

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE NAVARRA 2018 – 2025



Dirección General de Turismo y Comercio
Gobierno de Navarra

Diciembre, 2017

CLAVE
Asistencias Técnicas
www.atclave.es

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE NAVARRA 2018-2025

VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO ECONOMICO

Manu Ayerdi Olaizola

DIRECTORA GENERAL DE TURISMO Y COMERCIO

Maitena Ezkutari Artieda

Director de Servicio de Marketing Turístico y Desarrollo de Producto

Iñaki Xabier Martínez de Virgala Lusarreta

Directora de Servicio de Ordenación y Fomento del Turismo y del Comercio

Margarita Cueli Erice

EQUIPO CONSULTOR AT CLAVE

Juan Requejo Liberal. Director

José Ignacio Macías. Coordinador

Nagore Espinosa

Inmaculada Mercado

Andrea García Guillén

Álvaro Morilla

Maialen Chantre

Ángel Alonso

ÍNDICE

1	PRESENTACIÓN	5
2	ARQUITECTURA DEL PLAN.....	7
3	DIAGNÓSTICO Y RETOS	16
3.1.	MATRIZ DAFO DEL TURISMO DE NAVARRA.....	16
3.2.	CLAVES DEL DIAGNÓSTICO	19
3.3.	RETOS DEL TURISMO DE NAVARRA.....	27
4	OBJETIVOS Y ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	32
4.1.	PRINCIPIOS INSPIRADORES.....	32
4.2.	OBJETIVOS DEL PLAN	36
4.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
4.4.	ELEMENTOS DE OPTIMIZACIÓN	43
4.5.	CRITERIOS POR SEGMENTO.....	49
4.6.	CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD	60
5	PROGRAMA DE ACTUACIONES	62
5.1.	PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	67
6	GESTION DEL PLAN	68
6.1.	PLANES DIRECTORES.....	69
6.2.	GESTIÓN DE ESPACIOS TURÍSTICOS	72
6.3.	PROYECTOS EUROPEOS.....	75
6.4.	GESTIÓN DE PROCESOS	75
6.5.	INTELIGENCIA DE MERCADOS. S.I.TUR.N.A.	78
6.6.	ETAPA DE TRANSICIÓN	79
7	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	81
	ANEXO FICHAS DE MEDIDAS	86

1 PRESENTACIÓN

El presente documento ha sido el resultado del trabajo colectivo de instituciones, colectivos y personas expertas entre los meses de noviembre de 2016 y marzo de 2017 para elaborar el **Plan Estratégico de Turismo de Navarra 2017-2025**, promovido y dirigido por la Dirección General de Turismo y Comercio del Gobierno de Navarra.

En el proceso de elaboración se han celebrado 23 reuniones, se ha entrevistado a 22 expertas y expertos locales y regionales y han participado un total de 160 personas en las diferentes actividades, todas ellas agentes del sector turístico. En la Conferencia Estratégica, celebrada el día 7 de marzo, se presentó y validó el núcleo central de esta estrategia, contando con una amplia participación en doce talleres organizados por áreas-clave y segmentos prioritarios.

Este documento tiene en cuenta las propuestas y sugerencias recogidas en el proceso de presentación del Plan a los territorios, y en el procedimiento de Gobierno Abierto.

Para comprender el contenido y alcance de este documento es preciso recordar que un plan estratégico es la formulación de un propósito, expresa una política, una visión. El Plan establece el nuevo horizonte de la organización, expresado por objetivos y orientaciones estratégicas y organiza los medios en programas y medidas.

Este Plan se ha formulado pretendiendo que constituya un instrumento de dirección y cambio del conjunto del sistema turístico de Navarra. Se trata de dotar de coherencia, propósito y empeño a la “Factoría distribuida” de la gran empresa público-privada que produce y genera valor en el territorio.

El Plan actúa sobre el marco normativo, señalando los cambios generales que se requieren, actúa sobre el enfoque y cantidad de los esfuerzos inversores y plantea los requerimientos organizativos. Sin embargo, no es objeto de este nivel de planificación la ordenación pormenorizada del espacio turístico, la definición

concreta de estrategias de comunicación y marketing, el diseño de propuestas de viaje o productos específicos y cualesquiera otras concreciones que corresponden al nivel operativo de desarrollo de este Plan.

2 ARQUITECTURA DEL PLAN

El Plan Estratégico de Turismo de Navarra se construye con una metodología innovadora que propicia la integración y coordinación entre planificación y gestión turística. Esta metodología permite diseñar una política turística global de la Comunidad Foral que ofrece un mensaje único al mercado donde se incorporan las diferentes sensibilidades territoriales. El desarrollo y gestión del Plan, por su parte, incorpora la visión de los territorios y se desarrolla de forma coordinada con los y las agentes público-privados del sector.

La articulación entre el nivel estratégico de la planificación y el nivel programático se plantea mediante la elaboración de Planes de Acción Plurianuales de carácter deslizando. Igualmente, propone el **análisis del modelo de gestión óptimo para llevar a cabo la ejecución del Plan** y un instrumento específico para la gestión de espacios de manera que incorpora la dimensión territorial a la política turística. Igualmente, la gestión por procesos pretende mejorar la coordinación entre agentes actuantes, e incrementar de forma significativa la inteligencia y eficacia de la actuación conjunta.

❑ POSICIONAMIENTO

- Finalidades: Constituyen los argumentos que definen el posicionamiento ante una realidad, es decir, son las razones, los propósitos que justifican el inicio del proceso de planificación estratégica.

❑ DIAGNÓSTICO

- Claves: Las claves del diagnóstico ponen de manifiesto aquellos riesgos y debilidades, así como oportunidades y potenciales existentes, que sintetizan y expresan la interpretación diagnóstica del Plan.

- Retos: Los retos expresan aquellas cuestiones centrales que deben ser afrontadas por el sistema turístico a modo de desafíos que deben ser superados, independientemente de la estrategia o política turística a desarrollar.

❑ OBJETIVOS GENERALES

- Objetivos: Son las metas, las aspiraciones generales del Plan y expresan la voluntad de conseguir un cambio significativo en la realidad turística actual y en la tendencia previsible de evolución en ausencia de Plan.
- Referencias objetivas: Son los valores concretos de los indicadores que se consideran representativos de los objetivos formulados. Es decir, son objetivos numéricos.

❑ OBJETIVOS ESPECÍFICOS-ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

- Junto con los Objetivos Generales conforman el cuerpo estratégico del Plan. Concretan los objetivos y especifican cómo van a tratar de lograrse estos objetivos. Las orientaciones son contenidos que el Plan formula y que deben ser trasladados a las actuaciones administrativas regulares, a los planes que se formulen, a los programas y medidas que se desarrollen en los planes de acción, a la gestión de espacios y a la gestión de procesos.

❑ PROGRAMA DE ACTUACIONES

- Programas: son conjuntos de actuaciones o medidas que responden a una misma tipología de intervención. Establecen ejes de transformación de la realidad turística asociados a un mismo ámbito de actuación.
- Medidas: son el conjunto de acciones reguladoras, incentivadoras o inversoras que responden a un mismo propósito y forma de intervención y que intentan modificar una realidad específica, potenciando ciertos aspectos del territorio de Navarra, de la estructura productiva o del mercado, o bien, en algunos casos, eliminando aspectos no deseados.
- Actuaciones: son las actividades y acciones concretas que desarrollan las medidas.

❑ INSTRUMENTOS

- Son los procedimientos de gestión que permiten desarrollar los contenidos del Plan Estratégico. Pueden ser programas de medidas reguladoras, incentivadoras o inversoras, planes operativos trienales, estructuras de gestión o gestión de procesos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE INTERÉS

ESPACIO TURÍSTICO

La parte del territorio donde se localizan los elementos relacionados con la actividad turística: los recursos que pueden ser aprovechados para formar productos turísticos, las infraestructuras de acceso y apoyo, los alojamientos y el espacio de las actividades. El Espacio Turístico de Navarra se organiza en unidades de gestión del espacio turístico, UGET.

CONSTELACIÓN TURÍSTICA

Conjunto de empresas del territorio navarro que tienen como finalidad exclusiva, predominante o parcial, la prestación de servicios a las y los turistas. Está constituida por los establecimientos de alojamiento reglado, las agencias de viaje, las empresas de turismo activo y receptivo, parte de las empresas de restauración, parte de las empresas de actividades deportivas y naturaleza, parte de las empresas comerciales y de transporte.

INDUSTRIA DEL VIAJE

Se considera el conjunto de servicios que se prestan a las viajeras y a los viajeros en destino, cuando su motivación del viaje y elección de destino no está influenciada, totalmente o en parte, por el atractivo del mismo. Son viajes de negocios, sanitarios, visitas a familiares o amigos, formación, etc.

SEGMENTO

Parte del mercado que se comporta de manera diferenciada en relación con el entorno del viaje y las condiciones generales de desarrollo del mismo. Se consideran BÁSICOS aquellos segmentos que el Plan Estratégico ha identificado como prioritarios y que considera una parte sustancial y estable de la operación turística de Navarra. Puede ser un segmento del mercado turístico o de la industria del viaje. Se considera parte integrante del segmento tanto la oferta estructurada en producto, como la demanda asociada a la motivación correspondiente.

SEGMENTO ESPECÍFICO

Son partes del mercado que se comportan con una lógica diferenciada en torno a una motivación central del viaje y de la elección del destino dentro de la lógica del segmento básico, su contribución a la estrategia del Plan es complementaria y su consideración de segmento prioritario puede ser revisada en el horizonte del Plan Estratégico.

DESTINO TURÍSTICO:

Ámbito identificado por un conjunto de características que configuran una opción diferenciada y reconocible en la decisión de compra por parte de los consumidores. En Navarra se considera que el mercado de proximidad (España y sur de Francia) diferencia destinos comarcales y locales dentro de la Comunidad; para mercados de alcance el destino es único: Navarra-Pamplona.

ATRATIVOS TURÍSTICOS:

Conjunto de atributos asociados a un destino que lo hacen atractivo y preferible respecto a otros. Son percibidos por el mercado como elementos caracterizadores generales, no específicos, y en una buena política de turismo, deben formar parte de la experiencia sugerida y, posteriormente, vivenciada.

MARCA TERRITORIAL:

Es una identificación de un espacio turístico localizable y delimitable, apoyado en una denominación, un símbolo o una combinación de estos elementos, que identifica una expectativa de experiencia turística.

RECURSOS TURÍSTICOS:

Conjunto de características del medio físico y natural, del paisaje, de los bienes culturales, del clima social, de las ac-

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE INTERÉS

tividades y servicios recreativos que permite desarrollar una propuesta de viaje y productos turísticos.

PROPUESTA DE VIAJE

Constituye cada una de las modalidades o tipologías de viaje que responde a una misma motivación y atractivo turístico del destino. La propuesta de viaje se construye en torno a un recurso acondicionado para el uso y la visita y con un programa de estancia genérico.

PRODUCTO TURÍSTICO:

Servicio o conjunto de servicios bien descritos, que se presta en un lugar determinado, a un precio fijado y en unas condiciones de calidad comprometidas. En los productos turísticos se incorporan ingredientes remunerados (alojamiento, comida, actividades, etc.) y otros no remunerados (clima, paisaje, naturaleza, cultura, seguridad, etc.). Estos últimos, a pesar de no tener establecido un precio por su uso, influyen poderosamente en la decisión de compra del consumidor.

CLUB DE PRODUCTO:

Iniciativa de cooperación empresarial asociada a un determinado espacio turístico que articula servicios en torno a productos diseñados de forma concreta, que se comercializan conjuntamente y con manuales asociados que garantizan las prestaciones y la calidad.

EXCURSIONISTA

Persona que se desplaza para disfrutar de una experiencia recreativa o de ocio y que no pernocta fuera de su lugar de residencia por este motivo.

EMPRESA TURÍSTICA

Empresa que orienta una parte significativa de su actividad a la prestación de servicios a los turistas. Incorpora la práctica totalidad del alojamiento reglado, la totalidad de las empresas dedicadas a la organización del viaje en origen y en destino, parte de las empresas de transporte, parte de la oferta de hostelería y parte de las empresas de actividades deportivas, recreativas y culturales, etc. El conjunto de las empresas navarras que orientan su actividad, totalmente o en parte, a la actividad turística o a la industria del viaje se denomina Constelación Turística.

OFERTA TURÍSTICA REGLADA

Conjunto de establecimientos que se encuentran dados de alta como actividad empresarial y poseen una orientación hacia la clientela turística. Se incluye toda la oferta alojativa de alojamientos hoteleros, pensiones, apartamentos turísticos, alojamientos rurales, camping, viviendas turísticas, albergues, etc. además de la hostelería orientada al turismo, actividades recreativas, culturales y deportivas, transportes y comercio y cualquier otra empresa y/o actividad que opere y se desarrolla en el sector del turismo y no está registrada como tal.

OFERTA TURÍSTICA NO REGLADA

Servicios de alojamiento prestados por personas físicas o jurídicas en régimen de alquiler inmobiliario de corta estancia. Estos alojamientos no están obligados a la prestación de servicios turísticos específicos, ni están sometidos a condiciones particulares de las viviendas para adaptarlas al uso alojativo de corta estancia. También se considera oferta turística no reglada a los servicios y actividades turísticas prestados por personas físicas o jurídicas al margen de la regulación oficial.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE NAVARRA 2018-2025

PRINCIPALES MAGNITUDES	C.F. DE NAVARRA	FECHA	TENDENCIA
Espacio físico y datos socioeconómicos			
Superficie	10.391 km ²	2016	=
Espacios Naturales Protegidos			
- Parques Naturales	85.522,17 ha.	2016	=
- Reservas Naturales	9.044,79 ha.	2016	=
- Reservas Integrales	553,03 ha.	2016	=
Densidad de población	61,7 hab/km ²	2016	+
Población de derecho	640.647 habitantes	2016	+
- Población extranjera	54.826	2016	-
Evo. población 2011/2016	-0,22%	2011-2016	-
Parque de viviendas (viviendas totales)	308.600	2011	+
- Viviendas principales	80,56%	2011	+
Nº de ocupados	267.500	2016	+
- % ocupados Agricultura	3,58%	2016	+
- % ocupados Industria	25,11%	2016	+
- % ocupados Construcción	4,59%	2016	-
- % ocupados Servicios	66,72%	2016	+
PIB Per Cápita Navarra	28.682 €	2015	+
PIB Per Cápita España	23.290 €	2015	+
% PIB Navarra/España	123,2%	2015	-
PIB turístico	7%	2015	+
Sostenibilidad			
Emisión de gases de efecto invernadero	5.377.294 Kt CO ₂	2014	-
Tasa de motorización	666 vehículos/1.000 habitantes	2014	+
Total de viviendas que disponen de acceso a Internet	176.932	2015	
Volumen total de agua registrada y distribuida	208 litros/habitante/día	2014	-
Consumo energético final, según sector en Navarra	1.849.318 TEP	2015	+
- Administración y servicios públicos	2,52%	2015	-
- Doméstico, Comercio y Servicios	17,58%	2015	-
- Transporte	39,07%	2015	+
- Agricultura	6,08%	2015	+
- Industria	34,76%	2015	+
Generación de electricidad (disponible)	4.073.511 MWH	2014	-
- Generación de electricidad mediante energías renovables	72,69%	2014	-
Consumo eléctrico total	4.480.103 MWH	2016	+

PRINCIPALES MAGNITUDES	C.F. DE NAVARRA	FECHA	TENDENCIA
Oferta de alojamiento turístico			
Nº de establecimientos	1.689	2015	+
- Est. hoteleros	372	2015	+
- Apartamentos	406	2015	+
- Turismo Rural	786	2015	+
- Albergues	100	2015	+
- Campamentos turísticos	26	2015	+
Nº de plazas	40.015	2015	+
- Est. hoteleros	14.144	2015	+
- Apartamentos	2.711	2015	+
- Turismo Rural	5.628	2015	+
- Albergues	3.616	2015	+
- Campamentos turísticos	13.916	2015	+
Oferta de alojamiento turístico no registrado	343 viviendas	2015	+
- Pamplona	68,6%	2015	+
Demanda/Afluencia turística			
Viajeros y viajeras	1.392.217	2016	+
- Est. hoteleros	995.248	2016	+
- Apartamentos	72.016	2016	+
- Turismo Rural	137.139	2016	+
- Albergues	25.572	2016	-
- Campamentos turísticos	162.242	2016	+
Pernoctaciones	2.951.251	2016	+
- Est. hoteleros	1.837.903	2016	+
- Apartamentos	199.674	2016	+
- Turismo Rural	358.625	2016	+
- Albergues	59.864	2016	+
- Campamentos turísticos	495.185	2016	+
Estancia media	2,12 noches	2016	+
Ocupación media anual			
- Est. Hoteleros	50%	2016	+
- Apartamentos (por apartamento)	44,37%	2016	+
- Turismo Rural (por habitaciones)	22,99%	2016	+
- Albergues (por plazas)	19,74%	2016	+
- Campamentos turísticos (por parcelas)	31,77%	2016	-
Nº de visitas a principales recursos turísticos	570.415 visitas	2016	+
- Palacio Real de Olite	231.796 visitas	2016	+
Nº Conexiones Directas por avión	1	2016	+

