Villa. <p>3- ALIADOS: Alianzas necesarias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Despliegue de la estrategia. - Mejora de la competitividad del sector. - Creación de oferta de productos y servicios en colaboración público-privada. - Promoción del destino. - Contraste de contenidos para interpretar recursos turísticos. 	<p>4- SECTOR:</p> <p>Empresas de alojamientos, museos, actividades, hostelería y comercio del municipio donde impactan los turistas y excursionistas. Colaboración activa con el Departamento de Turismo de Gernika-Lumo en la promoción, creación de productos y servicios turísticos.</p> <p>5- SOCIEDAD:</p> <p>Conjunto de la ciudadanía, asociaciones, colectivos y entidades educativas.</p> <p>6- COMPETENCIA:</p> <p>“Cualquier destino turístico próximo susceptible de ser elegido por el cliente potencial para realizar una excursión o alojarse, en vez de llegar a Gernika durante su estancia en Bizkaia.</p> <p>Municipios de la costa de Bizkaia, en especial Bermeo, Getxo y Lekeitio. Municipios con marca propia, así como con una agenda de actividades muy atractiva y bien posicionada”</p>

Fuente: La tabla es de elaboración propia y está realizada a partir de la información sobre los grupos de interés del “Plan estratégico de turismo de Gernika 2022-2025” realizado por el Departamento de Turismo del Ayuntamiento de Gernika-Lumo en 2022 páginas 8-12.

3.5- Análisis de Líneas Estratégicas de Estamentos Superiores.

El caso de estudio de esta investigación se centra en Gernika-Lumo, y, como punto de partida para la definición de una nueva estrategia para este destino, se han analizado las líneas estratégicas marcadas por los estamentos públicos que operan en materia de turismo en Euskadi, tales como:

- *El Plan Estratégico de Turismo y Comercio. Estrategia Vasca de Turismo y Comercio 2030*, realizada por el Departamento de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco en 2020.
- *La Estrategia de Turismo de Bilbao Bizkaia 2030*, desarrollada por el Departamento de Turismo de la Diputación Foral de Bizkaia, y el Ayuntamiento de Bilbao en 2022. *La Carta Europea de Turismo Sostenible de la Reserva de la Biosfera de Urdaibai, Documentos de Diagnóstico, Estrategia y Plan de acción (2020-2024)*.
- La estrategia desarrollada por el Departamento de Turismo del Ayuntamiento de Gernika-Lumo en 2022, *Estrategia de Turismo de Gernika 2022-2024*

La tabla 10 recopila los ejes estratégicos definidos por los 4 estamentos: El Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia, el Patronato de la Reserva de la Biosfera y el Ayuntamiento de Gernika-Lumo (ver tabla 10).

Tabla 10.

Estrategias turísticas de Gernika-Lumo y su alineación con las de los estamentos de rango superior.

Estrategia Turística Gobierno Vasco 2030	Bilbao Bizkaia 2030.	Estrategia de turismo sostenible de la Reserva Biosfera Urdaibai (RBU)	Estrategia turística de Gernika-Lumo 2023-2026:
<p>Objetivos de estratégicos de desarrollo interno:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorización, gestión y seguimiento del destino. 2. Oferta cumpla expectativas. 3. Modelo de gestión turística sostenible. <p>Objetivos estratégicos de posicionamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Euskadi un destino único y diferenciado en mercados prioritarios. 2- Aumentar la notoriedad de la marca turística 3- Euskadi- Basque Country. 4- Conseguir altos niveles de calidad percibida. <p>Objetivos estratégicos de crecimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el número de viajeras y viajeros. 2. Aumentar el gasto medio. 3. Aumentar la competitividad de las empresas turísticas de Euskadi. 4. Incrementar la contribución del turismo a la generación de riqueza en Euskadi. 	<p>Objetivos estratégicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Reforzar el ecosistema y el modelo de inteligencia turística. 2- Mejorar la experiencia y satisfacción de todas las personas. 3- Mejorar la competitividad del tejido empresarial. 4- Atraer visitantes y desarrollar el destino de forma equilibrada y sostenible. 5- Consolidar el posicionamiento internacional y reforzar la imagen del destino. 6- Transformar digitalmente el destino. 7- Generar impacto socioeconómico de forma sostenible. 	<p>Objetivos estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar y mejorar la notoriedad y posicionamiento de Urdaibai, y su marca, como un destino turístico reconocido y reconocible. 2. Comunicar y difundir información de calidad sobre la RBU entre la población de la comarca para lograr su implicación y vinculación con el turismo sostenible y el impulso a la economía local a través de la implantación de las estrategias que afecten tanto al medio rural como al medio urbano. 3. Identificar y consolidar productos turísticos de calidad que permitan captar una tipología de visitante para contrarrestar la estacionalidad y generar un crecimiento diversificado y desconcentrado basado en los productos locales. 4. Mejorar la coordinación y la colaboración entre todos los agentes y entidades públicas y privadas, vinculadas con el turismo sostenible. 	<p>Objetivos estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Mejorar el posicionamiento de Gernika-Lumo como marca y destino turístico, generar expectativas para inspirar y ayudar al cliente a planificar su viaje, y garantizar una estancia más prolongada, así como el aumento del impacto económico del turismo en el municipio 2- Potenciar el desarrollo económico del sector de forma sostenible. Mantener el equilibrio entre visitantes y ciudadanos, preservando el estilo y calidad de vida de Gernika-Lumo y generando oportunidades de negocio que aporten una ventaja competitiva al sector servicios. 3- Conseguir una actividad sostenible y beneficiosa para toda la comunidad. Poner en valor recursos que preserven nuestra identidad, historia, cultura y tradiciones, potenciando aquellos aspectos que nos hacen únicos y nos diferencian de la competencia, contribuyendo a generar un sentimiento de orgullo por la pertenencia a Gernika-Lumo entre los ciudadanos. 4- Conseguir visitantes, más satisfechos y embajadores de la Marca Gernika.

Fuente: La tabla es de elaboración propia a partir de los datos recopilados en las estrategias de “Estrategia de turismo del Gobierno Vasco 2030”, “Bilbao Bizkaia 2030”, aplicación de CETS en la Reserva de la Biosfera de Urdaibai 2020 y la “Estrategia de Turismo de Gernika 2022-2025.”

A continuación, se analizan los paralelismos entre los ejes de la estrategia municipal y las formulaciones estratégicas de rango superior.

- Turismo Gernika: Eje posicionamiento de marca:
 - a. GV: Posicionar Euskadi como un destino único diferenciado en mercados prioritarios.
 - b. Bilbao Bizkaia: Consolidar el posicionamiento internacional y reforzar la imagen del destino.
 - c. CETS: Reforzar y mejorar la notoriedad y posicionamiento de Urdaibai, y su marca, como un destino turístico reconocido y reconocible.
- Turismo Gernika: Eje desarrollo económico del sector de forma sostenible.
 - a. GV: Crecer de un modo sostenible para consolidarse como un destino de excelencia y especializado, que sea referente en Europa.
 - b. Bilbao Bizkaia apuesta por el desarrollo sostenible del turismo, fomentando el equilibrio territorial y el bienestar de las personas.
 - c. CETS: contrarrestar la estacionalidad y generar un crecimiento diversificado y desconcentrado basado en los productos locales.
- Turismo Gernika: Eje actividad sostenible y beneficiosa para toda la comunidad
 - a. GV: Aumentar la competitividad de las empresas turísticas de Euskadi. Incrementar la contribución del turismo a la generación de riqueza en Euskadi.
 - b. Bilbao Bizkaia: Generar impacto socioeconómico de forma sostenible.
 - c. CETS: Comunicar y difundir información de calidad sobre la Reserva de la Biosfera de Urdaibai (RBU) entre la población de la comarca para lograr su implicación y vinculación con el turismo sostenible y el impulso a la economía local a través de la implantación de las estrategias que afecten tanto al medio rural como al medio urbano.
- Turismo Gernika: Eje visitantes más satisfechos.
 - a. GV: Conseguir altos niveles de calidad percibida por parte de viajeros y viajeras.
 - b. Bilbao Bizkaia: Mejorar la experiencia y satisfacción de todas las personas.

- c. CETS: ofrecer a sus visitantes una experiencia de alta calidad que permita lograr su fidelización.

Como síntesis de este aparatado, se puede concluir que los ejes estratégicos definidos por el Ayuntamiento de Gernika-Lumo están alineados con las políticas turísticas de rango superior que podrían influir en su desarrollo como municipio. Pero ninguna de las estrategias de rango superior definidas por los departamentos de turismo de Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia y Reserva de la Biosfera de Urdaibai cuentan con una visión de conjunto que integre los 3 ejes, el social, el medioambiental y el económico, necesarios para impulsar una estrategia de sostenibilidad turística.

3.6- DAFO

El análisis interno y externo del destino Gernika-Lumo permite identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, plasmándolas en una matriz DAFO clave para poder definir un conjunto de alternativas estratégicas:

- Reducir / eliminar / corregir las debilidades internas
- Prevenir / evitar / defenderse de las amenazas externas
- Potenciar / explotar las fortalezas internas
- Aprovechar las oportunidades externas.

