

Plan de marketing digital para el Gobierno Vasco

Aitor Lopez de Aberasturi Ortiz de Pinedo

Trabajo de Final de Máster

Máster universitario en Márketing Digital

Nombre Profesor/a responsable de la asignatura:

Carlota Lorenzo Romero

19 de enero del 2021

Índice

RESUMEN	4
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	6
INTRODUCCIÓN	7
1 PRESENTACIÓN	9
1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	9
1.2 MODELO DE NEGOCIO	9
2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	13
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	13
2.2 ANÁLISIS INTERNO	23
3 ANÁLISIS DE BRANDING	35
3.1 ANÁLISIS DAFO	36
4 OBJETIVOS DE MARKETING DIGITAL	38
4.1 OBJETIVO GENERAL	38
4.2 OBJETIVOS SMART	38
5 PÚBLICO OBJETIVO	42
5.1 ESTRATEGIA Y CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	42
5.2 SEGMENTOS DEL PÚBLICO OBJETIVO	44
5.3 BUYER PERSONAS	44
6 ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL	49
6.1 LA CAMPAÑA	49
6.2 LA ESTRATEGIA	50
7 DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES	59
8 CRONOGRAMA	63
9 PRESUPUESTO	63
9.1 PRESUPUESTO GENERAL TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA	63
9.2 PRESUPUESTO POR TÁCTICAS	65
9.3 PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES	66
9.4 RETORNO DE LA INVERSIÓN	67
10 MECANISMOS DE CONTROL	67
10.1 CUADRO DE MANDO	67
10.2 PLAN DE CONTINGENCIA	70
11 FICHAS RESUMEN DE LAS ACCIONES	70
CONCLUSIONES	74
IMPLICACIONES DE NEGOCIO	74
LIMITACIONES DEL TRABAJO	74
VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	79

Resumen

Este TFM desarrolla un plan de marketing digital anual de una Administración Pública, el Gobierno Vasco, con el objetivo principal de realizar trámites online en la sede electrónica, frente a un modo presencial. Para ello, se va a realizar una presentación con una breve descripción del negocio del Gobierno Vasco y su modelo, un análisis interno y externo de situación y un diagnóstico del diagnóstico mediante un diagrama representando sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (diagrama DAFO).

El público objetivo está centrado geográficamente en el País Vasco, y va a realizar trámites con el Gobierno Vasco como solicitud de ayudas, pago de multas o inscripciones a oposiciones. La legislación obliga a las empresas a realizar estos trámites de forma digital y da la opción a las personas físicas a que por lo menos lo puedan realizar de forma digital. Se van a definir una serie de acciones para ayudar a los usuarios en este proceso de conversión. Para ello se van a definir una serie de acciones para llegar al objetivo general y objetivos específicos SMART.

Los ingresos de las Administraciones Públicas en su mayoría corresponden a los impuestos, que junto a los gastos nos permitirán definir el presupuesto del plan de marketing anual. Se definirá un cronograma para llevar a cabo las acciones planteadas para la consecución de los objetivos. Finalmente, se realizará un seguimiento de cada una de las acciones con un cálculo mensual y un ajuste de las desviaciones.

Este plan de marketing pretende ser la base para la aplicación en otras Administraciones públicas u Organismos Autónomos.

Palabras clave:

Marketing digital, Administraciones Públicas, tramitación electrónica, Gobierno Vasco, sede electrónica, oposiciones, trámites.

Este TFM está vinculado de forma indirecta al **ODS 12** (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de Naciones Unidas: **producción y consumo responsable**. El objetivo principal del plan de marketing es realizar trámites electrónicos frente a los presenciales. Esto hace que entre otras cosas se reduzca el uso de papel y los desplazamientos para acudir a una oficina de atención ciudadana, lo que favorece el medio ambiente.

Abstract

This Master's Dissertation develops an annual digital marketing plan for a Public Administration, the Basque Government, with the main objective of carrying out online procedures at the electronic headquarters, compared to a face-to-face mode. To do this, a presentation will be made with a brief description of the Basque Government business and its model, an internal and external analysis of the situation and a diagnosis of the diagnosis through a diagram representing its weaknesses, threats, strengths and opportunities (SWOT diagram).

The target audience is geographically centered in the Basque Country and will carry out procedures with the Basque Government such as requesting aid, paying fines or registering for competitions. Legislation obliges companies to carry out these procedures digitally and gives individuals the option to at least carry them out digitally. A series of actions will be defined to help users in this conversion process. For this, a series of actions will be defined to reach the general objective and specific SMART objectives.

The income of the Public Administrations mostly corresponds to taxes, which together with expenses will allow us to define the budget for the annual marketing plan. A schedule will be defined to carry out the actions proposed to achieve the objectives. Finally, each of the actions will be monitored with a monthly calculation and an adjustment for deviations.

This marketing plan is intended to be the basis for application in other public administrations or autonomous bodies.

Keywords:

Digital marketing, Public Administrations, electronic processing, Basque Government, electronic office, competitive examinations, procedures.

This Master's Dissertation is indirectly linked to the United Nations **SDG 12** (Sustainable Development Goals): **responsible production and consumption**. The main objective of the marketing plan is to carry out electronic procedures compared to face-to-face ones. This means that, among other things, the use of paper and travel to go to a citizen service office is reduced, which favors the environment.

Abreviaturas y acrónimos

TFM – Trabajo de fin de Máster

UPI – Unidad de Presencia en Internet

USE – Unidad de ServiciosEelectrónicos.

OPE – Oferta Pública de Empleo.

SMART – Específico, medible, alcanzable, realizable y definidos en el tiempo.

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible.

INTRODUCCIÓN

En el Trabajo de Fin Máster se quiere desarrollar el **plan de marketing digital** de una Administración Pública. En muchas ocasiones, cuando se menciona al marketing digital, se piensa en marcas o empresas privadas y en pocas ocasiones se tiene en cuenta las grandes ventajas que puede aportar el marketing digital a las Instituciones o Administraciones Públicas. Por lo tanto, mediante este TFM se pretende dar un enfoque desde otra perspectiva: la de las **Administraciones Públicas**.

Los portales o sitio web institucionales solían tener un carácter **informativo**. Pero esto está cambiando: con la aparición de las redes sociales se puede proporcionar una comunicación bidireccional con los ciudadanos; además, las **sedes electrónicas** permiten sustituir las gestiones presenciales por tramites online. Ahora, la ciudadanía interactúa con los portales de las administraciones públicas.

Existe una similitud entre un sitio web de una Administración Pública y un sitio web de comercio electrónico. Normalmente el objetivo de cualquier tienda online es que el usuario se introduzca por el embudo *funnel* de conversión hasta que finalmente realiza una compra. Su equivalente en una institución pública es el proceso desde que un usuario entra en la web hasta la realización de un trámite, que normalmente suele encontrarse en la sede electrónica.

Justificación

Son varias las razones las que me han motivado para la elección del proyecto marketing digital del Gobierno Vasco.

Por una parte, actualmente trabajo como Gestor Web del Gobierno Vasco asesorando en la presencia en Internet de tres de sus departamentos (Salud, Cultura y Educación); además de los portales Osakidetza (Servicio Vasco de Salud), Lanbide (Servicio Vasco de Empleo), Gazteakera (Portal de la Juventud), Kulturklik (Agenda Cultural), entre otros. Es un proyecto que conozco y considero que este estudio puede servir para aplicarlo realmente.

Considero que puede ser un proyecto diferente, que me permita investigar sobre la forma en la que se está aplicando en marketing digital en otras Administraciones Públicas. Obtener nuevas ideas y una visión diferente de lo que se podría hacer. Pretendo que este TFM sea una herramienta que permita evaluar el estado actual, las debilidades y fortalezas, con el objetivo de mejorar el proyecto en el que trabajo.

Objetivo y alcance

El **objetivo general** de mi plan de marketing va a ser potenciar la tramitación electrónica frente a la tramitación presencial utilizando para ello el marketing digital.

Los **objetivos específicos** los voy a plantear a 12 meses ya que los trámites pueden incrementarse de un mes a otro dependiendo del número de solicitantes. Por lo tanto, hacerlo durante un año nos ofrecerá resultados más fiables. Estos son 5 objetivos SMART planteados:

1. Aumentar un 15% los seguidores de LinkedIn, hasta el 30 de septiembre del 2021.
2. Incrementar un 10%, hasta el 30 de junio del 2021, las visitas al portal principal del Gobierno Vasco desde las redes sociales.

3. Obtener 5.000 *leads* de registro en la base de datos, hasta el 30 de septiembre del 2021.
4. Incrementar en un 4% los trámites realizados mediante los medios electrónicos, hasta el 31 de diciembre del 2021.
5. Conseguir que un 5% de los usuarios realice, al menos, dos trámites hasta el 31 de diciembre del 2021.

En cuanto a la metodología, son diferentes los informes los que nos van a ayudar a conocer el **perfil de los usuarios** de Internet de la Comunidad Autónoma del País Vasco, que en definitiva va a ser nuestro público objetivo. Por ejemplo, el **Eustat** o Instituto Vasco de Estadística realiza informes anuales de la evolución de los usuarios de Internet. Esos datos se podrán contrastar con los que ofrece el **INE** u otros informes como el de la **AIMC**.

Además, se va a disponer de información real de los accesos a **Google Analytics** de la web euskadi.eus que nos van a ayudar a aportar datos reales del perfil de los usuarios, el número de visitas, el origen de estas y cómo interactúan con la web.

El **OBSAE**, Observatorio de la Administración Electrónica, nos dará a conocer información sobre los indicadores sobre el desarrollo de la administración electrónica de las diferentes comunidades autónomas, entre ellas Euskadi. Se contrastará esta información con la herramienta **Oracle Business Intelligence** implantada en el Gobierno Vasco, donde podremos conocer la evolución de la tramitación en Euskadi, así como el uso de los sistemas de interoperabilidad que se están utilizando.

Por lo tanto, se persigue conocer el perfil de los usuarios de la CAV y observar la evolución de la tramitación online frente a la presencial. Esta información nos ayudará a realizar nuestro plan de marketing con el fin de llegar a nuestro objetivo general. Mucha información es de fácil acceso ya que es pública, además se tendrá acceso a la cuenta de Google Analytics de euskadi.eus así como a Oracle BI.

1 Presentación

1.1 Breve descripción del negocio

El Gobierno Vasco es la entidad que ejerce el poder ejecutivo de la Comunidad Autónoma del País Vasco, que está formada por las provincias de Álava, Gipuzkoa y Bizkaia con 2,2 millones de habitantes. El primer Gobierno vasco se constituyó en 1980 y actualmente está compuesto por 12 departamentos donde se llevan a cabo las competencias que tienen asignada cada uno de ellos. La identidad corporativa del Gobierno Vasco está compuesta por escudo y marca corporativa. (Véase figura 1).

Figura 1. Logotipo del Gobierno Vasco.



Fuente: euskadi.eus

La sede principal del Gobierno Vasco se encuentra en la capital del País Vasco: Vitoria-Gasteiz (Calle Donostia-San Sebastián 1), aunque tiene delegaciones y sedes de sus organismos autónomos y de entidades del sector público distribuidas por todas las provincias vascas. (Véase figura 2).

Figura 2. Imagen de la sede central del Gobierno Vasco.



Fuente: euskadi.eus (2020)

Se puede decir que el cliente principal del Gobierno Vasco es la **ciudadanía** a la que presta atención presencial y telefónica, ofrece información a través del sitio web, interactúa a través de las redes sociales, escucha propuestas en el Gobierno Abierto y ofrece servicios a través de la sede electrónica, entre otros la tramitación.

1.2 Modelo de negocio

El Gobierno Vasco dispone de un **sistema recaudatorio** que se realiza a través de las diputaciones forales mediante los impuestos. Entre ellos destacan los impuestos directos como el IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas) y el impuesto de sociedades además de los impuestos indirectos como el IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) y los impuestos especiales sobre el tabaco y los hidrocarburos.

Esta recaudación se distribuye entre todas las administraciones públicas con competencias en la Comunidad Autónoma del País Vasco como son el Gobierno Vasco y la Administración Local (Diputaciones y Ayuntamientos). Una parte de esa recaudación va destinada a la Administración del Estado denominada **Cupo**. La recaudación destinada al Gobierno Vasco se denomina **Aportaciones**. (Véase figura 3).

Figura 3. Aportaciones de las diputaciones forales.



Fuente BOE. Elaboración propia.

El presupuesto del Gobierno Vasco se obtiene a partir de las Aportaciones junto a otras fuentes de financiación como la deuda pública para la prestación de servicios públicos de su competencia entre los que destacan Sanidad, Educación, Infraestructuras Básicas y transportes, Seguridad y Protección Civil, Protección Social, etc. El presupuesto aprobado para el 2020 ha ascendido a **11.744 millones** de euros y para 2021 se han aprobado **12.442 millones**. Además de los departamentos, este presupuesto se distribuye entre otros organismos autónomos, entes públicos de derecho privado, sociedades públicas, fundaciones y consorcios. Entre ellos destacan las partidas destinadas a Osakidetza-Servicio Vasco de Salud con algo más de tres mil millones y Lanbide-Servicio Vasco de Empleo con 900 millones de euros. (Véanse figura 4 y figura 5)

Figura 4. Ingresos del Gobierno Vasco.



Fuente: Irekia-Gobierno Abierto (2017).

Figura 5. Gastos del Gobierno Vasco.



Fuente: Irekia-Gobierno Abierto (2017).

Se puede decir que los **clientes** del Gobierno Vasco es la ciudadanía, a la que tiene que informar, con la que tiene que interactuar y a la que tiene que ofrecer servicios. Las personas físicas y jurídicas son los que tienen que realizar esos trámites, por lo tanto, se pueden considerar como clientes las personas y empresas. Los servicios consisten en la realización de trámites como pueden ser pedir una ayuda o el pago de una multa.

El servicio para la atención a la ciudadanía del Gobierno Vasco se denomina **Zuzenean**. El canal presencial de atención a la ciudadanía dispone de tres delegaciones, una en cada capital de provincia. Existe un teléfono de atención gratuita en el número 012, con más de 80 operadores. Mediante el Buzón euskadi.eus también se pueden realizar solicitudes de información, quejas o sugerencias. Además, se dispone de un teléfono en Telegram para dar respuesta a las dudas.

La ciudadanía puede informarse a través del sitio web y las redes sociales del Gobierno vasco. Además, mediante el Irekia o Gobierno Abierto se escucha las propuestas de la ciudadanía. Finalmente, Para la realización de los trámites el canal que se utiliza es la sede electrónica.

Las relaciones con los clientes o la ciudadanía se realizan a través de estos canales. En 2019 se realizaron 486.384 atenciones presenciales, 373.047 asistencias telefónicas, 31.986 mensajes en el buzón y 3.569 mensajes en Telegram. La atención es bilingüe y el euskera supone el 10% de las mismas, frente al 85% del castellano. En su mayoría son mujeres 60% las que usan estos canales.

En 2019 el sitio web del Gobierno Vasco fue visitada por 15.925.223 usuarios, en 59.883.506 sesiones, visualizándose en total 230.601.101 páginas.

En 2019 se realizaron 264 propuestas ciudadanas de las que se respondieron 239. Además, se dispone de más de 300 cuentas en redes sociales. En general se observa que la ciudadanía no es muy participativa en redes sociales.

La mayoría de los trámites actualmente se realizan de forma digital. El objetivo es la utilización de medios electrónicos en lugar de la forma presencial ya que este modo requiere más tiempo que uno electrónico, entre otras cosas porque se tendrían que digitalizar. El Gobierno vasco ha digitalizado la mayoría de los procedimientos, de esta forma se ahorrará en tiempo, papel, etc.

Para la puesta en marcha de la infraestructura y su desarrollo se cuenta con **socios tecnológicos** como EJIE (la Sociedad Informática del Gobierno Vasco) e Izenpe (autoridad de certificación con capital público entre los socios se encuentra el Gobierno Vasco). Los primeros aportan la tecnología y el desarrollo informático, los segundos los sistemas de identificación y firma para la realización de los trámites y el sistema de interoperabilidad.

El Gobierno Vasco dispone de recursos técnicos como servidores y equipamientos informáticos y, además, de funcionarios públicos encargados de informar, realizan las fichas de tramitación y la gestión de estos.

A continuación, se va a detallar el modelo de negocio mediante un modelo Canvas de Alexander Osterwalder (2012). (Véase tabla 1)

Tabla 1. Modelo Canvas

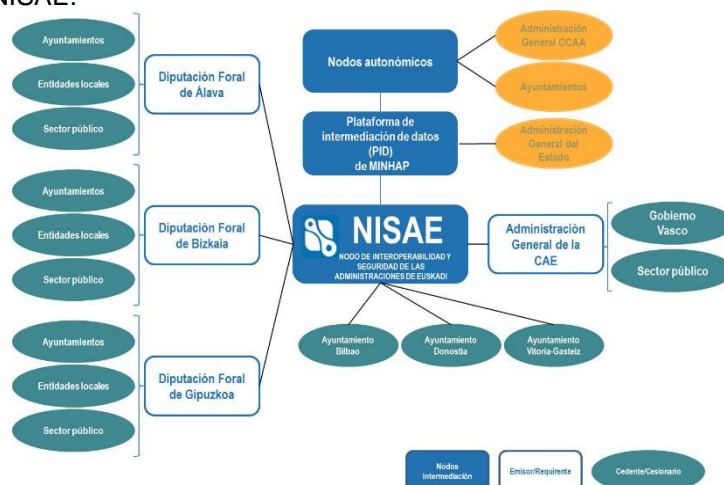
Socios clave: -EJIE -Izenpe	Actividad clave: -Informar e interactuar con la ciudadanía. -Ofertar procedimientos y trámites	Propuesta de Valor: -Digitalización de trámites con lo que se obtiene un ahorro en dinero y tiempo a la hora de la tramitación. -Se informará y hará publicidad de estos.	Relaciones con el cliente: -Preferentemente vía electrónica a través del sitio web. -La asistencia presencial supera a la telefónica.	Segmentos de cliente: -Ciudadanía vasca. -Empresas públicas y personas.
	Recursos clave: -Funcionarios públicos. -Recursos tecnológicos en EJIE.		Canales: -Atención presencial Zuzenean -Teléfono 012 -Buzón ciudadano -Telegram -Sitio web -Redes sociales -Irekia o Gobierno Abierto -Sede electrónica	
Gastos: Sanidad, Educación, ...		Ingresos: Aportaciones, deuda pública, ...		

Fuente: elaboración propia.

Podemos decir que las administraciones públicas tienen diferentes **tipos de mercado**:

- **G2C o Government to citizen:** son las relaciones que se establecen entre las Administraciones Públicas y la ciudadanía. Podemos pensar en un trámite, por ejemplo, solicitar una ayuda por nacimiento de hijo, en una queja a través del buzón o una petición ciudadanos en el portal Irekia o de Gobierno Abierto.
- **G2B o Government to Business:** son las relaciones que se establecen entre las Administraciones Públicas y las empresas. Podemos pensar en un trámite, por ejemplo, solicitar una ayuda para la creación de una empresa o la prestación de un servicio por parte de la empresa a la Administración Pública.
- **G2G o Government to Government:** son las relaciones que se establecen entre las Administraciones Públicas. Uno de los conceptos que está cogiendo mayor auge es la interoperabilidad o intercambio de datos entre las administraciones públicas. Por ejemplo, si una administración pública necesita validar una titulación académica universitaria, no haría falta que el ciudadano presente una copia compulsada de su título, sería suficiente que la Administración consultase esa información con la Universidad correspondiente mediante medios electrónicos. El Nodo de Interoperabilidad NISAE enlaza las administraciones públicas de la Comunidad Autónoma del Gobierno Vasco (Gobierno Vasco, Diputaciones y Ayuntamientos de las capitales de provincia, sus organismos autónomos y el sector público) con los otros nodos autonómicos y la Administración General del Estado. (Véase figura 6).

Figura 6. Nodo NISAE.



Fuente: Izenpe (2017).

2 Análisis de la situación

2.1 Análisis externo

2.1.1 Análisis del macroentorno

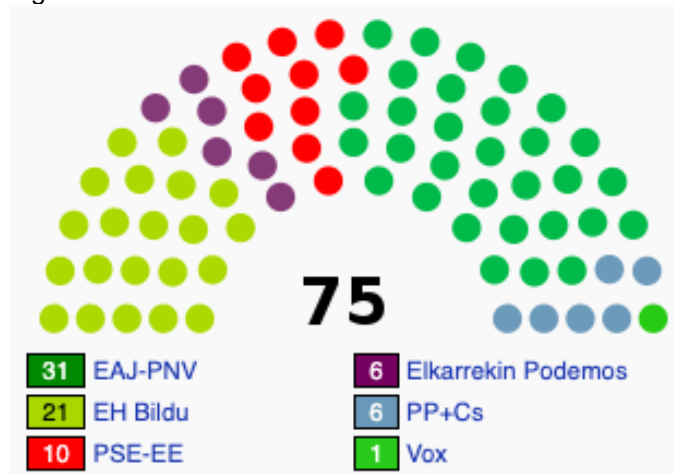
Un análisis del macroentorno nos va a ayudar a detectar **oportunidades y amenazas** en diferentes entornos:

a) Entorno político

El 12 de julio de 2020 se celebraron las últimas elecciones autonómicas, formándose el Parlamento Vasco con la siguiente estructura: 31 escaños Partido Nacionalista Vasco, 21 EH Bildu, 10 Partido Socialista de Euskadi, 6 Elkarrekin Podemos, 6 Partido Popular-Ciudadanos y 1 Vox. El PNV y el PSE revalidaron su acuerdo de coalición para crear Gobierno. En esta

ocasión, los 41 escaños suponen **mayoría absoluta**, cosa que no habían conseguido en la anterior legislatura. Esto hace que sea un gobierno más estable ya que no tendrá problemas para la aprobación de los presupuestos anuales. (Véase figura 7)

Figura 7. Distribución de los escaños en el Gobierno Vasco 2020.



Fuente: Wikipedia (2020).

El 3 de septiembre se nombraba a Iñigo Urkullu como lehendakari. Aunque todavía no se han publicado la nueva estructura de Gobierno ya se están conociendo pequeños cambios, que van a afectar de forma clara a la presencia del Gobierno Vasco en Internet: Entre esos cambios la parte de Irekia y Participación ciudadana que anteriormente pertenecía a Lehendakaritza o Departamento de Presidencia va a pertenecer al Departamento de Gobernanza, lo que hará que exista mayor relación con la Unidad de presencia en Internet y los Servicios Electrónicos.

b) Entorno económico

En entorno económico del País Vasco como el resto de los países y comunidades ha sido fuertemente golpeado por la crisis sanitaria, que es una crisis global. En nueve meses ha provocado una recesión de la economía sin precedentes.

La **crisis sanitaria** del Covid-19 ha cortado de lleno la evolución de la economía mundial, y entre ellas la vasca. Esta crisis no tiene nada que ver con las anteriores crisis económicas. Si echamos un vistazo atrás y la comparamos con la crisis de recesión del 2008 partimos de situaciones diferentes. La crisis del 2008 fue una crisis regional que comenzó en Estados Unidos y se trasladó a Europa; sin embargo, la crisis del Coronavirus es una crisis global que nace en China y se ha extendido a todo el mundo. La crisis anterior afectaba primordialmente a los bancos y la construcción, tenía pérdida de empleo permanente en los sectores afectados y el endeudamiento empresarial era muy alto, el sector bancario no estaba muy capitalizado. La nueva crisis afecta a sectores industriales con cadenas globales de suministro y servicios como la hostelería, restauración, turismo o transporte. Pero en esta ocasión partimos de un endeudamiento de las empresas menor y un sistema bancario más capitalizado.

Es difícil predecir el futuro de la economía a partir de la crisis, pero vamos a tener en cuenta cuál era la situación anterior que nos determinará el estado real de Euskadi, o el punto de partida. Se van a evaluar datos macroeconómicos como el PIB, la renta per cápita, el empleo y desempleo, las exportaciones y las infraestructuras.

El **producto interior bruto (PIB)** es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos por una economía, ya sea país o región. Esta magnitud nos permite estimar la capacidad productiva de una economía. Mediante la variación del PIB interanual se puede obtener información de la evolución de una economía.

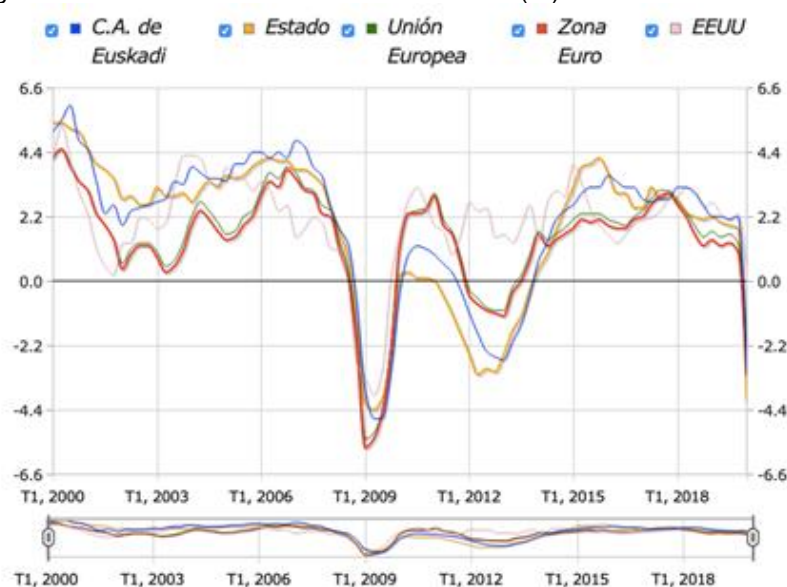
Por causas de la crisis el PIB en Euskadi bajó fuertemente en 2009 y posteriormente en 2012, 2013, pero en los últimos 6 años, incluido 2019, ha tenido un incremento del PIB con variaciones superiores a 2%. Esta recuperación de la economía vasca, ligeramente superior a la española, hace que mejore la posición relativa a los países europeos, ya que en los últimos años ha sido cercano al punto por encima de la media europea e incluso superior respecto a las grandes potencias como Alemania y Francia. (Véase tabla 2 y figura 8).