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE NAVARRA 2018-2025

PRINCIPALES MAGNITUDES	C.F. DE NAVARRA	FECHA	TENDENCIA
Líneas ferroviarias	3	2016	=
Nº de vuelos (Aeropuerto de Pamplona)	5371	2016	-
Transporte de pasajeros	153.476	2016	+
Datos del sector turístico			
Incluyendo hostelería y restauración			
- Nº de empresas	2.476	2015	+
- Nº de empleos	22.619	2015	+
No incluido hostelería y restauración			
- Nº empresas	1.074	2016	+
- Nº de empleos	17.152	2016	+
Ingresos por habitación disponible (RevPar)	30,37 €	2016	+
Tarifa media diaria (ADR)	61,62 €	2016	+
Índice de Precios Hoteleros (IPH)	83	2016	+
Índice de Precios en Casas Rurales	180	2016	-
Gasto medio por turista	678 €	2014	+
Gasto medio diario	114 €	2014	+
Presupuesto de Turismo	5.314.835	2016	+
Presupuesto Turismo/Presupuesto Foral	0,13%	2016	+
Presupuesto turístico/per cápita	8,2€/hab	2016	+
Presupuesto turístico/turista	5,3€/turista	2016	+
Ranking Competitividad Turística MONITUR (Exceltur)	Puesto nº 8	2014	+
Número de certificaciones de calidad			
- Q de calidad	73 establecimientos	2016	-
- SICTED	2 destinos	2016	-

3 DIAGNÓSTICO Y RETOS

3.1. MATRIZ DAFO DEL TURISMO DE NAVARRA

Debilidades

- ❖ Falta de conexiones directas con grandes mercados emisores urbanos europeos y otras ciudades españolas (además de Madrid).
- ❖ Modelo territorial muy polarizado y, en lo que respecta al turismo, concentración de oferta, servicios, demanda en la ciudad de Pamplona, por la baja densidad de la dotación de establecimientos en el territorio rural.
- ❖ Falta de criterio en el acondicionamiento de los recursos para su mejor incorporación a los productos turísticos.
- ❖ Actividad muy focalizada en el turismo español, escasa internacionalización. Esto genera una estancia media baja, muy estacionalizada y con menor capacidad de generar gasto.
- ❖ Concentración de la afluencia en territorios (Pamplona), recursos (Castillo de Olite, Castillo de Javier...) y en tiempos determinados (Sanfermines, verano en Pirineos).
- ❖ Cierta sobredimensión de oferta de propuestas de viaje que no cuentan con las características de la demanda (falta de segmentación y de orientación al cliente).
- ❖ Tejido empresarial muy atomizado y escasa experiencia de cooperación para desarrollo de encadenamiento de productos.

- ❖ Falta de articulación entre empresas de la constelación turística (comercios o tiendas gourmet, restaurantes con orientación a los y las visitantes no local).
- ❖ Debilidad de capacidades de prestación de servicios de receptivo, especialmente en el medio rural.
- ❖ Precariedad e inestabilidad laboral por falta de rentabilidad en alojamientos y restauración en zonas rurales.
- ❖ Debilidad de la formación y la cualificación profesional en una parte significativa de los y las trabajadoras de las empresas orientadas al turismo. Debilidad en el conocimiento y manejo de idiomas.
- ❖ Falta de organización estructurada del sector: interrelación y cooperación entre agentes públicos y privados.
- ❖ Red de información turística desestructurada, con deficiencias en la localización en el territorio, escasamente accesible en algunas zonas y con contenidos poco estructurados y adaptados a públicos diferentes.
- ❖ Necesidad de revisión de algunas normativas para la adecuación a las nuevas realidades de oferta y demanda, especialmente en los segmentos con mayor potencialidad: rural-naturaleza, activo.

Amenazas

- ☒ Dinámica de envejecimiento demográfico y de despoblación en algunas zonas rurales y núcleos de pequeño tamaño.
- ☒ Imagen de destino caro para determinados nichos, especialmente Pamplona.
- ☒ Velocidad en los cambios tecnológicos que dificultan la adaptación de los dispositivos de promoción a las nuevas tecnologías.
- ☒ Proliferación de dinámicas que propician el desarrollo de la competencia desleal, lo que perjudica gravemente la apuesta por el turismo como una opción de desarrollo sostenible local.
- ☒ Riesgo de volver al excesivo localismo que dificulta la cooperación y la articulación de propuestas coherentes para el visitante.
- ☒ Efecto de la crisis económica en la conservación y mantenimiento de las infraestructuras turísticas territoriales.

- ☒ Tendencia a sustituir la información turística personalizada y susceptible de generar efectos multiplicadores en las economías locales por sistemas autogestionados por el visitante a través de las nuevas tecnologías.
- ☒ Competencia creciente en la captación de talento por otros sectores.

Fortalezas

- Navarra es una de las regiones más prósperas del estado español y una muy destacada en el marco de la UE. Esto se traduce en un nivel de equipamientos, servicios, y en general, de calidad de vida que contribuye a generar una imagen positiva hacia el exterior.
- Diversos factores contribuyen a posicionar Navarra en un entorno económico competitivo, también en el sector turístico: buen nivel de formación, tejido empresarial denso y extendido en todo el territorio, liderazgo en España en innovación e iniciativa I+D+I, importante sector agroalimentario con calidad certificada... etc.
- Variedad de ecosistemas y paisajes, de espacios naturales singulares de gran calidad, con fuerte atractivo para visitantes nacionales y extranjeros.
- Rico y variado patrimonio histórico cultural, en especial de la época medieval. Se reconoce un esfuerzo importante de la administración en la recuperación y rehabilitación de patrimonio construido y embellecimiento de los núcleos urbanos históricos. A ello se suman elementos etnográficos (fiestas, gastronomía, vida rural) que aumentan el atractivo del destino.
- Los buenos productos agrarios, la tradición vinícola, la gastronomía, la artesanía, la industria son aliados para hacer más competitiva la actividad turística con efecto multiplicador en las economías locales.
- La trayectoria de la política turística realizada por la Comunidad Foral, consolidando el destino Navarra en los mercados de proximidad, especialmente en rural-naturaleza.
- Dos marcas consolidadas en el ámbito internacional y asociadas al destino: Camino de Santiago y Sanfermines.
- Parte del sector ha mejorado sus sistemas de gestión, aseguramiento de la calidad y en la cualificación de sus recursos humanos, lo que ha repercutido positivamente en la oferta en los últimos años.

Oportunidades

- ✓ El mercado turístico europeo ha tenido un buen comportamiento en los últimos años tanto en el crecimiento de la oferta y la demanda, como en la generación de ingresos y empleo. El turismo se consolida como un sector clave en la economía, especialmente en el ámbito rural local.
- ✓ Recursos todavía con potencial de aprovechamiento en el uso turístico, especialmente en el segmento cultural y rural-naturaleza, y en la modalidad de interpretación emocional, más que en la contemplativa.
- ✓ Nuevas conexiones aéreas con aeropuertos hub europeos.
- ✓ Mejora de las conexiones con mercados españoles y con el aeropuerto internacional de Madrid, una vez esté operativa la conexión ferroviaria de altas prestaciones.
- ✓ Fuerte crecimiento del turismo internacional, con una evolución positiva en los tres últimos años.
- ✓ Mejores perspectivas derivadas de la positiva evolución de otros sectores.
- ✓ Voluntad de resolución de las barreras relacionadas con la coordinación interadministrativa y articulación con las políticas de desarrollo rural, gestión del medio natural, gestión del patrimonio y otras.
- ✓ Establecimiento de acuerdos de trabajo conjunto con las Comunidades colindantes y redes de territorios europeos.
- ✓ Surgimiento de proyectos europeos ligados a intereses estructurales del turismo de Navarra.
- ✓ Existencia de nuevos proyectos e iniciativas que tienden a integrar servicios de ocio y turismo: cine, actividades en la naturaleza, industria cultural.
- ✓ Oportunidad de fidelizar parte de la afluencia que se genere en los próximos años por el estreno de la película basada en la trilogía del Baztán.

3.2. CLAVES DEL DIAGNÓSTICO

Navarra es un territorio avanzado, con capacidad para el desarrollo del turismo, aunque

presenta algunos déficits de accesibilidad exterior que condicionan su modelo turístico.

La posición de Navarra en la estructura de conexiones terrestres y aéreas, la deja un tanto al margen de las zonas mejor conectadas. Sin embargo, Navarra es un territorio avanzado, con un buen nivel de desarrollo económico, buenas redes viarias internas y de telecomunicaciones, sanitarias, educativas y culturales. Esta situación es muy destacada respecto a otros territorios del Estado, y la sitúa entre las regiones más prósperas de Europa. La actividad turística tiene, por tanto, un buen soporte en la articulación empresarial y en la dinámica económica de la Comunidad Foral.

Sin embargo, **la debilidad de la conectividad aérea y de la ferroviaria de altas prestaciones ha condicionado el modelo de desarrollo turístico**, debido a las fuertes restricciones logísticas para operar fuera de los mercados próximos.

Un territorio con potentes elementos de identidad territorial que le aportan diversidad y singularidad, pero que han estado poco presentes en sus productos turísticos.

Navarra es un territorio de pequeña extensión, pero con una gran diversidad territorial, con paisajes que van desde la alta montaña hasta la vega del río Ebro y el desierto frío de las Bardenas Reales. Navarra, por su posición geoestratégica y su trayectoria histórica, ha construido una identidad con fuerte componente relacional. A la relación entre Pirineos y el Valle del Ebro, entre País Vasco y Aragón, entre España y Francia, se suman las relaciones históricas entre las tres culturas religiosas mediterráneas, etc. Esto se traduce en un amplio espectro de recursos turísticos vinculados al patrimonio natural y al histórico-cultural que dan soporte, a priori, a la conformación de productos dirigidos a diferentes segmentos de demanda; potencial que todavía no ha sido suficientemente aprovechado.

La imagen turística de Navarra se ha asociado tradicionalmente a los **Sanfermines**, y en mucha menor medida, a otros elementos de su identidad (naturaleza, cultura, historia, paisaje, gastronomía local, actividades, deportes, etc.) más atractivos para los segmentos de demanda de mayor interés y con mejor encaje en los nuevos nichos de mercado localizados en grandes ciudades de España y

en los mercados centro europeos con mayor propensión de viaje fuera de temporada alta.

El Patrimonio Territorial, especialmente su naturaleza, cultura y paisaje, son los principales atractivos de Navarra para desarrollar un turismo diferenciado.

En su patrimonio natural destacan tanto elementos geológicos (cuevas y foces) como de vegetación con un predominio forestal importante que ha dado lugar a bosques de singular belleza y atractivo, o a su riqueza y variedad de avifauna, con posibilidad de avistar numerosas aves en diferentes ambientes naturales. Los parques naturales de las Bardenas Reales, Señorío de Bertiz y Urbasa-Andía, junto con una variada red de espacios singulares, constituyen una gran fortaleza de dotación de espacios naturales diversos de gran valor y atractivo turístico.

En el patrimonio cultural, por su parte, destacan tanto las referencias de carácter prehistórico, como los castillos, murallas y fortalezas, o los monasterios e iglesias que salpican todo el territorio foral.

La diversidad de recursos naturales y culturales ha hecho que en Navarra se desarrolle como en ningún otro sitio una modalidad de viaje que consiste en combinar experiencias de carácter rural-natural con otras eminentemente culturales, configurando el programa de viaje no estructurado más frecuente entre los y las visitantes actuales.

El espacio turístico de Navarra presenta algunas debilidades importantes que deben superarse para abordar el desarrollo turístico en mercados desestacionalizados con alto nivel de gasto medio diario.

El acceso competitivo a los mercados turísticos emisores europeos que generan una intensa actividad durante los días laborables de primavera y otoño, está condicionado por el cumplimiento de requisitos muy exigentes para los cuales la

estructura productiva de Navarra no está suficientemente preparada. Los puntos críticos de estas carencias podrían resumirse en los siguientes:

- Los recursos básicos (naturaleza, culturales, etnográficos...) carecen en numerosas ocasiones del acondicionamiento necesario para posibilitar la experiencia sensorial y de conocimiento que es preciso construir.
- Las propuestas de viaje y los productos no siempre están adaptados a la demanda.
- No están aseguradas las condiciones necesarias para la comercialización de alcance: Normalización de los productos, Garantía de Calidad (en base a manual de producto) y Masa crítica suficiente para hacer viable el esfuerzo de la comercialización.
- Se detectan carencias de profesionalización en la prestación de los servicios en destino y en los dispositivos de intermediación y comercialización.
- Carencias de capacidad y cualificación en los servicios de receptivo y en la atención al turista en destino.

Algunos recursos turísticos necesitan de una adecuada puesta en valor para el turismo.

Las exigencias crecientes de ciertos segmentos del mercado de proximidad (España y Sur de Francia), como los segmentos de los mercados europeos desestacionalizados y con elevado gasto medio diario en destino, ponen de manifiesto frecuentes carencias en la adecuación de los recursos básicos para su visita, disfrute e interpretación. Estos segmentos de demanda exigen niveles de servicios de calidad, donde el cuidado del medio ambiente sea una prioridad y donde se prime el compromiso con la cultura local, en sentido amplio (gastronomía, empleo, tradiciones, fiestas, etc.).

Navarra tiene, en general, un patrimonio territorial bien conservado, que no siempre está disponible o adaptado para el uso turístico. Hay una cierta debilidad en la transformación de los recursos turísticos desde su condición de capital natural, cultural o paisajístico a producto turístico, es decir, que puedan ser aprovechados por el visitante y que generen valor económico. Algunos de ellos adolecen de esta condición por falta de apertura al público, otros por carencias de información-interpretación, señalización, atención a los y las visitantes, accesibilidad, o incluso por regulaciones poco apropiadas para el ejercicio de una actividad turística responsable.

La profesionalización del tejido empresarial resulta crucial en un escenario de intensa prestación de servicios calidad.

Los problemas de formación y cualificación del tejido empresarial, e incluso de los gestores del territorio, son patentes y requieren de una actuación contundente y urgente. La formación en idiomas, la mejora y adecuación de la cualificación profesional o incluso a la formación en marketing y comercialización, son algunas de las principales carencias detectadas.

Las casas rurales de Navarra, auténtico mascarón de proa de la emergencia innovadora del turismo rural que protagonizó esta comunidad, han ido derivando parcialmente hacia fórmulas menos implicadas con la vida rural y adquiriendo más carácter de alquiler inmobiliario. A esta deriva inmobiliaria, también presente en Pamplona, se le une la dificultad en profesionalizar a las personas que ejercen esta actividad.

La debilidad de la formación reglada en materias relacionadas con el turismo, especialmente en el ámbito universitario contrasta con la potencia de Navarra como referente de la formación especializada en otras materias.

Existe una cierta complejidad en la estructuración del sector y una escasa cooperación en la gestión y comercialización del turismo.

A pesar de la existencia de numerosas asociaciones y entidades de diverso tipo en el sector, el tejido empresarial turístico está poco articulado en términos productivos y de comercialización conjunta. No se percibe en entorno favorable a la puesta en marcha de estrategias de cooperación para diseñar, gestionar, promocionar y comercializar productos con capacidad de atraer turistas con diferentes motivaciones.

Las buenas empresas, el mejor personal técnico público y privado, carecen del entorno de apoyo y reconocimiento conveniente. Es preciso crear las condiciones para que el talento existente desarrolle todo su potencial y lidere un proceso de superación de las limitaciones actuales.

Deficiente articulación de productos turísticos adaptados a las preferencias del mercado objetivo.

La proliferación de rutas e itinerarios que forman parte de propuestas turísticas contrasta con la escasa oferta de servicios de valor añadido que incorporan, con la poca conexión entre territorios y con la baja orientación al mercado internacional que presentan.

Las propuestas actuales no facilitan a los y las visitantes la experiencia completa del destino, sino más bien dan sugerencias de itinerarios o recorridos, en algunas ocasiones demasiado focalizados en elementos aislados o con invitaciones temáticas que difícilmente pueden alcanzar el objetivo de ser aceptadas por un número suficiente de visitantes que las convierta en propuestas rentables. No se percibe una oferta de productos turísticos que ofrezcan programas de estancias integradas donde se incluyan los servicios diversos y las experiencias que están asociadas a los atractivos del destino.

Además, se percibe que con frecuencia los productos turísticos se diseñan a partir de los valores del recurso, sin analizar adecuadamente la demanda y el mercado al que se dirigen. Los sistemas de análisis de la demanda se limitan casi siempre a estudiar la afluencia materializada en el destino, y no la demanda potencial que se queda en los distintos mercados de origen. Junto a productos y servicios muy diseñados y con buenos resultados, se encuentran otros manifiestamente mejorables.