Este DAFO está aplicado a los grupos de interés identificados por el Departamento de Turismo y tiene en cuenta los 3 aspectos de la sostenibilidad: el social, el medioambiental y el económico. Para la realización de este DAFO, se ha tenido en cuenta los aspectos identificados en el DAFO elaborado por el Departamento de Turismo en 2022 como parte de la metodología utilizada para la formulación de la estrategia turística municipal 2022-2025, (páginas 15-18), cuyo enfoque está más ligado al servicio prestado por la oficina de turismo y el departamento, y no tanto al municipio en su conjunto. (ver tabla 11).

Tabla11

DAFO Gernika-Lumo

<p>DEBILIDADES internas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia turística municipal meramente operativa y falta de coordinación interdepartamental. No se contempla la sostenibilidad social y medioambiental en la estrategia turística municipal. 2. La mesa de comercio, turismo y hostelería solo está enfocada a tratar temas de comercio y turismo. 3. No hay una sistemática de gestión de alianzas. 4. Falta definir capacidad de carga y usos en el espacio público. 5. Falta de análisis de impacto sobre el euskera de los proyectos municipales que se lleven a cabo. 6. Ni la ciudadanía y ni sus representantes políticos identifican el patrimonio vivo como un motor de sostenibilidad. 7. Gernika no es referente entre los visitantes para comer, hacer compras o alojarse. 	<p>AMENAZAS externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidad en las políticas turísticas. • Desaparición de un aliado clave para la gestión turística del destino, Itourbask. • Falta de continuidad y relevo en las asociaciones clave para preservar la historia, cultura y tradiciones de Gernika, • Pérdida de vascoparlantes en todos los entornos, familiar, educativo, laboral y social. debido a la falta de concienciación sobre su uso entre la ciudadanía. • Cierre de restaurantes y comercios con más de 40 años de actividad. • Cierre de alojamientos reglados. • Proliferación incontrolada de viviendas turísticas. • Turisfobia, fomentada por desequilibrios entre ciudadanos y visitantes.
<p>FORTALEZAS internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio municipal de turismo con un representante político asignado. • Servicio de oficina de turismo con reconocimientos de excelencia en gestión y un equipo consolidado. • Declaración de lugar de memoria democrática (2024), debido al extenso Inventario de recursos y actividades relacionados con la memoria histórica. • Ubicación en la Reserva de la Biosfera de Urdaibai. • 1550 plazas de aparcamiento gratuitas. • Instalaciones municipales con usos tradicionales. • Sector servicios con la dotación más alta por ciudadano de Bizkaia. • Más de 90 asociaciones en el municipio. • Educación primaria íntegra en euskera. • 60 % de la ciudadanía es vascoparlante. • Calidad de vida. Municipio tranquilo, con buenos servicios. 	<p>OPORTUNIDADES externas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación del Museo de la Paz en el Convento de las Clarisas frente a la Casa de Juntas parte alta del municipio. 2. Posible “Nuevo Museo Guggenheim Urdaibai”. 3. Posible línea de subvenciones para crear de 1.000 plazas de aparcamiento, junto con una nueva terminal de autobuses en la zona de Astra. 4. Posible financiación para mejorar la plaza del mercado municipal y convertirla en un equipamiento con uso toda la semana. 5. Posible línea de subvenciones de la Ley de Memoria Democrática para poner en valor los elementos del inventario. 6. Implicación de las asociaciones y centros educativos para impulsar el uso del euskera en entornos sociales y actividades municipales. 7. Mejora del impacto económico del turismo en el sector servicios.

Nota, la tabla 11 es de elaboración propia a partir de datos recopilados en las tablas 1-10.

A continuación, se muestra una explicación detallada de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas para el municipio de Gernika-Lumo.

DEBILIDADES internas

Propiedad –Ayuntamiento:

- Hasta la fecha la estrategia turística es operativa. No está integrada en una estrategia municipal global, no ahonda en cuestiones de sostenibilidad social o medioambiental. Es más una estrategia con un enfoque de sostenibilidad económica.
- Puede darse una falta de continuidad de las políticas turísticas por no haberse aprobado por el Pleno “La Estrategia Turística de Gernika-Lumo para el periodo 2022-2025”.
- No hay detectados puntos de confluencia e interacciones que puedan generar sinergias entre los diferentes departamentos del ayuntamiento, tales como las áreas de medio ambiente, educación y euskera con el área de turismo.
- La mesa de comercio, turismo y hostelería solo está enfocada a tratar temas de comercio y turismo.
- La clase política no identifica el patrimonio vivo como un motor de sostenibilidad.
- El factor medioambiental está débilmente contemplado a la hora de realizar y planificar eventos y actividades en el municipio, se limita a gestión de residuos.
- No hay definida una capacidad de carga a la hora de planificar eventos en el espacio público y los usos del espacio público.
- Hasta la fecha, los recursos que anualmente se asignan para proyectos estratégicos del área de turismo son escasos.
- No hay una estrategia de subvenciones común para todos los departamentos municipales.
- El servicio de turismo puede llegar a colapsarse en periodos puntuales por falta de asignación de personal y de recursos, bajando la calidad del servicio prestado.

Aliados:

- Gestión de alianzas a implantar por el Departamento de Turismo. Falta de interlocución directa con aliados estratégicos de rango superior.
- Las estrategias turísticas de rango superior no contemplan la sostenibilidad social y medioambiental en sus líneas de trabajo.
- Falta implantar una sistemática de trabajo entre ayuntamiento y sociedad (asociaciones – educación) y sector terciario. Trabajo por procesos para el desarrollo de proyectos conjuntos.

Municipio - Instalaciones:

- Falta definir una zona de aparcamiento disuasorio de autobuses y zona para aparcamiento de autocaravanas.
 - Faltan instalaciones de tamaño medio para realizar reuniones y charlas de tamaño medio de entre 100 y 150 personas para captar grupos de MICE.
-

Sociedad: Ciudadanía, asociaciones y educación.

- Tasa de paro elevada con respecto a Euskadi.
- La ciudadanía no identifica el patrimonio vivo como un motor de sostenibilidad.
- Falta de información entre las asociaciones, no tienen claros los usos del espacio público. Qué se puede hacer y qué no se puede hacer en esos espacios para garantizar la seguridad de los asistentes.
- No hay una línea de trabajo que ayude a tender puentes entre diferentes generaciones para ayudar a garantizar la transmisión del patrimonio vivo.
- Falta de relevo generacional en el seno de las asociaciones, sobre todo, en las de carácter cultural.

Visitantes:

- Carencias en la interpretación del contenido de la marca Gernika entre los visitantes.
- Gernika no es referente entre los visitantes para comer, hacer compras o alojarse.

Sector:

- Restaurantes de cocina tradicional poco diferenciados del resto de oferta gastronómica. Falta de establecimientos de referencia que posicionen la restauración tradicional del municipio
- Escasa conexión del sector restauración, actividades y alojamiento con Tour operadores.
- Sector comercial poco alineado con las necesidades y expectativas de los visitantes. Poca visibilidad de productos locales y de la comarca en los establecimientos del municipio.
- Poca diferenciación en la oferta de alojamientos. Carácter urbano, poco diferenciado de la oferta de la capital a menos de 30 km de distancia. Falta de establecimientos de referencia que posicionen la actividad de alojamiento del municipio.
- Falta de una visión de responsabilidad social corporativa por parte del sector. Falta de planificación y medios para implantar actividades que impulsen el cumplimiento por parte de los establecimientos, con los parámetros de responsabilidad social corporativa.

FORTALEZAS internas

Propiedad –Ayuntamiento

- El servicio municipal de turismo tiene asignado un representante político.
 - Foro informativo-consultivo con el sector desde 2009, “la Mesa de Turismo, Hostelería y Comercio”. Este foro se reúne dos veces al año para contrastar la planificación a realizar por el Departamento de Turismo, así como recoger aportaciones a los proyectos del municipio que impacten en el sector servicios.
 - El Ayuntamiento cuenta con un departamento para gestionar educación y euskera, tiene un técnico de medioambiente, uno técnico de comercio y un organismo autónomo para gestionar emprendimiento y asesoramiento al sector y la implantación de nuevos negocios en Gernika (Behargintza). Todos estos departamentos otorgan subvenciones a asociaciones y al sector.
-

-
- El Ayuntamiento desarrolla una agenda cultural y deportiva extensa basada en la identidad y la tradición. Una manera esencial de preservar el patrimonio vivo del municipio.
-

Servicio de la oficina de turismo

- Servicio de oficina de turismo con reconocimientos de excelencia en gestión y un equipo consolidado. Implantado el sistema de calidad Q turística y trabajo por procesos.
 - El servicio de la oficina es polivalente. La oficina de turismo cubre muchas necesidades de otros departamentos municipales.
 - La oficina potencia el idioma, la gastronomía y la cultura vasca, las ventajas competitivas de Euskadi.
 - La oficina ofrece servicios innovadores adaptados a las necesidades y expectativas de los clientes. Experiencia Gernika Raíces de Euskadi, entrada combinada a los museos, ruta del pintxo, entre otros. La satisfacción de los visitantes con respecto al servicio de atención y el servicio de visitas es excelente.
-