Tabla 2. Evolución PIB Real.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Economía mundial	3,5	3,6	3,4	3,4	3,8	3,6
Economías desarrolladas	1,4	2,1	2,3	1,7	2,4	2,2
EE. UU.	1,8	2,5	2,9	1,6	2,2	2,9
Japón	2,0	0,4	1,2	0,6	1,9	0,8
Unión Europea 28	0,3	1,8	2,3	2,0	2,5	2,0
- Alemania	0,5	1,9	1,7	2,2	2,2	1,4
- Francia	0,6	0,9	1,1	1,2	2,3	1,7
- Reino Unido	2,1	3,1	2,3	1,8	1,8	1,4
- Italia	-1,7	0,1	0,9	1,1	1,7	0,9
- España	-1,7	1,4	3,6	3,2	3,0	2,6
- Euskadi	-1,7	1,6	3,0	3,3	2,9	2,8
Economías en desarrollo	5,1	4,7	4,3	4,6	4,8	4,5
China	7,8	7,3	6,9	6,7	6,8	6,6
India	6,4	7,4	8,0	8,2	7,2	7,1
Rusia	1,8	0,7	-2,5	0,3	1,6	2,3
Brasil	3,0	0,5	-3,5	-3,3	1,1	1,1

Fuente: FMI (economía mundial, Japón, China), BEA (Estados Unidos), Eurostat y Eustat (2019).

Figura 8. Tasa de variación interanual del PIB (%).

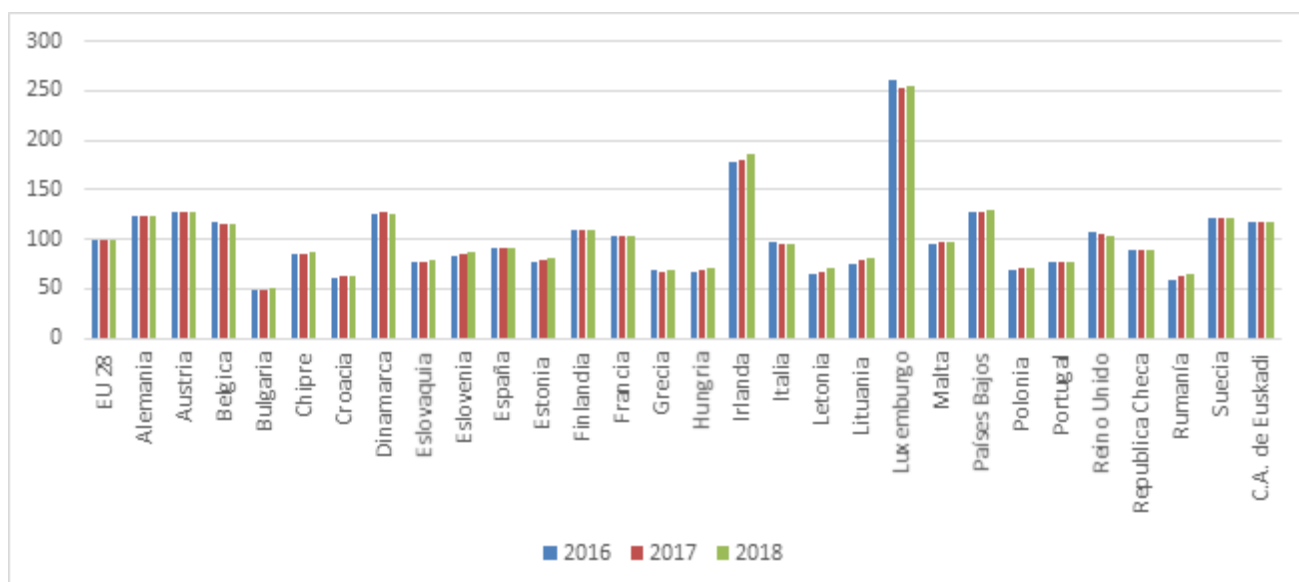


Fuente: Eustat. Cuentas trimestrales (2019).

La **renta per cápita** o PIB per cápita (PPC) es un indicador macroeconómico que nos permite conocer la renta de la población y que puede detectar la estabilidad económica de un país o región. En 2019 la renta per cápita de Euskadi era de 35.200€. Es elevada ya que se encuentra sobre la posición 50 de las 276 regiones europeas.

El PIB per cápita de Euskadi tomando la UE-28 con valor medio 100 tiene un valor 117 un punto inferior respecto a los dos años anteriores. En el ranking, Euskadi solo ha sido superada en 2018 por Luxemburgo (254), Irlanda (187), Países Bajos (129), Austria (127), Dinamarca (126), Alemania (123) y Suecia (121). (Véase figura 9).

Figura 9. Gráfico PIB per cápita (PPC) por país y año (EU 28=100). 2016-2018.

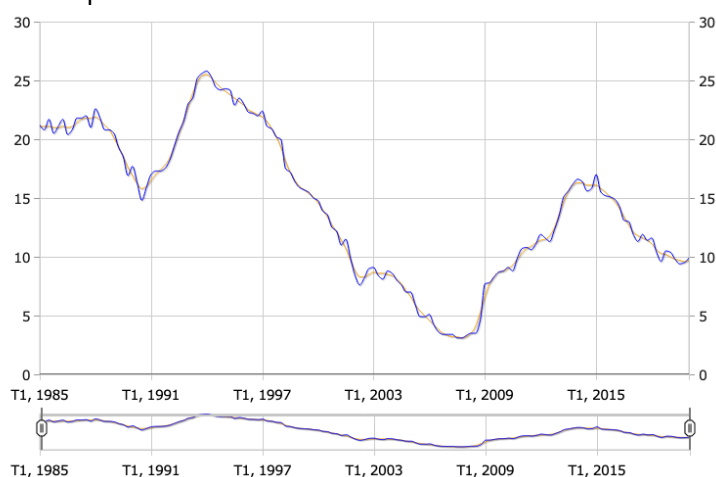


Fuente: Eustat y Eurostat. Elaboración propia (2020).

Las tasas de **empleo y desempleo** nos permiten conocer las personas empleadas o desempleadas respecto a la población que tienen edad de trabajar. Esta ratio se utiliza para determinar la capacidad que una economía tiene para crear empleo y mantener un nivel de producción elevado. La tasa de desempleo de Euskadi en julio de 2020 había ascendido un punto hasta el 10,8%.

La tasa desempleo en la CAPV ha tenido un descenso en los últimos seis años de forma consecutiva. Pasando de un 16,1% de la población activa a un 9,8% en 2020. Hay que indicar que este descenso de la tasa de empleo no va asociado a una mejora de la calidad del empleo. (Véase figura 11).

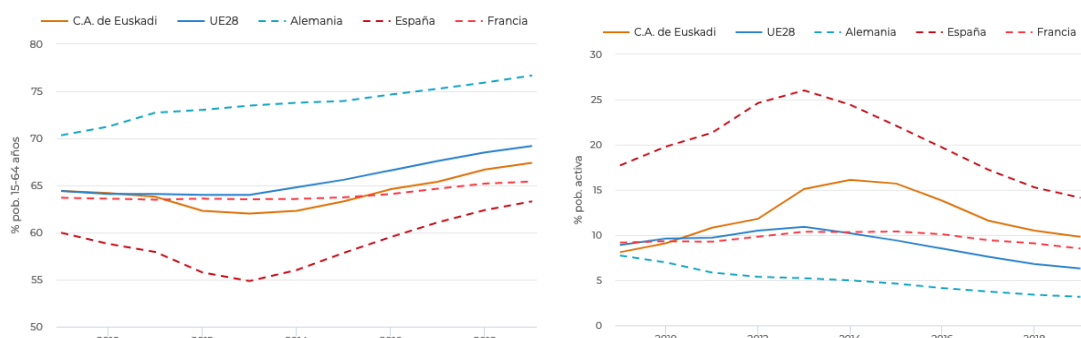
Figura 11. Gráfico. Tasa de paro y tendencia de la población de más de 16 en la CAV de Euskadi por trimestre.



Fuente: Eustat. Encuesta de población en relación con la actividad (2020).

La tasa de empleo se encuentra en posiciones muy bajas respecto a la comunidad europea y especialmente respecto a Alemania. Este indicador es notablemente mejor que en España. Respecto a Francia ha superado la tasa de empleo de población activa y se ha recortado en la tasa de desempleo hasta los 1.3 puntos ya que la tasa de desempleo en Francia alcanza el 8,5%. (Véase figura 12).

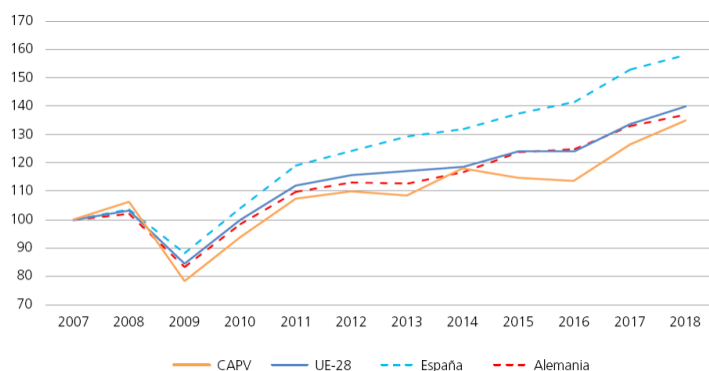
Figura 12. Gráfico. Tasa de empleo y desempleo (% población 15-64 años).



uente: Eurostat+Eustat. Orkestra (2020).

Las **exportaciones** netas o demanda exterior positivo, es decir las exportaciones menos las importaciones dan un saldo positivo. Esto es muy favorable ya que podemos decir que Euskadi tiene superávit comercial ya que vende más de lo que compra e ingresa más de lo que gasta. El sector de la automoción es uno de los principales motores de la economía vasca. La exportación de vehículos de menos de 10 personas, cuyo principal referente es la fábrica de Mercedes Benz en Vitoria, supone con el 9% la mayor partida de exportaciones del País Vasco. La segunda partida más importante está relacionada con los componentes de automóviles suponen con el 7%. El País Vasco tiene grandes empresas como Mercedes Benz, Petronor, Siemens Gamesa, CAF, ITP, Aernnova, CIE Automotive, Gestamp, Sidenor o Michelin. (Véase figura 13 y tabla 3).

Figura 13. Gráfico. Evolución del valor de las exportaciones valoradas en euros (2007 = 100).



Fuente: Unctad y Eustat. Gráfico Orkestra (2019).

Tabla 3. Principales partidas arancelarias exportadoras en la C.A. de Euskadi. Miles de euros. 2019.

	2018	2019	%	19/18 (%)
Total	25.487.514	25.396.938	100	-0,4
Turismos de menos de 10 personas	2.395.833	2.289.966	9,0	-4,4
Partes y accesorios de vehículos automóviles	1.876.962	1.767.156	7,0	-5,9
Aceites refinados de petróleo	1.810.711	1.451.244	5,7	-19,9
Vehículos automóviles para el transporte de mercancías	1.571.349	1.422.173	5,6	-9,5
Automotores para vías férreas y tranvías autopropulsados	273.228	1.080.946	4,3	295,6
Neumáticos nuevos de caucho	964.282	956.987	3,8	-0,8
Artículos de grifería, válvulas y órganos similares para tuberías	521.631	516.781	2,0	-0,9
Perfiles de hierro o acero sin alear	527.687	489.226	1,9	-7,3
Tubos y perfiles huecos, sin soldadura de hierro o acero	624.010	476.094	1,9	-23,7
Chapas y tiras, de aluminio, de espesor superior a 0,2 mm	441.413	379.043	1,5	-14,1
Útiles intercambiables para herramientas de mano o máquinas herramienta	389.556	308.942	1,2	-20,7
Las demás manufacturas de hierro o de acero	327.047	290.381	1,1	-11,2
Aceites y productos de la destilación de los alquitranes de hulla de alta temperatura	308.557	268.185	1,1	-13,1
Vehículos automóviles para transporte de diez o más personas, incluido el conductor	184.426	267.031	1,1	44,8
Cobre sin refinar; ánodos de cobre para refinado electrolítico	143.311	254.866	1,0	77,8
Ascensores, escaleras mecánica, transportadores,...	242.264	223.911	0,9	-7,6
Barras y perfiles, de acero inoxidable	247.024	223.045	0,9	-9,7
Árboles de transmisión, cojinetes, engranajes, embragues...	182.420	219.502	0,9	20,3
Barras y perfiles de los demás aceros aleados y barras huecas para perforación	274.268	216.718	0,9	-21,0
Partes de vehículos para vías férreas o similares	176.638	201.218	0,8	13,9
Vino de uvas frescas	200.069	200.393	0,8	0,2
Candados, cerraduras, cerrojos y llaves de metales comunes	182.052	194.585	0,8	6,9
Construcciones a base de chapas, barras, perfiles, tubos y similares de fundición, hierro o acero	160.793	189.043	0,7	17,6
Transformadores eléctricos, convertidores estáticos y bobinas de reactancia	155.135	184.658	0,7	19,0
Otros tubos y perfiles huecos, de hierro o acero	173.802	183.245	0,7	5,4

Fuente: Eustat. Estadística de comercio exterior (ECOMEX) (2019).

La situación estratégica de Euskadi hace que se disponga de unas **infraestructuras** que permite interconexión por tierra mar y aire: a través del atlántico e interconexionando Europa con la Península Ibérica. Este conjunto de infraestructuras son la clave de un desarrollo económico sostenible que garantiza la conectividad y mejora de la competitividad del territorio y su tejido económico. Entre las infraestructuras más representativas de Euskadi se encuentran los aeropuertos de Loiu, Foronda y San Sebastián. Foronda se ha convertido en el quinto aeropuerto del estado con mayor volumen de carga, 5 millones de kg, por detrás de Madrid-Barajas, El Prat de Barcelona y Zaragoza. Los dos grandes puertos comerciales del País Vasco con el mar Atlántico son los de Bilbao y Pasaia.

c) Entorno social, cultural y demográfico

La Comunidad Autónoma del País Vasco se sitúa al norte de la Península Ibérica con una extensión de 7.234 Km², es la 14 provincia de España ocupando un 1,43% del total. Está formada por tres provincias Araba, Bizkaia y Gipuzkoa cuyas capitales son Vitoria-Gasteiz, Bilbao y Donostia San Sebastián. Tiene una población de 2.188.017 habitantes, es decir es la 8^o Comunidad de España en cuanto a población con una densidad de población de 302 habitantes por Km², muy superior a la **densidad de población** de España y a la del resto de las Comunidades Autónomas.

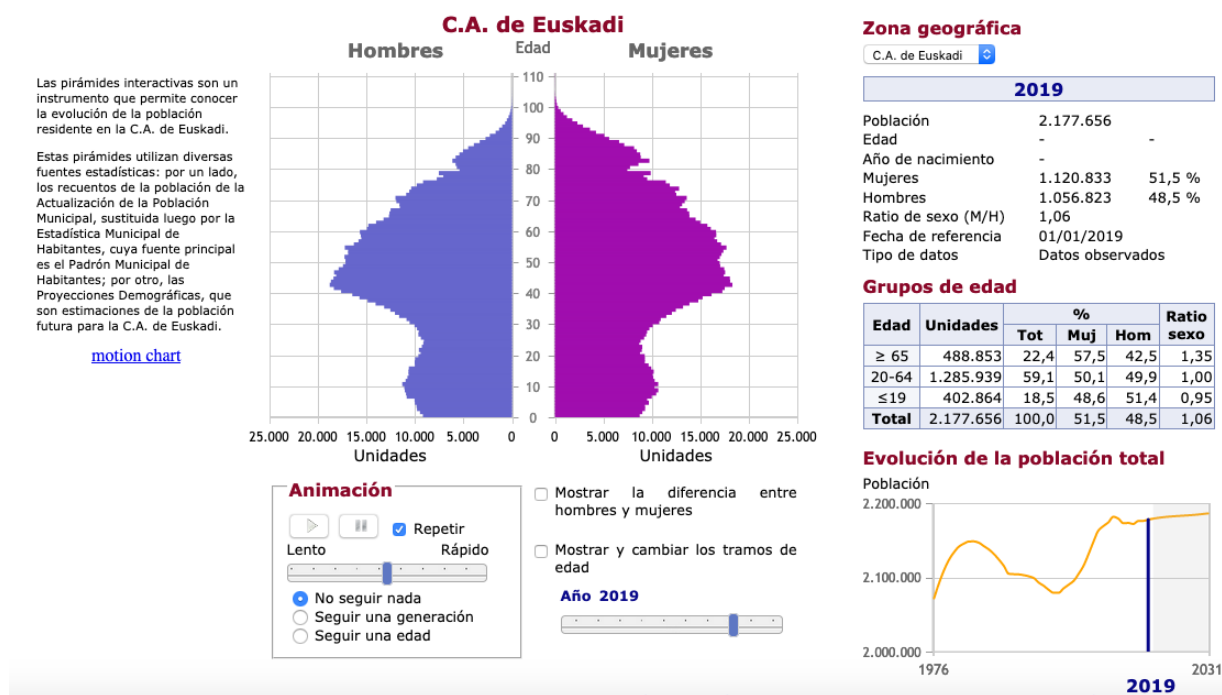
Euskadi tiene una de las **tasas de natalidad** más bajas de Europa, en 2018 la segunda por detrás de Italia con 7,8 nacimientos por cada mil habitantes. En la última década ha bajado de 9,6 a 7,8 y especialmente ha tenido repercusión en el último quinquenio.

Además, la **esperanza de vida** en el País Vasco es de 83,6 años, que ha pasado de 82,4 a 83,6 de 2008 a 2018, es la mayor en Europa. El envejecimiento de la población es un problema de las economías desarrolladas y especialmente las europeas, ya que uno de los resultados derivados es que la población activa se reduzca.

El 51,5% de los habitantes son mujeres y el 48,5% hombres. Esta ratio se incrementa en edades superiores a 65 años ya que estas tienen mayor esperanza de vida. (Véase figura 14).

Figura 14. Gráfico. Pirámides interactivas.

Pirámides interactivas



Fuente: Eustat (2019).

El 72,1% de la población vasca entre 25 y 64 años de estudios superiores o terciarios, superando en más de 10 puntos a España con un 61,31%. Alemania está 14 puntos por encima y la media de la Unión Europea (UE-28) o Francia con 6 puntos. La tendencia de crecimiento es positiva y esto es gracias a que las personas jubiladas sin estudios son reemplazadas por trabajadores con estudios. Por lo tanto, Euskadi parte mal posicionada sobre la mayoría de los países europeos, pero bien respecto a España. Además, Euskadi, sobre todo, pero también España son los que más tienen los estudios sobre cualificados respecto al trabajo que ejercen.

El euskera y el castellano son las lenguas oficiales. El euskera es utilizado por un 40% de la población vasca.

d) Entorno tecnológico:

El 91% de los hogares vascos tienen **conexión de banda ancha** a Internet, esta cifra supera en 31 puntos los datos de hace 10 años. Por otra parte, el comercio electrónico en los hogares y el 50,7% de los hogares realiza compras por Internet.

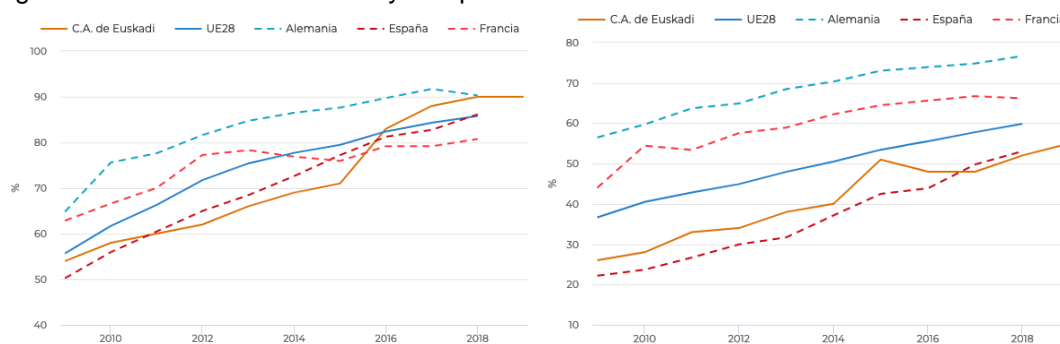
Por otra parte, el 70,9% de los hogares vascos disponen de **ordenador de sobremesa**, 11,6 puntos más que hace 10 años, **portátil** 55,2% el doble que hace 10 años, mientras que el 95,2% de los hogares dispone de algún teléfono móvil, 6,5 puntos más que hace 10 años.

El 80,2% de la población de más de 15 años es **usaria de Internet**. En cuanto al uso el 96,1% lo como mensajería electrónica como WhatsApp, el 83,8% para realizar búsquedas por Internet, el 79% utiliza el correo electrónico y el 74% para estar informado.

El País Vasco está muy bien posicionado en cuanto el **acceso de banda** ancha en los hogares, está al nivel de Alemania y supera en cinco puntos a la media de la Unión Europea y en 10 puntos a Francia.

El **comercio electrónico** es un indicador representativo del uso que se hace de Internet. El 50,7% de los usuarios de internet han realizado compras por Internet. En este caso, países como Alemania y Francia están 25 y 15 puntos por encima respecto a Euskadi, incluso 8 puntos por debajo del conjunto de la media de la Unión Europea, con un valor parecido a la media del estado. (Véase figura 15).

Figura 15. Gráfica. Banda Ancha y compra comercio electrónico en últimos 12 años.



Fuente: Eustat y Eurostat. Orkestra (2019)

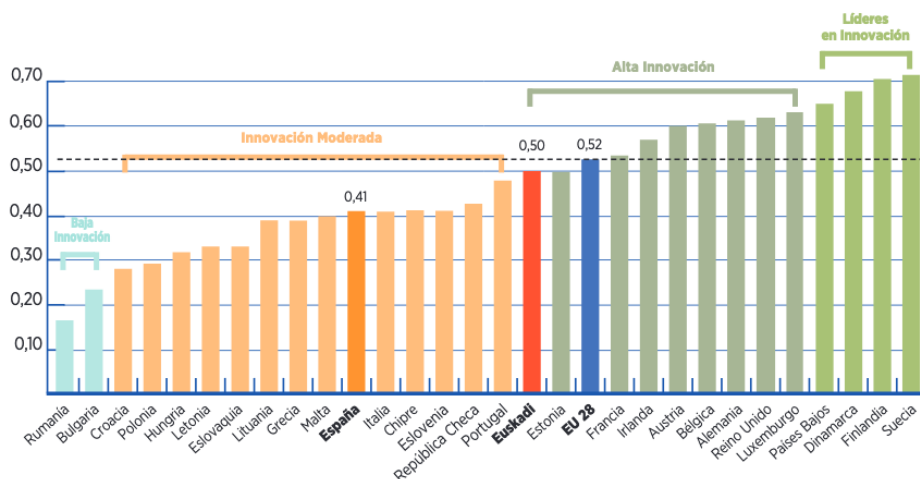
En cuanto a los recursos humanos dedicados a la **ciencia y tecnología**. El 1,46% de los trabajadores se dedican a la investigación y desarrollo muy por encima de España y otras potencias europeas como Alemania o Francia.

Según la encuesta sobre la sociedad de la información sobre las **empresas vascas**, elaborada por el Eustat, Instituto Vasco de Estadística, el 51% de las empresas vascas utilizan las redes sociales para fines empresariales, este porcentaje asciende al 68,3% cuando hablamos de empresas de 10 o más empleados, incrementándose en un 2,3% respecto al año anterior. El mismo informe nos indica que el 94,2% de las empresas disponen de ordenador, 91,6% de correo electrónico, un 92,3% de acceso a Internet y un 93,9% de telefonía móvil y un 54,2% de página web con una variación del 1,3%, 1,7%, 0,7% y un -0,4% respectivamente. Es curioso como el único indicador que no se ha incrementado son las páginas web de empresa, sobre todo ha tenido influencia en las de las empresas con 9 o menos empleados, con un 0,6% menos.

El Panel Europeo de Indicadores de **Innovación**-European Innovation Scoreboard (EIS) 2019, sitúa a Euskadi al nivel del grupo de países con alta innovación con un valor de 0,50 a dos décimas de la media de la UE-28, España se coloca entre los países de innovación moderada con un valor de 0,41%. Euskadi obtiene una media del 94,7% España y alcanza el 77,9% de la media europea. El EIS ha mejorado, en el caso de la C.A. de Euskadi, una centésima respecto al año anterior y nueve en los últimos ocho años.

El País Vasco cuenta con evidentes fortalezas, pero también con unas cuantas debilidades; la principal, la **falta de innovación en las pymes más pequeñas** en organización y comercialización o marketing, y en las inversiones en maquinaria avanzada, software, patentes, etc. Existe cada vez una mayor diferencia entre el gasto de I+D sobre el PIB respecto a la UE-28. (Véase figura 16).

Figura 16. Gráfico. Indicadores de Innovación EIS 2019. Euskadi y EU-28 .



Fuente: Eustat y Comisión europea (2019).

El País Vasco dispone de una La Red de **Parques Tecnológicos** en Álava, Bizkaia y Gipuzkoa que albergan a 544 empresas, 18.489 profesionales, 43 centros tecnológicos, 12 clústers y agentes de I+D, estos suponen el 38% gasto total en I+D en Euskadi. La generación de redes de contactos permite crear un ecosistema innovador de conocimiento, talento y transferencia en los sectores estratégicos como la aeronáutica, automoción, biotecnología, salud, energía o TICs, que son claves para la industria vasca. Los parques tecnológicos ofrecen servicios de valor añadido para todas las empresas y profesionales, orientados a reforzar las capacidades de innovación de los agentes.

e) Entorno legal

Existe una base jurídica relacionadas con la administración electrónica que ayudan a la digitalización:

La Ley **39/2015**, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley **40/2015**, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público suponen la transformación digital de todas las administraciones pública, impulsando la tramitación electrónica en diferentes escenarios: internamente, con la ciudadanía y con el resto de las administraciones electrónicas.