La atención al turista en destino presenta una cierta confusión en su estructuración territorial y sectorial.

La red de acogida del visitante en los territorios presenta una cierta desestructuración poco adecuada para operar con mercados de alcance (mercados emisores extranjeros lejanos). En particular, la debilidad de los dispositivos de receptivo, especialmente en los territorios rurales, dificulta la atención al turista en destino, así como el diseño y desarrollo de productos. Por otra parte, los servicios de información a los y las visitantes presentan algunas debilidades en su accesibili-

dad y distribución. Se detectan algunas duplicidades y, en otras ocasiones carencias de servicios por adecuación deficiente de horarios.

Las dotaciones presupuestarias para la política turística son insuficientes y están por debajo de la media estatal.

El análisis comparado de los presupuestos de gasto en política turística de las comunidades autónomas españolas pone de manifiesto una posición retrasada del Gobierno Foral en esta materia. El presupuesto foral per cápita dedicado al Turismo (8,2 €/hab.) es bajo respecto a la media nacional (11,4€/hab.), registrando un ratio mucho peor en términos de superficie (512€/km² en Navarra frente a los 1.050 €/km² que destinan el conjunto de las comunidades. Solo si se mide en relación al número de viajeros y viajeras, el ratio se sitúa en torno a la media estatal (5,3 €/viajero). Estos datos deben interpretarse como que el esfuerzo de gasto está acoplado al nivel de afluencia, no al de potencial de actividad turística.

El mercado turístico actual de Navarra es fundamentalmente de proximidad, lo cual redundará en una marcada estacionalidad y bajo nivel de gasto en destino.

El mercado turístico actual de Navarra se circunscribe fundamentalmente a Madrid, Cataluña y País Vasco. La afluencia extranjera es minoritaria (la cuarta parte aproximadamente), incluyendo la afluencia mayoritaria proveniente de la cercana Francia. Este modelo está asociado a una lógica productiva con un papel pasivo, dónde "nos compran, más que nos vendemos", con unos clientes que operan sin receptivo, tomando decisiones de gasto cuando están ya en destino, con patrones marcadamente estacionalizados (sesenta días al año de operación, en la mayor parte del territorio) y con baja propensión al gasto en destino.

En Pamplona hay un mayor equilibrio en la ocupación estacional, gracias al efecto estabilizador de los flujos asociados a reuniones y, especialmente, a la industria del viaje (Salud, negocios-trabajo y otros). Se detectan oportunidades de crecimiento en los fines de semana para Pamplona y Tudela.

No obstante, es preciso señalar el buen funcionamiento de una parte del tejido turístico de Navarra y las satisfactorias rentabilidades económicas y sociales que se vienen obteniendo desde hace años.

Navarra está posicionada en un mercado maduro, con una gran inercia y fuerte resistencia al cambio o la mejora de posiciones.

El buen posicionamiento de Navarra, resultado de años de política de fomento, de la satisfacción del cliente y de las actuaciones de promoción, muestra una gran estabilidad y es poco sensible a los esfuerzos que tratan de lograr una mayor penetración de las propuestas de viaje. Un hipotético escenario de grandes esfuerzos en producto y promoción podría tener unos resultados poco satisfactorios por la madurez del mercado. Cabría plantearse la detección y caracterización de nuevos nichos en los mercados de proximidad para sortear la resistencia al cambio del mercado maduro.

Navarra tiene un importante capital de imagen, focalizado en Sanfermines y Camino de Santiago.

La fiesta de San Fermín constituye la marca más internacional de Navarra. Pamplona y su fiesta tienen un nivel de conocimiento y de generación emociones y expectativas muy alto, especialmente en algunos países, como Estados Unidos. No obstante, en los últimos años se ha producido un deterioro en su valoración debido a imágenes que provocan el rechazo al maltrato animal y a la falta de respeto a las mujeres.

En otro orden de magnitud y de significados, el Camino de Santiago, en su tramo navarro también goza de un alto nivel de conocimiento, aunque en este caso todos los atributos asociados son positivos.

Otros elementos del capital de imagen que se asocian a Navarra son los vinculados a la calidad de sus productos agrarios, en un contexto de demanda cada vez más interesada por la gastronomía y por los paisajes vinculados a ella.

3.3. RETOS DEL TURISMO DE NAVARRA

➤ Optimizar las potencialidades turísticas del capital territorial de Navarra

Para optimizar el potencial de aprovechamiento turístico de Navarra, en un contexto de respeto exquisito a sus valores y limitaciones, es preciso incorporar nuevos nichos de mercado que ya surgen en España y acceder a segmentos de mercados europeos que gozan de otros patrones de comportamiento y consumo. En este sentido, es preciso identificar aquellos con mejores condiciones para la penetración de productos navarros y diseñar productos específicos para dichas demandas. Los comportamientos de mayor interés son aquellos con tendencia al crecimiento y, aquellos cuyas motivaciones centrales están ligadas a las expectativas de experiencia, a las vivencias ligadas a la cultura local y a su particular forma de entender la relación con el territorio y su manejo tradicional y que al mismo tiempo manifiestan una mayor propensión al gasto turístico en este tipo de viajes experienciales.

Para lograr este reto es necesario mejorar la accesibilidad exterior (aérea y ferroviaria de altas prestaciones) e impulsar el papel de los receptivos para poder garantizar a las y los operadores y prescriptores nacionales e internacionales los niveles de calidad y prestación de servicios que demandan. La confianza entre operador y receptivo/comercializador resulta crucial en el abordaje de este reto.

➤ Ocupar un posicionamiento que mejore el entorno de rentabilidad

El reto de mejorar la rentabilidad tiene un doble componente, por un lado, desarrollar una estrategia de promoción que mantenga y optimice la posición en los mercados de proximidad y, por otro, reforzar sensiblemente las acciones en el mercado internacional objetivo (pendiente de identificación), para lograr una penetración significativa.

En este reposicionamiento es preciso desarrollar nuevas acciones de marketing online en todos los momentos del viaje, desde el previaje (inspiración, búsqueda de información y reserva), hasta el postviaje (recuerdo, fidelización y promoción en su círculo de confianza), pasando lógicamente por la estancia en destino (geolocalización de recursos, etc.), que amplíen el campo de conexión entre el

espacio turístico navarro y sus clientes, y que asocien Navarra con un territorio avanzado.

➤ **Aglutinar a los distintos actores públicos y privados en torno a los mismos objetivos**

Para afrontar un reto con ambición de mejora es preciso racionalizar las estructuras organizativas del sector, tanto públicas como privadas, dotándolas de los instrumentos de gestión adecuados a sus necesidades, de manera que se garantice la cooperación interterritorial, la coordinación intersectorial y la colaboración público-privada. En este reto, es fundamental mejorar la articulación de la gestión turística entre los diferentes territorios, y reducir la fragmentación de marcas territoriales.

➤ **Vincular las líneas de productos de Navarra a rasgos y atributos diferenciales y vinculados a la experiencia**

El turismo de Navarra pretende de conseguir ser competitivo en base a la diferenciación de destino y de producto. Con ello se pretende reducir la estacionalidad de la actividad y mejorar la rentabilidad de sus empresas y elevar la calidad del empleo. En este proceso son fundamentales la formación y cualificación del sector (entidades, empresas y trabajadores), pero también la adecuación de los ritmos de crecimiento de la capacidad de acogida a su utilización y a la evolución de las pernoctaciones.

Adecuar el desarrollo de la actividad turística a las posibilidades del territorio y a la generación de empleo, de manera que se garanticen la calidad y singularidad de la experiencia (diferenciación). Hay que optimizar las oportunidades turísticas del capital territorial navarro, para lo cual la experiencia turística debe basarse en la vivencia del territorio (naturaleza, cultura y paisaje), y eso solo puede hacerse si hay personas que le aportan ese valor. La regulación y control de los alojamientos despersonalizados, la facilitación de actividades tradicionales vinculadas al primer sector, a la artesanía y al comercio, y la incorporación a los productos turísticos de elementos de la identidad territorial que les diferencien del resto, deben contribuir a ello.

➤ Conectar el espacio turístico de Navarra con los mercados de mayor interés a través de desarrollo de productos

Navarra cuenta con numerosos recursos con interés turístico pero todavía muy pocos productos comercializables en el mercado. En este proceso, no se trata de diseñar productos con los recursos disponibles, sino que es necesario priorizar unos pocos mercados objetivos, estudiarlos en profundidad plantear propuestas de viaje y, a partir de ahí, diseñar los productos que den respuesta a esos deseos. Definir unas estrategias de promoción y comercialización coordinadas que permitan posicionar al destino Navarra-Pamplona en el mercado internacional con una imagen clara y nítida de sus productos, al margen del espacio turístico concreto en el que puedan localizarse.

CONVERTIR NAVARRA EN UN REFERENTE DE DESTINO SOSTENIBLE A NIVEL EUROPEO

Con este reto de sostenibilidad ejemplar se pretende hacer de Navarra un destino sostenible de alcance global que le posicione en los mercados internacionales más exigentes en esta materia. La sostenibilidad deberá tener en cuenta todos los eslabones que conforman el producto turístico, desde el transporte de acceso, principal elemento de insostenibilidad ambiental, hasta el alojamiento (eficiencia, integración, circularidad, etc.) y las actividades (vehículos, respeto al entorno, etc.).

➤ Dar un salto adelante en la inteligencia de mercados vinculada a una mejora sustancial en la gestión de recursos y capacidades

El reto más exigente en materia de tecnología es lograr un incremento significativo en la conectividad de información con los mercados de alcance seleccionados, de forma que puedan percibir los atractivos del destino Navarra-Pamplona en la forma más adecuada posible y efectuar las operaciones comerciales que resulten más eficaces, al tiempo que se logre la conexión emocional entre la cultura del mercado de origen y los componentes vivenciales de Navarra-

Pamplona. Para lograr todo este empeño es preciso desarrollar instrumentos de comprensión de patrones de conducta y de preferencias de los mercados seleccionados, con la mayor precisión e inteligencia.

➤ **Incorporar al turismo elementos de innovación territorial y social, además de la tecnológica, de producto o de gestión que permitan mejorar la posición competitiva del sector**

La innovación territorial y social pasa por priorizar las acciones generadoras de empleo, ayudar a la fijación de población en las zonas rurales e impulsar las actividades que refuerzan la identidad territorial, contribuyendo con ello a facilitar la vida en los territorios. La innovación tecnológica del turismo debe extenderse a todas las etapas del viaje, desde el pre-viaje (inspiración, búsqueda de información, planificación, reserva), la estancia en destino, pasando lógicamente por el disfrute de la experiencia (aplicación inteligente de técnicas de ampliación de posibilidades de disfrute de los recursos, con apoyo de personas mediadoras) y al post-viaje (recuerdo, recomendación, fidelización). Para ello es necesario impulsar el desarrollo tecnológico del sector, y mejorar la capacidad de análisis e interpretación de la información generada, mediante tecnología Big Data y Business Intelligence y desarrollo de tecnologías a la medida de las necesidades territoriales y sociales. La forma característica de organizar este cambio es la gestión de procesos.

Pero la innovación pasa también por el diseño de productos atractivos, por la creatividad en la gestión del territorio y por las nuevas formas de cogestión social. La prioridad será poner la tecnología al servicio de la innovación territorial y la innovación social, priorizando las singularidades del territorio y la generación de empleo.

MOVILIZAR A LA CONSTELACIÓN TURÍSTICA DE NAVARRA E INVOLUCRAR A LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN UN CAMBIO GLOBAL ESTRATÉGICO

De todos los retos enumerados, probablemente el de mayor importancia, es conseguir que se incremente de forma sensible y relevante la cohesión entre todos los y las agentes públicos y privados y se avance en la habilitación de instrumentos de acción colectiva para la gestión de los espacios turísticos (DMO's) y en la constitución y puesta en funcionamiento de instrumentos para la gestión conjunta de productos y comercialización del destino internacional Navarra-Pamplona (DMC's). La *"Factoría Distribuida del Turismo Navarro"* tiene que comenzar a articularse en torno a una visión compartida y a una dinámica de cooperación generalizada.

4 OBJETIVOS Y ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

4.1. PRINCIPIOS INSPIRADORES

Los fines del Plan deben ser consistentes con los siguientes puntos del **Acuerdo Programático para el Gobierno de Navarra, Legislatura 2015_2019**:

- ✓ Potenciación del trabajo de las **entidades público-privadas** y asociaciones turísticas.
- ✓ Impulso del turismo en **espacios naturales**, en respeto a sus características y necesidades.
- ✓ Desarrollo de normativas, actuaciones y promociones tendentes a impulsar la **calidad de la oferta turística**, basada en los siguientes ejes: turismo rural, gastronomía, recursos naturales, sostenibilidad, cultura, patrimonio histórico y ocio.
- ✓ Potenciar la oferta de **senderos, recorridos históricos** y tradicionales.
- ✓ Colaborar con las **comunidades vecinas** para potenciar la imagen de Navarra como destino turístico.

Estos cinco puntos han sido tomados en consideración en toda la construcción de la propuesta del Plan Estratégico, tanto en sus componentes estratégicos, como en la parte programática y de medidas.

En la presentación del inicio del Plan Estratégico ante el Consejo de Turismo de Navarra, el día 1 de diciembre de 2016, se establecieron las siguientes **finalidades del Plan**:

- I. Optimización de las oportunidades turísticas del capital territorial navarro.
- II. Orientación general hacia modelos sostenibles en sus dimensiones económica, ambiental y social.
- III. Competitividad basada en la diferenciación de destino y de producto.
- IV. Participación del territorio, la cultura y el paisaje en la diferenciación.
- V. Prioridad para los productos con participación del trabajo productivo (experiencias) y diferenciador.
- VI. Navarra, aspira a ser un territorio turístico de innovación social y territorial.
- VII. Desarrollar todas las opciones de bajo impacto para la conexión con el exterior, tanto en conexiones físicas como informáticas.
- VIII. Participación ciudadana en todo el proceso.

Estas ocho finalidades o principios inspiradores del Plan Estratégico de Turismo de Navarra se alinean con diez de los **Objetivos del Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas** aprobados en septiembre de 2015:

- Salud y bienestar (Obj. 3): El turismo como impulsor de la mejora de las dotaciones de salud y bienestar.
- Educación de calidad (Obj. 4). Elevación significativa de la formación de interés estratégico, en sus diversos niveles.
- Agua limpia y saneamiento (Obj. 6). Excelencia en el tratamiento del ciclo del agua en los establecimientos turísticos.
- Energía asequible y no contaminante (Obj. 7). Posicionamiento a favor de las energías renovables y los sistemas de consumo eficientes, tanto en los desplazamientos como en los establecimientos turísticos.
- Trabajo decente y crecimiento económico (Obj. 8). Con especial atención a la vinculación entre competitividad y trabajo estable y de calidad inclusivo.

- Industria, innovación e infraestructura (Obj. 9). Especial atención a las infraestructuras integradas y resilientes e innovación centrada en el territorio y en la generación de empleo.
- Ciudades y comunidades sostenibles (Obj. 11). Obtener el máximo rendimiento de la colaboración potencial del turismo a la consecución ciudades y asentamientos humanos inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Producción y consumo responsables (Obj. 12). Este es uno de los puntos centrales del desarrollo sostenible en el ámbito turístico.
- Acción por el clima (Obj. 13). Deriva preferencial hacia el incremento de estancia media y transporte de mínimo impacto en los flujos turísticos.
- Vida de ecosistemas terrestres (Obj. 15). Especial cuidado en los espacios naturales y respeto de sus procesos frágiles.

Pero además, el Plan Estratégico de Turismo de Navarra se ha desarrollado bajo los principios inspiradores de la revisión de la **Estrategia Europea de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente (RIS3)**, que en el caso de la Comunidad Foral de Navarra se concretan en la **S3** y en los siguientes Principios para el turismo:

- I. Identificación de los factores que nos diferencian. **Interpretación inteligente del capital territorial y profundización de la sostenibilidad.**
- II. **Optimizar** la posición de Navarra en **mercados próximos** y realizar la mejor lectura posible de las **oportunidades del mercado europeo.**
- III. **Innovar en productos y procesos.**
- IV. Adecuar la capacidad de **prestación de servicios** de la estructura productiva de Navarra.
- V. **Comprometer a la Constelación Turística** en empeños comunes y cooperación en la implantación. Reforzar significativamente los lazos de la Factoría Turística Distribuida.

Estos **Principios de la especialización inteligente se apoyan en la identificación del TURISMO INTEGRAL como sector prioritario para Navarra.** El Turismo Integral, incorpora tanto la estructura productiva ligada a los servicios a los y las turistas, como la industria del ocio y la industria del viaje. El presente Plan se centra en turismo e industria del viaje. El excursionismo y el ocio para los residentes se consideran como contexto necesario del análisis y del diseño de las intervenciones.