Aliados

- Grupo de trabajo de las oficinas de turismo comarcales (Bermeo, Mundaka y Gernika), Asociación de Desarrollo Rural Urremendi y el servicio de la Reserva, liderado por la Reserva de la Biosfera de Urdaibai para implantar la Carta Europea de Turismo Sostenible.
 - El servicio de la oficina de turismo es un referente para algunos de sus aliados estratégicos como Itourbask y Basquetour. La oficina de turismo tiene una amplia experiencia implantado proyectos en colaboración con aliados.
-

Municipio – instalaciones

- Declaración de lugar de memoria democrática (2024), debido al extenso Inventario de recursos y actividades relacionados con la memoria histórica.
 - Ubicación en la Reserva de la Biosfera de Urdaibai. El espacio protegido cuenta con un patronato que gestiona la Reserva de la Biosfera. Este patronato depende del Departamento de Medio ambiente del Gobierno Vasco.
 - Instalaciones municipales con usos tradicionales; Frontón de Cesta Punta, Plaza del mercado. Todos los lunes se celebra un mercado al que asisten productores que traen sus productos de la huerta al mercado.
 - Instalaciones deportivas y culturales: frontón de mano, cancha de baloncesto, campo de fútbol y Rugby. Un teatro y una sala para actividades culturales, Casa de cultura municipal y Astra (fábrica de creación auto gestionada por la ciudadanía).
 - 1550 plazas de aparcamiento gratuitas.
 - Conexión en transporte público con Bilbao, Bermeo y Mundaka cada 15 minutos, y en tren hasta San Sebastián. Nudo de comunicaciones con la comarca de Lea-Artibai donde se ubica Lekeitio.
-

Sociedad y entorno: (Ciudadanía, asociaciones y educación)

- Implicación de las asociaciones para preservar la cultura, tradiciones, historia e identidad y fomentar el deporte entre la ciudadanía. Más de 90 asociaciones en el municipio. Muchas de ellas preservan la historia, la memoria histórica, las tradiciones y el deporte.
- 9 centros educativos con toda la matriculación en modelo D en euskera en primaria.
- 60 % de la ciudadanía es vasco parlante. Más de 5.000 ciudadanos tienen el euskera como lengua materna.
- Calidad de vida. Municipio tranquilo, con buenos servicios

Visitantes

- Capacidad de atracción de turistas internacionales (40 %).
- Tiempo de estancia de los visitantes (el 70 % de los visitantes pasa medio día y día entero en Gernika-Lumo).
- Buen posicionamiento del mercado de los lunes como recurso turístico.
- La visita a Bilbao se complementa con la visita a Gernika-Lumo.
- Gernika-Lumo es un complemento en la visita a País Vasco.
- Gernika-Lumo recibe visitantes todo el año, oferta cultural con tirón para el buen y el mal tiempo.

Sector

- El 100 % de los restaurantes y empresas de actividades del municipio colaboran activamente con la oficina de turismo. Más de 50 establecimientos colaboran en la promoción turística del destino.
- Sector servicios 470 establecimientos ligados al sector comercial y hostelería. Dotación comercial más elevada de Bizkaia por habitante

Competencia

La marca Gernika está mejor posicionada que la competencia.

AMENAZAS externas

Servicio oficina de turismo

- Imposibilidad de estandarizar servicios o productos impulsados por la oficina, y tengan participación del sector privado.

Aliados

- Desaparición de un aliado clave para la gestión turística del destino, Itourbask. Que Gobierno Vasco deje de apostar por Itourbask, la red vasca de oficinas de turismo, y deje sin efecto el convenio de colaboración con los ayuntamientos.

Sociedad

- Falta de continuidad y relevo en las asociaciones clave para preservar la historia, cultura y tradiciones de Gernika, que podría derivar en la pérdida de tradiciones, movimientos culturales y asociaciones que trabajen en el ámbito de la memoria histórica.
-

-
- Pérdida de vascoparlantes debido a la falta de concienciación de los ciudadanos respecto al uso euskera en entornos familiares, laborales y sociales, primando el uso del castellano.
 - Turisfobia, fomentada por desequilibrios entre ciudadanos y visitantes.
-

Sector

- Cierre de restaurantes y comercios de más de 40 años de actividad, que aportan identidad y preservan el estilo de vida. Cierre de restaurantes de gran capacidad que puedan dar servicio a grupos, eventos.
 - Cierre de alojamientos reglados, por dejar de ser competitivos frente al aumento de la oferta de vivienda turística.
 - Proliferación incontrolada de viviendas turísticas.
-

Visitantes

- Llegada de segmentos de visitantes que practiquen actividades poco sostenibles o irrespetuosas para la comunidad.
 - Llegada incontrolada de visitantes al municipio, superando la capacidad de carga de algunos entornos
-

Entorno

- Cambio climático, pandemias, crisis económicas, inseguridad...
-

Competencia

- Elección de otro destino de la costa para pasar el día, comer o alojarse, en vez de Gernika-Lumo.
 - Los municipios definidos como competencia disponen de una agenda cultural, fiestas y agenda deportiva bien posicionada que deriva visitantes muchos días al año, haciendo esos destinos puntos atractivos para su visita.
-

OPORTUNIDADES externas

Servicio oficina de turismo

- Optar a vías de financiación que posibiliten la puesta en valor y apertura de recursos turísticos, mejora de los eventos existentes u organización de nuevos eventos.
 - Optar a nuevas vías de financiación que posibiliten un cambio de instalaciones de la oficina de turismo, que conlleve la mejora la prestación del servicio, el uso de las nuevas tecnologías para mejorar servicios y la posibilidad de ofertar un nuevo servicio como centro de captación de actividades para la comarca.
-

Aliados

- Participar en proyectos piloto impulsados por aliados.
-

Municipio – instalaciones

- Aprovechar la línea de subvenciones del Gobierno Español para mejorar los recursos identificados en el inventario de declaración de lugar de memoria democrática.
 - Ampliación del Museo de la Paz en el Convento de las Clarisas junto a la Casa de Juntas, ubicado en
-

la parte alta del municipio. (aprobado en abril 2024).

- Proyecto Museo Guggenheim Urdaibai. El proyecto constaría con 2 sedes, una en Gernika-Lumo y la otra en Murueta unidos por una senda peatonal que discurre por la zona de especial protección en el estuario alto del río Oka. Este proyecto es una oportunidad para impulsar el desarrollo económico del municipio y la comarca, realizar mejoras urbanísticas en el entorno industrial de Gernika-Lumo donde posiblemente se ubicaría una de las dos sedes del museo.
- Proyecto para crear un aparcamiento de 1.000 plazas en una zona próxima al proyecto del Museo Guggenheim Urdaibai, junto con una nueva terminal de autobuses en la zona de Astra.
- Posible financiación para mejorar la plaza del mercado municipal y convertirse en un equipamiento con uso toda la semana.

Sociedad

- Crear una línea de trabajo entre ayuntamiento y asociaciones estratégicas: Identificar asociaciones estratégicas para el municipio para ayudar a impulsar la sostenibilidad social. Garantizar el relevo generacional para evitar la desaparición de estas asociaciones. Aumentar el conocimiento de su actividad en la sociedad. Detectar vías de financiación que mejoren su viabilidad.
- Identificar cuáles son los valores de ciudadanía para el municipio. Contrastar esos valores con los grupos de asociaciones y el sector educativo.
- Trabajar la visión de ciudadano del futuro. Desarrollar líneas de trabajo con el sector educativo y asociaciones que ayuden a reforzar los valores identificados para impulsar estos valores entre los adolescentes y niños.
- Crear un nuevo foro consultivo con representación público-privada y representación del sector asociativo y educativo para el desarrollo de proyectos conjuntos para impulsar la sostenibilidad en todos sus ámbitos social, medioambiental y económico.
- Identificar proyectos que impulsen el equilibrio entre visitantes y ciudadanos.

Sector

- Impulsar la participación del sector hostelero y comercial en proyectos que ayuden a cumplir su compromiso con la sociedad. Responsabilidad social corporativa.
- Mejorar el impacto económico del turismo en el sector servicios.
- Poner en valor el sector hostelero y comercial. Adaptar el comercio a las expectativas de los visitantes. Mejora de la formación del sector para mejorar la calidad de sus servicios y su orientación a las necesidades de los visitantes.
- Convertir Gernika en un referente como destino ecoturístico, ofertando actividades y experiencias únicas basadas en la identidad y el estilo de vida de esta comunidad.
- Ampliar- mejorar la oferta para la tipología de clientes existente o captar nuevos nichos de mercado.

Competencia

- Compartir información, datos y nuevas experiencias con la competencia
-

3.7 Análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar), matriz DAFO-CAME: Definición de estrategias ofensivas, defensivas de reorientación y de supervivencia.

El DAFO es ampliado con la realización del Análisis CAME que permite determinar cuáles son las estrategias que se deben seguir para conseguir los resultados de éxito partiendo de los aspectos identificados en el DAFO.