El **Real Decreto 3/2010** regula el **Esquema Nacional de Seguridad (ENS)**, donde se especifica las medidas organizativas y técnicas de seguridad que protejan la información manejada y los servicios prestados en la administración digital.

El **Real Decreto 4/2010** se regula el **Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENS)** en el ámbito de la Administración Electrónica, que define la forma de intercambiar información entre las diferentes administraciones públicas.

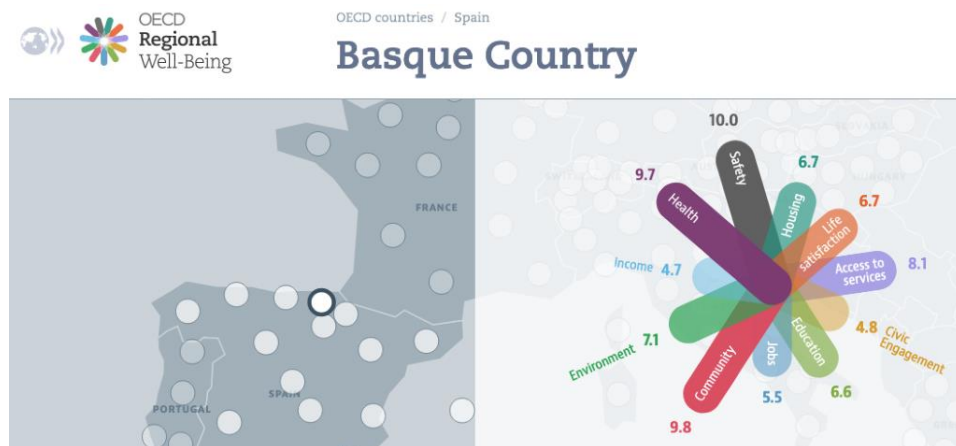
A nivel de desarrollo web, existen varias leyes que afectan **Decreto 108/2004**, de 8 de junio, del modelo de **presencia en Internet** de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi en Internet, donde se especifica que todos los organismos y empresas públicos deben estar bajo el dominio Euskadi.eus y que los contenidos deben realizarse en las dos lenguas oficiales del país vasco: euskera y castellano.

Finalmente, los sitios web institucionales tienen que ser **accesibles** conforme al decreto **Real Decreto 1112/2018**, de 7 de septiembre, **sobre accesibilidad de los sitios web** y aplicaciones para dispositivos móviles del sector público. Para garantizar este acceso universal a la información, se aplican los requisitos de accesibilidad de la Norma UNE-EN 301549:2019. Estos requisitos obligan a las Administraciones públicas que sus páginas cumplan con la accesibilidad doble-A o AA de las especificaciones WACAG 2.1.

f) Entorno ecológico o medioambiental

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que agrupa a 38 estados y tiene como misión coordinar las políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas, elabora un estudio sobre el bienestar regional que tiene en cuenta once campos que afectan a la calidad de vida. Este informe, considera Australia y Noruega como los países con mayor bienestar. El estudio, pese a no estar los datos totalmente actualizados (la mayoría de los indicadores son de 2018), nos puede ayudar a conocer la situación actual de Euskadi, sus fortalezas y debilidades respecto a otras regiones de España y su posición a nivel mundial. En medio ambiente Euskadi recibe un 7,1 (Calidad del aire promedio de PM2.5: 10.0 µg/m³; octava región por detrás de Galicia). (Véase figura 17).

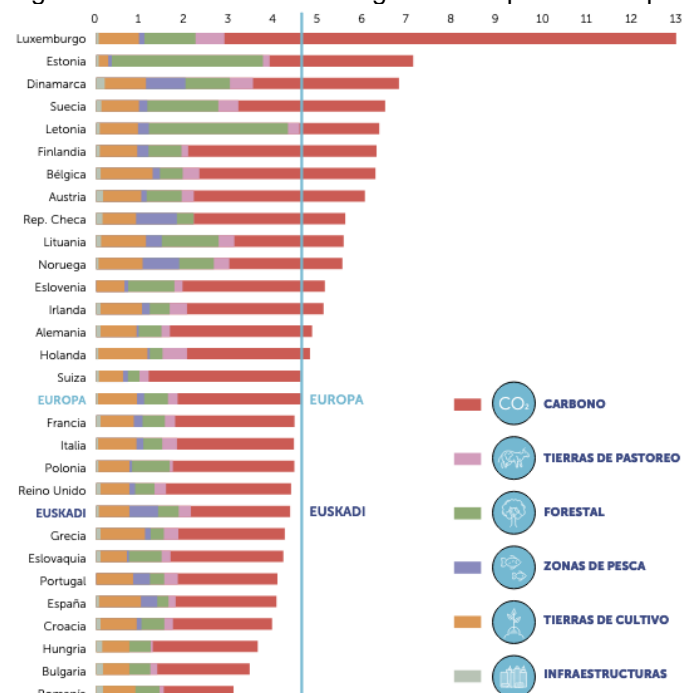
Figura 17. Medio ambiente en Euskadi.



Fuente: OCDE (2018).

La **huella ecológica** es un indicador que refleja el que medida los niveles de consumo y de generación de residuos están dentro de los niveles naturales. La huella ecológica de Euskadi está por debajo de la media europea, esto indica que Euskadi es un país deudor, es decir, consume más de lo que dispone. (Véase figura 18).

Figura 18. Gráfico huella ecológica de los países europeos y para Euskadi.



Fuente: Ihobe (2018).

2.1.2 Análisis del microentorno

Hemos indicado que el Gobierno Vasco debería tener diferentes objetivos: informar a la ciudadanía, interactuar y ser cercana a ella y enfocar la captación de los usuarios para la tramitación online, que es el equivalente al comercio electrónico en las administraciones públicas.

Mercado

El mercado está compuesto por el conjunto de ciudadanos y empresas realizan o realizarán en un futuro trámites con las Administraciones Públicas, por lo tanto, que necesitan relacionarse con ellas. Se buscará que esta relación sea preferiblemente presencial frente a la electrónica.

Competencia

Se puede decir que las diferentes Administraciones Públicas tienen sus correspondientes competencias. Entre las Administraciones Públicas hay que distinguir entre la Administración General del Estado, la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco, y la Administración Local, compuesta por las Diputaciones Forales y los Ayuntamientos. A la hora de realización de trámites con la administración se puede hablar de otras administraciones como la competencia en el mercado.

Sector

En cuanto al sector, haremos referencia al sector público. En este apartado podemos aplicar las negociaciones que puedan existir entre las diferentes Administraciones Públicas para la asignación de diferentes competencias entre ellas.

Por ello, puede ser interesante realizar una comparativa con el resto de las Administraciones Públicas. El **OBSAE**, Observatorio de la Administración Electrónica, nos dará a conocer información sobre los indicadores sobre el desarrollo de la administración electrónica de las diferentes comunidades autónomas, entre ellas Euskadi. Dentro de este informe se evalúan las estrategias para poner en marcha la Administración digital, los servicios que se ofrecen al ciudadano, el impulso en la transformación interna, las iniciativas en gobierno abierto, la tecnología y los gastos TIC y de personal. Euskadi tiene plan para la transformación digital y lidera en conceptos como el número de transmisiones de datos, pero debe mejorar en otros aspectos como la disponibilidad de servicios para ciudadanos de otros países de la UE...

Desde el punto de vista informativo, se puede decir que los principales competidores del Gobierno Vasco son las versiones digitales de los **medios de comunicación vascos**. EITB (La televisión y radio pública vasca; El Correo Digital y Diario Vasco (versiones digitales de los periódicos del grupo Vocento), Deia, Noticias de Álava y Noticias de Gipuzkoa (Grupo de Noticias). Por ejemplo, los datos y las notas de prensa diarias que el Departamento de Salud pública en su web y en Irekia todos los días a las 12:30 horas, son la fuente diaria para la portada de los medios digitales. Pero el público objetivo entre unos y otros difiere mucho.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Misión, visión y valores

Misión: Atención a la ciudadanía vasca presencialmente a través de los puntos de atención ciudadana o Zuzenean, telefónicamente mediante el teléfono gratuito 012 o telemáticamente (buzón de sugerencias, la propia web y las propuestas en el Gobierno Abierto), con el fin de ofrecer los mejores servicios y la facilidad para la tramitación de estos.

Visión: Digitalización de forma sencilla y accesible de todos los servicios electrónicos ofrecidos, promoviendo la tramitación electrónica frente a la presencial para que Euskadi sea un referente en el Estado.

Valores:

- Compromiso y cercanía con la ciudadanía.
- Eficacia, eficiencia, profesionalidad, responsabilidad y adquisición de nuevas competencias y conocimiento.
- Transparencia en la gestión de los bienes públicos.
- Abiertos al cambio, en busca de nuevas oportunidades.
- Responsabilidad con el medio ambiente.

2.2.2 Estrategias corporativa, competitiva y funcional

Estrategia corporativa

Se pretende aumentar la realización de la tramitación electrónica frente a la presencial. Satisfacción de los usuarios a través de los canales de atención ciudadana.

Estrategia competitiva

Las competencias de las Administraciones Públicas son exclusivas, por lo tanto, se puede decir que la estrategia competitiva es de diferenciación. Los trámites que realizan las administraciones son propios de cada una de ellas.

Estrategia funcional

Para ello se van a utilizar diferentes canales de marketing digital con el fin de llamar la atención de la ciudadanía para favorecer la tramitación electrónica. Se cuenta con dos direcciones la DACIMA (Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración) responsable de la presencia en Internet y la unidad de servicios electrónicos y por otra la Dirección del Gobierno Abierto responsable del marketing digital y de las redes sociales.

2.2.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor que se ofrece es la **digitalización de trámites**, con lo que se obtiene un ahorro en dinero y tiempo a la hora de la tramitación. Además, se informará y hará publicidad de estos.

2.2.4 Análisis del marketing mix

En este apartado vamos a aplicar el concepto de marketing mix tradicional de Jarome McCarthy (1960) para conocer más a la empresa. Aunque realmente al tratarse de una administración pública y al ofertar trámites no se trata de evaluar las estrategias de precio y distribución.

Estrategia de producto

Dentro de la sede electrónica nos podemos encontrar con todos los servicios que ofrece el Gobierno Vasco:

- Catálogo de trámites
- Mi carpeta: acceso a los expedientes.
- Medios de identificación electrónica, para el acceso y firma de los trámites.
- Registro electrónico de apoderamientos
- Intermediación de datos entre administraciones.
- Tablón electrónico de anuncios
- Mi pago, pasarela de pago.

- Registro electrónico general
- Factura electrónica

Dentro del catálogo de trámites nos encontramos con la posibilidad de realizar más de 3.500 trámites o procedimientos, donde están clasificados por tema, departamento u organismo y por los siguientes tipos:

-
- Ayudas, becas y subvenciones
- Contrataciones
- Premios y concursos
- Autorizaciones y licencias
- Registros y censos
- Inspecciones
- Carnés
- Arbitrajes, denuncias y reclamaciones
- Multas y sanciones
- Cánones, tasas y tributos
- Certificaciones
- Pruebas de acreditación y exámenes
- Trámites a instancias de la administración
- Interacción con la ciudadanía
- Peticiones de servicios
- Comunicaciones a la administración
- Otros procedimientos

Por cada uno de los trámites se dispone de información: una descripción detallada del trámite, a quien va dirigido, la normativa que se le aplica, el organismo que lo convoca y promueve, información de contacto y la tramitación de este.

Estrategia de precio.

Los trámites no tienen ningún precio. Por lo tanto, no existe ninguna estrategia de precio.

Estrategia de distribución.

El producto, que realmente son los trámites se realiza en las sedes electrónicas o en ventanilla que son los puntos de atención ciudadana, pero no hay una distribución como tal. Por lo tanto, la estrategia de distribución consiste en hacer llegar a los ciudadanos a estos puntos de tramitación, preferiblemente electrónicamente.

El portal web del Gobierno Vasco va a estar diseñado para hacer que el público que lo visita llegue a la sede electrónica con enlaces desde la página principal, colocando enlaces estratégicamente entre los primeros enlaces y desde resto de páginas en sitios destacados. Además, existen otros intermediarios electrónicos como los buscadores o redes sociales mediante los cuales se podrá acceder directamente.

Para garantizar la seguridad de la sede electrónica se dispone de un certificado digital, además de un sistema de pago propio, denominado Mi Pago y utilizado en trámites donde hay que realizar pagos como multas o el pago de tasas como las inscripciones a oposiciones.

Estrategia de comunicación.

1) Auditoría de los canales en los que se tiene presencia

Web

Del *site* principal del Gobierno Vasco, cuyo dominio es **euskadi.eus**, cuelgan más de 60 portales: portales departamentales, portales de sus organismos autónomos o entidades y portales temáticos. El mantenimiento de estos portales se realiza a través de la UPI (Unidad de

presencia de Internet) de la DACIMA (Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración) del Departamento de Gobernanza. Estos portales son un canal informativo para los usuarios y tienen como uno de sus objetivos ayudar a que los ciudadanos realicen trámites administrativos. Cada uno de los portales cuelga del dominio Euskadi.eus mediante sus correspondientes subdominios. Estos son los principales portales:

Portales departamentales: están compuestos por los 12 departamentos del Gobierno Vasco bajo el subdominio www. Lehendakaria (Presidencia), Seguridad, Trabajo y Empleo, Gobernanza Pública y Autogobierno, Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, Economía y Hacienda, Educación, Planificación Territorial, Vivienda y Transportes, Salud, Igualdad, Justicia y Políticas Sociales, Cultura y Política Lingüística, Turismo, Comercio y Consumo.

Portales de organismos y entidades públicas: Instituto Vasco de Finanzas, Visesa, Alokabide, Etxebide, Gogora, Osakidetza, AVPD, Euskalmet, Izenpe, Habe, Osalan, Eustat, Osalan, Ura, Berdingune, ETS, Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo, Comisión Jurídica Asesora de Euskadi, Kontsumobide, EJIE (Sociedad informática del Gobierno Vasco, Lanbide (Servicio Vasco de Empleo), Autoridad Vasca de la Competencia.

Temáticos: Turismoa, Moveuskadi, Sarea, OGP - Modelo Vasco de Gobierno, Mugiment, Gazteukera, GeoEuskadi, Open DataEuskadi, Legegunea, Sede Electrónica, Intranet Jakina, Kulturklik, Nisae, Liburutegiak, Nisae.

Existe un CMS propio, desarrollado por EJIE que consta de un gestor de portales, donde se realiza la maquetación y diseño de cada uno de los portales y el gestor de contenidos donde se editan los diferentes contenidos.

El portal web debería cumplir los criterios de **accesibilidad y usabilidad**. El Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital realiza semestralmente informes de seis portales de Euskadi.es, que normalmente cumplen con los criterios de accesibilidad. Además, la entrada en vigor de la nueva legislación de accesibilidad obligará a revisar todos los portales para su cumplimiento.

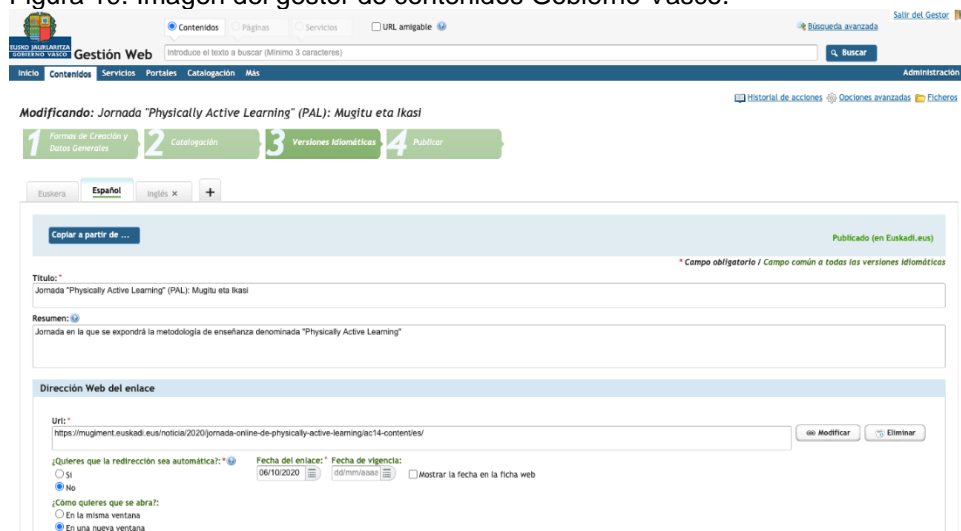
-Contenidos

Prácticamente la mayoría de los contenidos generados dentro de Euskadi.eus son propios. Existen dos herramientas desarrolladas por la EJIE (Sociedad informática del Gobierno Vasco): un gestor de portales que permite el diseño de las diferentes webs y un gestor de contenidos mediante el cual se permite añadir información.

Aproximadamente 300 usuarios insertan los contenidos que pueden ser para web (noticias, información, evento, entrada blog, nota de prensa...) o un servicio para la tramitación (ayudas, contrataciones, registros, inspecciones, multas, certificaciones...). Cada departamento u organismo autónomo tiene sus propios gestores de contenidos que crean sus contenidos. La herramienta, además del tipo de contenido, permite realizar una catalogación de estos para la búsqueda y clasificación de estos.

El sistema permite la visualización de cada contenido en los diferentes portales, esto que aparentemente podría ser una ventaja no lo está siendo tanto ya que Google indexa aleatoriamente cualquier contenido en cualquier portal. Además, el gestor de contenidos no puede generar formularios con lo que conseguir Leads por registro resulta complicado. Además, se puede decir que no existe una estrategia clara de marketing de contenidos, por ejemplo, en las noticias relativas a los trámites debería haber CTAs directos a las fichas de tramitación. (Véase figura 19)

Figura 19. Imagen del gestor de contenidos Gobierno Vasco.



Fuente: gestor de contenidos (2020).

En cuanto a los **blogs y noticias**, dentro de las herramientas de Euskadi 2.0 existía posibilidad de realizar blogs mediante la herramienta WordPress. Utilizan esa herramienta los blogs de Kontsumobide o Gazteaukera. La falta de soporte para dicha herramienta ha hecho que los diferentes departamentos opten por el contenido de tipo blog que ofrece el gestor de contenidos. El blog del PEGIP es un ejemplo. Además, los contenidos de tipo noticias permiten ser comentadas.

La frecuencia de **publicación de contenidos** de tipo noticias es muy amplio, entre otras cosas, porque se realiza el seguimiento de la agenda política del Lehendakari y sus consejeros lo que en ocasiones puede suponer que diariamente se publiquen más de 20 noticias.

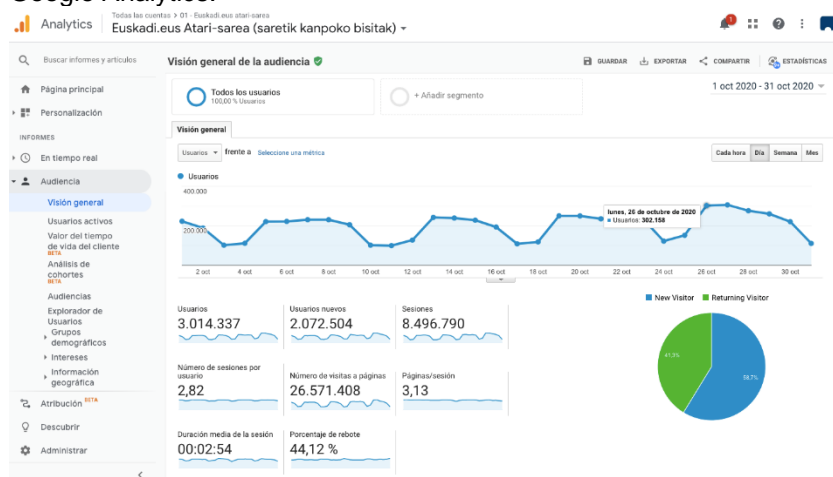
-Análítica web

Las estadísticas de la red de portales del Gobierno Vasco se obtienen a través de Google Analytics. La red de portales del Gobierno Vasco bajo el dominio euskadi.eus la visitan mensualmente más de 3 millones de usuarios en total, con más de 26 millones de páginas web vistas.

Entre las páginas más visitadas está el subdominio principal (el subdominio www), con los departamentos de Educación, Cultura y Salud a la cabeza, seguido de los portales Euskalmet (Servicio Vasco de Meteorología), Osakidetzala (Servicio Vasco de Salud), Lanbide (Servicio Vasco de Empleo) y la Sede Electrónica.

Entre los servicios y contenidos más utilizados destacan el tiempo, los contenidos referentes al Covid, el diccionario euskera-castellano y el traductor neuronal. La mitad de las visitas se realizan a través del móvil, un 47% desde el ordenador y un 3% desde las tablets. (Véase figura 20).

Figura 20. Gráfico. Estadísticas del mes de octubre de la red de portales euskadi.eus en Google Analytics.



Fuente: Google Analytics (2020).

-SEO

Los portales de euskadi.eus están muy bien posicionados en Google, sobre todo con palabras clave de marca como Euskalmet, que tiene 1 millón de accesos o como Osakidetza. También está muy bien posicionado con otras palabras orgánicas como las relacionadas con diccionarios, traductores o Covid. Esto hace que finalmente coincidan los portales y contenidos más visitados con los que más tráfico orgánico tienen.

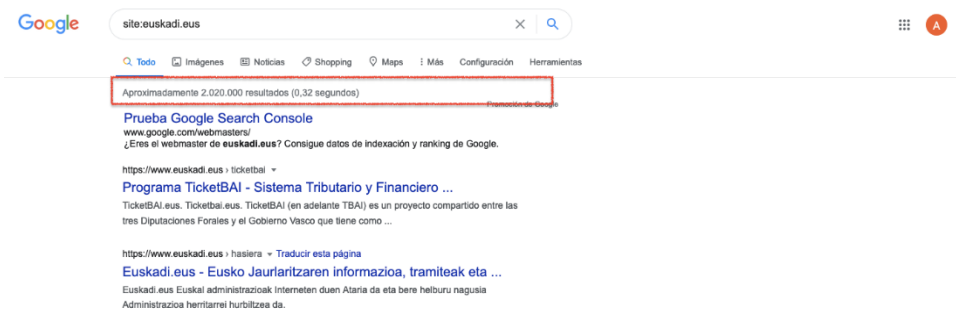
Todos los portales y páginas web de euskadi.eus están bajo servidor HTTPS seguro. Utiliza url amigables y se controla que todas las páginas tengan su título y maquetación correcta para que ayude a su posicionamiento. De esta forma, Google tiene más de 2 millones de páginas indexadas del dominio euskadi.eus (site:euskadi.eus). (Véase figura 21 y 22)

Figura 21. Palabras que más tráfico llevan a euskadi.eus.

Consulta	Clics	Impresiones
euskalmet	1.091.958	1.173.064
lanbide	656.733	781.580
osakidetza	344.640	426.671
itzultzaile neuronal	311.534	337.179
ikasgunea	270.704	290.983
eBuzay hitzegia	230.018	479.195
hezkuntza	152.762	183.716
traductor euskera	138.566	871.876
traductor neuronal	135.001	155.921
ordelkagunea	132.661	140.319

Fuente: Google Search Console (2020).

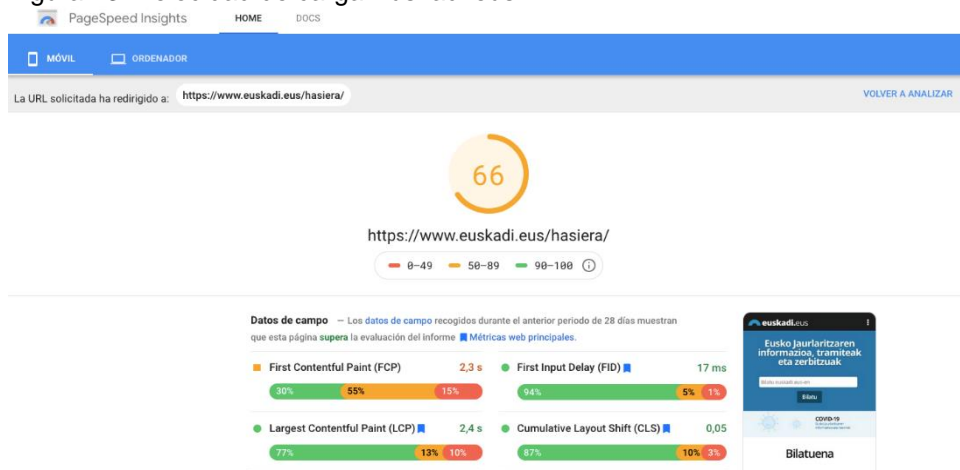
Figura 22. Páginas indexadas de Euskadi.eus en Google.



Fuente: Google (2020).

Sin embargo, hay factores SEO que habría que mejorar: lentitud de carga de la página, la indexación incorrecta de algunas páginas en Google o la falta de un fichero SiteMap.xml donde se indique a los buscadores la estructura de la página. Se está desarrollando un nuevo gestor de portales que dará solución a esa problemática que existe actualmente. Entre otras cosas: minimizará los ficheros html, css y javascript y reducirá su peso, generará un fichero SiteMap.xml con la estructura del portal, añadirá la etiqueta canonical para evitar el problema de indexación de Google. (Véase figura 23)

Figura 23. Velocidad de carga Euskadi.eus



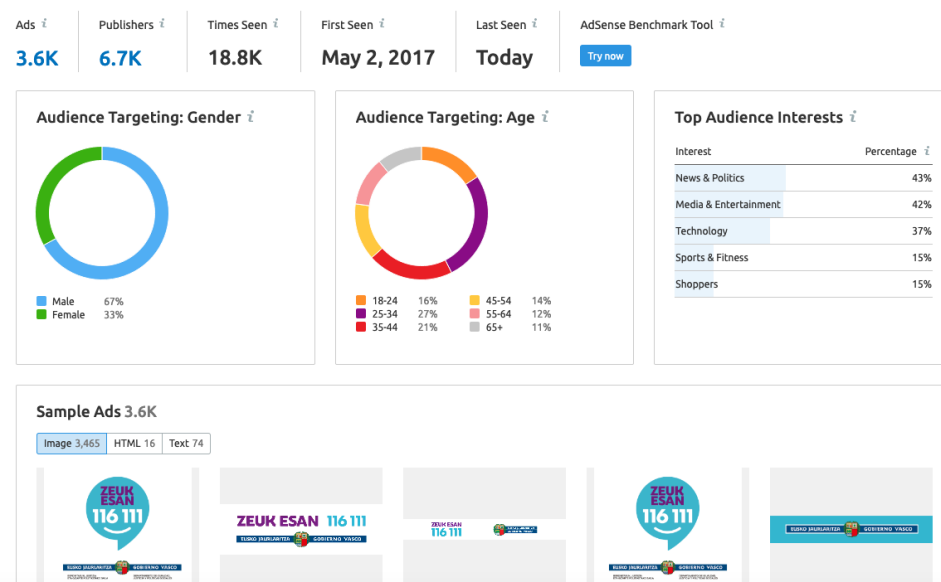
Fuente: PageSpeed Ingights (2020).