La definición final del Plan establecerá las vinculaciones y sinergias con el resto de las áreas de especialización inteligente S3 de Navarra: **Automoción/mecatrónica, Cadena alimentaria, Energías renovables y gestión de recursos, Salud, Industrias creativas y digitales.**

Por último, es preciso resaltar que este Plan se elabora bajo la modalidad de Plan-proceso, lo cual significa que desde el inicio del Plan se incorporan elementos de la gestión y que se pretende romper la frecuente disociación entre planificación y gestión. Por lo cual se establecen instrumentos de desarrollo del Plan con una fuerte vinculación a la gestión.

4.2. OBJETIVOS DEL PLAN

En respuesta a los Retos y bajo la cobertura de los Fines y Principios definidos, el Plan Estratégico de Turismo Navarra plantea los siguientes **Objetivos Generales**:

A. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad.

El presente Plan pretende consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad (España y Sur de Francia), mejorando su operación en segmentos, nichos y productos dónde los destinos navarros están afianzados y tratar de ocupar posiciones predominantes en los nuevos nichos que están surgiendo como formas de viaje con duración de 4-7 días, primavera y otoño, en las principales áreas urbanas de estos mercados próximos.

Referencia 2025: 2.670.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras de proximidad (España y Sur de Francia).

Referencia 2025: 850.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras procedentes de comunidades limítrofes (País Vasco, Aragón, La Rioja y Sur de Francia).

B. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino.

Este objetivo requiere la mejora de la conectividad aérea y telemática, la definición de una marca y una imagen atractiva y una actuación centrada en determinados segmentos que se adapten a las características de los mercados emisores seleccionados.

Referencia 2025: 650.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras europeos

Referencia 2025: 20% de incremento en el gasto medio diario en destino

C. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos, en el marco del destino Navarra-Pamplona, y apoyados en elementos del patrimonio territorial (natural y cultural), y en las personas, en un contexto de alta exigencia en sostenibilidad.

El foco de este objetivo es reforzar el atractivo del destino en los atributos de diversidad, sociabilidad, gastronomía, relatos históricos, paisaje y sostenibilidad.

Referencia 2025: 20% de incremento en reconocimiento de marca

Referencia 2025: estancia media del o de la turista internacional 2,5 días

D. Impulsar la cooperación entre empresarios y empresarias y con las entidades turísticas de manera que se potencie la eficacia de la acción conjunta y la adaptación de las estructuras productivas.

El reto será preciso contar con capacidad de receptivo profesionalizado con elevada capa-

cidad de adaptación a segmentos de demanda y líneas de producto diferentes.

Referencia 2025: 15% de la comercialización absorbida por de los receptivos en el mercado

E. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando coordinación interadministrativa.

Desarrollo de entidades público-privadas gestoras de seis espacios turísticos de Navarra. Estas entidades tendrán funciones concretas en materia de información y orientación, en acondicionamiento de recursos para el uso turístico, en movilidad y en prestación de servicios de la Red de Acogida turística.

Referencia 2025: incremento 35% de personas atendidas en oficinas de información y red de acogida

Estos cinco objetivos proceden del proceso de Diagnóstico, el cual a su vez se ha alimentado de los análisis técnicos realizados y del proceso participativo con entidades públicas y privadas y toda clase de actores que intervienen en el turismo de Navarra.

REFERENCIA ACTUAL	REFERENCIA 2025
A. CONSOLIDAR LA POSICIÓN DE NAVARRA EN LOS MERCADOS DE PROXIMIDAD.	
■ 2.320.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras de mercados de proximidad (España y Sur de Francia)	■ 2.670.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras de mercados de proximidad (España y Sur de Francia)
■ 747.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras de comunidades limítrofes (País Vasco, Aragón La Rioja) y sur de Francia	■ 850.000 pernoctaciones de viajero y viajeras de comunidades limítrofes (País Vasco, Aragón La Rioja) y sur de Francia.
B. POSICIONAR A NAVARRA-PAMPLONA EN EL MERCADO TURÍSTICO EUROPEO PARA CAPTAR FLUJOS DE DEMANDA DESESTACIONALIZADA, CON UN ELEVADO GASTO MEDIO DIARIO EN DESTINO.	
■ 444.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras europeos	■ 650.000 pernoctaciones de viajeros y viajeras europeos
■ Gasto medio diario turista internacional: 107 €/pers./día	■ 20% de incremento en el gasto medio diario
C. CENTRAR LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN LA DIFERENCIACIÓN DE SEGMENTOS Y PRODUCTOS, EN EL MARCO DEL DESTINO NAVARRA-PAMPLONA	
■ N/A	■ 20% de incremento en reconocimiento de marca
■ Estancia media turista internacional europeo 1,5 días	■ Estancia media turista internacional europeo 2,5 días
D. IMPULSAR LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS Y CON LAS ENTIDADES TURÍSTICAS DE MANERA QUE SE POTENCIE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN CONJUNTA Y LA ADAPTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS	

■ 2% Participación del receptivo-empaquetador en el mercado internacional

■ Participación del 15% por receptivo-empaquetador en el mercado internacional

E. MEJORAR LA ARTICULACIÓN TERRITORIAL DE LA GESTIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO IMPULSANDO LA COOPERACIÓN ENTRE ENTIDADES TERRITORIALES Y MEJORANDO COORDINACIÓN INTERADMINISTRATIVA

■ 457.980 visitas presenciales OIT

■ Incremento 35% de personas atendidas en oficinas de información y red de acogida

4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos específicos-Orientaciones

Los 5 Objetivos Generales se desarrollan en 24 Objetivos específicos, también denominados Orientaciones Estratégicas (3 para el primero, 3 para el segundo, 4 para el tercero, 6 para el cuarto y 8 para el quinto). Las Orientaciones desarrollan la estrategia del Plan para los próximos años y contienen los criterios mediante los cuales se pretende lograr un cambio de rumbo en el sistema turístico de Navarra.

El Plan asume el reto para Navarra de hacer del turismo una actividad estratégica para la región, optimizando las posiciones alcanzadas y las oportunidades en los mercados de proximidad y abriéndose camino en los mercados europeos.

Este propósito de orientar la oferta y los procesos hacia posiciones que hagan más competitivo el destino Navarra se debe traducir en una mayor capacidad de adaptar los productos a los requerimientos de los y las turistas, en acompañar el ritmo de crecimiento a la capacidad de acogida de los espacios turísticos y en acometer medidas eficaces para reducir la estacionalidad.

La voluntad de reposicionamiento se orienta hacia una estrategia de desarrollo basada en la diferencia. Para lograr el reconocimiento de la diferencia de los destinos y productos navarros se plantea en este Plan un esfuerzo adicional en aprovechar las oportunidades del patrimonio territorial, acondicionando los recursos naturales, los culturales y el paisaje a las necesidades de los y las turistas, en un contexto de sostenibilidad máxima. En definitiva, se trata de potenciar un nuevo valor en la oferta para desvincular la competitividad de los destinos y de los productos de Navarra de una indeseable carrera de precios a la baja y de una dañina estacionalidad.

De estas actuaciones se han de derivar necesariamente una mejora del escenario de rentabilidad de los establecimientos empresariales y un incremento nota-

ble, tanto del empleo estable y de calidad, como de la profesionalidad del conjunto de las y los actores: personas empresarias, gestores públicos y trabajadores o trabajadoras. Lo cual no es posible sin un gran esfuerzo en actuar conjuntamente por parte de las y los diferentes agentes implicados en el turismo: administraciones públicas, entidades de gestión público-privados, agentes empresariales y organizaciones sindicales.

Orientaciones estratégicas por Objetivos

Objetivo A. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad

- A.1. Penetración en nuevos nichos de mercado que surgen en las áreas urbanas con expresión en temporada media y baja y con propensión al gasto media y alta**
- A.2. Desarrollar fórmulas de consolidación de la posición de Navarra en los mercados de proximidad que optimicen la relación entre los y las turistas y las capacidades de prestación de servicios del territorio**
- A.3. Promover la acción conjunta con las comunidades vecinas: Aquitania, Euskadi, Aragón y La Rioja.**

Objetivo B. Posicionar a Navarra en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada con un elevado gasto medio diario en destino

- B.1. Fomentar el desarrollo basado en la diferencia a partir del reforzamiento de la identidad del espacio turístico basada en el patrimonio natural, cultural y paisajístico**
- B.2. Habilitar un instrumento de análisis de mercados para orientar marcas y productos**
- B.3. Propiciar una mejora de la relación entre el mercado emisor y las empresas navarras**

Objetivo C. Centrar la competitividad turística de Navarra en la diferenciación de productos y destinos, en el marco del destino Navarra, apoyada en elementos del patrimonio territorial (natural y cultural) y en las personas, en un contexto de alta exigencia en sostenibilidad

- C.1. Apoyo a los segmentos específicos que refuercen la identidad y reduzcan la estacionalidad**
- C.2. Desarrollar los potenciales de satisfacción del visitante ligados a la sociabilidad de Navarra, organizando espacios de acogida en zonas frecuentadas y eventos en territorios.**
- C.3. Impulsar una cultura innovadora en productos y procesos en un entorno de integración ambiental**

C.4. *Implantar sistemas de gestión del conocimiento adaptados a la nueva política*

Objetivo D. Impulsar la cooperación entre empresarios y empresarias y con las entidades turísticas de manera que se potencie la eficacia de la acción conjunta y la adaptación de las estructuras productivas

D.1. *Propiciar una incorporación corporativa y activa de los y las agentes sociales en la orientación del destino*

D.2. *Apoyar la modernización y la innovación en el tejido empresarial*

D.3. *Internacionalizar las empresas turísticas de Navarra*

D.4. *Propiciar una mayor extensión de la estabilidad y calidad en el empleo*

D.5. *Capacitación de los recursos humanos favoreciendo las políticas de formación*

D.6. *Fomentar la constitución de mesas de fomento de los segmentos prioritarios y clubes de productos*

Objetivo E. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando coordinación interadministrativa

E.1. *Actualización y adaptación de los espacios turísticos a las exigencias actuales en materia de calidad*

E.2. *Incorporación de criterios generales de accesibilidad para personas con necesidades especiales*

E.3. *Establecer los elementos de vinculación con las políticas patrimoniales (cultura y medio ambiente) y las de ordenación territorial (ordenación del territorio, urbanismo y obras públicas).*

E.4. *Establecer los ámbitos de convergencia entre la política turística, la política comercial y la política deportiva*

E.6. *Concretar medidas de colaboración entre la política de control ambiental y la turística*

E.7. *Establecer instrumentos específicos como marco para la colaboración con otras entidades en materia de ordenación y fomento local*

E.8. Desarrollar un programa de valorización social del turismo por parte de los navarros

4.4. ELEMENTOS DE OPTIMIZACIÓN

La Estrategia pretende provocar un gran cambio en el sistema turístico de Navarra, introduciendo una nueva orientación de toda la estructura productiva y de comercialización hacia la internacionalización. La adopción de esta orientación estratégica será compatible con el mantenimiento de la posición competitiva de Navarra-Pamplona en el mercado turístico de proximidad (España y Sur de Francia).

Tácticamente es preciso definir un mercado emisor desestacionalizado que esté conectado por vía aérea, mediante una compañía con lógica hub, y con propensión al consumo de producto turístico concordante con los atractivos y las líneas de producto desarrollable en Navarra. La nueva conexión aérea entre el aeropuerto de Pamplona y el de Frankfurt debe ser la punta de lanza que permita desarrollar la estrategia navarra en el mercado germano parlante, la cual debe contar también con la conectividad que ofrece el aeropuerto de Bilbao con otras ciudades alemanas, o incluso las del aeropuerto Biarritz con dicho mercado.

El **modelo de intervención** se sustenta sobre tres pilares:

- **El espacio turístico**, coordinación con administraciones locales y con la red de agentes organizados en los territorios. El propósito es identificar bien todos los componentes que deben formar parte del acondicionamiento del espacio y su adaptación a la estrategia, tanto en términos de enfoque de interpretación de los recursos básicos (naturaleza, cultura y paisaje), como en la sostenibilidad y la accesibilidad, reforzamiento de capacidades, así como en calidad total y calidad percibida centrada en manuales de producto.
- **La convergencia de políticas públicas**, medio natural, patrimonio, ordenación del territorio, formación, innovación, empleo, etc...
- **Actuación en marketing y producto centrada en segmentos prioritarios**, Instrumentos operativos, gestión por procesos, la programación debe tener especial cuidado en el diseño de la transición del modelo turístico actual (centrado en mercado de proximidad) al modelo de referencia que incorpora además de éste, nuevos mercados internacionales.

Los componentes nucleares de la estrategia de optimización en mercados de proximidad e internacionalización son los siguientes:

A) MARCA NAVARRA Y NAVARRA-PAMPLONA

La marca Navarra tiene suficiente nivel de reconocimiento y aceptación en los mercados de proximidad. Por tanto, deberá ser ésta la que estructure y organice la comunicación y la promoción asociándole los nuevos atributos y manteniendo Tierra de Diversidad como anagrama.

Para los nuevos mercados internacionales deberá ser estudiada una estrategia de comunicación apropiada que incluya y asocie Navarra con Pamplona. A partir de las conclusiones de dicho estudio se procederá a diseñar la imagen de marca, su logo, anagrama y compatibilidad con submarcas y marcas territoriales.

B) ATRACTIVOS DEL DESTINO NAVARRA-PAMPLONA

- ❖ **Diversidad.** Se mantiene el atributo básico de la imagen-marca de Navarra, a pesar de que en estos años ha sido un atributo que se ha extendido por diversas comunidades autónomas españolas y europeas.
- ❖ **Intensidad relacional.** Este atributo será central y tiene dos dimensiones, una espacial y otra personal. La espacial hace referencia al papel de Navarra como **engarce-rótula** entre País Vasco y Aragón, entre España y Francia, entre Pirineos y Valle del Ebro, entre culturas mediterráneas, etc... La personal hace referencia a la **sociabilidad** de Navarra; este atributo se fundamenta en el ambiente de calle de Pamplona y de los pueblos de Navarra, en sus ambientes festivos y en las facilidades relacionales de carácter colectivo.
- ❖ **Territorio-gastronomía.** En la imagen de Navarra-Pamplona debe formar parte nuclear la gastronomía basada en los productos del territorio. La gastronomía será la encargada de integrar la relación con el manejo tradicional del espacio agrario, de la percepción y disfrute de la tradición y del aprecio sensorial de la calidad de los productos elaborados.
- ❖ **Sostenibilidad ejemplar.** Aunque la sostenibilidad se haya convertido casi ya en un lugar común, Navarra se propone convertirse en un territorio

ejemplar sobre cómo manejar la sostenibilidad en la operación turística y en la ordenación y actividad en el espacio turístico.

B) PALANCAS DE OPTIMIZACIÓN

- ➡ **Formación y empleo.** Desarrollo de todas las medidas necesarias para preparar a las personas para un servicio diferente, dotado de capacidades lingüísticas y emocionales adecuadas, en un contexto de elevada profesionalidad.
- ➡ **Innovación-Sostenibilidad.** Fomento de múltiples innovaciones en el ámbito de la gestión de los consumos, de las emisiones y residuos, del ahorro y eficiencia energética de la información ambiental, de la organización de flujos de personas e informaciones, o de la adaptación de las formas de uso y consumo a las condiciones particulares de cada lugar.
- ➡ **Promoción/Comercialización.** Desarrollo de instrumentos de inteligencia de mercado y de gestión por procesos, para integrar los análisis de los nichos y los patrones de conducta y preferencia, con la capacidad de innovar en productos y de mejora sustancial de la calidad garantizada y percibida. Concentración de la capacidad de incidencia de la promoción en mercados y segmentos preestablecidos. Desarrollo de líneas de producto bien descritos y adaptados a los segmentos y nichos de mercado seleccionados. Desarrollo de la red de prescriptores de Navarra-Pamplona, tanto profesionales de la intermediación y la información turística, como los ligados a la marca territorial. Incorporar el potencial de apoyo de la red de agentes exteriores tanto vinculados a Navarra como los pertenecientes al Estado.
- ➡ **Calidad percibida.** Aseguramiento de la calidad basada en manuales de producto. Se trata de vincular los esfuerzos en mantener la más alta exigencia en las calidades comprometidas en los productos para asegurar la satisfacción de los y las turistas y de la red de prescriptores.
- ➡ **Estructuración de la oferta.** El Plan contempla la necesidad de fomentar un mayor nivel de integración de la oferta mediante cuatro tipos de iniciativas: dispositivos de gestión de los destinos, dispositivos de coordinación y

cooperación por segmentos prioritarios, clubes de producto y empresas de receptivo-empaquetadoras de producto.