- Para definir las estrategias ofensivas o estrategias de posicionamiento de mercado aplicables al municipio de Gernika-Lumo se parte de las fortalezas de este destino que se ha convertido en una visita imprescindible en Bizkaia, analizando como reforzarlas, a la vez que se explotan nuevas oportunidades que ayuden a mantener su posición.
- Las estrategias defensivas aplicables para el municipio surgen de aunar las fortalezas de este destino consolidado y las amenazas a las que se ve enfrentado para no perder en este caso su mayor valor, el hecho de ser un destino auténticamente vasco.
- Estrategias de reorientación del destino. En el caso de Gernika, la reorientación se puede producir a partir de incluir la sostenibilidad social y medioambiental a una nueva estrategia municipal.
- Las estrategias de supervivencia tratan de disminuir los aspectos negativos que perjudican al destino. Identificar cuáles son esas debilidades y tomar medidas correctoras para afrontar las amenazas.

A continuación, se presentan los resultados del análisis CAME, seguido de una matriz que cruza el DAFO con el análisis CAME para ayudar a visualizar las interacciones entre ambos.

Tabla 12

Análisis CAME para Gernika-Lumo: Corregir, afrontar, mantener y explotar.

<ul style="list-style-type: none"> • Corregir debilidades: • Formular e implantar una estrategia turística municipal global que incluya la sostenibilidad social y medioambiental. Proyectos estratégicos. • Cambiar y ampliar el enfoque de la mesa de comercio, turismo y hostelería hacia ese nuevo enfoque estratégico municipal. • Sensibilizar a la ciudadanía y a los representantes políticos sobre el patrimonio vivo como un motor de sostenibilidad. • Implantar una sistemática de gestión de alianzas. • Implantar la metodología ELE del Gobierno vasco para analizar el impacto en el uso del euskera de los proyectos municipales. • Definir la capacidad de carga y usos en el espacio público. Crear una ordenanza de uso del espacio público. • Poner en valor el sector servicios para aumentar su atraktividad entre los visitantes. 	<p>Afrontar las amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar por pleno la estrategia turística municipal. • Reforzar la alianza con Itourbask para mejorar la gestión turística del destino. • Crear una línea de trabajo para impulsar la continuidad y relevo generacional en las asociaciones estratégicas. • Sensibilizar a la ciudadanía sobre el uso del euskera en entornos sociales. • Captar emprendedores para los programas de relevo de negocios en marcha. • Poner en valor los alojamientos reglados y aprobar una política de promoción de establecimientos. • Regular las viviendas turísticas. • Sensibilizar a los propietarios de viviendas vacías del impacto de las viviendas turísticas. • Sensibilizar sobre la realidad del turismo en Gernika.
<p>Mantener las fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empoderar a un líder entre el equipo de gobierno para implantar esta nueva estrategia. • Poner en valor "Gernika-Lumo, Lugar de Memoria Democrática". • Convertir la oficina de turismo en un centro de reserva de actividades y gestión de flujos de visitantes para aumentar la estancia y gasto del visitante. • Generar más sinergias entre la Reserva de la Biosfera de Urdaibai y el municipio. • Impulsar Gernika como un centro de movilidad en la comarca. • Poner en valor las asociaciones clave para el municipio. • Habilitar espacios específicos, actividades y eventos en el municipio donde hablar en euskera. • Aumentar la calidad de los servicios municipales. 	<p>Explotar oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambiar la ubicación de la oficina de turismo a los refugios del Pasealekua y poder gestionar los flujos de visitantes de la zona alta del municipio donde se ubicará el Museo de la Paz. • Poner en valor la zona de Erreterria y la Vega cercanas a la posible ubicación de Guggenheim Urdaibai, para generar nuevos flujos de visitantes. • Convertir Gernika en el centro de movilidad de la comarca. • Convertir la plaza de mercado en un referente para el sector primario en Bizkaia. Atraer empresas para apertura de puestos y gestión de espacios gastronómicos. • Impulsar la sostenibilidad social aplicada a la organización de actividades y eventos que atraigan a visitantes. Crear nuevas actividades y productos ecoturísticos con su implicación. • Crear proyectos junto con el sector para mejorar el impacto económico del turismo en el sector servicios.

Fuente: La tabla es de elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis DAFO

Tabla 13''

Matriz DAFO-CAME

<p style="text-align: center;">MATRIZ DAFO CAME</p> <p style="text-align: center;">Planificación estratégica de turismo para Gernika-Lumo</p>	<p>Fortalezas internas</p> <p>F1 Declaración de lugar de Memoria Democrática</p> <p>F2 Ubicación Reserva de la Biosfera Urdaibai.</p> <p>F3 Municipio euskaldun, con intensa actividad asociativa.</p> <p>F4 Extensa agenda de actividades</p> <p>F5 Instalaciones municipales y servicios de calidad. Dotación comercial alta.</p> <p>F6 Concejalía de Turismo y equipo del Departamento de Turismo.</p>	<p>Debilidades internas</p> <p>D1 Estrategia turística operativa. Mesa de Comercio, Turismo y Hostelería.</p> <p>D2 Falta un proceso de gestión de alianzas. Ordenanza de usos del espacio público,</p> <p>D3 Falta implantar el estudio del impacto de los proyectos municipales en el uso del euskera.</p> <p>D4 No se identifica el patrimonio vivo como factor de sostenibilidad.</p> <p>D5 Falta de referentes en hostelería, alojamiento y comercio.</p>
<p>Oportunidades externas</p> <p>O1 Línea de subvenciones de la Ley de Memoria Democrática</p> <p>O2 Ampliación Museo de la Paz.</p> <p>O3 Museo Guggenheim Urdaibai</p> <p>O4 Aparcamiento junto a Astra (1000 plazas) y nueva terminal de autobuses</p> <p>O5 Remodelación de la plaza del mercado.</p> <p>O6 Aumentar el impacto económico del turismo en Gernika.</p> <p>O7 Implicación de las asociaciones y centros educativos para impulsar la sostenibilidad social.</p>	<p>Estrategia ofensiva. Explotar oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1 F6 / O1 O6 O7 Proyectos estratégicos para impulsar el equilibrio entre visitantes y ciudadanos. • F1 F6 /O1 Cambiar la ubicación de la oficina de turismo a los refugios del Pasealekua, zona céntrica por donde pasan todos los visitantes. • F6/ O6 O7 Convertir la oficina de turismo en un centro de reserva de actividades. Crear productos y servicios junto con el sector. • F5/ O2 O3 O4 O5 Convertir Gernika en el centro de movilidad de la comarca. Gestionar flujos desde transporte público, el Museo de la Paz y el futuro Gugenheim Urdaibai, hacia zona hostelera - comercial y la plaza del mercado, 	<p>Estrategia de reorientación. Corregir debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D1 D3 D4/ O6 O7 estrategia turística municipal global que incluya la sostenibilidad social, económica y medioambiental. • D2 D4 / O6 O7 Reorientación Foro Mesa de turismo hacia nuevo enfoque estratégico municipal. Gestión de alianzas. • D1 D4 / O7 Sensibilizar sobre el patrimonio vivo como motor de sostenibilidad.
<p>Amenazas externas</p> <p>A1 Falta de continuidad de las políticas turísticas</p> <p>A2 Falta de continuidad y relevo en las asociaciones estratégicas.</p> <p>A3 Pérdida de vascoparlantes.</p> <p>A4 Cierre de establecimientos en comercio y hostelería.</p> <p>A5 Proliferación de viviendas turísticas</p> <p>A6 Turisfobia.</p>	<p>Estrategia defensiva. Mantener fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A3 / F3 F4 Sensibilizar a la ciudadanía sobre el uso del euskera • A2 A4 / F3 Poner en valor las asociaciones clave para el municipio. • A2 / F3 F4 Habilitar espacios específicos, actividades y eventos en el municipio donde hablar en euskera. 	<p>Estrategia de supervivencia. Afrontar amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1 / D6 Aprobar por el Pleno la estrategia turística municipal. • A3 / D3 metodología ELE para analizar el impacto en el uso del euskera de los proyectos municipales. • A5 A6 / D5 Regular las viviendas turísticas.

Fuente: la tabla es de elaboración propia a partir de los datos de la tabla 11 y 12.

A continuación, se procede a realizar una formulación de las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia para el municipio de Gernika-Lumo.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

1. F1 F6 / 01 O6 Crear una línea de proyectos estratégicos para impulsar el equilibrio entre visitantes y ciudadanos.

El Departamento de Turismo de Gernika-Lumo cuenta con un representante político asignado y un equipo que pueden proponer al equipo de gobierno proyectos que pongan en valor el inventario asociado a la declaración de Gernika-Lumo como *Lugar de Memoria Democrática*, así como solicitar las ayudas que puedan surgir en torno a estos elementos y coordinar a los departamentos necesarios para su ejecución. Estos nuevos espacios contribuirán a aumentar el tiempo medio de estancia y el impacto económico del turismo en el municipio. Con la implicación de las asociaciones relacionadas con la historia y la memoria histórica en su puesta en valor, el resultado final contribuirá a generar impactos que impulsen la sostenibilidad social.