- Publicidad

Normalmente no se suele hacer ninguna campaña SEM en Google ya que el posicionamiento es correcto. Tampoco se han realizado campañas en otros soportes como Facebook Ads, Twitter Ads, LinkedIn Ads, o marketing de afiliación, Amazon Ads, RTB, remarketing, etc.

Sí se han realizado campañas con publicidad Display, estas campañas son gestionadas directamente por los responsables de prensa y son realizadas por agencias. Además del soporte en Internet se realizan en otros medios como prensa, radio o televisión. (Véase figura 24).

Figura 24. Publicidad Display.



Fuente: SemRush (2020).

- Redes sociales

Desde 2009, cuando se implantó Irekia o el Gobierno Abierto, se dio gran importancia a los medios sociales. Estos se gestionan desde el Departamento de Presidencia, donde el Lehendakari y cada consejero, o en su caso el departamento, tiene su presencia en las redes sociales. Adicionalmente, cada portal temático u organismo autónomo dispone de sus propias redes sociales, siempre coordinados con el Departamento de Presidencia o Lehendakaritza. En total se gestionan más de 300 cuentas en redes sociales. Cada portal temático u organismo, dependiendo de su temática, utilizan la red social que más se adecúa al perfil de su audiencia.

El estudio de los medios sociales del Gobierno Vasco puede ser tan amplio que vamos a dejar a un lado los portales temáticos y organismos autónomos y nos vamos a centrar en las redes sociales principales. Es decir, nos vamos a centrar en las redes sociales del Gobierno Vasco, las del Gobierno Abierto y las de los departamentos y consejeros.

Las redes sociales que más seguidores tienen son las de Twitter y Facebook. El contenido de las publicaciones de los posts de Facebook y Twitter suelen coincidir. En las redes sociales del Gobierno Vasco se realiza un seguimiento de la actividad política del Lehendakari y sus consejeros. Según la actividad política podemos tener entre 10 y 20 tweets diarios en Twitter y entre 5 y 10 publicaciones diarias en Facebook, no retwittean y prácticamente no tienen interactividad con los usuarios.

Las redes sociales de Irekia además del seguimiento de la actividad política añaden información de acciones y programas que se realizan en diferentes departamentos y organismos autónomos e intentan buscar la participación ciudadana sin conseguirlo.

Sin lugar a duda la cuenta de Twitter del Lehendakari es la que más seguidores tiene y esto hace que sus *posts* sean los más comentados y retwitteados. En todos los casos se suelen publicar un post por cada idioma oficial, es decir, uno en euskera y otro en castellano. (Véase tabla 4 y 5).

Tabla 4. Seguidores en las principales cuentas de las redes sociales.

	Twitter	Facebook	Instagram	Youtube
Gobierno Vasco	16.300	13.230		
Irekia	19.100	14.266	2.789	2.440
Iñigo Urkullu	39.100	13.300	1.921	

Fuente: elaboración propia (2020).

Tabla 5. Seguidores en las principales cuentas de las redes sociales.

	Tweets	Me gusta Facebook	Publicaciones Instagram
Gobierno Vasco	36.500	12.778	
Irekia	34.800	13.770	1.270
Iñigo Urkullu	6.460	12.490	60

Fuente: elaboración propia (2020).

El Gobierno correspondiente a la XII legislatura fue constituido a principios de septiembre de 2020, con lo que muchos departamentos están trabajando sobre sus redes sociales. La mayoría de los consejeros/departamentos tienen sus cuentas de Facebook y Twitter, y algunos apuestan por otras, como Instagram o LinkedIn. (Véase tabla 6).

Tabla 6. Redes sociales de los diferentes consejeros y/o departamentos.

Departamento o Consejero	Twitter	Facebook	LinkedIn	Instagram
Lehendakaritza	/X	X	X	X
Presidencia				
Gobernanza	X	X		
Desarrollo económico	X	X	X	X
Igualdad, Justicia y Políticas Sociales.	X	X		X
Planificación territorial	X	X		
Economía y Hacienda	X	X	X	X
Educación				
Salud	X	X		
Turismo, Comercio y Consumo	X	X		
Cultura y Política Lingüística	X	X		
Seguridad	X	X	X	
Trabajo y Empleo	X	X		

Fuente: elaboración propia (2020).

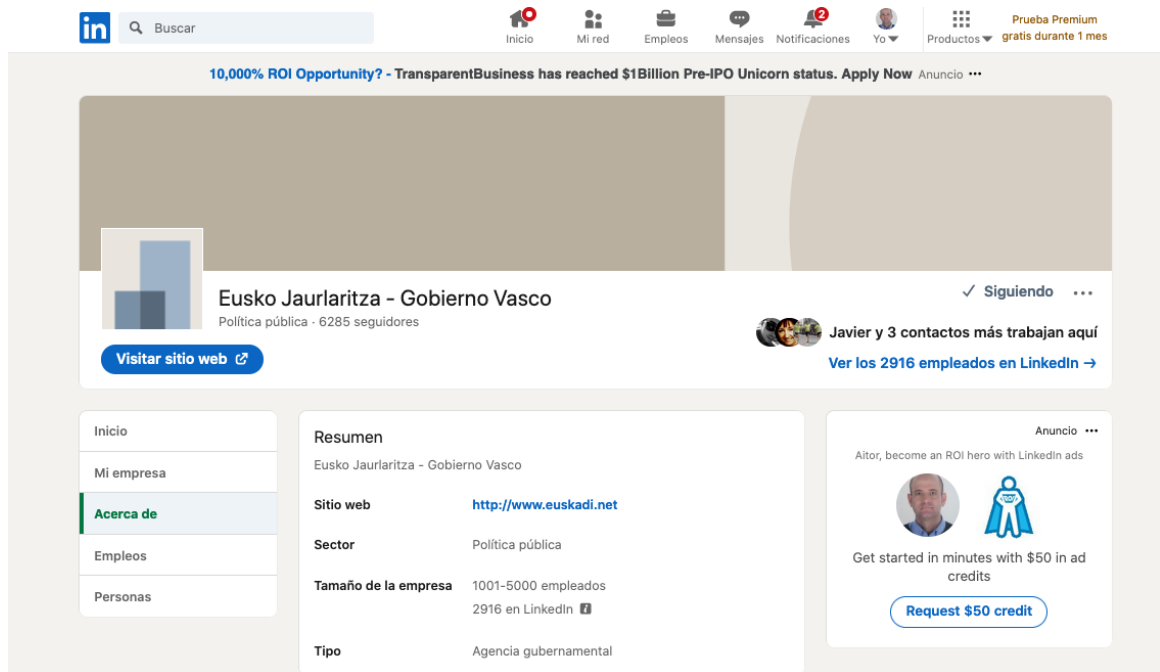
El principal error que nos encontramos es que existe una dispersión de cuentas. Como hemos visto en el punto anterior existen cuentas de Twitter y de Facebook de todos los departamentos y/o de sus consejeros, sus posts se duplican en las cuentas generales del Gobierno Vasco @Gob_eus y por si fuera poco existe una cuenta del Gobierno Abierto @Irekia que difícilmente se puede diferenciar con la anterior. También da confusión los alias que se están utilizando por cada una de las cuentas. En lugar de tener un único alias para las redes sociales del Gobierno Vasco como podría ser @euskadieus se están utilizando diferentes.

Se supone que Irekia pretende impulsar el gobierno abierto y que busca la interacción y participación con la ciudadanía, pero realmente sus posts o la plataforma de propuestas no lo están consiguiendo. Prácticamente no obtienen retweets, likes, comentarios o votaciones.

Desde la página principal del Gobierno Vasco y desde las páginas principales de sus correspondientes departamentos no existen enlaces a sus redes sociales, tampoco existes widgets para promocionar las redes sociales.

LinkedIn no está gestionada, no existen publicaciones. Además, tienen un enlace con un dominio obsoleto (Euskadi.net fue sustituido hace 4 años por Euskadi.eus), esto mismo ocurre con la cuenta de Facebook del Gobierno Vasco. (Véase figura 25)

Figura 25. Página del Gobierno Vasco en LinkedIn.



Fuente: LinkedIn (2020).

El negocio del Gobierno Vasco es la tramitación de expedientes, pero las redes sociales están utilizadas para la promoción política en lugar de dar a conocer los servicios, trámites y ayudas que pueden ofrecerse en la sede electrónica. (Véase figura 26)

Figura 26. Twitter del Gobierno Vasco.



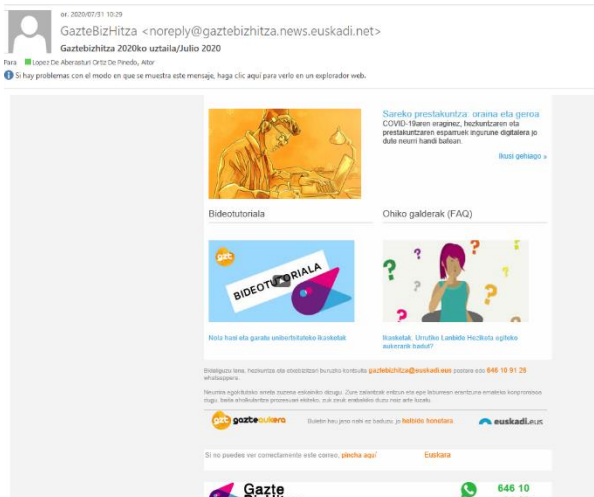
Fuente: Twitter (2020).

- Email Marketing

La herramienta común propuesta por el Servicio Web de E-mail marketing para los diferentes proyectos es **Phplist**. Esta herramienta se está utilizando en portales como el IVAP (Instituto Vasco de Administración Pública) para el envío de su boletín con ofertas de empleo, Gazteaukera (Portal de la Juventud) para sus boletines, Euskaletxeak para la diáspora vasca o el propio Departamento de Cultura.

La herramienta se ha quedado obsoleta, el sistema de inscripción no está bajo un servidor seguro y además la falta de soporte técnico, así como la tardanza en la puesta en marcha hace que varios portales hayan decidido prescindir de ella: el portal Mugiment (Portal colaborativo para lograr una sociedad vasca activa) está utilizando la herramienta Mailchimp y el Portal de Atención Sociosanitaria han decidido utilizar un gestor de email marketing propio. (Véase figura 27).

Figura 27. Boletín Gaztebizitza enviado a través de PHPList.



Fuente: correo electrónico Outlook (2020).

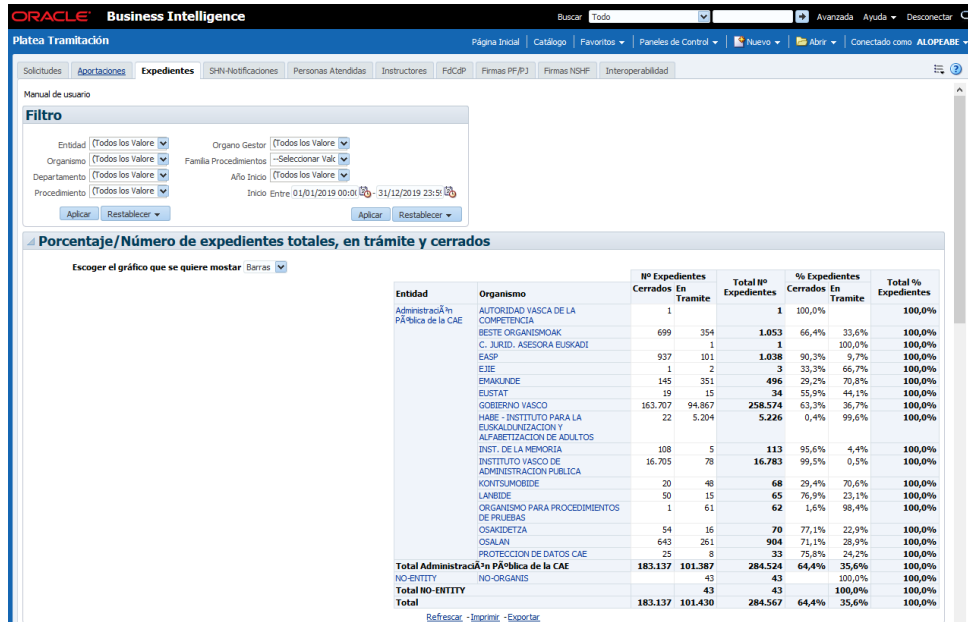
- E-commerce

Al hablar de Administración Pública nos podemos olvidar del tradicional comercio electrónico que puede realizar cualquier empresa vendiendo productos. El equivalente en una administración en las administraciones públicas se puede decir que son los trámites.

La herramienta Oracle Business Intelligence nos permite obtener datos interesantes sobre los trámites realizados en el Gobierno Vasco y sus organismos autónomos y podemos decir que el número de expedientes se han multiplicado por 20 en los últimos años diez años: desde los 17.384 del año 2010 a los 365.551 del año 2020 a falta de algo más de un mes.

Otro dato importante que se puede obtener es las tramitaciones realizadas electrónicamente y de forma presencial. En este sentido, en los últimos 10 años ha pasado de un 40% de los trámites realizados electrónicamente a más del 80%, esto ayuda a que la resolución de esta se haga mucho más rápido. Las tramitaciones electrónicas permiten acelerar el trámite de expedientes. Mientras que una tramitación electrónica puede finalizarse en 54,98 días una presencial puede suponer 137,93 días. (Véase figura 28).

Figura 28. Expedientes GV y organismos 2019.

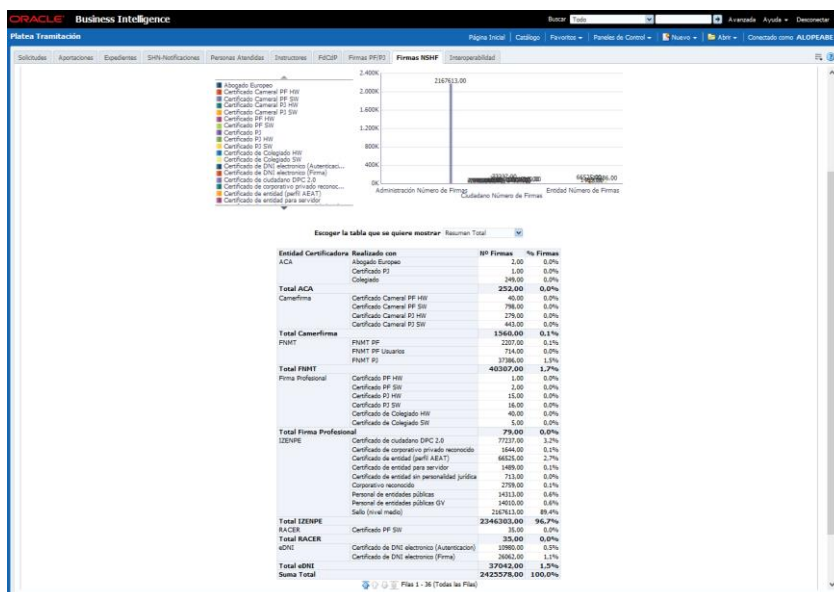


Fuente: Oracle Business Intelligence Gobierno Vasco (2020).

En los últimos 5 años se han realizado 1.788.530 notificaciones electrónicas respecto a las 147.785 notificaciones postales esto supone un 92,4% respecto al 7,6%.

Para iniciar el proceso de un trámite se utilizan sistemas de identificación y firma avanzados. Cuando se realiza una solicitud, el sistema nos muestra una botonera para seleccionar el medio de autenticación. Además, El último proceso de un trámite se suele solicitar la firma del usuario. Los sistemas habituales para la identificación y firma son los sistemas de Izenpe (empresa de certificación y servicios impulsada por Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales), el DNle y en menor medida los certificados ACA (Autoridad de Certificación de la Abogacía) y de la FNMT (Fábrica Nacional de la Moneda y Timbre). (Véase figura 29).

Figura 29. Sistemas de identificación y firma.



Fuente: Oracle Business Intelligence Gobierno Vasco (2020).

Además, el propio Gobierno Vasco tiene una pasarela de pago denominada Mi Pago-Nire ordainketa que se utiliza por las administraciones de la CAV y sus entidades locales, así

como sus organismos autónomos. Esta pasarela supera los 70 millones de euros anuales en pagos. Además, existen servicios de venta de productos como el que ofrece el servicio vasco de publicaciones para la venta de sus libros.

Mobile Marketing

En cuanto a estrategia dirigida a móvil se ha hecho más bien poco. Si que es cierto que la mayor parte de los portales webs son responsive. Además, hay varias aplicaciones desarrolladas como las del traductor, el tiempo y la aplicación del servicio vasco de salud. Pero no se ha realizado ningún tipo de acción adicional.

3 Análisis de branding

a) Identidad de marca.

El Gobierno Vasco es una Administración Pública cercana y transparente con la ciudadanía.

b) Arquitectura visual (elementos de la identidad visual corporativa).

Estos son algunos elementos de la identidad visual corporativa:



Para la legislatura XI en el 2017 se definió el tagline: "bien común":



Ejemplos uso del nuevo timeline.



c) Estrategia de marca

El Gobierno Vasco dependen varios organismos autónomos y entidades públicas y cada una de ellas dispone de su propia marca, por lo tanto, se puede decir que utiliza multimarca. Estos son alguno de los ejemplos: IVAP, Lanbide, Osakidetza, Osalan...

d) Posicionamiento de marca actual

El posicionamiento actual de la marca está basado en las características de la marca. Mediante el *tagline* “bien común” se buscaba potenciar las características del nuevo Gobierno: la capacidad de acuerdo, trabajo en común. Es una forma de hacer frente a la mala imagen de que tienen los políticos y en consecuentica las Administraciones Públicas en la ciudadanía.

3.1 Análisis DAFO

En la siguiente matriz DAFO se han diferenciado aspectos específicos de la empresa con el diagnóstico de marketing digital (separados por unos **guiones**). Se han incluido las debilidades y fortalezas del análisis interno y las amenazas y oportunidades de la auditoría externa. Además, en lugar de hacer una matriz o dos matrices se han enumerado para facilitar su lectura:

Oportunidades:

- El Gobierno Vasco de coalición actual tiene **mayoría absoluta**. Esto ofrece garantías de que los presupuestos se aprueben manualmente con lo que daría estabilidad.
 - La crisis del Covid-19 ha **acelerado la digitalización** de las empresas y el uso de las nuevas tecnologías por parte de la ciudadanía.
 - La **economía** del País Vasco está **basada en la industria** que va a estar menos afectada que el resto de las comunidades de España, enfocada al turismo. La recaudación de impuestos repercutirá menos en la economía vasca.
 - Existe una **nueva legislación que favorece la digitalización** de las Administraciones Públicas.
-
- Se va a implantar un **nuevo gestor de portales**, lo que permitirá mejorar el SEO en cuanto a carga de página o generación del sitemap.xml.
 - Simplemente se han realizado campañas de publicidad Display, la realización de campañas en otros soportes como Google, Facebook, Twitter, LinkedIn, marketing de afiliación, remarketing, etc. Una buena **estrategia SEM** podría favorecer la tramitación electrónica.

Amenazas:

- La **crisis sanitaria** ha hundido la economía lo que hace tener un futuro incierto.
 - La sociedad vasca es una **sociedad envejecida** con una de las tasas de natalidad más baja de Europa con una esperanza de vida muy elevada. Esto puede afectar a que gran parte de los presupuestos se destinen a las pensiones.
 - Alta **incertidumbre político-económica** global siendo las más relevantes la guerra comercial entre Estados Unidos y China; la falta de acuerdo para la salida del Reino Unido de la Unión Europea; y la crisis en la automoción, motivada por la nueva normativa de emisiones europea.
-
- La entrada en vigor de la **nueva ley de accesibilidad** hace que muchos de los portales no cumplan con ella.
 - **La indexación incorrecta** por parte de Google de páginas que no existen a partir de una combinación de página y contenido.

Debilidades:

- La **mala imagen** que tienen generalmente los políticos y en consecuencia las Administraciones públicas.
-
- **Estrategia incorrecta en redes sociales.** El número de cuentas en las redes sociales hace que los usuarios se dispersen, tampoco se busca el CTA en sus posts.
 - **No se consigue participación ciudadana** ni interacción con la ella.
 - **No existe una estrategia de contenidos.**
 - **No existen herramientas** actualizadas para realizar **E-mail marketing.**
 - **No existen herramientas de registro de usuarios** con lo que sería difícil la conversión de estos.

Fortalezas:

- Las Administraciones Públicas tienen **competencias exclusivas**, por lo tanto, se puede decir que no tienen competencia a la hora de realizar los trámites.
-
- **El CMS es propio**, esto supone que se puedan realizar ajustes a medida.
 - El portal euskadi.eus está muy **bien posicionado en Google** esto hace que tenga un gran número de visitas.

Conclusiones:

La crisis sanitaria del Covid ha traído una gran incertidumbre a la economía mundial, pero ha favorecido la digitalización de las empresas y el uso de las nuevas tecnologías que, sin lugar a duda, favorecerán la tramitación online.

Las Administraciones Públicas tienen competencias exclusivas lo que hace que no tengan competencia en sus trámites.

Tener un CMS propio a medida permite realizar ajustes que mejorar el SEO. Tener muchas visitas en la web permitirán una mayor conversión de usuarios a que realicen trámites online. Para ello, hay que conseguir llevar al usuario a través del túnel de conversión.

Existe una gran debilidad en cuanto a la forma en la que se está desarrollando el marketing digital: habrá que desarrollar una estrategia de contenidos y modificar el uso que se está realizando con las redes sociales para favorecer el CTA y la participación ciudadana. Además, habrá que desarrollar nuevas herramientas que permitan el E-mail marketing y un sistema de registro mediante formularios para la obtención de Leads.

4 Objetivos de marketing digital

4.1 Objetivo General

Se puede decir que una Administración Pública debe de ser transparente, con lo que se informará a la ciudadanía de sus acciones, interactuará con esta, promoviendo la participación ciudadana y ofrecerá servicios a través de procedimientos administrativos. Por lo tanto, los objetivos que se buscan con el marketing digital son **informar, interactuar y ofrecer trámites electrónicos** a la ciudadanía.

El portal web del Gobierno Vasco contiene toda la información que se le ofrece a la ciudadanía a través de noticias, eventos o contenidos informativos. Mediante diferentes herramientas del marketing digital se dará a conocer esa información a la ciudadanía.

La plataforma de Gobierno Abierto permite a la ciudadanía debatir sobre diferentes propuestas de Gobierno. Las noticias generadas pueden ser comentadas y las redes sociales pretenden ser una herramienta escucha activa de las opiniones y consultas de la ciudadanía.

Finalmente, el Gobierno Vasco ofrece trámites y procedimientos administrativos a la ciudadanía. El **objetivo general** de nuestro plan de marketing va a ser **impulsar la tramitación electrónica** frente a la presencial. Procedimientos como las ayudas y concursos impulsando la **tramitación electrónica**.

4.2 Objetivos SMART

Los objetivos SMART tienen que ser específicos y simples, medibles, alcanzables, realistas y deben estar delimitados temporalmente. Nuestro plan de marketing se va a definir para un periodo de 12 meses, es decir, del 1 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2021.

Los objetivos SMART van a estar alineados con el objetivo principal de potenciar la tramitación electrónica. Para ello, se va a promover el uso de la red LinkedIn y el interés por esta red social, ya que uno de los principales trámites previsto para el año 2021 es una OPE (Oferta Pública de Empleo). Además, se promoverá la tramitación de ayudas a las empresas para impulsar la economía. También se va a hacer uso de otras redes sociales para aumentar el acceso al portal principal del Gobierno Vasco, con la intención de obtener *leads*, en forma de registros, en una base de datos.

Estos son los **objetivos SMART** que queremos lograr con la estrategia de marketing digital durante el año 2021:

1. Aumentar un 15% los seguidores de LinkedIn, hasta el 30 de septiembre del 2021.
2. Incrementar un 10%, hasta el 30 de junio del 2021, las visitas al portal principal del Gobierno Vasco desde las redes sociales.
3. Obtener 5.000 *leads* de registro en la base de datos, hasta el 30 de septiembre del 2021.
4. Incrementar en un 4% los trámites realizados mediante los medios electrónicos, hasta el 31 de diciembre del 2021.
5. Conseguir que un 5% de los usuarios realice, al menos, dos trámites hasta el 31 de diciembre del 2021.

Estos objetivos nos permiten cubrir las cuatro fases desde que comienza la relación con el usuario hasta que finaliza en una recomendación por este. En concreto, el segundo objetivo pertenece a la fase de **conciencia** donde se pretende hacer *branding* con el propósito de conseguir que los usuarios accedan al portal del Gobierno Vasco. La fase de **interés**, con el

objetivo de hacer Leads, se consigue con el primer y tercer objetivo. El objetivo general y el cuarto objetivo corresponden a la fase de **compra**. Finalmente, la **fidelización y recomendación** se consiguen con el quinto y segundo objetivo respectivamente.