- ➡ **Receptivo y Red de acogida en destino.** El destino Navarra debe propiciar el aseguramiento de la masa crítica suficiente para proveer a los mercados emisores en condiciones de calidad garantizada y diferenciación del destino por su Red de Acogida. Para ello es preciso incrementar de forma significativa la capacidad de receptivo para interconectar los diferentes proveedores de componentes de productos entre sí y entre éstos y los mercados emisores. Esta nueva capacidad de gestionar la estancia del turista será complementada por la Red de Acogida estará organizada por las Unidades de Gestión de los Espacios Turísticos (UGET), que pretende introducir un potente rasgo de diferenciación de la estancia de los y las turistas extranjeros en Navarra.

C) SEGMENTOS PRIORITARIOS

La actuación de la administración turística del Gobierno de Navarra seguirá atendiendo al conjunto de la actividad, en sus diversos componentes, en los diversos segmentos, productos y productos. Ello supone, que la mayor parte de la actividad estará relacionada con los mercados de proximidad. No obstante, para lograr un cambio significativo en la dinámica tendencial del turismo en la Comunidad es preciso identificar prioridades y actuaciones que tienen un valor estratégico. Los segmentos que el Plan considera BÁSICOS para el desarrollo de la estrategia se corresponden tanto con segmentos del mercado turístico como con segmentos de la industria del viaje. Además, a cada uno de ellos se asocian una serie de **segmentos específicos**, los cuales representan una parte del mercado que se comporta con una lógica diferenciada en torno a una motivación central de viaje y a la elección del destino dentro de la lógica general del segmento básico.

■ SEGMENTOS BÁSICOS DEL TURISMO:

- Rural-naturaleza
- Cultural
- Navarra Esencial
- Reuniones

■ SEGMENTOS BÁSICOS DE LA INDUSTRIA DEL VIAJE:

- Salud
- Formación especializada
- Viaje de negocios-trabajo

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS SEGMENTOS ESPECÍFICOS SEGÚN MERCADOS		
	MERCADO PROXIMIDAD	MERCADO EUROPEO
SEGMENTOS BÁSICOS DEL TURISMO		
RURAL-NATURALEZA	ALTA	ALTA
CULTURAL	ALTA	MEDIA
NAVARRA ESENCIAL	ALTA	ALTA
REUNIONES	MEDIA	MEDIA
SEGMENTOS BÁSICOS INDUSTRIA DEL VIAJE		
SALUD	MEDIA	ALTA
FORMACIÓN ESPECIALIZADA	BAJA	MEDIA
NEGOCIOS Y TRABAJO	MEDIA	MEDIA

- **SEGMENTOS ESPECÍFICOS:** que a su vez se asocian a algunos de los segmentos básicos del turismo:
 - **Segmentos específicos en Rural-Naturaleza:** Senderismo/Cicloturismo/Otros, Escolar-Familiar en parques de la naturaleza.
 - **Segmentos específicos en Cultural:** Camino de Santiago, Camino Ignacio, Religioso, Ruta del Románico, Ruta del Renacimiento, Ruta de Hemingway.
 - **Segmentos específicos en Navarra Esencial:** Gastronómico-Enológico de base territorial como la Ruta del Vino, Escapadas de fin de semana.
 - **Segmentos específicos en Reuniones:** congresos, convenciones, incentivos y eventos.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE NAVARRA 2018-2025

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS SEGMENTOS ESPECÍFICOS SEGÚN MERCADOS		
	MERCADO PROXIMIDAD	MERCADO EUROPEO
SEGMENTOS ESPECÍFICOS EN RURAL NATURALEZA		
SENDERISMO/CICLOTURISMO/OTROS	ALTA	MEDIA
FAMILIAR/ESCOLAR EN PARQUES DE LA NATURALEZA	MEDIA	BAJA
SEGMENTOS ESPECÍFICOS EN CULTURAL		
CAMINO DE SANTIAGO	ALTA	ALTA
OTRAS RUTAS CULTURALES MOTIVACIONALES (CAMINO IGNACIANO, RUTA DEL ROMÁNICO, RUTA DEL RENACIMIENTO, RUTA HEMINGWAY)	MEDIA	MEDIA
SEGMENTOS ESPECÍFICOS EN NAVARRA ESENCIAL		
GASTRONÓMICO-ENOLÓGICO	ALTA	MEDIA
ESCAPADAS FIN DE SEMANA	MEDIA	BAJA
SEGMENTOS ESPECÍFICOS EN TURISMO DE REUNIONES		
CONGRESOS	MEDIA	MEDIA
CONVENCIONES E INCENTIVOS	MEDIA	MEDIA
EVENTOS	ALTA	MEDIA

4.5. CRITERIOS POR SEGMENTO

■ SEGMENTOS BÁSICOS DEL TURISMO: RURAL NATURALEZA

- Impulsar la prospección e investigación de mercados de origen sobre los que orientar las políticas en torno a las nuevas exigencias e intereses de la demanda, que puedan ser satisfechos en los espacios turísticos navarros y propiciar en el empresariado el desarrollo de nuevas ofertas en promociones óptimas que den respuesta a estos nuevos planteamientos.
- Reforzamiento de los mecanismos de coordinación y de acción consensuada con Ordenación del Territorio y Urbanismo, así como Desarrollo Rural en la configuración del espacio turístico en el ámbito pirenaico. La convergencia entre dichas políticas ha de establecerse tanto en la definición de elementos básicos de regulación normativa y criterios generales de planificación como en la aportación por parte de la Dirección General de Turismo y Comercio del modelo turístico requerido en cada territorio y de criterios específicos de ordenación desde el punto de vista turístico.
- Fomento de líneas de promoción más centradas en la imagen de autenticidad rural, que incorpore los recursos locales, con argumentos de identidad y de experiencia en el destino.
- Implantación de fórmulas que contribuyan a la mejora de la calidad, con medidas dirigidas al fomento de la innovación en la oferta y en torno a la definición de productos turísticos, así como al fomento de la calidad y la atención al turista en destino, con el fortalecimiento de los atractivos y adecuación de los espacios turísticos más frecuentados (servicios en zonas recreativas, seguridad, señalización, accesibilidad,...).
- Favorecer el desarrollo de estructuras de gestión y promoción de destinos donde la iniciativa privada participe activamente, de forma que las microempresas predominantes en el segmento puedan beneficiarse de las economías de escala por efecto de la cooperación empresarial.
- La definición de productos y la promoción de los mismos deben dirigirse preferentemente a los mercados exteriores, procurando cubrir el amplio espectro de viajes de corta y media duración que se realizan en temporada media-baja y que tiene para el o la turista una fuerte componente motivacional.

- Dentro de rural y naturaleza se identifican varios subsegmentos de especial interés como el turismo ornitológico y otros productos vinculados a los elementos de identidad navarros como los productos de la huerta, el vino, etc... Estos subsegmentos pueden ser objeto de una actuación de estructuración de la oferta mediante clubes de productos asociado a fórmulas de receptivo y otras figuras de cooperación empresarial y de autorregulación de sus asociados y asociadas, dotados de sus correspondientes manuales de producto.
- Fomento de la formación continua en relación a la profesionalización en el trato con el cliente así como el conocimiento e interpretación del territorio rural (guías e interpretadores).
- La disparidad de niveles de calidad de la oferta de alojamiento y de servicios que se prestan bajo un mismo concepto o categoría de servicio requiere de un importante refuerzo de los mecanismos de gestión y aseguramiento de la calidad que contribuyan a homogeneizar la oferta y a garantizar al turista unos niveles de calidad conocidos y homogéneos para los establecimientos de un mismo nivel o categoría. Los sistemas de gestión de calidad y los clubes de productos son instrumentos que contribuyen a reforzar las garantías de calidad exigidas por el mercado, especialmente en comercialización online. Para ello, se ha de incidir en mayor grado en la regularización de las situaciones de ofertas de alojamientos que operan al margen de la regulación turística.
- Reforzar los cauces de cooperación interadministrativa que posibiliten un mejor aprovechamiento de los recursos básicos (espacios protegidos, patrimonio, etc.) así como la homogeneización de aspectos relacionado con el uso público y disfrute de estos recursos, sobre cuales recae buena parte de las actividades de turismo rural y de naturaleza. En la misma línea, es necesario favorecer la complementariedad con otros segmentos turísticos y actividades productivas para enriquecer y diversificar las potencialidades del turismo rural y de naturaleza.

SEGMENTO ESPECÍFICO EN RURAL NATURALEZA: SENDERISMO/ CICLOTURISMO/OTROS

- Este segmento se centra de forma más marcada en los viajes de senderistas y cicloturistas, sin embargo acoge también las actividades ecuestres y otras actividades deportivas al aire libre que responden a una lógica similar y que se apoyan en la red de caminos de Navarra.

- Fomentar la cooperación empresarial en el segmento como mecanismo de autorregulación y control de calidad en busca de la excelencia en la prestación de servicios ecuestres
- Favorecer la formación de productos integrados y constitución de clubes de producto, mejorando los instrumentos de promoción y comercialización conjunta de dichos productos.
- Reforzar los mecanismos de investigación de mercados sobre estos segmentos específicos de manera que se pueda potenciar la realización de acciones específicas de promoción sobre grupos motivacionales.
- Apoyar la creación-recuperación de una red de itinerarios (rutas, senderos, caminos, vías pecuarias, etc.) de uso público, para su utilización por las diversas formas de recorrido y práctica no motorizada. Se crearán las condiciones para asegurar la incorporación de criterios turísticos en la regulación del uso de los espacios naturales protegidos.
- Identificar y potenciar los elementos de identidad que contribuyen a mejorar la competitividad del destino Navarra en estos segmentos específicos.
- Potenciar los eventos relacionados con el senderismo, cicloturismo y turismo ecuestre que se celebren en Navarra, contribuyendo con ello a reforzar la imagen del destino Navarra en los mercados externos para estas motivaciones de viaje.

SEGMENTOS ESPECÍFICOS EN RURAL NATURALEZA: ESCOLAR/FAMILIAR EN PARQUES DE NATURALEZA Y AVENTURA

- La prioridad es operar con los mercados de proximidad, si bien es conveniente plantear nuevas propuestas de viaje y productos orientados al mercado europeo familiar y escolar.
- Los productos deben integrar la oferta de servicios y recursos del territorio, maridando la oferta natural y cultural para familias y escolares con la oferta gastronómica y la educación en valores sostenibles e inclusivos.
- Desarrollar las infraestructuras y equipamientos que permitan aproximar la agricultura tradicional navarra al o a la turista.
- Consensuar la oferta formativa entre entidades públicas y el sector empresarial, actuando entre otras en: formación de los y las trabajadoras en idiomas para atender a la demanda en los idiomas que correspondan, mejorar la

competencia tecnológica y digital de los y las empresarias y gestores mediante formación adaptada a sus necesidades, mejorar el conocimiento sobre el resto de la oferta turística y los recursos del entorno y formación de formadores, actualizando su capacitación en nuevas técnicas y tecnologías, sostenibilidad, accesibilidad, etc.

- Mejorar la promoción de Navarra como destino para actividades en grupos (escolares, estudiantes, asociaciones, familias, amigos y amigas, etc.), mediante la creación de una oferta conjunta vinculada al segmento.

■ SEGMENTO BÁSICO DEL TURISMO: CULTURAL

- Identificación de cuáles son los recursos culturales, tanto materiales como inmateriales, de mayor interés desde el punto de vista turístico, en torno a los cuales desarrollar medidas de acondicionamiento y reforzamiento de atractivos para el uso turístico profesionalizado.
 - Entre los numerosos recursos materiales del patrimonio cultural, se intensificarán los esfuerzos en la delimitación de aquéllos que ofrecen un mayor potencial y oportunidades para ser explotados turísticamente. A su vez, se establecerá la acción conjunta con las distintas administraciones y entidades privadas que gestionan los recursos para definir fórmulas óptimas de aprovechamiento y uso turístico orientado a la vivencia.
 - Es igualmente imprescindible evaluar los valores de los recursos culturales intangibles con mayor potencial y desarrollo, especialmente en el momento actual, como son los asociados a la historia de Navarra, con lugares donde pueda interpretarse y visualizarse, de manera didáctica y muy comunicativa, el enorme valor de las distintas etapas donde Navarra tuvo un protagonismo como territorio conector y toda la rica y variada cultura tradicional, especialmente la vinculada con el manejo del territorio.
- Es primordial conseguir una agenda cultural unificada, así como que los recursos culturales visitables cuenten con un modelo diferente de gestión que favorezca la accesibilidad, la didáctica interpretativa y la innovación en formas de disfrute y experiencia del lugar.
- Conseguir que el conjunto de los elementos patrimoniales formen una unidad integrada para generar masa crítica necesaria para el desarrollo del sector.
- Poner en valor la realidad lingüística de Navarra, la importancia y singularidad del euskera como parte fundamental del patrimonio cultural.

- Es preciso adaptar los modelos de gestión a una interpretación y vivencia del patrimonio. La diferenciación en el producto cultural de Navarra debe pasar por la especialización en los Discursos y estilos en la venta del producto, para lo que es fundamental la formación. El reto consiste en establecer un relato que nos conecte con el mundo (Sentido de utilidad). Impulso, como objetivo básico en este segmento, del criterio territorial de expansión y diversificación de la oferta turística cultural en el ámbito del conjunto de la red de ciudades medias y su entorno.
- La característica propia del territorio navarro (dimensión, accesibilidad), hace fácilmente integrable la dimensión cultural en productos turísticos de otros segmentos.
- Es preciso desarrollar propuestas de viaje y productos ligados a la importancia que la creatividad musical ha tenido en Navarra.
- Vinculación de la estrategia cultural con la actividad de rodajes de películas y productos video-gráficos, favoreciendo los rodajes como actividad de interés en sí misma, pero otorgando prioridad a las producciones que tengan un efecto positivo sobre la imagen de Navarra.
- Es fundamental diferenciar las propuestas asociadas a segmentos culturales específicos o motivacionales (Camino de Santiago, Camino Ignaciano, Ruta del Románico, etc.), donde los requerimientos del visitante (información, interpretación, servicios, etc.) son mucho más específicos y exigentes, de las propuestas de viaje orientadas al segmento cultural genérico, donde hay una motivación multipropósito más abierta, y donde se incorporan diferentes recursos del patrimonio cultural (patrimonial, etnográfico, gastronómico, etc.) e incluso del patrimonio territorial navarro (paisaje, naturaleza, etc.).

SEGMENTO ESPECÍFICO CULTURAL: CAMINO DE SANTIAGO

- Este segmento específico lo conforman, en la actualidad, las diferentes líneas de productos en torno al Camino de Santiago, en sus diferentes itinerarios y en sus diferentes modalidades (a pie, bicicleta, caballo) y motivación (religiosa, espiritual, deportiva, ocio, etc.).
- Creación de una mesa de trabajo del Camino que aglutine toda la oferta del sector.
- Mejorar el conocimiento del perfil de demanda, características personales, localización y preferencias de usuario.

- Creación de una marca/logo común integrada en la marca envolvente Navarra/Pamplona que identifique promoción específica, productos y servicios prestados en destino.
- Identificar la información específica que se adapta a peregrinos y peregrinas para poner a disposición de la Red de OIT. Mejorar la información que se le ofrece a peregrinos y peregrinas una vez que ya está en el Camino.
- Desarrollar iniciativas de vinculación y fidelización con la experiencia del tramo navarro del Camino.

SEGMENTO ESPECÍFICO CULTURAL: OTRAS RUTAS CULTURALES MOTIVACIONALES

- Es segmento estaría formado por las diferentes rutas de motivación religiosa y/o cultural que se desarrollan en Navarra. Entre las primeras estarían el Camino Ignaciano y la Ruta Tintinnábulas, entre otras, mientras que entre las rutas cuya motivación central es profundizar en el conocimiento de un estilo arquitectónico, de una época o personaje histórico, destacan la Ruta del Románico, la Ruta del Renacimiento, o la Ruta de Hemingway.)
- Aunque en todos ellos existe una aproximación al itinerario, con mayor o menor detalle, según los casos, es necesario profundizar en su desarrollo tanto en la interpretación de los recursos turísticos del entorno, en la normalización de la oferta de alojamiento y de los servicios prestados a los y las visitantes en la ruta. Estas rutas deben ser objeto de un estudio técnico-turístico que identifique con claridad itinerario/s, recursos de interés, adaptación del relato histórico al turismo, identificación de necesidades de mejora de los mismos, señalización, material de promoción, gestión de la ruta, etc.
- Creación de un grupo de trabajo para impulsar el desarrollo de productos turísticos en torno a estas rutas en las que deben participar además de personal técnico y de las empresas turísticas, otras entidades vinculadas a dichas rutas.

■ SEGMENTO BÁSICO DEL TURISMO: NAVARRA ESENCIAL

- Este segmento da cabida a la línea de productos que pretenden mostrar las atractivos básicos y esenciales de Navarra. Las propuestas de viaje incluyen visitas culturales, etnográficas, de naturaleza, que se complementan con reco-

rridos paisajísticos. En todas ellas, además, se incluye de manera destaca el componente gastronómico-enológico de base territorial. En esta modalidad de viaje se incluyen también los diferentes productos desarrollados para dar cobertura al viaje corto de fin de semana tanto para el mercado de proximidad como para el internacional con conexión directa.