2. F6/ O6 O7 Convertir la oficina de turismo en un centro de reserva de actividades. Crear productos y servicios junto con el sector.

Un centro de reserva de actividades es una manera de visibilizar la oferta a tiempo real, aumentar la viabilidad de los productos y servicios ofertados, además de promocionar cualquier nuevo producto o servicio creado para una fecha específica que pueda obtenerse en el municipio. El visitante contaría con la ventaja de conocer la disponibilidad de plazas de todos los servicios del municipio, entradas disponibles de la Casa de Juntas, los museos, visitas guiadas por el municipio, entre otros. En el diseño de nuevos productos y servicios se debería implicar a las asociaciones estratégicas del municipio para que aporten su visión, e incluso tomen parte activa ayudando a mejorar el resultado final de la oferta.

3. F5/ O2 O3 O4 O5 Convertir Gernika-Lumo en el centro de movilidad de la comarca. Gestionar los flujos de visitantes desde transporte público, el Museo de la Paz y el futuro Gugenheim Urdaibai, hacia la zona hostelera y comercial y la plaza del mercado.

El proyecto de aparcamiento y nueva terminal de autobuses convertiría a Gernika-Lumo en un punto central para aparcar el vehículo y tomar el transporte público hacia la margen derecha donde se ubican las playas más importantes de la comarca, y la margen izquierda de la ría con los municipios más visitados; Mundaka y Bermeo, con problemas de aparcamiento debido a la escasez de plazas en ambos municipios.

Desde estos puntos de llegada, Gernika debería contar con una señalización peatonal junto con una aplicación, cuyo objetivo sea gestionar los flujos de visitantes desde sus puntos de llegada hasta los puntos de visita más concurridos ubicados en la zona monumental; Casa de Juntas, Museo Euskal Herria, nueva ubicación del Museo de la Paz frente a la Casa de Juntas, Parque de los Pueblos de Europa donde se ubican las esculturas de E. Chillida y H. Moore y, por último, la reproducción del *Guernica* de Picasso a tamaño real, muy próxima a la Iglesia de Santa María.

4. F1 F6/ O1 Cambiar la ubicación de la oficina de turismo a los refugios del Pasealekua, una zona céntrica por donde pasan todos los visitantes.

Esta acción puede tener la consideración de proyecto estratégico, susceptible de acogerse a las futuras líneas de subvención de *memoria democrática*. Impulsadas por el Gobierno Español. El Pasealekua es un lugar céntrico, que podría generar sinergias a todo el municipio, ya que por los refugios pasan la mayoría de los visitantes. La gestión de visitantes a los refugios del Pasealekua, un recurso único de visita gratuita utilizado por todos los operadores de grupos y de visita obligada casi tanto como la reproducción del *Guernica*, este espacio brinda una oportunidad para dar visibilidad a todo un sistema de reserva de actividades que podría contar con una aplicación que además realizase recomendaciones personalizadas.

El servicio de turismo podría contar con datos arrojados por la nueva aplicación municipal y algún sistema de control de personas ubicado en puntos críticos como la reproducción del "*Guernica*", para buscar medios que ayuden a distribuir esos flujos hacia zonas menos visitadas como los refugios de Astra y Talleres de Gernika, el frontón Jai Alai o la plaza del mercado. Un sistema de recomendación personalizado podría invitar a los visitantes a disfrutar de alguna de las actividades que se oferten en ese momento en el municipio o realizar sugerencias según el momento, la hora del día y el lugar donde se encuentren para disfrutar de la oferta hostelera y comercial de la villa.

ESTRATEGIA DEFENSIVA

1 A3 / F3 F4 Sensibilizar a la ciudadanía sobre el uso del euskera en entornos sociales.

Gernika-Lumo se identifica como un municipio auténticamente vasco, en el que más del 60% de la población habla euskera, pero la amenaza de una pérdida de vascoparlantes debido a la falta de concienciación de los ciudadanos en torno al uso del euskera en entornos familiares, laborales y sociales, donde se puede actuar primando el uso del castellano, puede derivar en la pérdida del valor identitario más importante de esta comunidad.

El euskera goza de buena salud en Gernika, pero hay que hacer constantes esfuerzos por impulsar su uso. Las campañas de promoción del uso del euskera entre gernikeses que son vascoparlantes, así como el apoyo entre gernikeses que no lo son a hacer un uso efectivo del idioma, generando situaciones en las que se prime la sensibilidad hacia un idioma único, pueden ser la vía para impulsar

su uso.

2. A2 / F3 Poner en valor las asociaciones clave para el municipio.

Gernika cuenta con más de 90 asociaciones que preservan la historia, la memoria histórica, las tradiciones, la cultura y sus expresiones culturales, el deporte en diferentes modalidades y el deporte vasco en particular. La ciudadanía conoce la actividad que desarrollan, pero no son conscientes de las necesidades que tienen. El relevo generacional es una de las mayores preocupaciones en el caso de las asociaciones culturales. La falta de personas implicadas que quieran mantener su legado y cómo llegar a conectar con nuevos voluntarios.

Por todo ello, el Ayuntamiento debería comenzar por identificar aquellas asociaciones que son estratégicas para el municipio, y diseñar una línea de colaboración que pueda materializarse en un convenio que beneficie a ambas partes, así como implicar a estas asociaciones en la organización de actividades municipales para dar valor a las mismas. Buscar vías para reconocer públicamente su trabajo y ayudar a tender puentes entre generaciones para garantizar el relevo que necesitan.

3. A2 / F3 F4 Habilitar espacios específicos, actividades y eventos en el municipio donde hablar en euskera.

Los servicios municipales como la Casa de Cultura, la Escuela de Música o el polideportivo municipal, así como las actividades y los eventos de Gernika como las ferias y los mercados o las fiestas, pueden generar sinergias para impulsar el uso del euskera, implicando a diferentes generaciones. Un plan de acción para estos espacios y eventos que implique la participación de las asociaciones puede ayudar a cumplir con varios objetivos: Impulsar la interacción de diferentes generaciones diseñando actividades dirigidas a los jóvenes y las familias para facilitar el contacto con adultos y personas mayores; trabajar valores de ciudadanía; garantizar la transmisión del patrimonio vivo de esta comunidad; promocionar las acciones organizadas por las asociaciones, captar nuevos voluntarios, habilitar vías de financiación, entre otros.

Las asociaciones pueden participar en el diseño de estas actividades, dirigiéndolas aportando una temática o simplemente tomar parte, pero sin olvidar su objetivo, hacer una actividad en euskera en eventos pensados para atraer a visitantes al municipio. Es necesario conseguir que la ciudadanía se implique y disfrute, que no se sienta desplazada por un flujo de visitantes que puede parecerle ajeno, sobre todo si no proviene del País Vasco.

ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN

1. D1 D3 D4/ O6 O7 estrategia turística municipal global que incluya la sostenibilidad social, económica y medioambiental aplicada al desarrollo local.

La estrategia turística de Gernika-Lumo para el periodo 2022-2025, desarrolla estrategias para impulsar la sostenibilidad económica, aplicando medidas válidas para impulsar el sector turístico del municipio y el posicionamiento de marca.

- Mejorar el posicionamiento de Gernika-Lumo como marca y destino turístico.
- Potenciar el desarrollo económico del sector de forma sostenible.
- Conseguir una actividad sostenible y beneficiosa para toda la comunidad
- Conseguir visitantes más satisfechos y que sean embajadores de la Marca Gernika.

Las estrategias de rango superior con las que está alineada la estrategia del municipio tampoco contemplan la sostenibilidad social y medioambiental a la hora de formular sus ejes estratégicos.

Es necesario reorientar o más bien reformular la estrategia de turismo de Gernika-Lumo. Este nuevo proceso de formulación estratégica debe implicar a todos los grupos de interés, partiendo de sus necesidades y expectativas desde un punto de vista global y no solo desde el ámbito de la visión de la actividad turística. Solo se conseguirá el enfoque necesario para desarrollar esta nueva visión global si se aplica la sostenibilidad social, medioambiental y económica al desarrollo local, y se consigue la implicación de todos los actores públicos y privados para trabajar de manera conjunta y lograr así los mejores resultados a la hora de implantar esta nueva estrategia de turismo para el municipio.

2. D2 D4 / O6 O7 Reorientación Foro Mesa de turismo hacia nuevo enfoque estratégico municipal. Gestión de alianzas.

El Ayuntamiento debería contar con herramientas que impulsen la estrategia turística con una visión global. “La mesa para el impulso del desarrollo local, la ciudadanía y el turismo ético” de Gernika-Lumo, es una propuesta para reorientar la “Mesa de Comercio, Turismo y Hostelería” vigente desde 2009. Se trata de un foro de encuentro y herramienta de trabajo entre administración pública, el sector privado y la ciudadanía. Las funciones de la mesa deberían ser:

- Contrastar con los grupos de interés las estrategias de desarrollo municipal que impulsen el desarrollo local, la ciudadanía y el turismo ético.
- Recoger las aportaciones y nuevas propuestas de los diferentes grupos de interés.
- Elevar las propuestas a los órganos políticos del municipio, comarca, provincia o comunidad autónoma competente en cada caso.
- Desarrollar grupos de trabajo para las trabajar las propuestas aprobadas entre los interesados.