Aunque son objetivos SMART, vamos a dar una pequeña explicación de cada uno de ellos y ver el punto del que partimos, es decir, vamos a calcular los valores absolutos aproximados (hay que tener en cuenta que no disponemos el valor real de los datos de finales del 2020).

Objetivo SMART 1: aumentar un 15% de seguidores en LinkedIn, hasta el 30 de septiembre

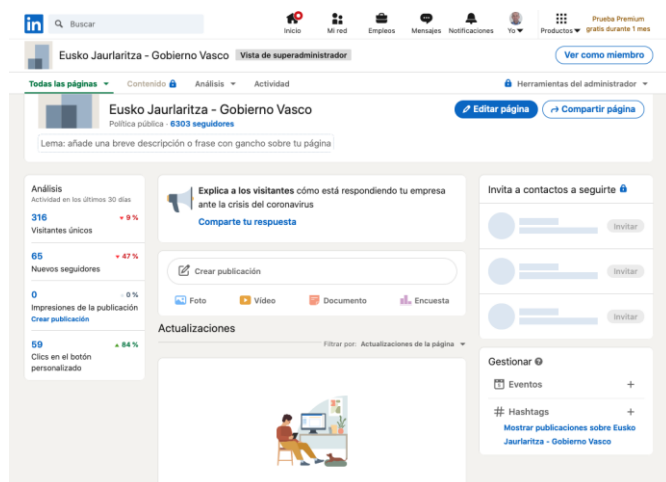
- S: incrementar los seguidores de LinkedIn.
- M: un 15% de los usuarios. Dato obtenido de la red social LinkedIn.
- A: unificando cuentas y realizando publicaciones.
- R: mostrando el interés por los mensajes en la red social.
- T: en los primeros 9 meses del 2021.

Hemos visto la importancia que puede tener LinkedIn para la estrategia de marketing desde el punto de vista de la realización de trámites con las administraciones públicas tanto para personas físicas como jurídicas (obligatoria para estos últimos), además de ser una red social ideal para las futuras OPEs (Ofertas de Empleo Público).

Hasta ahora desde el Gobierno vasco no se ha dado ninguna importancia a esta red social, de tal forma que el propio LinkedIn se ha inventado dos cuentas: Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco y Basque Government. Cada una de ellas tiene **6.303 y 5.288 seguidores** respectivamente. Se ha solicitado a LinkedIn la solicitud de administración de las dos cuentas, ya que no tenían administradores y la unificación de estas. Con lo que se estima que se partirá de 8.500 seguidores (unificando y eliminando los repetidos). Por lo tanto, el objetivo sería obtener **1.275 seguidores**.

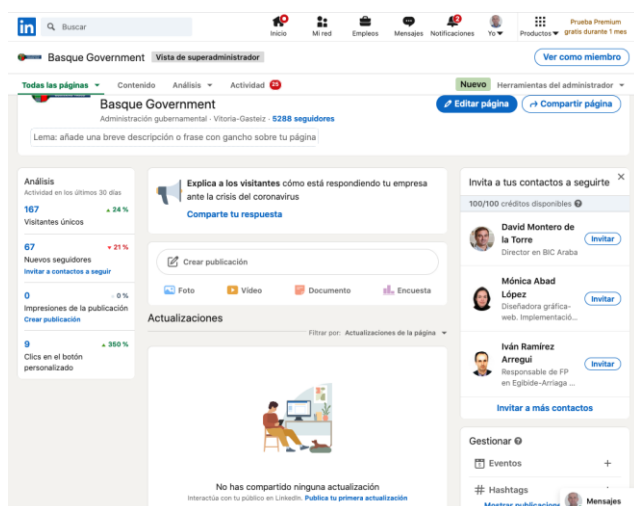
Esta unificación y la publicación de información en la cuenta final hará que se incremente considerablemente el interés de la ciudadanía por los contenidos publicados, con lo que se incrementará el número de seguidores de esta red social y, en consecuencias, las visitas a este espacio web. (Véase figura 30 y 31).

Figura 30. Página de LinkedIn Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco.



Fuente: LinkedIn (2020).

Figura 31. Página de LinkedIn Basque Government.



Fuente: LinkedIn (2020).

Objetivo SMART 2: Incrementar un 10% las visitas desde las redes sociales en el primer semestre

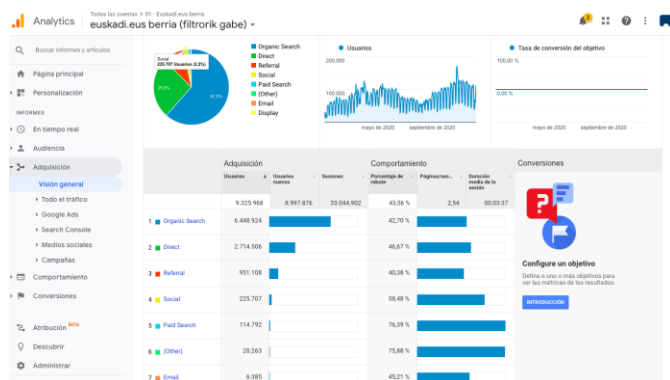
- S: aumentar el tráfico hacia el portal Euskadi.eus.
- M: un 10% de las visitas actuales medidas en Google Analytics.
- A: realizando enlaces a la web y CTA a los trámites desde las redes sociales.
- R: para obtener más *leads*.
- T: en los primeros 6 meses del 2021.

Como se ha mencionado existe una dispersión de diferentes redes sociales donde hasta ahora se ha trabajado sobre todo un seguimiento de la agenda política. La nueva estrategia con las redes sociales va a ser informar de los nuevos trámites que se ponen en funcionamiento para la ciudadanía el Gobierno Vasco con CTA (*clic to action*) hacia la sede electrónica. Todo esto junto a la apuesta por otras redes sociales como LinkedIn hará que el número de visitas desde las redes sociales se incremente.

Actualmente solo el **2,2% de las visitas** del portal del Gobierno Vasco provienen de redes sociales con 225.000 visitas los once primeros meses del 2020. Tres cuartas partes de las visitas provienen de Facebook seguido de Twitter con un 12%. Las visitas provenientes de LinkedIn actualmente no llegan ni al 1%.

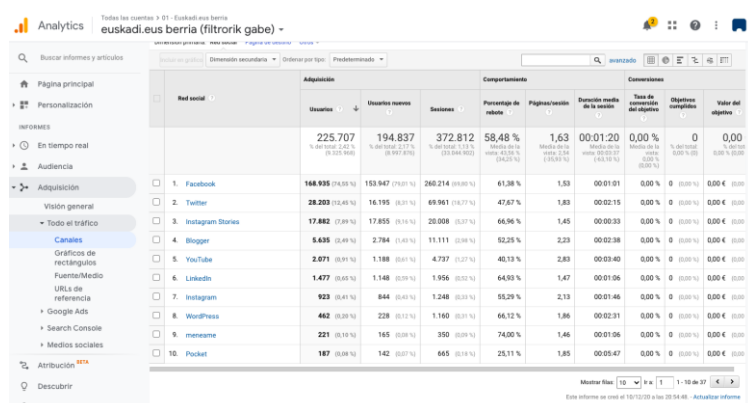
Se puede decir que el objetivo consiste en obtener 137.500 visitas desde redes sociales en los seis primeros meses. El cálculo que se ha realizado es el siguiente: 250.000 visitas en 2020 aproximadamente que, incrementado en un 10%, obtendríamos 275.000 visitas en todo el año. Concretamente, 137.500 visitas los seis primeros meses. (Véase figura 32 y 33).

Figura 32. Estadísticas de Google Analytics con las adquisiciones de portal principal del Gobierno Vasco.



Fuente: Google Analytics Euskadi.eus (2020).

Figura 33. Estadísticas de Google Analytics con las adquisiciones de portal principal del Gobierno Vasco.



Fuente: Google Analytics Euskadi.eus (2020).

Objetivo SMART 3: Obtener 2.000 leads hasta el 30 de septiembre del 2021.

- S: incrementar los leads.
- M: 2.000 leads. Registro de usuarios.
- A: añadiendo a la Landing page un registro.
- R: para convertirlos en trámites
- T: en 9 primeros meses del 2021

Se había comentado que el Gobierno Vasco no disponía de un sistema sencillo en el gestor de contenidos para el registro de usuarios a través de formularios, además no se disponía de herramientas para la realización de el email marketing. Esto hace, entre otras cosas que los usuarios provenientes de correo electrónico en los 11 primeros meses del 2020 sean solo 6.385.

Este objetivo pretende obtener el registro de usuarios que muestren su interés por diferentes trámites y mediante campañas de Email marketing o MEZU (un sistema de mensajería propio mediante notificaciones en móviles), se animará a los ciudadanos para realicen la tramitación electrónica. Para ello se desarrollará o se optarán por herramientas que existen en el mercado para el registro de Leads y para realizar campañas de E-mail marketing.

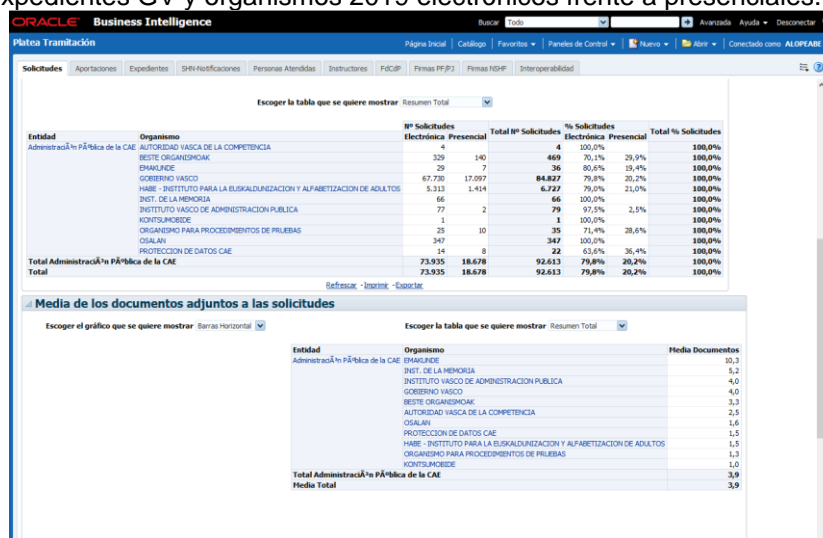
Objetivo SMART 4: Incrementar un 4% los trámites realizados mediante medios electrónicos, hasta diciembre del 2021.

- S: Incrementar los trámites electrónicos.

- M: Un 4%. A través de *Oracle Business Intelligence*.
- A: a través de marketing digital.
- R: conversión de las visitas y los *leads* en trámites electrónicos.
- T: hasta el 31 de diciembre del 2021

La herramienta *Oracle Business Intelligence* nos permite obtener datos sobre el porcentaje de los trámites realizados en el Gobierno Vasco presencial y electrónicamente. Actualmente, el 78% de los trámites se realizan electrónicamente frente al 21% presencial. El objetivo es alcanzar el 82% de los trámites de forma electrónica (véase figura 34).

Figura 34. Expedientes GV y organismos 2019 electrónicos frente a presenciales.



Fuente: Oracle Business Intelligence del Gobierno Vasco (2020).

Objetivo SMART 5: Conseguir que un 5% de los usuarios realice, al menos, dos trámites hasta el 31 de diciembre del 2021.

- S: fidelizar usuarios.
- M: un 5% de los que han realizado un trámite en *Tramitagune*.
- A: a través de marketing digital.
- R: incitando a los ciudadanos que ya han tramitado.
- T: hasta el 31 de diciembre del 2021

La herramienta *Tramitagune* es la utilizada para realizar trámites electrónicos en el Gobierno Vasco, siendo el desarrollo propio para ese propósito. La explotación de los datos registrados en esta herramienta nos permite conocer los trámites que ha realizado cada solicitante y quiénes han sido recurrentes.

5 Público objetivo

5.1 Estrategia y criterios de segmentación

5.1.1 Listado de stakeholders

Vamos a definir los *stakeholders* o públicos de interés existentes alrededor del Gobierno Vasco, los que nos van a proporcionar información adicional para poder definir mejor la estrategia de comunicación. Podemos definir los siguientes:

- **Los empleados públicos:** son los encargados en tramitar los procedimientos administrativos.

- **Los ciudadanos o personas físicas:** son principalmente los usuarios que suelen hacer trámites con el Gobierno Vasco.
- **Las empresas o las empresas jurídicas:** realizan también tramites con las Administraciones Públicas.
- **Los cargos públicos:** compuesto por el Lehendakari o presidente, consejeros, viceconsejeros y directores. Estos pertenecen al poder ejecutivo, por lo tanto, son los responsables y encargados en dirigir la ejecución de los trámites para llevar a cabo su plan de Gobierno.
- **Personal eventual:** son los asesores o personal de confianza de los cargos públicos.
- **Los parlamentarios:** el Gobierno Vasco tiene que rendir cuentas en el Parlamento Vasco para que cumplan con la legislación vigente y en cuanto a las actividades realizadas. Pertenecen al poder legislativo.

5.1.2 Selección del público de interés

El **público que tiene interés** son los ciudadanos y empresas del País Vasco que pueden relacionarse, informarse, realizar trámites o participar con propuestas en el Gobierno Vasco. Para la selección del público objetivo nos vamos a centrar en el objetivo principal: los que tienen interés en la realización de trámites electrónicos con el Gobierno Vasco.

Son muchos los trámites que los usuarios y empresas realizan con las administraciones públicas, en este caso nos vamos a centrar en los públicos objetivos que participen en los procedimientos administrativos cuyo **volumen de trámites sea muy elevado y/o trámites que nos ayuden a salir de la crisis** como pueden ser las ayudas a estudiantes no universitarios, la participación en procesos selectivos o OPEs, la solicitud de ERTes para las empresas o las ayudas existentes para el sector de la hostelería.

5.1.3 Estrategia de segmentación del público objetivo

Gracias a la estrategia de segmentación adaptaremos nuestra campaña de marketing digital a las características y necesidades de nuestro público. Estos son los diferentes criterios de segmentación que podemos aplicar a nuestra campaña:

- **Segmentación geográfica:** sin duda alguna es la que más claramente nos define su público objetivo. Se trata de ciudadanos residentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco, aunque para ciertos trámites podrían ser de otras provincias o países como por ejemplo a una oposición también se pueden presentar candidatos foráneos.
- **Segmentación demográfica:** la segmentación demográfica puede realizarse de una forma clara en determinados trámites. Por ejemplo, un usuario que quiere pedir la Gazteltxartela o tarjeta joven para poder disfrutar de descuentos en comercios y conciertos deberá tener una edad de 16 a 29 años, cada oposición estará determinada por un nivel de estudios y una edad laboral de 18-65 años, etc.
- **Segmentación conductual:** dentro del proceso de compra nuestro público objetivo es aquel que utilice los medios electrónicos para relacionarse con la administración y que disponga de un sistema de identificación y firma. La tramitación electrónica supone la reducción del papel, una característica del este público objetivo es ser sensible respecto al medio ambiente.

La estrategia de segmentación que se va a utilizar es el **marketing diferenciado o enfocado**. Se trata de la realización segmentación geográfica y de necesidad de realización de trámite con la administración pública y añadir otras segmentaciones dependiendo del tipo de trámite.

5.2 Segmentos del público objetivo

Dentro del público objetivo, existe una segmentación geográfica clara de ciudadanos del País Vasco. Además, se va a apostar por aquellos segmentos afectados por la crisis sanitaria y también por los empresarios, para intentar que afecte a la economía de una forma menos agresiva posible y se pueda salir de ella. Por ello hemos definido estos segmentos:

- Segmento **familias vascas**: las familias con menos recursos han sufrido más si cabe la actual crisis, como el futuro de una sociedad depende de la formación nos vamos a centrar en las familias que opten a ayudas a los estudios no universitarios y estudios universitarios para que los hijos de estos se formen.
- Segmento **empresarios**: además de una crisis sanitaria ha sido una crisis económica las empresas necesitan ayuda para mantenerse vivas y para salir de la crisis con más fuerza. Las ayudas a la hostelería, los ERTE o las ayudas para la internalización van a ser clave para el bienestar de la sociedad del futuro.
- Segmento **empleados públicos**: durante 2021 van a comenzar las oposiciones de la Administración General del Gobierno Vasco y nuestra campaña va a ir dirigida a esos candidatos y los actuales funcionarios interinos del Gobierno Vasco.

5.3 Buyer personas

Se van a definir tres *buyer* persona, personajes semi-ficticios que nos van a ayudar a conocer los segmentos de público objetivo definidos en el epígrafe anterior.

Tabla 7. *Buyer* persona: Jorge Aguirre

Jorge Aguirre	
	26 años Residente en Barakaldo (Bizkaia) Técnico Superior en Administración de Sistemas Informáticos.
"Las oposiciones del Gobierno Vasco pueden ser una buena oportunidad para encontrar la estabilidad laboral que busco"	
Biografía: Trabaja como informático en una consultoría informática. Juega a fútbol sala con sus amigos de toda la vida, con los que suele hacer algún viaje, jugar a videojuegos, disfrutar del ocio y salidas nocturnas.	Tecnología: Smartphone + Ordenador Redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> • Instagram • LinkedIn • Twitter

Necesidades:

- Encontrar un trabajo estable que le permita independizarse.
- Ahorrar dinero gracias a los descuentos de su Gaztetzartela.

Motivaciones:

- Estabilidad laboral.
- Mejoras en las condiciones de trabajo.
- Descuentos en sus actividades de ocio.

Frenos:

- Aprendizaje de euskera.
- Compaginar su trabajo con la preparación de una oposición.

Fuente: elaboración propia.

Demografía:

Jorge Aguirre tiene 26 años y vive junto a sus padres y hermana menor en Barakaldo, un municipio situado en la margen izquierda de Bizkaia. Estudió Técnico Superior en Administración de Sistemas Informáticos en el centro de Formación Profesional Txurdinaga.

Necesidades o problemas, motivaciones y frenos:

Desde que terminó sus estudios hace cinco años, aunque nunca le ha faltado trabajo, no ha encontrado estabilidad laboral. Ha trabajado en varias consultorías informáticas, en ocasiones subcontratado en el cliente, y donde los sueldos no han sido muy elevados.

El año pasado a través de redes sociales se enteró de que el Gobierno Vasco va a realizar oposiciones para más de 10.500 trabajadores y que su categoría, la de Cuerpo de Auxiliares Informáticos era una de las primeras que se iban a ofertar.

Sabiendo que el euskera le va a dar puntuación por méritos y que incluso en algunos puestos va a ser requisito indispensable, este año decidió apuntarse a un Euskaltegi (centro de enseñanza de euskera), para obtener el nivel B2, que suelen pedir en este tipo de categorías.

Gustos estilos y psicología:

Siempre le ha gustado practicar deporte y aún sigue jugando en un equipo de fútbol sala federado junto a sus amigos de toda la vida. Con ellos comparte aficiones como los videojuegos y sale de fiesta con ellos. No tiene mayor preocupación que disfrutar de la vida y fe de ello son los viajes y escapadas que hace con sus amigos a la playa o a la nieve.

Interacción con Internet:


Es activo en las redes sociales, tiene cuentas en Instagram, Twitter y LinkedIn. Gracias a esta última consiguió su último trabajo. Dentro de la web del Gobierno Vasco conoce el portal temático Gazteaukera un portal dirigido a la juventud vasca. Realizó el trámite para la obtención de la Gaztetzartela, la tarjeta joven para ciudadanos entre 16 y 29 años con la que disfruta de descuentos en comercios y conciertos. Normalmente utiliza el móvil para la conexión a Internet, aunque en ciertas ocasiones accede desde el ordenador del trabajo o desde casa.

Hábitos de consumo:

Está habituado a realizar compras por Internet. Para obtener su tarjeta joven ha obtenido la BakQ un sistema de identificación y firma para la ciudadanía con las

Administraciones Públicas del País Vasco, que lo ha utilizado para validar su última declaración de la renta y le servirá para inscribirse en la oposición.

Tabla 8. *Buyer* persona: Amaia Garmendia

Amaia Garmendia	
	45 años Residente en Getaria, Gipuzkoa. Licenciada en Periodismo Regenta hotel rural junto a su marido Tiene dos hijas de 10 y 7 años
“Las ayudas de las Administraciones Públicas van a ser vitales para nuestra supervivencia”	
Biografía: Se Licenció en Periodismo, pero desde que tuvo su primera hija regenta junto a su marido un hotel rural. La actual crisis ha hecho que se replantee volver a trabajar por cuenta ajena. Se preocupa por el medio ambiente y hace una vida sana.	Tecnología: Smartphone Redes sociales: Facebook
Necesidades: <ul style="list-style-type: none"> • Ayudas económicas para proteger a los empleados y el negocio. • Obtención de ingresos familiares por otras vías. 	
Motivaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar adelante un proyecto familiar. • Nuevos retos. 	
Frenos: <ul style="list-style-type: none"> • Uso de las nuevas tecnologías. • Cambiar su forma de vida. 	

Fuente: elaboración propia.

Demografía:

Amaia Garmendia de 45 años y es natural de Getaria, es Licenciada en Periodismo por la Universidad del País Vasco, tiene 2 hijas de 10 y 7 años que le ocupan la mayor parte de su tiempo libre. Habla euskera, castellano e inglés.

A los 35 años tras tener a su primera hija decidió dejar su trabajo como Periodista en el Diario Vasco y ayudar a su marido en el negocio familiar que es el **Hotel Iturregi**, un hotel rural situado a escasos 2 kilómetros del centro del municipio de Getaria en la costa de Gipuzkoa, donde tiene 6 empleados.

Necesidades o problemas, motivaciones y frenos:

Desde que comenzó la crisis sanitaria en marzo de 2019 su negocio ha tenido la obligación de estar cerrado todo el año exceptuando dos meses en verano. Ha podido mantener su negocio gracias a los ERTE a sus empleados y las ayudas que va a conceder el Gobierno Vasco a la hostelería.

Esto todo esto ha hecho que se replantee buscar alternativas para los ingresos familiares. Sus hijas ya no son tan dependientes y tal vez le interese buscar nuevos retos como participar en una oposición.

Gustos estilos y psicología:

Siempre se ha preocupado por la alimentación saludable, en la cocina de su hotel se consume en su mayoría producto local. Hace, además, una vida sana y es difícil que no cumpla con su habitual paseo diario hasta Zarauz por la costa antes de recoger a sus hijas del colegio. Está muy concienciada con el medio ambiente, de hecho, con los restos orgánicos de los desechos de su hotel genera compostaje.

Interacción con Internet:


No es muy amiga de las nuevas tecnologías, pero desde hace más de 10 años tiene una cuenta personal en **Facebook** donde tiene amigos de Getaria, sus excompañeros de facultad y del trabajo anterior en el periódico el Diario Vasco. Suele entrar habitualmente para informarse, pero no es muy participativa. Siendo consciente de su importancia el Hotel Iturregi además de la página web dispone de cuentas en las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram que son gestionadas por una agencia.

Hábitos de consumo:

Durante la época del confinamiento Amaia tubo que realizar **trámites** con el Gobierno Vasco para poder llevar a todos sus empleados a un ERTE. Este trámite lo realizó con la ayuda de su asesoría y utilizando el sistema de firma de certificado en tarjeta de Izenpe de su empresa. Tras el cierre de la hostelería mediante decreto del 6 de noviembre volvió a cerrar su hotel, con lo que tendrá que solicitar las **ayudas** que existen para los establecimientos hosteleros vascos.

Probablemente el próximo año podrá ser beneficiaria de las ayudas a los estudios de sus hijas que ofrece el Departamento de Educación, ya que este año difícilmente llegará a los ingresos máximos que le denegarían su solicitud. Una amiga suya le ha informado que no es necesario ir a Zuzenean (punto de atención a la ciudadanía) de San Sebastián, ya que se puede hacer desde casa. Para ello se tendrá que sacar la BaKQ, un sistema de identificación y firma para que la ciudadanía pueda hacer trámites electrónicos. En las redes sociales ha leído que es un sistema mucho más sencillo que el DNI electrónico.

Tabla 9. Buyer persona: Gorka Ferrero

Gorka Ferrero	
	34 años Residente en Vitoria-Gasteiz, Álava. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales Gerente de la empresa Zayer, S.A. Tiene un hijo de 3 años.
“Hay que aprovechar la salida de la crisis para ser más competitivos a nivel internacional”	
Biografía: Se Licenció en Ciencias Económicas y Empresariales y relevó a su padre en la	Tecnología: Smartphone + portátil

<p>dirección de la empresa Zayer hace 2 años. Desde hace 5 años practica <i>running</i> lo que le ayuda en su bienestar físico y psicológico.</p>	<p>Redes sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Twitter • LinkedIn
<p>Necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser más competitivo y ampliar cuota de mercado internacional. 	
<p>Motivaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser líder de un proyecto innovador. • Llevar adelante un proyecto familiar. 	
<p>Frenos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estado de incertidumbre de la crisis económica. 	

Fuente: elaboración propia.

Demografía:

Gorka Ferrero tiene 34 años y es natural de Vitoria-Gasteiz, es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto. Está casado y tiene un hijo de 3 años.

Tras finalizar sus estudios realizó un máster en Comercio Internacional en Londres. Desde hace poco más de 10 años trabaja en la empresa que fundó su padre, Zayer S.A., la cual dirige desde que este se jubilase hace 2 años.

Necesidades o problemas, motivaciones y frenos:

Los resultados y evolución de la empresa le motivan para que Gorka se dedique en cuerpo y alma a ella. Zayer es una empresa industrial que fabrica fresadoras y centros de mecanizados. Afortunadamente es un sector que no ha sido muy salpicado por la crisis sanitaria, aunque sí se ha ralentizado su evolución. Es una empresa innovadora y comprometida con el medio ambiente. La situación actual crea incertidumbre a la hora de realizar inversiones para una expansión internacional. Pero no hay nada mejor que este momento para buscar oportunidades y ser más competitivo.

Gustos estilos y psicología:

Desde hace 5 años practica *running* lo que le ayuda en su bienestar físico y psicológico. Sale a correr tres días a las 7 de la mañana antes de ir al trabajo. Le gusta hacer un par de escapadas de fin de semana cada mes junto a su familia.