- Impulsar la creación de productos en torno a este segmento y sus diferentes propuestas que vaya más allá de la propia monitorización de la ruta. En este sentido, es fundamental incorporar el patrimonio etnográfico vivo a los productos turísticos y acercar al turista, especialmente al internacional, a las actividades tradicionales vinculadas al primer sector.
- En este segmento es necesario estudiar las posibilidades de mejorar para adaptar las propuestas actuales a los requerimientos y preferencias de los y las turistas, especialmente de los procedentes de los mercados internacionales objetivos. Es decir, no se trata de traducir y preparar material en el idioma de origen (lo que está bastante conseguido) sino que se trata de adaptar culturalmente la propuesta a las preferencias del o de la turista internacional, y alemán en concreto.

SEGMENTO ESPECÍFICO DE NAVARRA ESENCIAL: GASTRONOMÍA-ENOLOGÍA DE BASE TERRITORIAL

- El potencial de atracción de visitantes con motivación central gastronómica de la Ribera es muy notable. Este atractivo es singular y diferenciado del existente en otras regiones españolas. En el caso de Navarra la experiencia gastronómica está asociada al territorio y a su producción primaria. Este hecho favorece la consideración de un segmento específico que opere en la construcción de propuestas de viaje y productos gastronómicos. La inclusión de los productos desarrollados en torno a la Ruta del Vino de Navarra por las bodegas de la zona contribuyen a reforzar los atractivos del viaje de motivación gastronómico-enológico.
- El lanzamiento de este segmento requiere un gran esfuerzo inicial para conseguir un nivel de penetración efectivo y, por ello, se considera conveniente recurrir a una estrategia de cooperación con otros territorios, aprovechando la generación de sinergias positivas para los diferentes territorios, La Rioja y el País Vasco, o incluso, con otras localidades del sur de Francia. Las iniciativas impulsadas, en este sentido, tanto en torno al turismo enológico como al gastronómico (rutadelvinodenavarra.com, navarragastronomia.com, etc.) pueden facilitar el desarrollo de la estrategia en estas líneas de productos.

- Las propuestas de viaje (rutas del vino, semana de la huerta, Las Jornadas de exaltación y Fiestas de la Verdura de Tudela, etc.), deben contar con servicios turísticos apropiados y profesionales, incluyendo visitas a las explotaciones que gocen de condiciones acogida y con personal cualificado para la comunicación, restaurantes orientados a la gastronomía basada en los productos locales, e incorporando también la interpretación cultural y etnográfica del territorio y su manejo tradicional.

SEGMENTO ESPECÍFICO DE NAVARRA ESENCIAL: ESCAPADAS DE FIN DE SEMANA PAMPLONA Y TUDELA

- Fomento de captación de turistas de la modalidad City Break, fin de semana o escapadas cortas, en las ciudades de Pamplona y Tudela.
- Estas dos ciudades cuentan con recursos turísticos patrimoniales de gran valor y con una oferta cultural y gastronómica muy atractiva que permite impulsar el desarrollo de los viajes de fin de semana. Por otra parte, en ambas ciudades se disfruta de condiciones muy favorables de la sociabilidad navarra.
- Se contempla una actuación desde la política institucional, coordinando esfuerzos desde la Comunidad con los ayuntamientos para realizar acciones en:
 - Elaboración del material promocional necesario
 - Acciones de promoción en foros, revistas y webs.
 - Acciones de promoción online (SEM) segmentadas por palabras clave.
 - Acciones de promoción sobre asociaciones y grupos organizados vinculados a esos nichos de mercado y perfiles específicos de clientes.

■ SEGMENTO BÁSICO DEL TURISMO: REUNIONES

- Definición conceptual: El segmento Reuniones y Eventos incluye diferente tipo de reuniones con participación de empresas o profesionales. Los principales tipos de reuniones y eventos incluidos son: congresos, convenciones, incentivos, ferias y eventos. No incluye eventos con convocatoria a público en general de tipo cultural, festivo o deportivo.
- Adecuación de la oferta de reuniones de Navarra a la demanda del mercado, apoyando la consolidación del tejido empresarial.
- Potenciación de los servicios de receptivo orientados a los subsegmentos del turismo de reuniones y el apoyo al desarrollo de acciones de cooperación

empresarial que refuercen los elementos competitivos del destino con intervención significativa y eficaz de la administración turística. Reforzar y promover estructuras de integración de servicios y atención al desarrollo de reuniones y eventos en el ámbito de Pamplona y Tudela.

- Reforzar las estructuras de captación de convenciones, con especial atención a las convenciones de tamaño medio y pequeño. Desarrollo del potencial de Tudela ligado a su estructura productiva.
- Mejorar la posición competitiva de Pamplona incorporando de forma creativa elementos identitarios con capacidad para singularizar el destino.
- Promoción de una entidad instrumental que ejerza las funciones de promotor-gestor del destino en el segmento de Reuniones y Eventos que aglutine y optimice toda la tarea que tiene que ver con la definición de los elementos comunes en la gestión y en la producción colaborativa, con capacidad operativa, especialmente en el receptivo, así como en promoción, comercialización, adaptando la estrategia comercial a la lógica de cada tipo de reunión. La entidad estará inserta en una mejora en la coordinación público-privada en el apoyo institucional a las actividades y a la promoción, captación y organización de reuniones y ferias.
- Mejorar la posición competitiva de Navarra/Pamplona basada en la diferenciación de destino-producto que incorpore de forma creativa elementos identitarios con capacidad para singularizar el destino. La marca envolvente debe ser compatible con la identificación-promoción de otras localizaciones como Tudela. En los atributos de la imagen del destino deben estar presentes la imagen de seguridad y calidad de los proveedores, la accesibilidad y diversidad del territorio apoyadas por sedes congresuales singulares que complementan la oferta con actividades singulares, además de los propios de la marca general del destino.
- Mejorar la calidad de la información referida al registro normalizado y verificado de las reuniones y de los patrones de comportamiento de los y las visitantes, para la toma de decisiones.
- Participar en la promoción de una red europea de ciudades con características similares a Pamplona en el segmento de reuniones para crear sinergias y poder dar servicio como un producto común.

SEGMENTOS ESPECÍFICOS DEL TURISMO DE REUNIONES: CONGRESOS, CONVENCIONES, INCENTIVOS Y EVENTOS

- El turismo de reuniones presenta singularidades en cada uno de sus segmentos específicos relacionados con la elección del destino, las actividades, los asistentes o el coste que hacen que deban articularse estrategias específicas para cada uno de ellos.

■ SEGMENTOS BÁSICOS DE LA INDUSTRIA DEL VIAJE:SALUD

- Desarrollar ofertas específicas para acompañantes
- Apoyar el Clúster Navarra HealthTourism como iniciativa de coordinación entre distintos agentes y operadores, especialmente en sus funciones de Club de Producto.
- Personalización de la atención a personas usuarias de servicios sanitarios y acompañantes y acciones de promoción de nuevos servicios sobre estos colectivos.
- Mejorar la capacidad del sector empresarial para la definición de productos y su normalización, así como la homogeneización y creación de estándares de calidad incidiendo en el componente médico, de manera que la oferta de productos y servicios se adecue a las necesidades del paciente y del acompañante y a las exigencias del mercado. Fomento del asociacionismo entre los y las empresarios del segmento. Apoyo a las PYMES en el desarrollo de una oferta complementaria de servicios al viajero.
- Profesionalizar el segmento mediante la inversión en formación y capacitación de las personas que lo componen.
- Modernización y puesta en valor los balnearios tradicionales así como de los recursos termales.
- Implantación de políticas conservacionistas que protejan el entorno en que se desarrolla este segmento (control de ruidos, medioambiente, patrimonio, etc.).
- Articular la promoción del segmento Salud en cuatro líneas de comunicación: chequeos, tratamiento, prevención y belleza, correctamente adaptados a las pautas diferenciadoras definidas para Navarra: calidad, oferta complementaria y entorno natural.

- Desarrollar acciones de colaboración con destinos ubicados en regiones colindantes.
- Promoción en mercados de alcance mediante acciones específicas y presentaciones especiales en las ciudades españolas de mayor interés (Madrid, Marbella y Mallorca) tanto para residentes nacionales como extranjeros.

■ **SEGMENTOS BÁSICOS DE LA INDUSTRIA DEL VIAJE:NEGOCIOS - TRABAJO**

- Desarrollar espacios de interpretación en los establecimientos representativos de la estructura productiva navarra: agroalimentario, energías renovables, automoción eléctrica, etc..
- Fomentar iniciativas de servicios personalizados para actividades de tarde y nocturnas.Organizar espacios de encuentro que favorezcan la introducción en la sociabilidad navarra.
- Organizar un espacio de "amigos de Navarra" que facilite el establecimiento de relaciones entre visitantes y entre éstos y los residentes.
- Fomentar iniciativas en relación con la gastronomía navarra.

■ **SEGMENTOS BÁSICOS DE LA INDUSTRIA DEL VIAJE:FORMACIÓN UNIVERSITARIA ESPECIALIZADA**

- Reforzar los mecanismos de control de la oferta de centros de enseñanza mediante la promoción de certificaciones de calidad y la autorregulación empresarial.
- Incorporar a la iniciativa pública universitaria en la potenciación de ofertas de cursos de calidad ligados a la sociabilidad.
- Apoyar la diversificación de productos específicos (cursos para directivos, para técnico-profesionales, etc.) y combinados con otras actividades motivacionales (especialmente la vinculada a gastronomía, folklore, prácticas deportivas y de turismo activo combinadas con idiomas).

- Promover una estrategia específica de promoción-fidelización a través de los estudiantes respecto de su entorno familiar y profesional.
- Mejorar el control y regulación de la oferta de alojamiento utilizada por el cursillista que garantice unos servicios mínimos de calidad.

4.6. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD

El enfoque básico de la sostenibilidad es tratar de que la actividad turística equilibre las tres dimensiones (ambiental, económica y social) y que la optimización de las oportunidades turísticas no supongan un deterioro o pérdida de capital territorial.

Los mayores impactos del turismo son, sin duda, las emisiones de GEI generados por el transporte y el riesgo de deterioro del capital territorial generado cuando se registran flujos intensos de visitas. En relación con el modelo pretendido para Navarra, hay que diferenciar, por una parte, los cambios y mejoras destinados a resolver desequilibrios en el modelo actual y, por otra, los efectos derivados de actividades productivas relacionadas con el nuevo modelo.

Los principales desequilibrios se sitúan en la insuficiente capacidad del turismo para proporcionar un sostenimiento de la vitalidad territorial en diversos territorios de Navarra, registrando un balance insatisfactorio entre costes territoriales y ambientales y beneficios en todas sus dimensiones. También hay que considerar los impactos derivados de la concentración de flujos en determinados lugares y momentos.

En el nuevo modelo hay que destacar los impactos derivados del incremento de la participación del acceso aéreo y del incremento de afluencia, tanto de mercados de proximidad, como de alcance.

COMPONENTE DE CAPITAL	IMPACTOS PRINCIPALES SOBRE EL CAPITAL TERRITORIAL	CRITERIO PRINCIPAL DE SOSTENIBILIDAD
Natural	Concentración de flujos de visitas.	Regulación del uso público.
Construido	Concentración de flujos de visitas en determinados elementos del patrimonio edificado.	Regulación del uso público. Redistribución temporal y espacial de flujos.
Humano	Tendencia a la reducción del em-	Prioridad a los productos con ele-

	pleo. Desplazamiento de residentes de las zonas urbanas más demandadas.	vada participación de los servicios personales. Utilización de la sociabilidad como atractivo de la visita.
Social	Pérdida de la singularidad. Banalización.	Utilización de la sociabilidad como atractivo de la visita.
Imagen	Masificación. Asociación de marcas con atributos no deseables.	Redistribución temporal y espacial de flujos. Acción correctora de las imágenes proyectadas en medios y en redes.

En la escala **global**, hay que destacar las medidas para tratar de reducir emisiones en los viajes en transporte aéreo y ferrocarril de altas prestaciones, propiciando el uso de compañías con programas de reducción de emisiones y medidas de compensación mediante reforestación en la Navarra o en otros territorios del planeta.

En la escala **local**, los principales impactos sobre espacios de alto valor y elevada fragilidad se producen cuando se registra concentración temporal y espacial. Estos flujos intensos y concentrados están asociados a fenómenos de excursionismo (viajes sin pernoctación), pero en el ámbito del turismo se ha de propiciar una desestacionalización y una desconcentración espacial de las visitas. En relación con el principio de integración de la actividad turística en el medio, reduciendo impactos de emisiones y sobre otros componentes del medio, se dará especial atención a las medidas en los establecimientos para reducir los impactos energéticos mediante una adaptación a unas condiciones de generación de tipo autosuficiencia conectada y la optimización en eficiencia de consumo de energía y agua, junto con la circularidad de materiales.

Los indicadores de sostenibilidad deberán poner de manifiesto la magnitud e intensidad de los impactos de carácter biofísico (especialmente las emisiones de GEI), así como la renovabilidad de los distintos componentes del capital territorial, dando visibilidad tanto al estado y evolución de los servicios ambientales de los ecosistemas, como al resto de los componentes del capital territorial y su capacidad de generar beneficios sociales y económicos. Igualmente deberán ser considerados los indicadores de las medidas compensatorias que se adopten, por ejemplo las reforestaciones. En este panel de indicadores se incluirán los referentes a los efectos del turismo sobre el capital humano y el capital social como componentes necesarios de las tres dimensiones de la sostenibilidad: ambiental, económica y social.

5 PROGRAMA DE ACTUACIONES

Para desarrollar los cinco Objetivos y sus veinte Orientaciones Estratégicas el Plan se estructura en 6 Programas y 48 Medidas.

Los seis Programas que organizan las actuaciones del Plan son:

- I. ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE ACOGIDA**
- II. CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS**
- III. FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**
- IV. PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN**
- V. GOBERNANZA DEL TURISMO**
- VI. INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO**

Cada uno de estos programas agrupa un conjunto de medidas orientadas a un ámbito de trabajo común que a continuación se describen.

I. ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE ACOGIDA

Este programa aglutina una serie de medidas (6) que, en conjunto, tienen como objetivo principal mejorar el espacio donde se localizan los elementos que están relacionados con la actividad turística, es decir, los recursos que pueden ser aprovechados para formar productos turísticos, las infraestructuras de acceso y apoyo, los alojamientos y el espacio de las actividades, etc. Las medidas se centran tanto en mejorar el espacio turístico actual como en adecuar zonas con potencialidad de generar nuevos espacios turísticos. Además el programa contem-

pla una serie de medidas encaminada a mejorar los dispositivos de acogida con los que cuenta el turismo de Navarra.

En concreto el programa se compone de las siguientes

- Elaboración de los planes comarcales de adecuación y mejora de espacios turísticos como instrumentos de intervención de las UGET
- Apoyo a las entidades gestoras de recursos (naturales, culturales, etc.) para su adecuación a la visita turística
- Mejora de la señalización turística de orientación, identificación e interpretación de los principales recursos turísticos
- Optimización del funcionamiento de las Oficinas de Información Turística de Navarra
- Creación y desarrollo de la Red de Acogida a los y las visitantes
- Fortalecer las herramientas de generación de confianza y conocimiento entre las y los agentes turísticos de los diferentes territorios. Iniciativas de visualización 360°.

II. CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS

En este caso, el programa se concentra en impulsar una serie de medidas orientadas a hacer de la visita a Navarra una experiencia diferente a la de otros destinos competidores. La estrategia central del programa es conseguir la diferenciación de propuestas de viaje y productos en base a los elementos del capital territorial de Navarra, es decir, apoyados en su cultura, en sentido amplio (patrimonial, etnográfica, histórica, etc.) en su naturaleza y en su paisaje.

Estas propuestas de viaje además se organizan en diferentes segmentos, en función de sus peso actual y de su potencialidad, diferenciándose por tanto los productos de los Segmentos Básicos (Rural-Naturaleza, Cultural, Reuniones y Eventos), de los Segmentos Específicos (Camino de Santiago, Senderismo y Cicloturismo, Gastronomía de base territorial, Escapadas fin de semana) y de otros vinculados a la industria del viaje (Salud, Negocio-Trabajo, Formación Especializada).

Este programa se compone de las siguientes medidas:

- Mejorar la calidad de la experiencia turística con la incorporación de elementos de la identidad territorial
- Impulsar el desarrollo de productos turísticos vinculados a la Industria del Viaje

- Apoyar el desarrollo de productos turísticos avanzados en torno al Camino de Santiago y a otras rutas culturales motivacionales. Modernización y regulación de los servicios
- Impulsar el desarrollo de productos turísticos gastronómicos y enológicos en un marco que integre a otros territorios limítrofes (La Rioja, Euskadi, Aragón, Sur de Francia).
- Apoyar la creación de productos turísticos en segmentos específicos motivacionales basados en recorridos por vías no motorizados (bicicleta, senderismo, ecuestre, esquí nórdico, etc.)
- Apoyo a la generación de actividades y eventos vinculados al territorio y especialmente los relacionados con el primer sector y con la sociabilidad rural.

III. FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA

Este programa reúne un conjunto de medidas (9) que se dirigen a mejorar las capacidades productivas del turismo de Navarra, actuando tanto en la formación y cualificación de las y los agentes turísticos públicos y privados como apoyando a la consolidación de las pequeñas empresas turísticas, especialmente en el medio rural. La mejora de los sistemas de gestión de la calidad percibida en turismo, tanto de territorios como de empresas y entidades, es otra de los ámbitos de trabajo del Plan.

Las medidas incluidas en este programa son las siguientes:

- Formación y cualificación de personas trabajadoras, empresarias y técnicos o técnicas de turismo, atendiendo a las especificidades de las zonas rurales
- Impulso de la formación adaptativa y al refuerzo de la internacionalización
- Potenciación de las funciones de receptivo-empaquetador
- Apoyar el desarrollo del comercio tradicional y la artesanía de base territorial
- Apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas de Navarra
- Elaboración del Plan Director de Calidad Turística de Navarra
- Reforzamiento de la calidad en base a manuales de productos y sistemas de calidad percibida.
- Navarra Espacio Turístico Accesible
- Apoyar la implantación de medidas de sostenibilidad ejemplar en el sistema turístico de Navarra.

IV. PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

Este programa reúne nueve medidas del ámbito de la promoción y comercialización turística, con dos principios básicos: las medidas deben priorizar los mercados y segmentos objetivos identificados, y por otra que la promoción debe centrar sus esfuerzos en lograr un mayor peso de la actividad en temporada media y baja, dedicando mayores recursos a ferias especializadas y ámbito online.

Las medidas incluidas en este programa son las siguientes:

- Desarrollar la imagen de marca de Navarra-Pamplona
- Elaboración del Plan de Marketing Turístico de Navarra
- Acciones de promoción y marketing en los nuevos nichos en mercados de proximidad
- Acciones de promoción y marketing de los viajes City Break o Fin de Semana en Pamplona y Tudela.
- Acciones de promoción y marketing en segmentos básicos del turismo (Rural-Nat, Cultural, Navarra Esencial y MICE)
- Acciones de promoción y marketing en segmentos básicos de la industria del viaje (Salud, Trabajo, Estudios, etc.)
- Coordinación y promoción del calendario de eventos (culturales, etnográficos, deportivos, festivos, etc.) de los diferentes territorios e impulsar la promoción conjunta por los y las empresarias y entidades de todos los territorios
- Mejorar los sistemas de promoción online y su posicionamiento mediante acciones SEO/SEM apoyadas por la información procedente del Big Data
- Impulso a la modernización de las plataformas de promoción y comercialización web de las empresas turísticas, especialmente pymes del mundo rural

V. GOBERNANZA DEL TURISMO

El programa recoge una serie de medidas (9) encaminadas a mejorar la gobernanza del turismo tanto en relación a las propias estructuras de gestión del turismo como a la regulación normativa de la misma.

Las medidas incluidas en este programa son las siguientes:

- Adaptar la normativa turística a las nuevas realidades y necesidades del turismo, adecuándola además a las singularidades del territorio (aplicar perspectiva de ruralidad)
- Coordinar con otras entidades la revisión de la normativa promovida por otras entidades con incidencia en la actividad turística

- Mejorar la cooperación y coordinación con otros Departamentos del Gobierno Foral de Navarra para mejorar la eficacia de la acción pública en el turismo
- Análisis del modelo de gestión óptimo para llevar a cabo la ejecución del Plan
- Racionalización de las estructuras de gestión turística en los territorios mediante la Creación de las Unidades de Gestión del Espacio Turístico (UGET).
- Dotación de recursos a la Oficina Técnica del Plan
- Creación y apoyo de Clubes de Productos
- Apoyo a la creación y consolidación de entidades gestoras de segmentos turísticos
- Sensibilización al resto de agentes económicos y a la población sobre la importancia del turismo para el territorio

VI. INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

En este programa se estructuran las ocho medidas dirigidas a mejorar los sistemas de inteligencia del turismo, relacionados fundamental con los avances tecnológicos en el manejo de grandes flujos de información (Big Data). La innovación territorial y social en turismo es otro de los campos donde el programa plantea trabajar en Navarra para reforzar la estrategia de diferenciación propuesta en el Plan.

Las medidas incluidas en este programa son las siguientes:

- Elaboración de la Cuenta Satélite del Turismo de Navarra.
- Desarrollar mecanismos de captación, integración y análisis de información (Big Data y Business Intelligence).
- Creación del Observatorio Turístico de Navarra para mejorar la transferencia de conocimientos de inteligencia de mercado al conjunto del sector.
- Potenciar la renovación tecnológica del sector para mejorar los vínculos con el mercado
- Mejorar el Sistema de Información Turística de Navarra (SITURNA) y del Sistema de Medición de la Sostenibilidad Ejemplar.
- Desarrollo de elementos de innovación emocional.
- Impulsar la investigación sobre nuevas formas de revitalizar el medio rural con el turismo y otras actividades de base territorial, aplicando modelos de gestión y participación social innovadoras.
- Acción semilla de paisaje.

5.1. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El Plan Estratégico de Turismo de Navarra 2018-2025 tiene como horizonte de medición de la consecución de los objetivos generales planteados 2025. El presupuesto aquí planteado, sin embargo, tiene una proyección a 3 años, y acompañará a los Planes Plurianuales de carácter trienal y deslizando previstos en el Plan.

Dicho presupuesto se adaptará a las cantidades que se aprueben finalmente por Ley Foral de Presupuestos para cada ejercicio. La distribución del presupuesto por programa años se presenta en la siguiente tabla.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN	TOTAL 2018-2020	PPT.2018	PPT.2019	PPT.2020
PRESUPUESTO TOTAL	17.292.000	5.764.000	5.764.000	5.764.000
PROGRAMA 1:ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE ACOGIDA	3.176.625	1.102.500	1.102.500	971.625
PROGRAMA 2.CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS	2.459.465	985.000	985.000	489.465
PROGRAMA 3.FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA	2.964.864	635.000	635.000	1.694.864
PROGRAMA 4.PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN	4.582.901	1.754.500	1.754.500	1.073.901
PROGRAMA 5.GOVERNANZA DEL TURISMO	1.639.549	586.000	586.000	467.549
PROGRAMA 6.INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO	2.468.596	701.000	701.000	1.066.596

6 GESTION DEL PLAN

El Plan se concibe como el inicio de un proceso en el que se integran de forma muy dinámica las actividades de profundización y articulación de propuestas, propias de la **planificación**, con la resolución de demandas e intervención efectiva en el sector, propia de la **gestión**. El Plan consta de una parte estratégica y de una parte operativa. La parte operativa está compuesta por la estructura organizativa y los instrumentos de gestión.

La ejecución del Plan Estratégico se plantea con una organización de la administración turística estructurada en dos niveles y cinco instrumentos. El propio Plan contempla el estudio del modelo de gestión óptimo para llevar a cabo su ejecución, por lo que esta organización se ajustará a los resultados de dicho proceso. Inicialmente, la estructura de gestión del Plan se organiza en estos dos niveles:

- a) La Dirección General de Turismo y Comercio. Responsable de la ordenación y regulación de la actividad turística, del impulso y dinamización del Plan Estratégico, el fomento de la actividad, el fomento de la adaptación ambiental, tecnológica y a las personas de los establecimientos, la coordinación con otras políticas y otras entidades públicas y privadas y la dirección promoción del destino.
- b) Las Unidades de Gestión del Espacio Turístico. Son entidades público-privadas que se responsabilizarán de diversas tareas en relación con la mejor adecuación del territorio para su función como espacio dónde se ejerce la actividad turística.

Los instrumentos contemplados en el Plan son los siguientes:

1. PLANES DIRECTORES
2. PROYECTOS EUROPEOS
3. GESTIÓN DE ESPACIOS
4. GESTIÓN DE PROCESOS
5. INTELIGENCIA DE MERCADOS. SITURNA

6.1. PLANES DIRECTORES

Plan de Acción Plurianual

Plan de Acción Plurianual: es la definición estructurada y programada de las actuaciones que desarrollan la estrategia, con un horizonte de tres años. Se revisa y elabora cada año, lo que permite actualizar y adaptar la programación a los resultados del seguimiento y a las disponibilidades financieras. Permite a su vez actuar ante los cambios del mercado y reorientar la acción pública en función de la evolución y tendencia del mercado. Se trata por tanto de un plan trienal y deslizando y tendrá la estructura de los programas y medidas de este Plan Estratégico.

El Plan Plurianual opera como instrumento de desarrollo de la programación del presente documento de Plan Estratégico. El primero que será elaborado contemplará la programación de los ejercicios 2017, 2018 y 2019. El siguiente Plan Plurianual se redactará a mediados del año 2018 para los años 2019, 2020 y 2021.

Plan Director de Marketing

Para desarrollar el contenido de las orientaciones estratégicas que afectan a Promoción y Comercialización se habilita un instrumento denominado Plan Director de Marketing, que será elaborado con una periodicidad de tres años y contará con una definición anual de su programación. Es el instrumento que determina las acciones de promoción y comercialización turística de Navarra en los diferentes mercados, y que además, orienta la definición de productos en función de las preferencias de dichos mercados objetivos. En aquellos segmentos identificados en la planificación general como de interés estratégico para la Comunidad Foral, se podrán definir planes específicos que impulsen y coordinen el desarrollo de los productos de ese segmento.

El Plan de Marketing turístico debe, entre otras cosas:

- Definir por segmentos el mercado y perfil de cliente objetivo, los mensajes a lanzar, el timing, el medio, etc.
- Establecer los criterios de promoción de acuerdo a los siguientes principios: priorizar la promoción en temporada media-baja; diversificar la promoción por territorios y recursos; promocionar solo lo que es visitable; focalizar sobre

los atractivos del destino (Diversidad, Intensidad relacional, Territorio-Gastronomía, Sostenibilidad ejemplar), etc.

- Definir las acciones de promoción y marketing en los nuevos nichos en mercados de proximidad en las grandes áreas urbanas españolas que emiten viajes en los días laborables no veraniegos.
- Definir las acciones de promoción y marketing en relación a los mercados internacionales de alcance: estrategia en redes, asistencia a ferias especializadas, acuerdos con operadores en mercados emisores, fam-tryp's con operadores de mercados de origen, lanzamiento de productos demostrativos y seguimiento de sus resultados, etc.
- Definir las acciones de promoción de Pamplona y Tudela-Ribera como destino de escapada de fin de semana.
- Definir las acciones de promoción específicas en el segmento de gastronomía de base territorial.
- Definir las acciones específicas de promoción/comercialización en segmentos de la Industria del Viaje de acuerdo con los gestores del segmento.
- Definir la forma en que se va tratar la utilización del euskara en los materiales de promoción y de información.

El Plan de Marketing Turístico definirá la gestión del proceso de promoción y la relación que debe ser establecida con los canales de comercialización determinando quién y cómo participa en dicho proceso, asegurando los retornos de la promoción.

Plan Director de Calidad

El Plan Estratégico reformula los planteamiento que han venido siendo aplicados hasta la fecha, para consolidar y dar por finalizada la fase anterior basada únicamente en los planteamientos impulsados por las entidades gestoras de la calidad turista a nivel estatal. En la nueva fase la calidad toma como principio de intervención prioritaria la calidad percibida, es decir, lo que perciben las personas que nos visitan o lo que éstas trasladan a las y los operadores que le llevaron al destino. Es por ello que el Plan de Calidad debe articular, entre otras cosas, un sistema de información que permita realizar dicha evaluación y que haga posible adoptar medidas correctoras ante cualquier incidencia percibida.

En la nueva fase se dará soporte básico a los sistemas de gestión de la calidad de las empresas, entidades (Q de Calidad Turística) y de los territorios (SICTED), propiciando una migración hacia los nuevos planteamientos.

Con el Plan de Calidad Turística de Navarra se habilitarán los medios e instrumentos adecuados para implantar fórmulas que aseguren la calidad en los espacios turísticos, tanto en cuanto a los servicios y la calidad paisajística y de espacios urbanos como, especialmente, a su calidad ambiental. Asimismo abordará las necesidades de apoyo a las empresas y a las entidades locales para implantar sistemas de control de calidad, formar mejor a las y los agentes en estos sistemas y mejorar el nivel de reconocimiento.

El nuevo enfoque de la calidad se apoyará en las estructuras de oferta en los espacios turísticos y en los Clubes de Productos, propiciando la elaboración de manuales de productos que describen con precisión qué tipo de servicio se ofrece, con qué calidad se ofrece y en qué condiciones y precios se ofrece, facilitando la implantación de los Sistemas de Calidad Percibida, los cuales son especialmente adecuados entre las pymes y en el ámbito rural. Estos manuales deben constituir el instrumento de compromiso entre todas las y los agentes que intervienen en el proceso de prestación de servicios al cliente en destino y las y los agentes que intervienen en la comercialización en mercados de origen.

La creciente oferta de nuevos destinos junto con el acceso generalizado de la población europea al consumo turístico, son factores que contribuyen a que el o la turista incremente su nivel de exigencia y demande “vivir experiencias”.

La gestión de los espacios turísticos debe favorecer las fórmulas que sensibilicen a la totalidad de las y los agentes integrantes del sector (empresas, ciudadanos y administración pública) ante el desafío de la calidad total. Toda la labor realizada en Navarra en este sentido será incorporada y valorizada en el nuevo planteamiento, que estará vinculado a la calidad percibida. Además, las actuaciones en los mismos deberán tener en cuenta en todo caso los máximos criterios de sostenibilidad y las consecuencias derivadas del cambio climático.

Así pues, se precisa la actualización y adaptación del espacio turístico a las exigencias actuales, mediante la intervención para corregir cierto grado de obsolescencia en el medio turístico urbano, adecuando el espacio que “usa” el o la turista a sus necesidades específicas y definiendo los criterios y orientaciones para la introducción de los conceptos de calidad total en el conglomerado productivo del turismo, entendido como el conjunto de administraciones competentes y empresas con orientación preferente al turista.

6.2. GESTIÓN DE ESPACIOS TURÍSTICOS

Para ordenar y gestionar determinados servicios estratégicos de los espacios turísticos se constituyen las Unidades de Gestión de los Espacios Turísticos (UGET) y los planes comarcales de turismo. Los planes comarcales de turismo serán formulados por el Gobierno Foral, consensuados con las y los agentes locales y turísticos del territorio y tendrán un contenido que permitirá fijar los criterios de intervención de la política turística en cada territorio y los criterios de gestión para optimizar la experiencia turística, favoreciendo el fomento y estímulo de la mejora de capacidades.

Las UGET es un instrumento de carácter supralocal y se configura como un conjunto integrado de funciones dirigidas a implementar un sistema de gestión del espacio turístico desde el territorio, con el propósito de favorecer la adecuación del espacio turístico, promover propuestas de viaje o mejorar las existentes, fortalecer la competitividad del sector turístico local, desarrollar, e implementar sistemas y herramientas de gestión de calidad total en el espacio público y disponer de una eficaz red de atención al turista en destino, tanto en cuanto a información, como en acogida. También incluye el apoyo a las empresas locales para que aceleren su adaptación a las nuevas exigencias del mercado. La relación entre la Comunidad Foral y las UGET no será de delegación de competencias, sino de prestación de servicios mediante financiación conveniada y regulada por un instrumento similar a un contrato-programa.

El impulso de este instrumento debe recaer en las entidades locales constituidas en consorcio, en grupos de acción local o entidades similares, contando con la participación ineludible de los ayuntamientos afectados, así como con la implicación de la iniciativa privada y de los y las agentes sociales y económicos más representativos del ámbito. Las UGET constituyen el colaborador necesario de la política turística foral, asumiendo la prestación de servicios que corresponden a cada territorio, desarrollando las propuestas recogidas en los Planes Comarcales y en el Plan Director de Calidad en su territorio.

La delimitación de las UGET será objeto de una primera acción, que deberá además establecer el protocolo de adjudicación y de relaciones entre el Gobierno Foral y las entidades adjudicatarias del servicio. En la delimitación de las UGET se tendrán en cuenta los límites comarcales oficialmente establecidos.