Una vez detectados los puntos en los que administración pública y sector privado deben trabajar en conjunto, es necesario implantar un sistema de gestión de alianzas general con una visión

interdepartamental. Es necesario aplicar una operativa de trabajo por procesos que permita tener una visión conjunta del propósito de la alianza, los actores implicados, sus compromisos, los deberes y obligaciones que adopta cada aliado. Además de implantar un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y proyectos fijados para la misma, y contar con un sistema de evaluación de grado de satisfacción por parte de los implicados.

3. D1 D4 / O7 Sensibilizar sobre el patrimonio vivo como un motor de sostenibilidad social.

La mesa para el impulso del desarrollo local, la ciudadanía y el turismo ético puede ser el foro adecuado para sensibilizar a los actores implicados, tanto públicos como privados, de la importancia de trabajar para garantizar la transmisión del patrimonio vivo de esta comunidad.

La clase política debe respaldar a las asociaciones y entidades que trabajan para preservar este patrimonio. Este respaldo debe ir más allá de un compromiso. El sistema de gestión de alianzas es la herramienta que puede posibilitar detectar las expectativas y necesidades de todos los actores implicados, materializar esas ideas en propuestas y proyectos que sean apoyados por la clase política, con líneas de trabajo y ejes estratégicos que impulsen la preservación del patrimonio vivo

ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

1. A3 / D3 metodología ELE para analizar el impacto en el uso del euskera de los proyectos municipio. /www.euskadi.eus/evaluacion-del-impacto-linguistico/web01-a2elemet/es/ales.

La Ley 2/2016, de 7 de abril, de Instituciones Locales de Euskadi, establece en su artículo 7.7 “la obligatoriedad de todos los ayuntamientos de la CAE de realizar una evaluación del impacto lingüístico de sus planes y proyectos”.

El DECRETO 179/2019, de 19 de noviembre, sobre normalización del uso institucional y administrativo de las lenguas oficiales en las instituciones locales de Euskadi especifica aún más los casos en los que los municipios deberán realizar una evaluación del impacto lingüístico. En el caso de los planes y proyectos turísticos, esta evaluación es obligatoria cuando afecte al uso del euskera:

Por lo tanto, esta nueva estrategia turística aplicable al municipio de Gernika-Lumo, tiene la obligación pasar una evaluación de sus líneas estratégicas y planes y su impacto en el uso del euskera para el periodo de su vigencia.

2. A1 / D6 Aprobar por el Pleno la estrategia turística municipal.

Una vez definida la nueva estrategia municipal global en la que se integre la sostenibilidad social, medioambiental y económica aplicada al desarrollo local, y realizada la evaluación de su impacto lingüístico, es necesario que el documento se apruebe por el Pleno del Ayuntamiento, de tal manera

que se garantice la designación de recursos y se habilite una línea de trabajo que posibilite su ejecución durante el periodo de vigencia de esta. La aprobación por el Pleno del documento garantiza la continuidad de las políticas turísticas.

3. A5 A6 / D5 Regular las viviendas turísticas.

Adaptar el Plan General de Ordenación Urbana para incluir una modificación que regule la actividad de las viviendas turísticas. Aprobar si es necesario una ordenanza sobre viviendas turísticas para el municipio de Gernika-Lumo.

3.8 Ventajas competitivas del destino Gernika.

Tras elaborar la investigación de mercado, el DAFO y el análisis CAME, se puede concluir cuáles son las principales ventajas competitivas del destino Gernika.

- El euskera como seña de identidad. Gernika se identifica con un municipio auténticamente vasco.
- La cultura y la tradición como ejes de su estilo de vida. Eventos, ferias y fiestas para el disfrute del pueblo, con participación ciudadana.
- Gernika es un destino cultural con potencialidad para atraer al visitante todo el año, complemento de la visita a Bilbao. Declarado Lugar de Memoria Democrática recientemente.
- Ubicada en la Reserva de la Biosfera de Urdaibai, es parte de la ruta de touring imprescindible por Bizkaia. Su ubicación en este entorno natural único le aporta una ventaja que puede ampliar y mejorar la oferta para la tipología de clientes existente, así como captar nuevos nichos de mercado.
- Dispone de suficientes recursos como para que el tiempo de estancia en destino sea de un día entero, teniendo en cuenta que Gernika es un municipio pequeño que se recorre de parte a parte en 20 minutos.
- Facilidades de movilidad y aparcamiento. Dotación comercial por habitante elevada. Amplia oferta de restauración.
- La marca Gernika está bien posicionada, mejorando la capacidad del destino para atraer al visitante internacional.

3.9 Definición de la Misión y Visión de Gernika-Lumo Como Destino Turístico.

Una vez finalizada la matriz que cruza el DAFO con el análisis CAME y realizada la formulación de las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, se cuenta con suficiente información para proceder a realizar una formulación propia de la misión y visión para el destino Gernika-Lumo.

La definición de la misión y la visión son puntos de partida básicos para identificar las competencias que deben atribuirse a los entes gestores de destinos, así como a los grupos de interés con los que un destino debe trabajar. Ya que, si falla el enfoque y se mantiene una visión que no va más allá de las competencias específicas de ordenación y promoción turística, es muy probable que por falta de competencias y medios no se puedan integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad en una nueva estrategia y finalmente resulte que las acciones que se planifiquen estén dirigidas exclusivamente a la regulación e impulso del sector turístico.

Elementos de la misión:

- El enfoque: Sostenibilidad económica, social y medioambiental aplicada al desarrollo local.
- El cómo: Sistema de gobernanza público-privada.
- El qué: Actividades sostenibles y beneficiosas para toda la comunidad
- El resultado: Equilibrio entre visitantes y ciudadanos.

Elementos de la visión:

- El enfoque: Destino referente en sostenibilidad.
- El cómo: Transmisión de su patrimonio vivo y la memoria histórica
- El qué: Potenciar su marca como municipio auténticamente vasco.
- El resultado: Comunidad orgullosa de su legado y hospitalaria con sus visitantes.

MISIÓN
<p>La misión del Ayuntamiento de Gernika-Lumo como gestor del destino turístico es la de aplicar la sostenibilidad económica, social y medioambiental al desarrollo local, apoyado de un sistema de gobernanza público-privada, con el objetivo de desarrollar actividades sostenibles y beneficiosas para toda la comunidad que garanticen el equilibrio entre visitantes y ciudadanos.</p>
VISIÓN
<p>La visión de Gernika-Lumo como destino turístico es la de ser un referente en sostenibilidad, potenciando su marca como municipio auténticamente vasco, que vela por la transmisión de su patrimonio vivo y la memoria histórica, con el fin de lograr una comunidad orgullosa de su legado y hospitalaria con sus visitantes, que aporta conocimiento y promueve el respeto hacia la forma de vida, el ser y sentirse vasco entre aquellos que visitan Euskadi.</p>