Interacción con Internet:

Las nuevas tecnologías han sido fundamentales para la expansión Internacional y la búsqueda de nuevos clientes. Gorka recibe desde hace más de 15 años el boletín mensual de la SPRI, la Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, donde obtiene información e ideas para la internacionalización de su empresa.

Suele utilizar un portátil para conectarse a Internet en el trabajo y sus viajes de negocios, y siempre está pendiente de su móvil. Aunque no es muy activo en redes sociales tiene una cuenta en Twitter y en LinkedIn para mantener un contacto profesional.

Hábitos de consumo:

Suele visitar habitualmente el portal del Departamento de Desarrollo Económico del Gobierno Vasco, para estar informado de las nuevas ayudas del Gobierno Vasco. También se informa en la propia página de la SPRI. Delega la tramitación de estas a su equipo de administración de la empresa.

6 Estrategia de marketing digital

Vamos a realizar una estrategia para el plan de marketing anual que nos permitirá trabajar durante todo el año 2021 en diferentes tácticas para conseguir el objetivo general y los objetivos SMART definidos en los apartados anteriores. El proceso finalizará en una evaluación final de los resultados obtenidos.

En este apartado definiremos **qué** se quiere transmitir en la campaña y se van a definir las fases para llevar adelante una estrategia donde se elegirán los canales, los tipos de acciones y su organización, es decir, el **cómo**, el **dónde** y el **cuándo**.

6.1 La campaña

El **mensaje general** que se quiere transmitir es dar a conocer los diferentes **servicios electrónicos** que ofrece el Gobierno Vasco y potenciar la **tramitación electrónica** frente a la presencial. Las personas jurídicas ya tienen la obligación de que esto sea así y hay que conseguir que, aunque las personas físicas o la ciudadanía en general también lo realice mediante medios digitales.

La tramitación electrónica presenta innumerables ventajas sobre la tramitación presencial:

- **Comodidad** para el ciudadano. No hace falta que se desplace a ningún punto de atención a la ciudadanía para la realización de trámites.
- Es **respetuosa con el medio ambiente**. Por una parte, el desplazamiento para realizar un trámite presencial en muchas ocasiones supone la utilización de vehículos propios lo que supone la emisión de gases de efecto invernadero. Por otra parte, supone la reducción del uso del papel: un trámite de media requiere de 9 documentos, la tramitación electrónica elimina la impresión en papel, incluso las justificaciones son electrónicas.
- La tramitación de un expediente electrónico supone **menos tiempo en su gestión** si se compara con uno presencial. Por una parte, porque la falta de documentación entregada necesaria para un trámite utilizando medios electrónicos puede estar automatizada y detectada en la primera fase antes de indicarse el procedimiento administrativo. Sin embargo, en un trámite presencial, la falta de esta documentación suele detectarse por el tramitador una vez ya comenzado el procedimiento. Por otra parte, el tramitador tiene que digitalizar la documentación enviada por el usuario para añadir la información al expediente.
- **Reducción de costes** tanto para el usuario como para la administración ya que los medios digitales son más baratos que los físicos: medios para la impresión de documentación, envío y entrega de notificaciones, etc.
- No hay que olvidar que muchos de los trámites que realiza la administración tienen que ver con **beneficios** que puede obtener la ciudadanía de las administraciones públicas: las diferentes ayudas, la participación en un concurso, la obtención de una licitación, la búsqueda de un empleo público a través de una OPE, etc.
- La tramitación electrónica para personas jurídicas y para cierto tipo de personas físicas es **obligatoria**. Por lo tanto, los ciudadanos tienen que saber que en alguna ocasión esta será la única forma de relacionarse con la administración pública.

La crisis sanitaria ha acelerado el proceso de **transformación digital**, donde mucha parte de la ciudadanía ha quitado el miedo a la utilización de medios digitales para realizar diferentes actividades domésticas como la realización de compras online o videoconferencias con los familiares. Esa transformación digital también tiene que llegar a las Administraciones Públicas.

Por lo tanto, se puede trabajar con los diferentes conceptos enumerados anteriormente para lanzar un **mensaje emocional** para la consecución del objetivo. Por ejemplo, podemos pensar en un *storytelling* que nos cuente la evolución que ha supuesto la crisis sanitaria no solo en el ámbito personal sino también en las relaciones con las administraciones públicas para uno de nuestros *buyer persona*: mientras que antes tenía que esperar grandes colas para ser atendido por un funcionario, ahora realiza esta actividad directamente desde casa en menos tiempo, con menos costes y siendo respetuoso con el medio ambiente.

6.2 La estrategia

Ya hemos definido qué queremos contar en nuestra campaña, ahora nos queda por elegir los canales, los tipos de acciones y su organización en diferentes fases. Para ello, vamos a utilizar los modelos *customer journey map*, el embudo de conversión y el modelo POEM, que nos van a ayudar a realizar la estrategia.

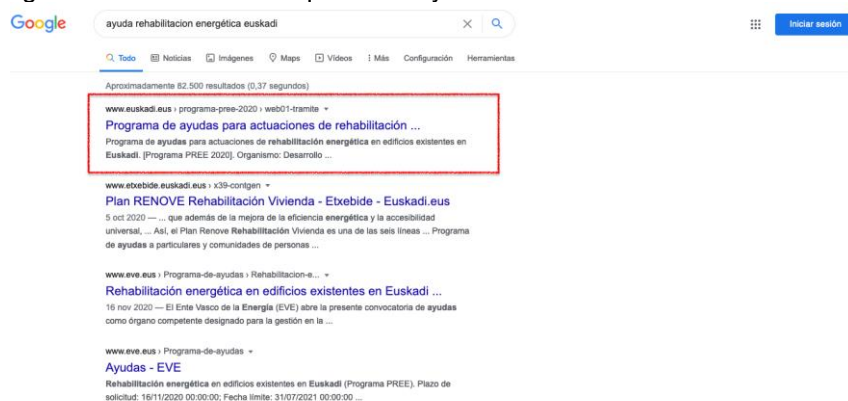
6.2.1 El customer journey map

Vamos a conocer el recorrido que lleva a cabo un consumidor desde que visita la web del Gobierno Vasco hasta que realmente realiza un trámite.

1.- Dentro de este recorrido podemos distinguir las siguientes **etapas**:

- a) **Consciencia o atracción (*awareness*)**: para las instituciones públicas, entre ellas el Gobierno Vasco, es habitual contar con agencias de publicidad que están habituadas a trabajar utilizando la publicidad tradicional en medios como televisión, prensa digital o radio. En ocasiones esta publicidad se extiende a medios digitales como estrategias Display. Es decir, se ha trabajado con fuerza en técnicas *outbound* marketing mediante acciones intrusivas en la ciudadanía y mediante las que consiguen su atracción. Sin embargo, nuestra estrategia va a tener una parte importante de *Inbound* marketing. El *inbound* marketing permite atraer a usuarios a nuestro portal mediante la publicidad no intrusiva a través del marketing de contenido, redes sociales y/o el posicionamiento en buscadores. (Véase figura 35).

Figura 35. Resultado búsqueda de ayudas de hostelería.

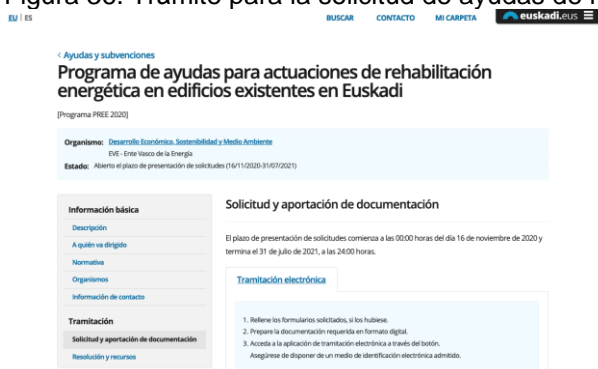


Fuente: búsqueda Google (2020).

b) **Interés y consideración (*interests*):** cuando el ciudadano acceda a una ficha de trámite podrá mostrar interés registrándose mediante un formulario con su correo y o teléfono, obteniendo un *lead*. Con esta información se podrá hacer que se pase a la siguiente etapa mediante el sistema de envío de mensajes MEZU o email marketing. Para poder realizar un trámite con el Gobierno Vasco hace falta un sistema de identificación y firma. Este sistema puede ser el mismo DNI electrónico, pero el Gobierno Vasco admite otros sistemas de firma avanzados, que son más sencillos de configurar. Para ello cuenta con Izenpe, una autoridad de certificación de la que participa. Al ser certificados avanzados es indispensable realizarlos presencialmente y suelen tener una validez de 4 años. Por lo tanto, la obtención de este tipo de certificados se pueden considerar un interés por parte del usuario. Entre los certificados emitidos por Izenpe destacamos los siguientes:

- BakQ: Identificación electrónica para la ciudadanía. Los dos factores de validación son un usuario, una *password* junto a unos códigos de guerra de barcos.
- Bak: Es un sistema que no requiere solicitud presencial, básicamente realiza la validación de usuario con DNI y *password*, aunque estos sistemas no son admitidos en la sede del Gobierno Vasco.
- Certificado ciudadano: Tarjeta de color verde con chip para realizar trámites como persona física.
- Certificado de representante de entidad: Tarjeta de color azul con chip para realizar trámites como empresa.
- Certificados profesionales en la nube: Certificados profesionales con validación con usuario *password* y un segundo factor de validación que es un OTP (*password* de un único uso enviado por correo electrónico o SMS). Véase figura 36 y 37:

Figura 36. Trámite para la solicitud de ayudas de rehabilitación energética de edificios



Fuente: Sede Electrónica euskadi.eus (2020).

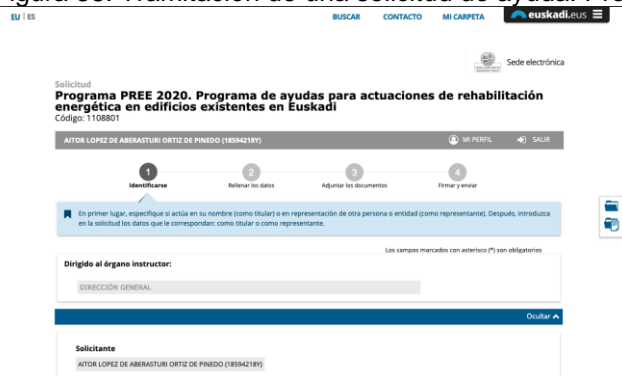
Figura 37. Sistema de identificación para realizar un trámite.



Fuente: izenpe.euskadi.eus (2020).

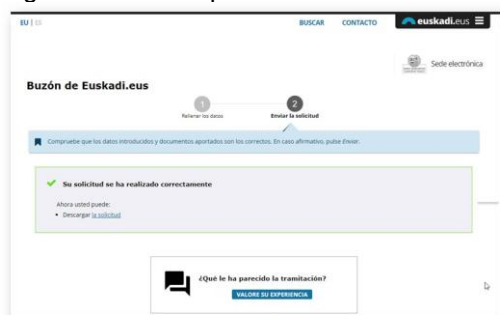
- c) **Compra (purchase):** el equivalente a la compra o el comercio electrónico en una Administración Pública es la realizar un trámite o iniciar un proceso administrativo. Normalmente suele consistir en varios pasos: identificación, rellenar solicitud, adjuntar documentos, firmar y enviar. (Véase figura 38 y 39)

Figura 38. Tramitación de una solicitud de ayuda. Proceso de 4 pasos.



Fuente: Sede Electrónica euskadi.eus (2020).

Figura 39. Fin de proceso de un trámite.



Fuente: Sede Electrónica euskadi.eus (2020).

- d) **Retención y fidelización (loyalty):** como se había definido, las administraciones públicas no tienen competencia con lo que una vez hayan realizado un trámite lo normal es que si es necesario realizarlo se haga en la misma sede electrónica. Al

finalizar el proceso se recoge información del nivel de satisfacción del usuario que ha utilizado un trámite. Este *feedback* nos sirve para conocer la opinión de los usuarios. La satisfacción de los usuarios es clave para que vuelvan a realizar una compra, en este caso una tramitación. (Véase figura 39)

Figura 39. Fin de proceso de un trámite.

¿Qué le ha parecido la tramitación?

Valore su experiencia:
(1: Muy mala, 5: Muy buena)

1 2 3 4 5

¿Tiene alguna sugerencia de mejora?

Enviar

Si tiene algún problema en la tramitación, por favor, contacte a través del teléfono 945 01 68 38.

Cerrar

Fuente: euskadi.eus (2020).

- e) **Deleite y recomendación (*advocacy*):** Una vez realizada la tramitación el cliente se fideliza, y su experiencia positiva hace que la comparta con otros usuarios haciendo de *influencer* entre estos.

6.2.2 *El funnel o embudo de conversión*

En el *customer journey map* se analizan las emociones que adquiere el usuario a medida que va pasando de fase. Sin embargo, en el *funnel* o embudo de conversión se visualiza la evolución del número de usuarios que pasan por una fase de la conversión. Esta serían las fases.

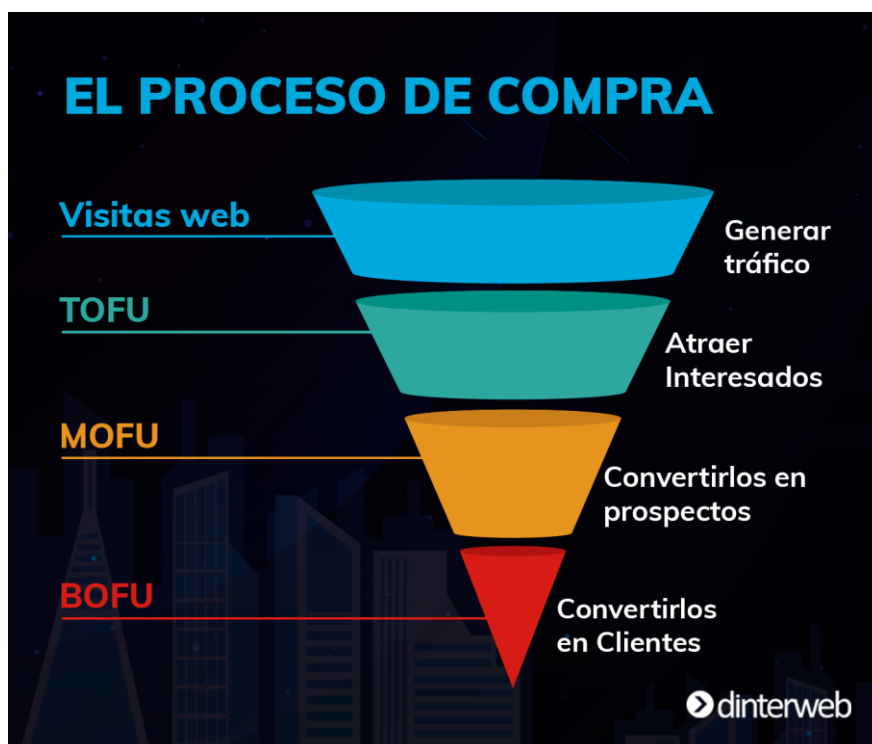
En la primera fase se busca generar visitas y llegar al mayor número de usuarios posibles, mediante SEO, medios de pago, redes sociales, etc.

En la fase TOFU (*Top of the funnel*), el objetivo es atraer interesados, en nuestro caso sería acceder a la ficha de tramitación.

En la fase MOFU (*Middle of the funnel*) se busca convertirlos en prospectos, registrándose en la base de datos u obteniendo un certificado en Izenpe.

En la fase BOFU (*Bottom of the funnel*) se realiza la compra, en nuestro caso se realizaría un trámite. (Véase figura 40)

Figura 40. Embudo de conversión en un proceso de compra.



Fuente: Marco Salas (2017). Dinterweb.

6.2.3 Modelo POEM

Mediante este modelo vamos a realizar un análisis de los canales que se van a utilizar para llevar a cabo nuestro plan de marketing. Se van a clasificar los medios en pagados, propios y ganados.

A) Medios pagados (*paid*)

El Gobierno Vasco dispone de recursos económicos para hacer inversiones en medios digitales. Hasta ahora las campañas publicitarias han estado enfocadas en medios tradicionales como televisión, radio y prensa, haciendo una pequeña parte de inversión en Internet mediante la publicidad *display*. Este plan de marketing apostará por la utilización de los medios pagados digitales:

- **SEM:** hasta ahora no se ha realizado ninguna campaña de pago en buscadores ya que se ha entendido que el posicionamiento en estos ha sido bueno. En nuestro caso se podría realizar una estrategia SEM enfocada a trámites concretos. Se va a realizar un estudio de posicionamiento de palabras clave y se realizará una estrategia SEM con las palabras que no estén bien posicionadas.
- **Display:** la publicidad *display* ha ido acompañada de la publicidad tradicional en las campañas realizadas hasta el momento.
- **Social ads:** se va a realizar una importante apuesta por las redes sociales, especialmente sobre LinkedIn, unificando varias de las cuentas existentes y se va a aprovechar este tipo de publicidad para relanzar otras redes sociales. La publicidad de pago en estas redes nos ayudará en darnos a conocer en estas mismas redes.

- **eMailing/CRM:** este tipo de campañas son muy directas y se puede realizar una gran segmentación lo que nos permitirá dirigirnos a un público objetivo segmentado.

B) Medios propios (*own*)

Hasta ahora se ha hecho gran esfuerzo sobre los medios propios, eso ha hecho que no haya hecho falta grandes inversiones publicitarias. Estos son los medios propios utilizados:

- **Web:** El portal web del Gobierno Vasco tiene un diseño orientado a la realización de trámites o servicios. Vamos a realizar un análisis amplio de su estructura.
- **App:** Actualmente existen varias aplicaciones que ofrecen diferentes servicios, pero se ha planteado una estrategia móvil que se hablará más adelante.
- **Blog:** Existen algunos blogs temáticos como los de Kontsumobide o Gazteaukera. Las propias noticias tienen la posibilidad de ser comentadas.
- **SEO:** se ha visto que el posicionamiento de los portales temáticos es muy bueno en Google.
- **Plataforma de Gobierno Abierto:** es un canal de comunicación directo con la ciudadanía. Permite a los ciudadanos realizar propuestas.
- **Redes sociales:** las redes sociales se han enfocado en informar sobre la agenda política. A partir de ahora se intentará buscar la tramitación online.

C) Medios ganados (*earned*):

Estos son los canales que no pertenecen al Gobierno Vasco, pero donde este tiene presencia:

- **Favoritos, likes y comentarios:** las redes sociales generan favoritos *likes* y comentarios que hacen que otros usuarios puedan ser influenciados a la hora de relacionarse.
- **Influencers:** Usuarios que cuentan su experiencia en redes sociales o el boca a oído ayuda a la promoción.

A continuación, se van a detallar la estructura del portal web del Gobierno Vasco y dos ideas innovadoras como son una App y un ChatBoot que ayudan al marketing digital.

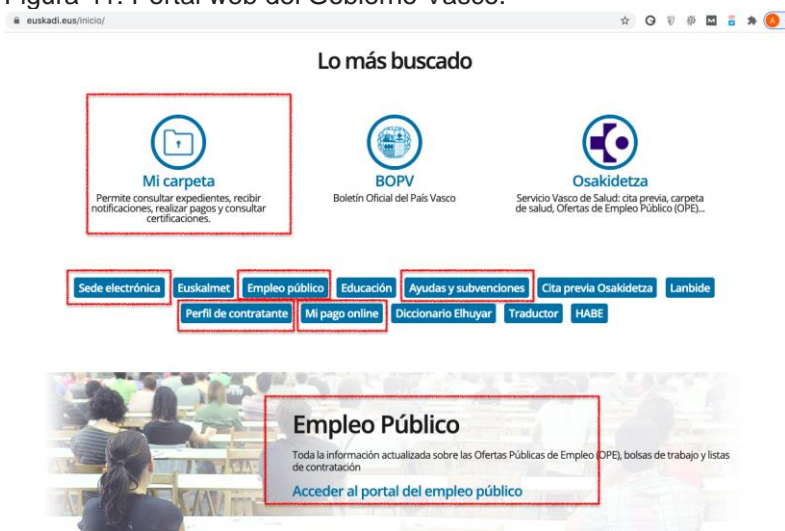
Portal web

El *site* del Gobierno Vasco está organizado jerárquicamente: la página principal está enlazada con cada uno de los doce portales departamentales y sus correspondientes organismos autónomos. A su vez cada portal departamental dispone de diferentes áreas en las que trabajan que normalmente corresponden con las viceconsejerías.

Desde la página principal ya se puede observar que una vez que el usuario llega se le quiere ofrecer diferentes servicios y enlaces con la tramitación electrónica. Justo debajo del buscador y el destacado principal nos encontramos con “lo más buscado” donde hay varios enlaces que ayudan a introducirse por el *funnel* de conversión. Además, respecto a la usabilidad los enlaces o destacados están colocados estratégicamente lo que incita el acceso a estos como se puede ver en la figura 41. Estos son algunos de esos los enlaces:

- **Mi Carpeta:** es la parte restringida de acceso a usuarios donde se permite consultar expedientes en curso o finalizados, recibir notificaciones y comunicaciones, consultar pagos realizados y consultar certificaciones.
- **Sede electrónica:** el lugar del *site* donde se ofrecen todos los servicios que ofrece el Gobierno Vasco: ayudas, becas, concursos, etc. Como se ha indicado anteriormente la sede electrónica es el *e-commerce* de una Administración Pública.
- **Empleo público:** Es el portal donde se permite acceder a las listas de contratación y toda la información de diferentes OPEs del Gobierno Vasco y sus organismos autónomos y empresas. A través de este portal se realizarán todas las gestiones de una OPE.
- **Perfil del contratante:** nos ofrece información sobre las contrataciones de las entidades del sector público en la Comunidad Autónoma de Euskadi.
- **Mi pago online:** pasarela de pago.

Figura 41. Portal web del Gobierno Vasco.



Fuente: Euskadi.eus (2020).

En cada portal departamental existe una misma estructura organizativa lo que hace que sea más usable. Estos portales tienen un carácter sobre todo informativo donde nos podemos encontrar en el menú principal en la parte superior derecha con los siguientes enlaces: la estructura del departamento, las áreas de trabajo, trámites, noticias y enlaces, planes y proyectos y publicaciones, normativa y estadística.

En el cuerpo de la página principal, además de un destacado principal y tres destacados adicionales, que sirven para dar presencia a acciones que se están impulsando desde el departamento. Siguiendo por el contenido la estructura de la página principal del portal de cada departamento nos podemos encontrar con la información detallada de los enlaces anteriormente citados, como, por ejemplo:

- **Conoce el departamento:** Con el saludo del consejero, estructuras y funciones del departamento, la agenda del consejero, propuestas participativas en el Gobierno Abierto (peticiones ciudadanas, propuestas y respuestas del gobierno y preguntas parlamentarias).
- El apartado trabajamos en las siguientes áreas nos ofrece información de las diferentes competencias de las que consta cada departamento.

- Listados en diferentes pestañas con los trámites que se pueden realizar con el departamento: permisos, multas y sanciones, premios y ayudas, contrataciones, registros, ...
- Otros apartados: planes y proyectos, documentos y publicaciones, normativa y sitios webs relacionados.

No nos podemos olvidar del objetivo general que es la tramitación electrónica y por ello se dispone de un enlace trámites con acceso a un listado de todos los trámites que son competencia del departamento en el menú principal. Además, mediante el destacado principal u otros tres destacados se puede dar a conocer información trascendente a cada departamento. Por ejemplo, el departamento de educación suele tener como destacados enlaces a la OPE de profesores o ayudas de estudios a los universitarios y no universitarios. Finalmente, existe el apartado correspondiente a la tramitación en la estructura de la página principal departamental. (Véase figura 42).

Figura 42. Portal del Departamento de Educación del Gobierno Vasco.



Fuente: Euskadi.eus (2020).

Aplicaciones móviles

Se ha planteado una **estrategia móvil** en el Gobierno Vasco que consiste en crear una aplicación con varias funcionalidades: el contacto con los servicios de atención ciudadana, la selección de aplicaciones relacionadas con el Gobierno Vasco para su instalación, acceso a las noticias y trámites en formato *responsive* de la web. Además, la aplicación permitirá enviar **notificaciones push** a los que la tengan instalada. Mediante estos mensajes se podrá enviar información directamente a la ciudadanía.

El Gobierno Vasco dispone de varias aplicaciones para dispositivos móviles tanto para Android como para IOS como se puede ver en la figura 43. Entre las que destacan por su descarga:

- **Euskalmet:** realizada por la Agencia Vasca de Meteorología y que ofrece información meteorológica de Euskadi: situación actual, predicción a 7 días vista y la evolución en próximas horas.
- **Osakidetza:** realizada por el servicio vasco de Salud y que permite acceder a servicios como cita previa, carpeta de salud, consejo sanitario y paciente activo.
- **Ertzaintza:** realizada por el Departamento de seguridad y que permite localización de comisarias, llamadas de emergencia, contacto, consulta y colaboración, últimas noticias...

- **COVID-19.eus** es una aplicación colaborativa para gestionar la pandemia del COVID-19 en Euskadi. La aplicación permite hacer un autodiagnóstico del contagio de COVID-19.
- **Mezu:** servicio de mensajería para recibir información de los servicios de la Administración Vasca a los que estés suscrito.
- Existen varios traductores automáticos y diccionarios de euskara al castellano y viceversa entre los que destacan **Itzuli**, un traductor neuronal que utiliza inteligencia artificial y **Euskalterm**, un banco terminológico.

Figura 43. Portal del Departamento de Educación del Gobierno Vasco.