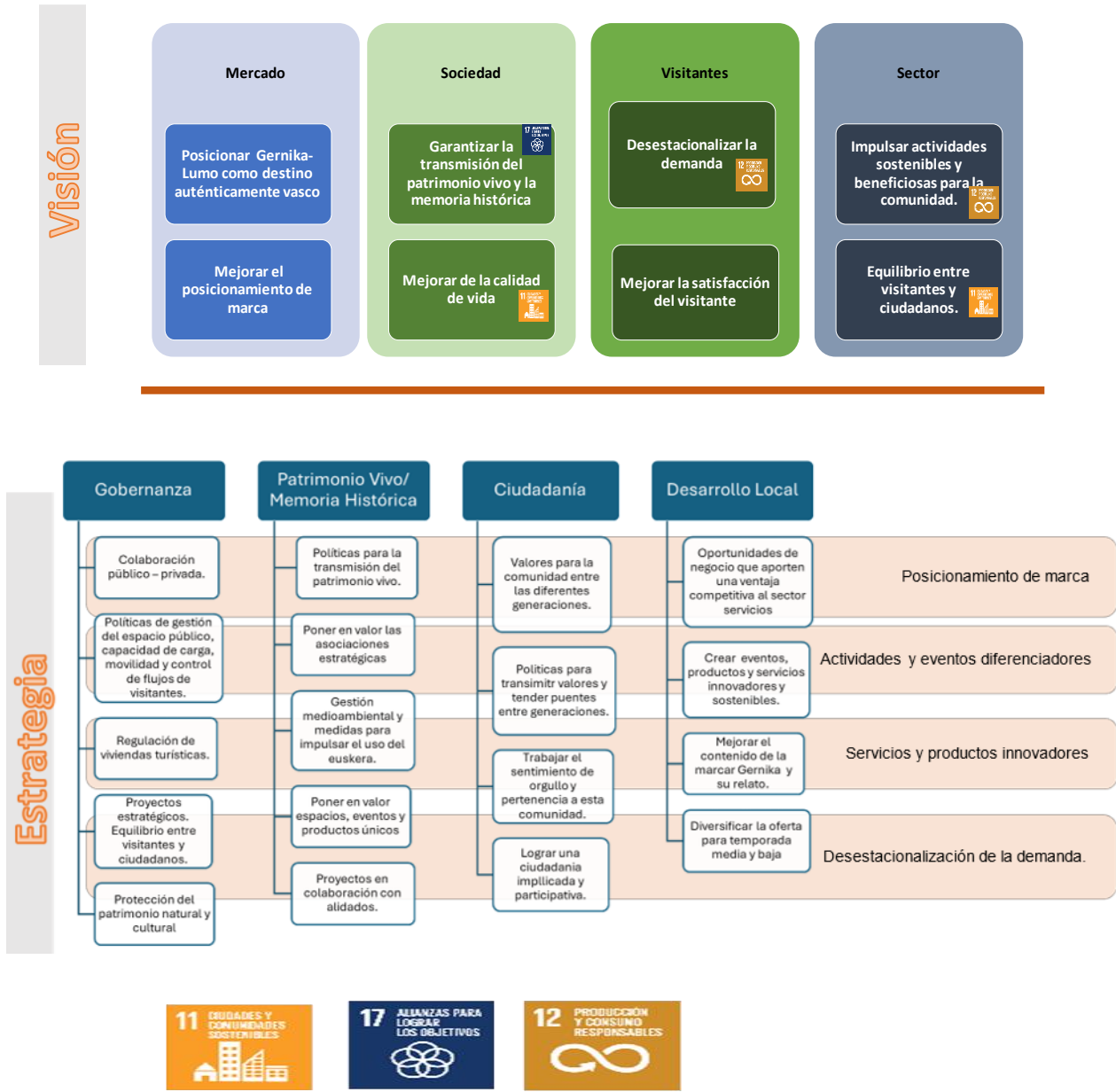
3.10 Relaciones Causa-efecto y Definición de la Estrategia para la Consecución de la Visión.

3.10.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de las relaciones establecidas entre los objetivos de visión y los estratégicos. Los objetivos estratégicos son los impulsores de los de visión, por lo que es necesario que por cada objetivo de visión exista, al menos, un objetivo estratégico (ver figura 4).

Figura 4

Mapa estratégico: Relaciones causa-efecto.



Fuente, la figura es de elaboración propia e incluye una identificación de los ODS relacionados con los objetivos de visión identificados.

3.10.2 Ejes Estratégicos

Los resultados obtenidos por este estudio identifican cuatro ejes estratégicos: la gobernanza, el patrimonio vivo y la memoria histórica, la ciudadanía y el desarrollo local. Si estos ejes definidos se implantan y despliegan correctamente, se podría llegar a diseñar políticas transversales que superen el ámbito turístico.

1. Gobernanza:

Implantar un sistema de gobernanza público-privado para desarrollar proyectos que garanticen el equilibrio entre los visitantes y los ciudadanos locales. Adoptando políticas encaminadas a gestionar el espacio público, controlar la proliferación de viviendas turísticas, gestionar la movilidad, controlar la capacidad de carga y gestionar los flujos de visitantes que transitan por el destino, con el fin de proteger el patrimonio cultural y natural de la comunidad.

2. Patrimonio vivo y memoria histórica:

Adoptar políticas que garanticen la transmisión del patrimonio vivo, poniendo en valor las asociaciones estratégicas del municipio que velan por la transmisión de ese patrimonio. Impulsar la gestión medioambiental y el uso del euskera en los servicios, actividades y eventos organizados en el municipio, trabajando en colaboración con las asociaciones estratégicas, con el fin de impulsar la diferenciación en eventos y la creación de productos únicos.

3. Ciudadanía:

Identificar valores para la ciudadanía entre diferentes generaciones, para así adoptar políticas que impulsen la transmisión de esos valores entre generaciones, trabajando el sentimiento de orgullo y pertenencia a esta comunidad, con el fin de lograr una ciudadanía implicada y participativa que aporte valor y garantice la transmisión de su legado a las próximas generaciones.

4. Desarrollo local:

Generar oportunidades de negocio que aporten una ventaja competitiva al sector servicios mediante la creación de eventos y productos que sean innovadores y

sostenibles y que impulsen la diversificación de la oferta para temporada media y baja, con el fin de aportar un contenido específico a la marca Gernika como destino auténticamente vasco que vela por la transmisión de su patrimonio vivo y la memoria histórica.

3.10 Políticas y Herramientas de Sostenibilidad para los Destinos Turísticos.

A partir del estudio del caso de Gernika-Lumo como destino turístico y de la nueva reformulación de la misión, la visión y la estrategia de desarrollo turístico sostenible realizada para su Ayuntamiento, se procede a identificar las herramientas y políticas que pueden ser aplicables en cualquier otro destino turístico. El objetivo es ayudar a implementar estrategias de desarrollo local que impulsen la sostenibilidad social, económica y medio ambiental, mediante el uso de la transmisión del patrimonio vivo y el fomento de los valores de la ciudadanía como herramientas para implicar a los grupos de interés en la consecución de visión estratégica conjunta público-privada.

- Liderazgo y coordinación: Designar a nivel de Ayuntamiento el representante político encargado de liderar la estrategia turística y la composición del equipo interno de trabajo necesario para su despliegue, conformando equipos de trabajo interdisciplinarios que sean capaces de obtener los mejores resultados.
- Gobernanza: Implantar un sistema de gobernanza público-privado. En este caso se propone la reorientación de la “Mesa de Comercio, Hostelería y Turismo” hacia una mesa con una visión más global que ponga al ciudadano en el centro del desarrollo de las políticas municipales, y que sea el ciudadano el instrumento impulsor de la colaboración público-privada: “La Mesa para la Ciudadanía, el Desarrollo Local y el Turismo Ético” debe contar con la representación de sectores del entorno asociativo y educativo del destino, además del sector turístico y servicios del municipio.
- Sistema de gestión de proyectos. Trabajar en clave de gestión avanzada, implantado el trabajo por procesos para obtener los mejores resultados, guiados

por una estrategia previa definida y aprobada por todas las partes implicadas. El objetivo de idear un plan de acción realista, con objetivos y metas claros, con líderes y procesos de trabajo identificados, así como los medios y las líneas de financiación necesarios para su consecución.

- Gestión de alianzas que impulsen la integración de todas las visiones y capacidades de todos los actores implicados, para generar escenarios y entornos que garanticen la transmisión del patrimonio vivo, el idioma de la región y su cultura local como hilo conductor de estas actuaciones y como medio para diferenciar al destino de la competencia.
- Diseñar proyectos público-privados diferenciadores que estén basados en la creatividad como recurso fundamental de desarrollo económico y social. Estos proyectos deben impulsar los valores de ciudadanía y la transmisión del patrimonio vivo de una manera integral, aprovechando todos los recursos endógenos con los que cuenta el destino y generando sinergias a partir de identificar las necesidades y expectativas de todos los agentes implicados. Estos proyectos deben generar ventajas competitivas para el sector servicios, posibilitar el aumento de la viabilidad de las asociaciones clave para preservar el patrimonio vivo, trabajar los valores para la ciudadanía y, sobre todo, deben velar por mantener el equilibrio entre visitantes y los ciudadanos locales.
- Impulsar el diseño de productos y servicios innovadores alineados con la estrategia, que puedan ser implementados en el sector turístico y el sector servicios con el apoyo de las entidades y asociaciones estratégicas del municipio. Generando productos y servicios diferenciadores basados el fomento del patrimonio vivo que posicionen el destino.
- Normativa y políticas: El Ayuntamiento o el órgano público gestor del destino debe así mismo, adoptar medidas que ordenen la actividad turística y su impacto, con

el fin de proteger el patrimonio cultural y natural de la comunidad. Tales medidas pueden consistir en:

- Implantar una normativa de control de las viviendas turísticas para evitar desequilibrios entre visitantes y ciudadano local.
- Aprobar una normativa para la gestión de usos del espacio público para hostelería y comercio, realización de eventos y actividades, gestión de usos turísticos como la regulación de grupos de visitantes acompañados de guía; entre otros.
- Diseñar un plan de gestión de la movilidad de vehículos y peatones, así como de gestión de los flujos de visitantes desde los puntos de llegada hasta los de visita, teniendo en cuenta el control de la capacidad de carga de algunos espacios críticos como la zona monumental, el entorno de la ría, el tránsito por la zona comercial y de hostelería;
- Diseñar políticas para garantizar la transmisión del patrimonio vivo y la memoria histórica, que contemplen una visión de convenios estratégicos y de una estrategia de subvenciones integral para lograr su consecución.
- Aprobar proyectos estratégicos que transformen espacios para generar entornos y escenarios que propicien el desarrollo de actividades para la transmisión del patrimonio vivo y la memoria histórica.