Servicios para dispositivos móviles

Gobierno Vasco

Directorio de aplicaciones Procedimiento para solicitar una aplicación Guías de desarrollo

Directorio de aplicaciones para dispositivos móviles (apps)

 <p>Osakidetza Permite acceder a servicios como cita previa, carpeta de salud, consejo sanitario y paciente activo.</p> <p>Android Apple</p>	 <p>Euskalmet Información meteorológica de Euskadi: situación actual, predicción a 7 días vista y la evolución en próximas horas.</p> <p>Android Apple</p>	 <p>Ertzaintza Localización de comisarías, llamadas de emergencia, contacto, consulta y colaboración, últimas noticias...</p> <p>Android Apple</p>
 <p>COVID-19.eus</p>	 <p>Listas de contratación</p>	 <p>Traductor automático</p>

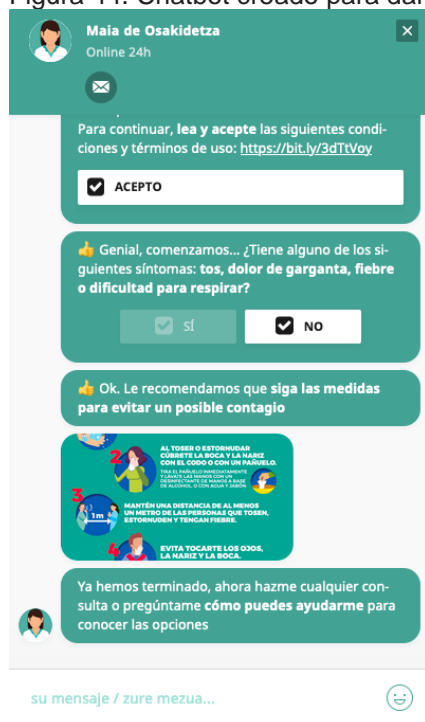
Fuente: Euskadi.eus (2020).

ChatBot

Los ChatBot son aplicaciones informáticas que mediante Inteligencia artificial son capaces de realizar una simulación de una conversación con una persona. Este tipo de herramientas se están utilizando para dar atención al cliente. La idea no es solo que esta herramienta sea utilizada para este fin, sino que ayude a los propios técnicos de Zuzenean (servicio de atención a la ciudadanía) a dar respuestas a las llamadas telefónicas. La conversación puede estar orientada al ofrecimiento mediante llamadas a la acción o CTAs el acceso a las fichas de tramitación.

Osakidetza, el Servicio Vasco de Salud, ha creado un ChatBot para resolver las dudas en torno al Covi-d19. Esta herramienta interactúa con el usuario permitiendo realizar un auto test en base a los síntomas y da consejos de actuación ante el virus. (Ver figura 44)

Figura 44. Chatbot creado para dar respuesta a la ciudadanía en torno al virus.



Fuente: osakidetza.euskadi.eus (2020).

7 Desarrollo táctico de acciones

En este apartado vamos a definir a definir las acciones que vamos a realizar. Sobre todo, nos vamos a centrar en las acciones relacionas con las ayudas ofrecidas al mundo de la hostelería que se podría ampliar a otras como la OPE, etc.

Tabla 10. Relación de objetivos, estrategias y tácticas.

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Objetivo 2. Incrementar las visitas un 20% desde las redes sociales	Conciencia	Social ads: tráfico + alcance Redes sociales: orgánico. Marketing influencia. Concurso. Marketing de contenidos. Display: RTB
Objetivo 1. Incrementar un 15% los seguidores en la red social LinkedIn. Objetivo 3. Obtener 4.000 nuevos Leads en la base de datos durante 2021	Interés	Google Ads: <i>Leads</i> Landing Page Red Social LinkedIn: seguidores. LinkedIn Ads: seguidores+interacciones
Objetivo general. Aumentar la tramitación electrónica. Objetivo 4. Incrementar un 2% la tramitación electrónica frente a la presencial	Compra	Email marketing. Mobile marketing: App + MEZU.
Objetivo 5. Conseguir que un 5% vuelva a realizar un	Fidelización	Email marketing. Mobile marketing: App + MEZU.

trámite electrónico.		
Objetivo 1. Incrementar un 15% los seguidores en la red social LinkedIn.	Recomendación	Unificación cuenta LinkedIn. Encuesta red social LinkedIn.

Fuente: elaboración propia.

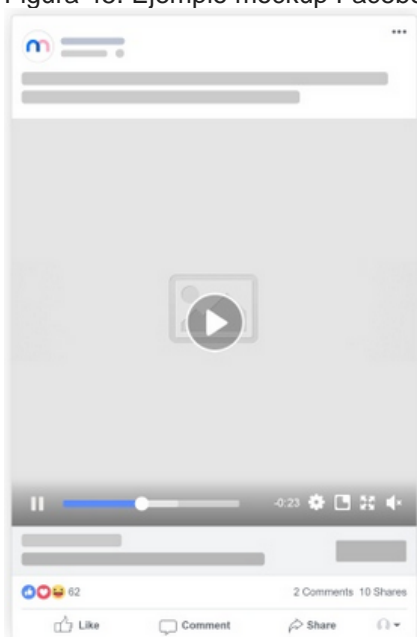
En la fase de **conciencia**, además del objetivo 2 que va a consistir en incrementar las visitas desde las redes sociales. Para ello vamos a proponer tres tipos de tráfico desde las redes sociales: el tráfico de pago, el tráfico orgánico y el tráfico viral.

El tráfico de pago se va a realizar a través de las **social ads**. Las redes sociales que se van a utilizar son Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y LinkedIn. En un principio son las que más tráfico tienen y nos permitirán llegar a la mayor parte del público. Vamos a crear un anuncio con un video donde se pretende contar mediante un *storytelling* la situación que han vivido los hosteleros vascos, las ayudas que le ofrece el Gobierno Vasco y la posibilidad de solicitarla a través de trámites electrónicos. Para ello, se va a contar con el hostelero vasco más conocido mundialmente que es Karlos Arguiñano, que va a mostrar cercanía y ayudará a que el video se viralice. Por lo tanto, se tratará de una campaña que genere tráfico y alcance desde las redes sociales.

A través de las **redes sociales propias del Gobierno Vasco** se va a generar más tráfico hacia la web. Además de utilizar las redes para transmitir la agenda política, se va a realizar otro tipo de publicaciones con enlaces: nuevas ayudas publicadas, el video de la campaña publicitaria, etc. Para ello, se contará con las dos redes sociales que más tráfico orgánico atraen a la web de Euskadi.eus como son Facebook con un 75% y Twitter con un 12%. También ese tráfico va a generarse a partir de la apuesta que se va a realizar en LinkedIn. De esta forma se va a conseguir tráfico orgánico de las redes sociales.

Para aumentar el **tráfico viral** se va a realizar un **concurso** en las redes sociales Twitter y Facebook y va a consistir en que los usuarios envíen una foto de su hotel, restaurante, bar o agroturismo favorito. Los usuarios que interactúen con el post, haciendo una aportación de su negocio favorito, realice un comentario sobre el mismo, *retwiteen* o realicen un *like* participarán en el concurso. El ganador del concurso se realizará mediante sorteo de un fin de semana para dos personas en un agroturismo vasco.

Figura 45. Ejemplo mockup Facebook ads.



Fuente: mediamodifier.com (2020).

En esta fase, además del esfuerzo realizado para obtener tráfico de las redes sociales se va a realizar una campaña de **publicidad display** para tener mayor presencia y hacer marca. Los soportes que se van a utilizar son los principales portales webs del País Vasco: ediciones digitales de los periódicos vascos del Grupo Vocento (Elcorreo.com y DiarioVasco.com) y del Grupo de Noticias (Deia.eus, noticiasdealava.eus, noticiasdegipuzkoa.eus), EITB.eus (radio televisión pública vasca), berria.eus, argia.eus, ... Además, se realizará publicidad en los principales diarios nacionales. En esta campaña se realizará una segmentación geográfica limitado a los accesos del País Vasco.

Como se quiere tener presencia se optarán por formatos como **Skin Premium**, que ocuparán el banner superior y laterales izquierdo y derecho de las portadas, además en el banner superior se podría ver el video de Arguiñano mencionado anteriormente. Se podrá utilizar otro tipo de formatos como Superbanners y Billboards. (Ver figura 46)

Figura 46. Ejemplo publicidad *display* Skin Premium en el Diario Vasco.

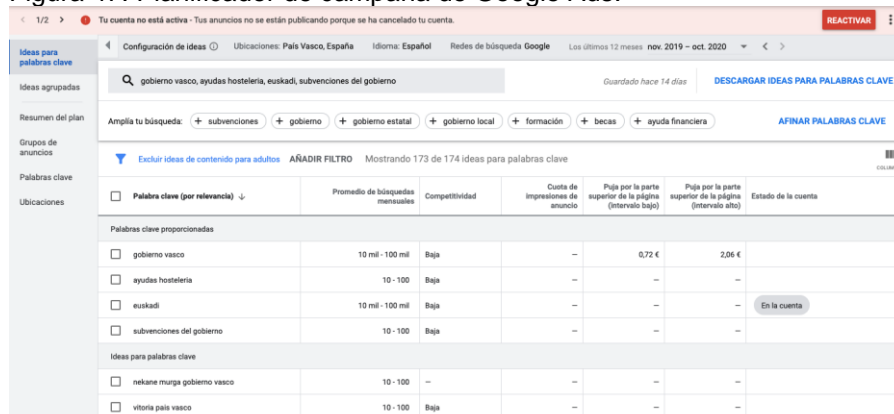


Fuente: diariovaso.com (2020).

Para la fase de **interés** se crearán *Landing Pages* de contenidos con información de los trámites que se realizan y que susciten el interés de nuestros usuarios. Una por cada trámite. Mediante un formulario registraremos a los futuros compradores o solicitadores de servicios.

Una de las acciones que vamos a realizar para obtener registros en nuestra base de datos va a ser mediante anuncios de búsqueda Google Ads, la idea es utilizar el enlace a las *Landing Pages* de los trámites con CTA enfocados a la obtención de *leads* como "Regístrate". Se estima que el CPM medio sea de 1€, 0,2€ mínimo y 2€ máximo. (Ver figura 47)

Figura 47. Planificador de campaña de Google Ads.



Fuente: Google Ads (2020).

También, se utilizará LinkedIn Ads para obtener más seguidores e interacciones.

Para la **fase de compra** que en nuestro caso correspondería con la realización de trámites vamos a realizar email marketing y envío de notificaciones de las aplicaciones móviles (como MEZU o la aplicación nueva). Indicando cual es la fecha de finalización de trámite, para que el envío se convierta en la realización de un trámite.

Para la **fase de fidelización** va a consistir en la realización de un trámite por segunda o sucesivas veces. Una Administración Pública no tiene no tiene competencia en ese sentido, por lo tanto, bastaría con enviar un recordatorio a los usuarios a través de email marketing y envío de notificaciones de las aplicaciones móviles (como MEZU o la nueva aplicación móvil) anunciando los nuevos servicios ofertados. (Ver figura 48)

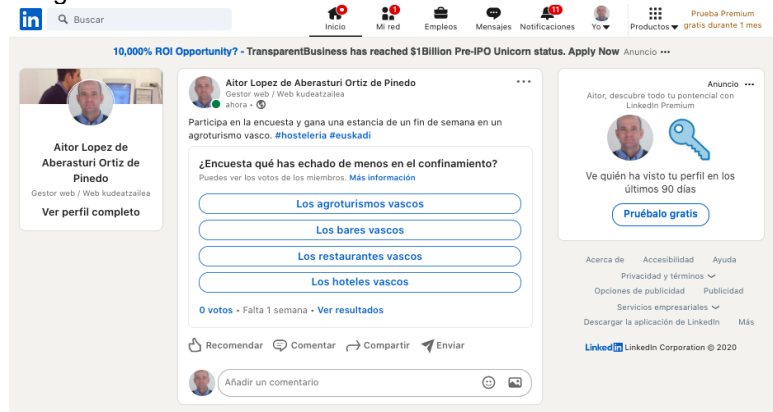
Figura 48. Aplicación MEZU.



Fuente: MEZU (2020).

Mediante la red social LinkedIn anunciaremos la nueva cuenta única del LinkedIn del Gobierno Vasco. Hasta el momento no se ha sido administrador ni publicado nada, por lo tanto, mediante el tráfico orgánico se obtendrán seguidores. También se realizarán publicaciones especiales para buscar la interactividad de los usuarios como por ejemplo encuestas y sorteos. Entre los participantes de las encuestas se podrán hacer sorteos como asistencia a conciertos, hostelería, etc.

Imagen. Publicación



Fuente: LinkedIn (2020).

Respecto al gasto de personal, vamos a contar con diferentes funcionarios distribuidos fundamentalmente en tres servicios: a) el Servicio Irekia o Gobierno Abierto, encargado fundamentalmente en la gestión de las redes sociales, las noticias y las propuestas de la ciudadanía; b) el Servicio Web o Unidad de Presencia en Internet, encargada de la web y sus aplicaciones, el SEO y la analítica web; c) la Unidad de Servicios Electrónicos, encargados de elaborar, con los diferentes departamentos y Organismos Públicos, las fichas de los trámites y su gestión. Los salarios del personal del Gobierno Vasco son públicos y se pueden consultar en el RPT o relación de puestos de trabajo.

Tabla 11. Partida presupuestaria Irekia.

Aurrekontuak EUSKADI		Proiektua		2021		
Presupuestos EUSKADI		Proyecto				
EURO / EUROS						
SEKIZIA SECCION	PROGRAMA	ZERBITZUA SERVICIO	IZPIKONTZE UBCONCEPTO	PARTIDAK PARTIDAS	PARTIDAK PARTIDAS	GUZTIZKOAK TOTALES
04	1215	14		Gobernu Irekiaren Zuzendaritza Dirección de Gobierno Abierto		702.707
04	1215	14	1	Langile-gastuak Gastos de personal		363.012
04	1215	14	10	Goi-karguak Altos cargos		72.802
04	1215	14	100	Goi-karguen ordainsariak Retribuciones de Altos Cargos		72.802
04	1215	14	10000	Goi-karguen ordainsariak Retribuciones de Altos Cargos		72.802
04	1215	14	10000	000	Goi-karguen ordainsariak Retribuciones de Altos Cargos	72.802
04	1215	14	12	Funtzionarioak Funcionarios		216.499
04	1215	14	120	Funtzionarioen ordainsariak Retribuciones de funcionarios		216.499
04	1215	14	12000	Funtzionarioen ordainsariak Retribuciones de funcionarios		216.499
04	1215	14	12000	000	Funtzionarioen ordainsariak Retribuciones de funcionarios	216.499
04	1215	14	16	Kuotak, prestazioak eta gizarte-gastuak Cuotas, prestaciones y gastos sociales		73.711
04	1215	14	160	Erakundearen konturako kotizazio sozialak Cotizaciones sociales a cargo de la entidad		73.711
04	1215	14	16000	Erakundearen konturako kotizazio sozialak Cotizaciones sociales a cargo de la entidad		73.711
04	1215	14	16000	000	Erakundearen konturako kotizazio sozialak Cotizaciones sociales a cargo de la entidad	73.711
04	1215	14	2	Funtzionamendu-gastuak Gastos de funcionamiento		339.695
04	1215	14	23	Kanpoko beste zerbitzu batzuk Otros servicios exteriores		339.695
04	1215	14	236	Komunik. inst., publizitat. eta harreman publikoak Comunicación institucional, publicidad y rela.pú.		262.000
04	1215	14	23601	Erakunde-komunikazioa, publizitatea Comunicación institucional, publicidad		262.000
04	1215	14	23601	001	Dinamizazioa, parte hartzea, komunikazioa eta sare sozialak. Dinamización, participación, comunicación y redes sociales	252.000
04	1215	14	23601	002	Komunikazioa eta sare sozialak Comunicación y redes sociales	10.000
04	1215	14	238	Kanpoko beste zerbitzu batzuk Otros servicios exteriores		77.695
04	1215	14	23831	Lokomozioa eta egonaldi-gastuak Locomoción y gastos de estancia		15.000
04	1215	14	23831	001	Locomozioa eta egonaldiaren gastuak Locomoción y gastos de estancia	15.000
04	1215	14	23861	Aplikazio informatikoen mantenimendua eta ustiap. Mante. y explotación de aplicaciones informáticas		36.000
04	1215	14	23861	001	Kanpoko aplikazioak mantentzea eta ustiatzea. Mantenimiento y explotación de aplicaciones externas.	22.000
04	1215	14	23861	002	Web gunea diseinatzea. Diseño web.	14.000
04	1215	14	23882	Bilerak, hitzaldiak eta ikastaroak Reuniones, conferencias y cursos		6.695
04	1215	14	23882	001	Bilerak, hitzaldiak eta kurtsoak Reuniones, Conferencias y Cursos	6.695
04	1215	14	23899	Bestelako zerbitzuak Otros servicios		20.000
04	1215	14	23899	001	Itzulpenak. Traducciones.	20.000

Fuente: Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi (2021)

Irekia está formada por un director/a, un jefe/a de servicio, un gestor/a web y tres técnicos/as de la administración general. Su presupuesto anual asciende en salarios a 363.012€. La UPI o unidad de presencia en Internet está compuesto por un jefe/a deservicio, 4 gestores/as web y un administrativo/a informático y su presupuesto ascendería a 370.000€. La USE o Unidad de Servicios Electrónicos comparte director/a y jefe/a de servicio con la UPI y se compone de dos gestores/as web, un técnico de organización, un técnico general de la administración pública. Estos dos servicios pertenecen a la Dirección de Atención a la Ciudadanía y Servicios electrónicos.

Dentro de los gastos de funcionamiento, Irekia tiene subcontratado a una agencia de marketing la publicidad, la comunicación, la redacción de las noticias y la gestión de redes sociales con un presupuesto anual de 262.000€. La última adjudicación del contrato se realizó a la empresa Socialitas S.L.

EJIE, la Sociedad Informática del Gobierno Vasco, ofrece al Gobierno Vasco la infraestructura tecnológica y además realiza el desarrollo del software para la tramitación electrónica, el gestor de portales y contenidos web, aplicaciones móviles, la implementación de MEZU, herramientas propias para el email marketing, etc. La partida presupuestaria estimada para ello es de 4.300.000€.

Izenpe ofrece al Gobierno Vasco diversos servicios relativos a la identificación y firma electrónica y al Nodo de Interoperabilidad y Seguridad de las Administraciones Públicas (NISAE). Mediante los sistemas de identificación y firma la ciudadanía va a poder realizar trámites con el Gobierno Vasco y mediante los sistemas de interoperabilidad van a permitir intercambiar información con otras Administraciones Públicas. El Encargo a Izenpe realizado por el Gobierno Vasco en 2020 ascendió a 1.006.609,30€. Y este gasto para el 2021 se ha estimado en 1.100.000€ (véase tabla 12).

Tabla 12. Resumen presupuestario general para llevar a cabo la tramitación electrónica

Total Ingresos:			6.772.707 €
Partida presupuestaria de la CAPV			
Total Gastos:			6.772.707 €
Dirección Gobierno Abierto:			702.707€
	Gastos de personal	363.012 €	
	Gastos de funcionamiento	339.695 €	
Dirección de Atención a la Ciudadanía:			670.000 €
	Unidad de Presencia en Internet:	370.000 €	
	Unidad de Servicios Electrónicos:	300.000 €	
EJIE:			4.300.000 €
Izenpe:			1.100.000 €

Fuente: elaboración propia.

9.2 Presupuesto por tácticas

Vamos a definir las siguientes acciones para llevar a cabo nuestro plan de marketing, que nos permitirá, de una forma más detallada, analizar el coste real de cada una de ellas.

Tabla 12. Presupuesto por tácticas.

Acción	Objetivo	Estrategia	Sueldos	Software y herramient.	Inversión publi.	Otros	Total
1.-Social ads: tráfico + alcance: Clicks	2	Conciencia	9.000	500	25.000		44.500
2.-Redes sociales: orgánico: Clicks	2	Conciencia	19.000	500			19.500
3.-Display: RTB	2	Conciencia	9.000	500	50.000		59.500
4.-Marketing influencia. Concurso.	2	Conciencia	9.000	3.000		5.000	17.000
5.-Marketing de contenidos.	2	Conciencia	63.000	7.000			70.000
6.-Google Ads: Leads	3	Interés	9.000	500	25.000		44.500
7.-Red Social LinkedIn: seguidores	1	Interés	9.000	500			9.500
8.-LinkedIn Ads: seguidores+interacciones	1	Interés	9.000	500	10.000		19.500
9.-Email marketing +Mobile: App + MEZU.	4,5 y general	Compra y fidelización	9.000	10.500		3.000	19.500

10.-Encuesta red social LinkedIn	1	Recomen.	9.000	500			9.500
		Total	164.000	24.000	110.000	8.000	313.000

Fuente: elaboración propia.

En cada acción van a participar diferentes profesionales, con lo que se han distribuido el coste de los **sueldos** entre las acciones. Como mínimo se contará con un responsable de la acción, un técnico funcionario encargado de realizar el seguimiento y la analítica y como mínimo otras una persona de agencia: diseñador, redactor o publicista. Además, Para la acción de marketing de contenidos se necesitarán dos redactores a tiempo completo. Para realizar la estimación de los sueldos se ha tenido en cuenta las horas de dedicación de cada persona involucrada estimando un coste de 60€/hora para un responsable y un coste de 40€/hora para cada empleado de la agencia (ver Anexo 1, Hoja sueldos).

Se van a utilizar diferente **software y herramientas** para la creación de contenido. En esta partida se ha distribuido parte del coste de las herramientas que se van a utilizar. Por ejemplo, el gestor de contenidos y portales (utilizado para la realización de marketing de contenidos), editor de vídeos (utilizado para hacer el marketing de influencia), Photoshop (para la edición gráfica de las campañas gráficas de la publicidad Display e imágenes de los *posts* en redes sociales) y la aplicación móvil. Además, se utilizarán diferentes herramientas para la analítica, muchas de ellas gratuitas como Google Analytics, o las propias que te ofrecen las redes sociales. Se contarán con otras como Metricool, que se ha adquirido una licencia Enterprise, que nos permitirá entre otras cosas poder programar las publicaciones de LinkedIn, realizar informes mensuales, semestrales y anuales de nuestras redes sociales de una forma sencilla.

Dentro de las acciones se van a realizar cuatro **campañas publicitarias de pago**: publicidad en las redes sociales, publicidad Display RTB con segmentación geográfica en las principales ediciones digitales de los medios de comunicación, publicidad Google Ads en buscadores y publicidad en LinkedIn con el objetivo de obtener seguidores e interacciones.

Finalmente, tendríamos **otros gastos** adicionales como el pago a un *influencer* para realizar un vídeo o el coste de envío de mensajes por SMS.

9.3 Priorización de las acciones

Como se observa en la Tabla 12 se ha dado prioridad a las acciones que nos permiten cumplir con los objetivos general y específicos. Las acciones que aportan menos a nuestro plan de marketing se les ha asignado menor prioridad.

Tabla 13. Priorización de acciones.

Fase de la estrategia	Acciones	Presupuesto	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Conciencia	1	44.500		X	
Conciencia	2	19.500	X		
Conciencia	3	59.500		X	
Conciencia	4	17.000			X
Conciencia	5	70.000	X		
Interés	6	44.500	X		
Interés	7	9.500		X	
Interés	8	19.500	X		
Compra y fidelización	9	19.500	X		
Recomendaciones	10	9.500			X
	Total	313.000 €	5	3	2

Fuente: elaboración propia.

9.4 Retorno de la inversión

Para calcular el retorno se la inversión se va a calcular los índices de medición ROI y el ROAS. Este cálculo se va a realizar por cada una de las acciones planteadas, lo que facilitará el cálculo y nos permitirá poder evaluar el éxito de cada una de las acciones planteadas. Para ello, por cada acción se realizará el siguiente cálculo:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

$$\text{ROI} = (\text{Ingresos por venta}) / \text{Inversión}$$

En nuestro caso, tanto el beneficio como los ingresos por venta serán unos cálculos estimados, ya que realmente se realizan trámites que no tienen coste real (exceptuando algunos como el pago de multas).

10 Mecanismos de control

A continuación, se van a definir los mecanismos de control de los objetivos y de las acciones de marketing digital establecidos, de manera que permitan hacer un seguimiento de su cumplimiento. Se va a crear un cuadro de mando y exponer las medidas correctoras en caso de desviación en el cumplimiento (plan de contingencia).

10.1 Cuadro de mando

En la Tabla 14 se detalla un cuadro de mando por cada una de las acciones a realizar en nuestro plan de marketing digital, indicando quién va a ser el responsable de la acción, así como el indicador de control o KPI con el valor objetivo de cada uno de ellos. Además, se indican las herramientas utilizadas para su medición, así como el calendario de esta.

Tabla 14. Cuadro de mando de acciones.

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
1.- Social ads: tráfico + alcance	Responsable publicidad (técnico/a administración general Irekia)	Impresiones: 25.000	Facebook Ads, Twitter Ads, LinkedIn Ads, Metricool	Campaña durante el primer semestre del año. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Clicks: 2.500	Facebook Ads, Twitter Ads, LinkedIn Ads, Metricool	
		Visitas: 2.500	Google Analytics	
		Leads: 250	Google Analytics	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
2.- Redes sociales: orgánico: clics	Responsable Redes sociales (técnico/a administración general Irekia)	Publicaciones: 15.000	Facebook Ads, Twitter Ads, LinkedIn Ads, Metricool	Campaña durante todo el año. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Clicks: 2.500	Facebook Ads, Twitter Ads, LinkedIn Ads, Metricool	
		Alcance: 500.000	Facebook Ads, Twitter Ads, LinkedIn Ads	

			Metricool	
		Visitas: 25.000	Google Analytics	
		Leads: 2.500	Google Analytics	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
3.- Publicidad Display	Responsable SEM / SEO (Gestor web UPI)	Impresiones: 1.000.000	Google Ads	Campaña durante primer semestre. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Clics: 50.000	Google Ads, Google Analytics	
		Visitas: 50.000	Google Analytics	
		Leads: 2.500	Google Analytics	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
4.- Marketing de influencia. Concurso.	Responsable contenidos (técnico/a administración general Irekia)	Interacciones: 2.000	Facebook Insights, Twitter Analytics, Metricool.	Concurso durante el mes de mayo y junio. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Alcance: 100.000	Facebook Insights, Twitter Analytics, Metricool.	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
5.- Marketing de contenidos.	Responsable contenidos (técnico/a administración general Irekia)	Publicaciones: 3.000	Gestor de contenidos	Publicación anual de contenidos 10-15 publicaciones diarias. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Visitas: 90.000	Google Analytics	
		Leads: 2.500	Google Analytics	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
6.- Google Ads: Leads	Responsable publicidad (técnico/a administración general Irekia)	Impresiones: 1.000.000	Google Ads Google Analytics	Campañas por cada trámite de febrero a septiembre. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Clics: 50.000	Google Ads	
		Visitas: 50.000	Google Analytics	
		Leads: 5.000	Google Analytics Herramienta registro	
		CTR: 10%	Google Ads	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
7.- Red Social LinkedIn: seguidores	Responsable Redes sociales (técnico/a administración general Irekia)	Publicaciones: 50	LinkedIn Analytics Metricool	Publicaciones de marzo hasta septiembre. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Seguidores: 2.000	LinkedIn Analytics Metricool	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
8.- LinkedIn Ads: seguidores +interacciones	Responsable publicidad (técnico/a administración general Irekia)	Seguidores: 3.000	LinkedIn Ads Metricool	Publicaciones de marzo hasta septiembre. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Interacciones: 50.000	LinkedIn Ads Metricool	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
9.- Email marketing +Mobile: App + MEZU	Responsable contenidos (técnico/a administración general Irekia)	Aperturas: 40.000	Recortadores URL	De marzo a diciembre, por cada nuevo trámite. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Trámites (Conversiones): 10.000	Google Analytics, Oracle BI.	