Conclusiones:

La metodología utilizada para este trabajo fin de grado permite que las tres dimensiones de la sostenibilidad se integren en la misión y visión definidas para un ente gestor del destino. De esta manera, la visión a medio-largo plazo logra que en el centro de la formulación estratégica se sitúe el ciudadano, y no el impacto que el sector puede generar en los visitantes y en la economía.

Es este trabajo se diseñan cuatro ejes estratégicos: la gobernanza, el patrimonio vivo y la memoria histórica, la ciudadanía y el desarrollo local. Si estos ejes definidos se implantan y despliegan correctamente, se podrá llegar a diseñar políticas transversales que superen el ámbito turístico.

El eje de gobernanza es el que impulsa la misión. Este eje trabaja, principalmente, la participación y el diseño de nuevas políticas precisas para que las actuaciones que se lleven a cabo dispongan de un marco legal, de medios, de liderazgo y de procesos de trabajo.

El eje estratégico de patrimonio vivo - memoria histórica y el eje de ciudadanía definen cómo y en qué se deben basar dichas actuaciones. Además, estos dos ejes ponen a prueba la hipótesis que este estudio plantea, según la cual la transmisión del patrimonio vivo y el fomento de los valores de la ciudadanía pueden actuar como palancas para activar la participación ciudadana.

Estos dos elementos pueden dar un propósito a los sistemas de gobernanza público-privados. Un medio para lograr este objetivo podría ser aplicar los fundamentos del turismo creativo de tal manera que la realidad, la creatividad y el aprendizaje colaborativo se conviertan en herramientas que permitan aplicar soluciones locales para el desarrollo integral de las personas y de la comunidad, Molina (2016). Por lo tanto, las acciones que se desarrollen en un destino deberán estar basadas en la realidad de una comunidad, así como aplicar la creatividad como recurso fundamental de desarrollo económico y social,

con el fin de obtener los mejores resultados por medio de la diferenciación para la creación de eventos y productos únicos.

Uno de los mayores desafíos de una comunidad es descubrir la forma de lograr una ciudadanía implicada y participativa, que aporte valor y garantice la transmisión de su legado a las próximas generaciones. Los procesos de aprendizaje colaborativo pueden ser una metodología adecuada para dar solución a este reto, pero en el proceso de búsqueda de información no se han encontrado buenas prácticas o modelos implantados que revelen cómo abordar este desafío en destinos turísticos. Esta puede ser una nueva vía de investigación a futuro.

El cuarto eje estratégico, el de desarrollo local, es el eje donde se formulan los resultados deseables alineados con la visión. Los objetivos de visión definidos para Gernika están alineados con los siguientes ODS:

- *El ODS 11 ciudades y comunidades sostenibles*, alineado con la necesidad de buscar el equilibrio entre visitantes y ciudadanos y la mejora de la calidad de vida.
- *El ODS 17 alianzas para lograr los objetivos*, alineado con la visión de ser un destino auténticamente vasco que vela por la transmisión de su patrimonio vivo y la memoria histórica.
- *El ODS 12 producción y consumo responsables*, alineado con la necesidad de impulsar actividades sostenibles y beneficiosas para la comunidad y la diversificación de la oferta para temporada media y baja.

El último apartado del estudio, definición de las políticas y de las herramientas a desarrollar, es el que ayuda a tener una visión en conjunto de todos los elementos necesarios para que un plan de desarrollo turístico sostenible se pueda materializar en un destino.

La definición de las políticas y de las herramientas a desarrollar deben ayudar a implementar la visión y reforzar la identidad de una comunidad, a la vez que fomenten un equilibrio entre visitantes y ciudadanos. Ya que, si un destino no integra estos elementos como impulsores de su plan de acción, los resultados no mostrarán un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo, Hall (2000).

La elección del destino Gernika-Lumo como caso de estudio surge de la necesidad de realizar una revisión del plan estratégico de turismo de Gernika. La pretensión de este estudio es, por tanto, llevar a la práctica la implantación de esta nueva estrategia, que será coordinada por el Departamento de Turismo del Ayuntamiento de Gernika-Lumo.

En conclusión, este estudio trata de ayudar a implementar estrategias de desarrollo local que impulsen la sostenibilidad social, económica y medio ambiental en los destinos turísticos, con la premisa de mantener el equilibrio entre visitantes y ciudadanos, y garantizar la transmisión del patrimonio vivo de una comunidad. Una hoja de ruta innovadora para trabajar la implementación de los ODS desde la visión del sector público.

Referencias bibliográficas:

- Alberca Sialer, F. A. (2019). El turismo creativo. Conceptualización y características. *Revista Cultura*, 33, (enero-diciembre), pp. 145-159. <https://tinyurl.com/yxnkv5v>
- Ayuntamiento de Gernika-Lumo. Departamento de Turismo (2022). *Estrategia de Turismo de Gernika 2022-2025*. <https://gernikainfo.eus/prepara-tu-viaje/gernika-destino-sostenible/>
- Ayuntamiento de Gernika-Lumo. <https://gernika-lumo.eus/>
- Ayuntamiento de Gernika-lumo. Página oficial de turismo de Gernika-Lumo. <https://gernikainfo.eus/>
- Basquetour, Agencia Vasca para la Competitividad del Turismo en Euskadi. *Código Ético del Turismo de Euskadi*. <https://www.basquetour.eus/codigo-etico-turismo>
- BINKHORST, E. (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *Revista de investigación en turismo*. Vol. 1, nº. 1, pp. 40-51. <https://tinyurl.com/y6cthueo>
- Biosphere Certificación. *Carta Mundial de Turismo sostenible*. <https://www.biospheretourism.com/es/carta-mundialde-turismo-sostenible->
- C. Lee Campbell et al (1999) *Principios de Desarrollo Sostenible*. Ed.: AENOR.
- Cepal. *Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del desarrollo económico local*. [guia_herramientas_municipales_demuca.pdf](https://www.cepal.org/es/publicaciones/guia_herramientas_municipales_demuca.pdf) (cepal.org)
- Cohen, E. (2005). Principales tendencias en el turismo contemporáneo. *Política y Sociedad*, 42(1), 11-24. <https://doi.org/10.5209/POSO.24128>
- Diputación Foral de Bizkaia y Ayuntamiento de Bilbao (2022) *La Estrategia de Turismo de Bilbao Bizkaia 2030*. <https://www.visitbiscay.eus/es/web/profesionales-y-medios/estrategia-2030>
- Euskalit (2023) *Modelo de gestión avanzada. Elemento sociedad*. https://www.euskalit.net/archivos/202301/modelogestionavanzada_2023.pdf
- Eustat. Página oficial del Instituto Vasco de Estadística de Euskadi. <https://www.eustat.eus/>
- Fernández Fernández, J. (2015). *El turismo sostenible en España: análisis de los planes estratégicos de sostenibilidad en el ámbito local*. Tesis Doctoral, Universidad Da Coruña.

Fullana, P. y Puig, R. (1997). Análisis del ciclo de vida. *Editorial Rubes*.

Giol Carreño A. (2023) El patrimonio inmaterial y la sostenibilidad medioambiental en contextos urbano. UNESCO Etxea - Asociación del País Vasco para la UNESCO *Cuadernos de trabajo* Nº 5. <https://unetxea.org/dokumentuak/patrimonio-cultural-inmaterial-desarrollo-sostenible.pdf>

Gobierno de España. Ministerio de Industria y Turismo - *Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030*

Gobierno Vasco, Departamento de Comercio y Turismo (2020) *Plan Estratégico de Turismo y Comercio ESTRATEGIA vasca de Turismo y Comercio 2030*. https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_gubernamental/planest_xiileg/es_def/adjuntos/Plan-estrategico-de-turismo-y-comercio-2030-cas-.pdf

Gobierno Vasco. Datos de turismo en Euskadi 2023. *Artículo de Irekia, apartado de noticias de la web oficial del Gobierno Vasco*. El consejero Javier Hurtado resalta el crecimiento equilibrado del turismo. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2024/el-consejero-javier-hurtado-resalta-crecimiento-equilibrado-del-turismo-y-compromiso-profesionales-sostenibilidad/>

DECRETO 179/2019, de 19 de noviembre, sobre normalización del uso institucional y administrativo de las lenguas oficiales en las instituciones locales de Euskadi. CAPÍTULO VI Evaluación del impacto lingüístico de planes y proyectos. <https://www.legegunea.euskadi.eus/eli/es>

Hall, C. M. (2000) *Tourism Planning Policies, Processes and Relationships*. Prentice Hall.

MOLINA, S. (2016). El turismo creativo. *Turismo: Estudios & Prácticas (RTEP/UERN)*, vol. 5, 1, jan. /jun., pp. 205-223. <https://tinyurl.com/y6ly3q56>

Moral Cuadra S. y Orgaz Agüera F. (2017): Turismo y desarrollo sostenible: conceptualización, evolución y principios, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 22 (junio/junho 2017). <http://www.eumed.net/rev/turydes/22/turismo-desarrollo-sostenible.html>

Liliannes Caridad Matamoros Benítez, Bárbara Bron Fonseca, Ángel Miguel Hernández Oliva. (2019) Planificación estratégica en una Organización Orientada a Proyecto utilizando el modelo DAFO-CWW *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias*