Acción	Responsable	Indicador de control	Herramienta de medición	Calendario
10.- Encuesta red social LinkedIn	Responsable contenidos (técnico/a administración general Irekia)	Interacciones: 500 Seguidores: 2.000	LinkedIn Analytics, Metricool.	Encuesta durante el mes de octubre noviembre y diciembre. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
		Alcance: 5.000	LinkedIn Analytics, Metricool.	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 15, se presenta un resumen del cuadro de mandos para hacer el seguimiento de forma sencilla de los principales KPI, indicado en el cuadro de mandos de las acciones.

Tabla 15. Resumen cuadro de mando

Acción	KPI objetivo	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Clics: 5.000 Alcance: 100.000	200 4.000	1.000 20.000	2.000 40.000	2.900 58.000	4.100 82.000	5.000 100.000						
2	Publicaciones: 15.000 Visitas: 25.000	1.000 1.667	2.000 3.333	3.500 5.833	5.000 8.333	6.500 10.833	8.000 13.333	9.000 15.000	10.000 16.667	11.500 18.500	13.000 19.167	14.000 23.333	15.000 25.000
3	Impresiones: 1.000.000 Visitas: 50.000	50.000 2.500	220.000 11.000	380.000 19.000	550.000 27.500	780.000 39.000	1.000.000 50.000						
4	Interacciones: 2.000					1.000	2.000						
5	Publicaciones: 3.000 Visitas: 90.000	300 9.000	600 18.000	900 27.000	1.200 36.000	1.500 45.000	1.800 54.000	1.900 57.000	2.000 60.000	2.100 63.000	2.400 72.000	2.700 81.000	3.000 90.000
6	Leads: 5.000		500	1.000	2.000	2.500	3.000	3.500	4.000	5.000			
7	Seguidores: 2.000			150	300	600	1.200	1.600	1.800	2.000			
8	Seguidores: 3.000 Interacciones: 5.000					1.000 1.000	1.500 2.000	2.000 2.500	2.500 3.000	3.000 5.000			
9	Conversiones: 10:000			200	500	1.000	2.500	3.500	4.500	6.000	7.500	9.000	10.000
10	Seguidores: 2.000 Interacciones: 500 Alcance: 5.000										700 150 1.500	1.400 350 3.500	2.000 500 5.000

Fuente: elaboración propia.

10.2 Plan de contingencia

Como se ha indicado anteriormente cada responsable de cada acción hará una evaluación mensual de los indicadores. En el caso de que existan desviaciones respecto a los resultados previstos inicialmente se tomarán medidas correctoras. Entre las medidas correctoras, se podrían utilizar recursos adicionales como ampliaciones de fechas o aumento del presupuesto inicialmente estimado para cada una de las acciones.

11 Fichas resumen de las acciones

Finalmente, en la Tabla 16 se muestran unas fichas resúmenes de cada una de las acciones que nos den respuesta a las siguientes preguntas: para qué, cómo, dónde, a quién, quién, qué y cuándo cada una de las acciones:

Tabla 16. Fichas resúmenes de las acciones.

Fase de Estrategia: conciencia	
Acción 1: Social ads: tráfico + alcance: Clics	
Objetivo específico	Incrementar visitas a la web desde las redes sociales.
Descripción de la acción	Consistirá en hacer publicidad Social ads en Facebook y Twitter.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco que realizan trámites con el Gobierno Vasco.
Mensaje	Realizar trámites electrónicos con el Gobierno Vasco
Calendario	Durante los 6 primeros meses del año campaña en las redes sociales, planificación previa y evaluación de los resultados. Seguimiento mensual.
Presupuesto	44.500€
Prioridad	2
Responsables	Responsable de publicidad dentro del Gobierno Abierto
Coste de oportunidad	Menor alcance de la tramitación electrónica.
Indicador o KPI	Clics / visitas y alcance de la campaña

Fase de Estrategia: conciencia	
Acción 2: Redes sociales: orgánico	
Objetivo específico	Incrementar visitas a la web desde las redes sociales.
Descripción de la acción	Consistirá en hacer publicaciones en redes sociales con enlaces CTA hacia la web.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco que realizan trámites con el Gobierno Vasco.
Mensaje	Dar a conocer trámites electrónicos con el Gobierno Vasco a través de redes sociales.

Calendario	Durante todo el año, planificación previa y evaluación de los resultados. Seguimiento mensual.
Presupuesto	19.500€
Prioridad	1
Responsables	Responsable de gestión de redes sociales dentro del Gobierno Abierto
Coste de oportunidad	Pérdida importante de tráfico desde las redes sociales.
Indicador o KPI	Número de publicaciones y visitas

Fase de Estrategia: conciencia	
Acción 3: <i>Display RTB</i>	
Objetivo específico	Incrementar visitas desde otros soportes.
Descripción de la acción	Consistirá en hacer publicidad <i>Display</i> en los principales medios electrónicos del País Vasco.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco que tengan interés el relacionarse con Gobierno Vasco.
Mensaje	Dar a conocer trámites electrónicos con el Gobierno Vasco a través de la publicidad <i>Display</i> .
Calendario	Durante el primer semestre. Planificación previa y evaluación de los resultados. Seguimiento mensual.
Presupuesto	59.500€
Prioridad	1
Responsables	Responsable SEM/SEO dentro de la Unidad de Presencia en Internet.
Coste de oportunidad	Pérdida importante de tráfico, descubrir nuevos medios publicitarios.
Indicador o KPI	Número de impresiones y visitas

Fase de Estrategia: conciencia	
Acción 4: Marketing influencia. Concurso.	
Objetivo específico	Incrementar la interacción de la ciudadanía en redes sociales.
Descripción de la acción	Se hará un video con un <i>influencer</i> , se hará un concurso premiando mediante un sorteo de un fin de semana en un agroturismo entre los participantes.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco que utilizan redes sociales.
Mensaje	Dar a conocer ayudas a través de un video de un <i>influencer</i> .
Calendario	Durante el mes de mayo y junio. Planificación, sorteo y evaluación de resultado.
Presupuesto	17.000€
Prioridad	3
Responsables	Responsable de gestión de contenidos dentro del Gobierno Abierto
Coste de oportunidad	Búsqueda de las interacciones con la ciudadanía.
Indicador o KPI	Interacciones.

Fase de Estrategia: conciencia	
Acción 5: Marketing de contenidos.	
Objetivo específico	Obtener visitas a la web gracias al marketing de contenidos.
Descripción de la acción	Realizar publicaciones diarias de agenda política, noticias y ayudas con CTA a las fichas de tramitación.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco.
Mensaje	Información de las acciones realizadas por el Gobierno Vasco.
Calendario	Durante todo el año se realizarán 10-15 publicaciones diarias. Seguimiento mensual.
Presupuesto	70.000€
Prioridad	1
Responsables	Responsable de gestión de contenidos dentro del Gobierno Abierto.
Coste de oportunidad	Informar a la ciudadanía.
Indicador o KPI	Publicaciones y visitas.

Fase de Estrategia: interés	
Acción 6: Google Ads: <i>leads</i>	
Objetivo específico	Obtención de <i>Leads</i> .
Descripción de la acción	Realizar publicidad en Google Ads, con el objetivo de obtener <i>leads</i> con usuarios interesados en realizar tramitaciones con el Gobierno Vasco.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco que realice trámites.
Mensaje	Dar a conocer los diferentes trámites online.
Calendario	Desde febrero a septiembre.
Presupuesto	44.500€
Prioridad	1
Responsables	Responsable de publicidad dentro del Gobierno Abierto.
Coste de oportunidad	Registro de ciudadanos interesados en la tramitación electrónica.
Indicador o KPI	<i>Leads</i> .

Fase de Estrategia: interés	
Acción 7: Red Social LinkedIn seguidores	
Objetivo específico	Incrementar el número de seguidores de LinkedIn
Descripción de la acción	Se ha realizado la unificación de las cuentas de compañía en LinkedIn y se van a realizar publicaciones en esta red social.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco con un perfil profesional.
Mensaje	Dar a conocer los diferentes trámites online.
Calendario	Desde marzo hasta septiembre. Evaluación de resultados en octubre. Seguimiento mensual.
Presupuesto	9.500€
Prioridad	2
Responsables	Responsable de la gestión de redes sociales dentro del Gobierno Abierto.
Coste de oportunidad	No utilizar la red social enfocada a un perfil profesional.
Indicador o KPI	Seguidores

Fase de Estrategia: interés	
Acción 8: Red Social LinkedIn seguidores	
Objetivo específico	Incrementar el número de seguidores de LinkedIn
Descripción de la acción	Se ha realizado la unificación de las cuentas de compañía en LinkedIn y se van a realizar publicaciones en esta red social.
Público objetivo	Usuarios del País Vasco con un perfil profesional.
Mensaje	Dar a conocer los diferentes trámites online.
Calendario	A partir del mes de mayo a septiembre. Evaluación de resultados en octubre. Seguimiento mensual.
Presupuesto	19.500€
Prioridad	2
Responsables	Responsable publicidad dentro del Gobierno Abierto.
Coste de oportunidad	No utilizar la red social enfocada a un perfil profesional.
Indicador o KPI	Seguidores.

Fase de Estrategia: compra y fidelización	
9.- Email marketing + Mobile: App + MEZU.	
Objetivo específico	Incrementar el porcentaje de tramitaciones online respecto a las presenciales.
Descripción de la acción	Se va a enviar información a los leads obtenidos a través de diferentes medios Email marketing y móvil.

Público objetivo	Usuarios con interés en la realización de trámites.
Mensaje	Realizar tramitación electrónica.
Calendario	Desde marzo hasta final de año.
Presupuesto	19.500€
Prioridad	1
Responsables	Responsable de gestión de contenidos dentro del Gobierno Abierto.
Coste de oportunidad	La conversión de usuarios que han indicado interés.
Indicador o KPI	Número de tramitaciones (conversiones).

Fase de Estrategia: recomendación	
10.- Encuesta red social LinkedIn	
Objetivo específico	Incrementar el número de seguidores de LinkedIn
Descripción de la acción	Se va a realizar una encuesta con el fin de conseguir la participación de los seguidores en LinkedIn
Público objetivo	Seguidores de LinkedIn del Gobierno Vasco.
Mensaje	Obtener opinión de la red social.
Calendario	Encuesta durante el mes de octubre noviembre y diciembre. Se realizará una planificación inicial, un seguimiento y control mensual y evaluación final.
Presupuesto	9.500€
Prioridad	2
Responsables	Responsable de publicidad del Gobierno Abierto.
Coste de oportunidad	Obtención de menos seguidores en la red LinkedIn
Indicador o KPI	Número de seguidores en LinkedIn

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Es difícil pensar en aplicar el marketing digital a una Administración Pública y cuando se realiza normalmente se suele centrar en dar publicidad a los actos de sus políticos. Este trabajo ha buscado cambiar la forma de aplicar el marketing digital buscando potenciar la tramitación electrónica frente a la presencial, que es al fin y al cabo el comercio electrónico de una Institución Pública.

Los ingresos principales de cualquier Administración Pública provienen de los impuestos o las aportaciones realizadas por otras Administraciones, que son la base para conformar un presupuesto anual para llevar a cabo las acciones para cumplir con las competencias que tiene asignada cada Administración Pública.

La situación macroeconómica que vivimos, junto a la conformación de un nuevo Gobierno Vasco con mayoría absoluta nos vamos a considerar como oportunidades para llevar a cabo un cambio. La legislación actual es favorable a que la ciudadanía se relacione electrónicamente con las Administraciones Públicas.

El Gobierno Vasco dispone de una gran cantidad de recursos para llevar a cabo un plan de marketing digital, pero hasta ahora muchas acciones no se han llevado adelante de forma correcta o directamente no se han realizado. Por una parte, la interconexión entre redes sociales y sitio web ha sido prácticamente nula, lo que ha hecho que no exista una retroalimentación entre ambos. Por lo tanto, se plantea la unificación de recursos. Por otra parte, se han buscado nuevas vías para llegar a todos los ciudadanos. Finalmente, se ha planteado un objetivo general que va a ser potenciar la tramitación electrónica. Para ello, mediante el marketing digital, se guiará a la ciudadanía a través de un embudo de conversión, donde los usuarios llegarán desde las redes sociales o buscadores, mostrarán interés registrándose y finalizarán un trámite en la sede electrónica.

Se han definido una serie de acciones para cumplir con el objetivo principal y varios objetivos específicos. Para llevarlos a cabo es muy importante una planificación previa y seguimiento de los indicadores para ver si existen desviaciones y poder ir ajustando para obtener los resultados esperados.

Finalmente, se considera que este estudio y la estrategia utilizada para llevar a cabo el plan de marketing puede utilizarse como base para otras Administraciones Públicas.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

Este ha sido un trabajo realizado para una Administración Pública Autonómica pero perfectamente se podría aplicar a cualquier Administración Pública Estatal, Local o para alguno de sus Organismos Autónomos o sus correspondientes empresas de derecho público. Todas ellas deberían coincidir con el objetivo de ofrecer servicios y general de la tramitación electrónica.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

Como se ha visto durante todo este Trabajo de Fin de Máster se ha realizado hincapié en el portal principal del Gobierno Vasco, los portales departamentales y sus redes sociales. Hay que tener en cuenta que la red de portales de euskadi.eus está compuesta por otros 40 portales más, correspondientes a los Organismos Autónomos y los portales temáticos. Por cada uno de esos portales existe un sitio web con su subdominio correspondiente y sus redes

sociales propias, además cada uno de ellos ofrece diferentes servicios y trámites a la ciudadanía.

Por lo tanto, este estudio puede actuar de base y puede ser el punto de partida para la realización de un estudio independiente por cada uno de los organismos autónomos y portales temáticos. Por una parte, hay portales como pueden ser Osakidetza (Servicio Vasco de Salud) o Lanbide (Servicio Vasco de Empleo) que, aunque tienen el soporte del Gobierno Abierto y del Servicio Web, son independientes y podrían aplicar de forma autónoma su propio plan de marketing. Por otra parte, hay portales con menos recursos y se podrían utilizar los propios recursos del Gobierno Abierto y Servicio Web para llevarlos adelante.

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Valoro muy positivamente el haber realizado el Trabajo Fin de Máster del Gobierno Vasco ya que los resultados obtenidos han ayudado a detectar errores de los que anteriormente no nos habíamos percatado. Por ejemplo, existían varias páginas de empresa en LinkedIn que no estaban gestionadas por nadie y que era la propia red social la que las había inventado. El propio Irekia ha contado conmigo para obtener la administración de las cuentas y conseguir la unificación de estas.

Por otra parte, muchas de las propuestas que se han realizado en este TFM se van a aplicar en las futuras acciones que se realicen en el Gobierno Vasco.

Además, quisiera agradecer la disposición de mis compañeros de la UPI así como de los otros dos servicios, USE e Irekia, que me han proporcionado datos e información que me ha permitido documentar todo el trabajo de forma actualizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía:

- [1] Navío, M. (2018). Customer journey map y embudo de conversión: ¿cuál es la diferencia?, *Communitools*. Disponible en: <https://communitools.com/customer-journey-embudo-diferencia/>
- [2] Navío, M. y Vilella, C. (2020). Guía para la elaboración de un plan de marketing digital. UOC.
- [3] Shukla, P. (2014). The impact of organizational efforts on consumer concerns in an online context, *Information and Management*, 51(1), 113-119.

Referencias web:

- [4] AIMC (2019). Navegantes en la Red – Encuesta AIMC a usuarios de Internet (2019). [Consulta 28 de octubre de 2020] Disponible en <<https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/>>
- [5] BOE (2010). Real Decreto 3/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica. [Consulta 25 de noviembre de 2020]. Disponible en: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-1330>>
- [6] BOE (2010). Real Decreto 4/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la Administración Electrónica. [Consulta 25 de noviembre de 2020]. Disponible en: <<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-1331>>
- [7] BOE (2015). La Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. [Consulta 25 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-10565>
- [8] BOE (2015). Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. [Consulta 25 de noviembre de 2020]. Disponible en:<https://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-10566>
- [9] BOE (2019). Ley 13/2019, de 27 de diciembre, por la que se aprueban los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi para el ejercicio 2020. BOE. [Consultado el 24 de noviembre del 2020]. Disponible en: <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-617>
- [10] El periódico (2020). Los cuatro desafíos a los que se enfrenta la Administración Pública en su proceso de digitalización. [Consultado el 10 de diciembre del 2020]. Disponible en:<<https://www.elperiodico.com/es/activos/innovadores/20200622/desafios-administracion-publica-proceso-digitalizacion-8009440>>
- [11] Estrategia empresarial (2019) Guía de la innovación en el País vasco 2019. Disponible en: <https://www.innobasque.eus/uploads/attachment_files/guia-2019-5e15ca57830b9.pdf>
- [12] Euskadi.eus. (2021). Mi pago. Pasarela de pagos de la administración vasca. Disponible en:<<https://euskadi.eus/mipago/>>
- [13] Euskadi.eus. (2021). Servicio vasco de publicaciones. Disponible en: <<https://www.euskadi.eus/publicaciones/>>
- [14] Euskadi.eus (2020). Informes actividad Zuzenean [Consultado el 24 de noviembre del 2020]. Disponible en: <<https://www.euskadi.eus/informacion/informes-actividad-zuzenean/web01-a2zuzen/es/>>

- [15] Euskadi.eus (2020). Estadísticas Gobierno Vasco. [Consultado el 24 de noviembre del 2020]. Disponible en: < <https://www.euskadi.eus/informacion/estadisticas-web/web01-a2wz/es/> >
- [16] Euskadi.eus (2020). Trámites ofrecidos por el Gobierno Vasco. [Consultado el 24 de noviembre del 2020]. Disponible en: <<https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/tramites-servicios/> >
- [17] Euskadi.eus (2020). Catálogo de servicios NISAE ofrecidos por el Gobierno Vasco. [Consultado el 24 de noviembre del 2020]. Disponible en: <https://nisa.eizenpe.eus/z15s-servsch/es/?r01kQry=tC%3Aeuskadi%3BtF%3Adocumentacion%3Bm%3AdocType.EQ.inte roperability_service%2CdocSource.EQ.2%2CdocState.EQ.working%2CdocumentLanguage .EQ.es%3BcA%3Ar01etpd160747fbd635114e369a6511d1a1adeb6a0%3Bp%3AInter%3B >
- [18] Euskadi.eus (2017) Manual de aplicación del tagline del Gobierno Vasco. [Consulta 25 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/v2_simbolos/es_simboide/adjuntos/MANUAL_TAGLINE_GV_T_es.pdf>
- [19] Euskadi.eus (2020). Estadísticas Euskadi.eus. [Consulta 25 de noviembre de 2020] Disponible en: < <https://www.euskadi.eus/informacion/estadisticas-web/web01-a2wz/es/> >
- [20] Euskadi.eus. Portal de Transparencia. [Consultado el 29 de diciembre del 2020]. Disponible en: <<https://www.gardena.euskadi.eus/>>
- [21] Euskadi.eus (2020). Presupuestos generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi 2021. [Consultado el 29 de diciembre del 2020]. Disponible en: <<https://www.euskadi.eus/k28aVisWar/k28aPrin.jsp>>
- [22] Euskadi.eus. Plataforma de contratación pública de Euskadi. [Consultado el 29 de diciembre del 2020]. Disponible en: <<https://www.contratacion.euskadi.eus>>
- [23] Euskadi.eus. RPT Gobierno Vasco. [Consultado el 29 de diciembre del 2020]. Disponible en:<<https://www.euskadi.eus/web01-a2funpub/es/aa81aUIWar/workplaces/aa81aIndex.jsp?lang=es>>
- [24] Euskadi.eus (2020). Encargo Izenpe. [Consultado el 29 de diciembre del 2020]. Disponible en:<https://www.euskadi.eus/web01-tramite/es/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso31583/es_doc/es_arch_expjaso31583.html>
- [25] Euskadi.eus (2019). Contratación del servicio de Comunicación, Gestión de Contenidos y marketing digital. [Consultado el 29 de diciembre del 2020]. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/web01-tramite/es/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso19116/es_doc/es_arch_expjaso19116.html>
- [26] Euskadi.eus (2020). Servicios para dispositivos móviles. [Consultado el 10 de diciembre del 2020]. Disponible en:<<https://www.euskadi.eus/directorio-de-aplicaciones-para-dispositivos-moviles/web01-a2apps/es/>>
- [27] Eustat (2020). Instituto vasco de estadística. Disponible en: < <https://www.eustat.eus/> >
- [28] Eustat (2019). La natalidad en la C.A. de Euskadi se encuentra muy por debajo de la media de la UE-28 (2019). Eustat. Disponible en: <https://www.eustat.eus/elementos/ele0016600/La_natalidad_en_la_CA_de_Euskadi_se_encuentra_muy_por_debajo_de_la_media_de_la_UE-28/not0016676_c.html >
- [29] Eustat (2020). El 82,6% de la población de la C.A. de Euskadi es usuaria de Internet en 2020, aunque la relación con la actividad y la edad determinan importantes diferencias. [Consulta 28 de noviembre de 2020]. Disponible en: < https://www.eustat.eus/estadisticas/tema_133/opt_0/tipo_6/ti_poblacion-usuaria-de-internet/temas.html >
- [30] Eustat (2020). El 82,6% de la población de la C.A. de Euskadi es usuaria de Internet en 2020, aunque la relación con la actividad y la edad determinan importantes diferencias.

- [Consultado el 22 de noviembre de 2020]. Disponible en: < https://www.eustat.eus/elementos/el-826-de-la-poblacion-de-la-ca-de-euskadi-es-usuaria-de-internet-en-2020-aunque-la-relacion-con-la-actividad-y-la-edad-determinan-importantes-diferencias/not0017619_c.html >
- [31] Eustat (2020). Cada vez más empresas de la C.A. de Euskadi usan tecnologías digitales, destacando en 2020 el uso de las redes sociales por el 51,3%. [Consultado el 22 de noviembre de 2020]. Disponible en: < https://www.eustat.eus/elementos/cada-vez-mas-empresas-de-la-ca-de-euskadi-usan-tecnologias-digitales-destacando-en-2020-el-uso-de-las-redes-sociales-por-el-513/not0017494_c.html >
- [32] Ibermatica (2020). Ibermática desarrolla un chatbot para informar sobre el Covid19 desde la web de Osakidetza. [Consultado el 10 de diciembre del 2020]. Disponible en:< <https://ibermatica.com/ibermatica-desarrolla-un-chatbot-para-informar-sobre-el-covid19-desde-la-web-de-osakidetza/> >
- [33] Ihobe (2019). Huella Ecológica de Euskadi 2019. [Consultado 29 de noviembre del 2020]. Disponible en: < <https://www.ihobe.eus/publicaciones/huella-ecologica-euskadi-2019-2> >
- [34] INE (2019). Equipamiento y uso de TIC en los hogares. [Consulta 28 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608 >
- [35] Irekia (2017). Plan de Industrialización 2017-2020. Basque Industry 4.0. Disponible en: <
- [36] https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/10018/Plan_de_Industrializacion.pdf >
- [37] Irekia (2018). Presupuestos Euskadi (2018). [En línea]. Irekia. [Consultado el 24 de noviembre del 2020]. Disponible en: <<https://aurrekontuak.irekia.euskadi.eus/es/budgets>>
- [38] Irekia (2019). Informe estadístico Irekia. [Consultado el 24 de noviembre del 2020]. Disponible en: <<https://www.irekia.euskadi.eus/es/pages/34139-estadisticas-sobre-peticiones-ciudadanas-propuestas-gobierno> >
- [39] Irekia (2020). Redes sociales Gobierno Vasco en Irekia. [Consulta 25 de noviembre de 2020] Disponible en: <<https://www.irekia.euskadi.eus/es/site/snetworking> >
- [40] Google (2020). Google Analytics. [Consulta 28 de noviembre de 2020]. Disponible en: < <https://analytics.google.com/analytics/web/> >
- [41] Orkestra (2019). Informe competitividad País Vasco 2019. [Consulta 28 de noviembre de 2020]. Disponible en: <<https://www.orkestra.deusto.es/competitividad-euskadi/2019/downloads/informe-competitividad-euskadi-2019.pdf?v=02>>
- [42] PAE (2020). Observatorio de la Administración Electrónica. [Consulta 28 de noviembre de 2020]. Disponible en: < https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_OBSAE.html >

ANEXOS

Anexo 1. Documento Excel adjunto: se ha adjuntado un documento anexo en Excel donde vienen reflejados los cálculos realizados, así como Presupuesto general tramitación electrónica, presupuesto por acciones, estimaciones de costes por personal, así como un cronograma anual de marketing digital.