Las UGET tendrán las siguientes funciones en su calidad de prestadoras de servicios:

- Colaborar en la mejor ordenación del espacio turístico comarcal:
 - Identificar los recursos turísticos con mayor potencialidad de su territorio y gestionar su puesta en valor ante los responsables de los mismos (Medio Ambiente, Cultura, etc.).
 - Identificar las acciones de mejora y adecuación al uso turístico necesarias en su territorio.
 - Identificar las necesidades de señalización (orientación, identificación e interpretación).
 - Identificar las actuaciones necesario para el acondicionamiento del espacio turístico al turismo accesible.
 - Identificar los emplazamientos adecuados para las áreas de parada y estacionamiento de autocaravanas, por una parte, y las áreas de acogida y acampada, por otra.
 - Plantear las necesidades de mejora o ampliación en infraestructuras y equipamientos turísticos.
- Actualizar y mejorar la información sobre recursos y oferta de establecimientos. Identificar situaciones de incumplimiento de la normativa y su comunicación a los servicios de inspección.
- Contribuir a la elaboración de actividades relacionadas con el aprovechamiento de los recursos del territorio:
 - Actualizar el calendario de eventos de su territorio.
 - Colaboración en los procesos de constitución y funcionamiento de los clubes de producto.
- Contribuir a la mejora de las capacidades y la cualificación profesional de los establecimientos de su territorio:
 - Impulsar la formación en su territorio.
 - Apoyo a las acciones de formación.
 - Difusión de las medidas de innovación y modernización dirigidas a establecimientos.
- Prestación de servicios al turista en destino:
 - Oficinas de Información Turística
 - Red de Acogida en su territorio.
- Producción de información sobre afluencia, patrones de uso y satisfacción del o de la turista.

En relación con la adecuación de los espacios turísticos los planes comarcales deben contemplar los criterios de accesibilidad afectan tanto a la resolución de la movilidad específica de los y las turistas en destino, como a la accesibilidad horaria a los recursos y a la dotación de una adecuada señalización e, incluso, una mínima dotación interpretativa en la señalética que facilite el acceso de los y las turistas y su interés por los recursos existentes, especialmente adaptada a las personas con discapacidad (braille, lengua de signos, etc.).

Es preciso acometer, además, la adaptación del espacio turístico y de los establecimientos que lo integran a las condiciones que requieran los diversos colectivos a los que se dirige la oferta navarra mediante la incorporación de criterios generales de accesibilidad física del espacio turístico para todo tipo de colectivos, eliminando barreras arquitectónicas (especialmente en los espacios turísticos más frecuentados) y urbanísticas, favoreciendo condiciones generales de uso y disfrute no limitante.

Se deben establecer elementos de garantía para que la movilidad específica mejore sustancialmente y se asegure un uso confortable del espacio turístico. Este principio se aplicará en condiciones de sostenibilidad máxima, primando soluciones de transporte colectivo y modos de desplazamiento no motorizados.

Además en la gestión de los espacios turísticos se considera de alto interés la intervención para revalorizar el atractivo del territorio mediante el paisaje, para ello se han diseñado las Acciones semilla.

Acciones semilla

El paisaje constituye un factor de primer orden en la configuración de la experiencia del o de la turista y en la consecución de niveles deseables de satisfacción. Es preciso, por ello, proporcionar experiencias piloto y efectos demostración a las y los operadores en el medio para que se visualicen los criterios de gestión del paisaje desde el punto de vista turístico. Las acciones semilla de paisaje constituyen una forma experimental de intervención en el territorio dirigidas a resolver nuevas formas de comunicación entre los valores paisajísticos de Navarra y la posición perceptiva del turista.

Con esta medida se pretende obtener criterios innovadores que nutran a la política de ordenación del territorio y paisaje de la Comunidad Foral de criterios procedentes del punto de vista del o de la turista. El contenido de la experiencia piloto puede tener las siguientes actividades: análisis de la percepción de los y las turistas, diseño de la intervención, acciones de dramatización del paisaje, insta-

laciones de contemplación, elementos de apoyo interpretativo, elementos infraestructurales de apoyo.

Las acciones semilla son intervenciones experimentales y demostrativas que pretenden proporcionar criterios a otras políticas y a los y las agentes transformadores del medio para optimizar el manejo del paisaje desde el punto de vista turístico.

6.3. PROYECTOS EUROPEOS

Se considera que la recurrencia a los proyectos europeos constituye un instrumento potente de transformación del sistema turístico navarro y de incorporación de innovaciones muy bien valoradas en esta estrategia.

En el momento presente Navarra participa activamente en el proyecto Eurovelo y está presente en varias iniciativas de interés para el Plan Estratégico.

Dada la importancia estratégica de estos proyectos como instrumento de innovación, se pretende hacer un esfuerzo adicional para incorporarse a las redes de colaboración interregional adecuadas y participar activamente en la definición de candidaturas con objeto de trasladar las Orientaciones estratégicas de este Plan a la actividad concursal.

6.4. GESTIÓN DE PROCESOS

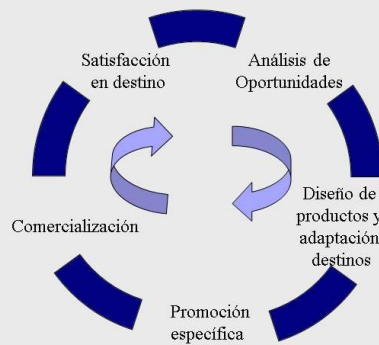
Se entiende como proceso al conjunto articulado de actuaciones que están vinculadas a un objetivo específico del Plan Estratégico, la gestión de procesos es la forma en que se coordinan las actuaciones con unos objetivos y criterios determinados. Los procesos pretenden asegurar la articulación eficaz de la actuación de todos las y los actores públicos y privados que intervienen en turismo.

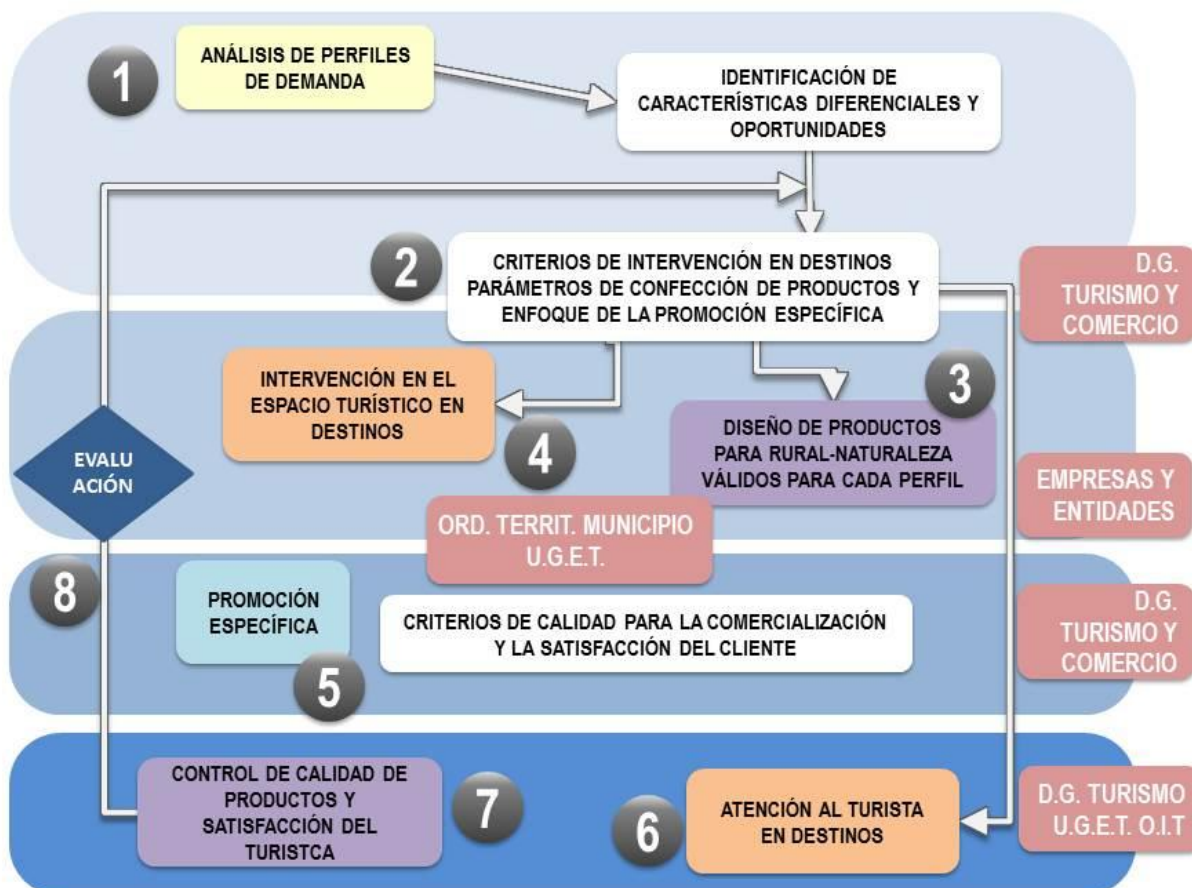
Con la gestión por procesos se construye la integración entre planificación y gestión. Los procesos otorgan la definición de criterios prioritarios de intervención a las oportunidades de los segmentos de mercado y pretenden garantizar la coherencia y adaptación de espacios turísticos, destinos y productos a dichos criterios y la transmisión de información efectiva entre las distintas fases de producción-comercialización y entre distintas entidades. A través de los procesos se articula de forma eficaz la colaboración entre distintos departamentos y entidades.

Se contemplan en este Plan al menos tres procesos prioritarios para el periodo del mismo. No obstante, si las circunstancias lo permitieran podrían abordarse otros que desarrollen contenidos centrales de las Orientaciones Estratégicas.

- ✓ Desarrollo de productos ligados las preferencias del mercado de alcance prioritario
- ✓ Actuación conjunta del conglomerado productivo del espacio rural para comercializar en países europeos y modernizar su estructura productiva.
- ✓ Fomento de Clubes de Producto en nichos con potencial innovador.

Ejemplo: Proceso 1. Adaptación de Rural-Naturaleza a un mercado europeo





6.5. INTELIGENCIA DE MERCADOS. S.I.TUR.N.A.

El Sistema de Información Turística de Navarra(SITURNA) es el instrumento básico de la aplicación de una política decidida en inteligencia de mercados. El SITURNA debe responder ala necesidad de dotarse de un potente y eficaz instrumento de obtención de información veraz y adaptarse a la nueva realidad turística en varios aspectos fundamentales:

- La constelación turística debe quedar reflejada adecuadamente en el Sistema de Información, dado que son muchas las actividades turísticas sobre las que no se dispone de información y que inciden de forma relevante.
- Es necesario mejorar la integración territorial de elementos con incidencia en el turismo (patrimonio, uso de viviendas, etc.) que permitan valorar adecuadamente los destinos.
- Es necesario adaptar la nueva estructura territorial a la nueva configuración de ámbitos y destinos establecida por el Plan.
- Es preciso contar con unas Cuentas Satélite del Turismo construidas de forma consistente con los principios de este Plan.
- Se ha de incorporar la tecnología de captación de información y análisis más moderna y capaz para proporcionar información de alto interés relacionada con las preferencias de las y losturistas y sus patrones de comportamiento. En este sentido se incorporarán técnicas Big Data y Business Intelligence.
- El Sistema debe permitir medir en nivel de sostenibilidad y la evolución que se va experimentando a lo largo del tiempo para poder demostrar la excelencia de Navarra en materia de turismo sostenible.

Este sistema debe ser parte de un sistema de gestión del conocimiento que integre las variables e indicadores del sistema de información y el conjunto de apreciaciones, estimaciones de tendencias, prognosis y valoraciones cualitativas que contribuyen a una mejor comprensión e interpretación de la realidad turística. En este sentido, el sistema de información territorial requerido por la nueva política turística exige un importante esfuerzo de coordinación y cooperación interadministrativo para adecuar la generación de información de los distintos departamentos productores de la misma (Medio Ambiente, Desarrollo Rural, Cultura, In-

novación, Obras Públicas, Inclusión Social, etc.) en las diferentes administraciones (central, autonómica, local, etc.) y en relación con la iniciativa privada (hoteles, empresas turísticas, operadores, etc.) con competencia en la materia, para posibilitar que dicha información responda de forma eficaz a las necesidades de turismo.

El principio de cooperación y coordinación interadministrativa bajo el que se desarrolla el Plan exige para su eficaz ejecución, control y seguimiento, la puesta en marcha de un sistema de información territorial que integre de forma adecuada la información procedente de los distintos agentes implicados. Además, la incorporación de la dimensión territorial del turismo en la formulación del Plan requiere de la mejora de los mecanismos de territorialización de la información.

Es de interés la integración de información desde el ámbito de la empresa privada en relación a determinadas actividades hoy no registradas, como las reuniones e incentivos, las actividades de ocio de grupos, visitas a monumentos gestionados desde el ámbito privado, etc..

Este dispositivo, productor de información sistemática de alto valor interpretativo, debe contar con un Observatorio Turístico en el que participen distintos expertos y expertas del ámbito privado, del ámbito académico y de la administración turística, cuyo objeto sea la interpretación cuantitativa y cualitativa de los fenómenos de mayor transcendencia para el sistema turístico navarro y la contribución a la mejora del entorno de la toma de decisiones por parte de las y los distintos agentes involucrados.

6.6. ETAPA DE TRANSICIÓN

El impulso y despegue del Plan debe contar con unos medios especiales, tanto de tipo financiero, como técnicos y personales, como organizativos.

Para ello, se constituye una Oficina Técnica del Plan cuyo encaje administrativo dependerá del resultado del **análisis del modelo de gestión óptimo que permitan llevar a cabo la ejecución del Plan**, con objeto de que el lanzamiento del mismo disponga de las condiciones adecuadas de agilidad y eficacia procedimental. La existencia de la Oficina tiene un carácter temporal contemplándose inicialmente un refuerzo durante los tres primeros años de ejecución del Plan, consistente al menos en dos técnicos especialistas y apoyos puntuales debidamente justificados.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE NAVARRA 2018-2025

Esta Oficina asumirá las acciones de planificación y desarrollo de las medidas más sensibles y que deben ser ejecutadas cuanto antes con objeto de habilitar al resto de las y los actores y facilitar la ejecución del resto de las medidas.

7 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento del Plan estratégico será anual por lo que cada año se elaborará un informe de seguimiento referido al año natural, en el que se presentará de forma clara y concisa los avances logrados en los trabajos realizados, los recursos aplicados, los problemas que hayan surgido para ejecutar las medidas y las soluciones adoptadas para resolver esos problemas.

El Plan Estratégico será evaluado durante su ejecución y a la finalización de la misma, procesos que podrán realizarse interna y/o externamente.

Durante la ejecución se realizarán al menos las siguientes evaluaciones:

- **Evaluación intermedia**, referida al periodo comprendido desde el inicio de la ejecución del Plan hasta la finalización del año 2020, cuyos resultados deberán estar disponibles con anterioridad al 31 de julio de 2021. En este proceso evaluativo se enjuiciará el diseño, la implementación y las consecuencias del Plan Estratégico hasta ese momento y con ella se perseguirán los siguientes propósitos:
 - Valorar el progreso en la consecución de los objetivos y los recursos que se han aplicado para ello.
 - Determinar la pertinencia y utilidad de las medidas e instrumentos aplicados hasta ese momento y, por tanto, la conveniencia de mantenerlos o modificarlos.
 - Proponer cambios en el diseño y/o en la implementación de la planificación para mejorar los resultados que se estén alcanzando, abordar nuevos retos y, en suma, lograr los objetivos del Plan Estratégico.

- **Evaluación final**, referida al periodo comprendido desde el inicio de la ejecución de la Estrategia hasta junio de 2025, cuyos resultados deberán estar disponibles a más tardar el 31 de diciembre de 2025. En este proceso evaluativo se enjuiciarán los resultados generados por el Plan y se determinará si las medidas e instrumentos aplicados son útiles y se han aplicado eficaz y eficientemente.

Esta evaluación actualizará los resultados obtenidos en la evaluación intermedia, siendo su propósito principal obtener conclusiones para formular la política turística del Gobierno Foral de Navarra a partir del año 2025.

Difusión de los informes de seguimiento y evaluación

Para garantizar la máxima transparencia en la ejecución del Plan Estratégico de Turismo 2025, los resultados de los procesos de seguimiento y evaluación estarán disponibles en la web para todas aquellas personas, empresas y entidades interesadas en conocer cómo se están llevando a cabo las medidas y qué resultados se están logrando con ellas.

Indicadores

Los indicadores constituyen una herramienta clave en el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, pues a través de ellos se constatará qué se ha realizado, cómo se ha realizado y cuáles son los resultados e impactos que se están generando.

Para garantizar la idoneidad de los indicadores, en la selección de los mismos se ha verificado que cumplen las condiciones individuales establecidas por la Comisión Europea para los indicadores de la Política de Cohesión en el periodo 2014-2020, que determinan que éstos deben ser:

- **Razonables**, capaces de captar los diferentes aspectos y objetivos de la intervención.
- **Normativos**, que cuentan con una interpretación normativa clara y aceptada.
- **Robustos, fidedignos y validados estadística y analíticamente**, además deben cumplir, en la medida de lo posible, con estándares internacionales.
- **Vinculados a la política**, relacionados de la forma más directa posible con los objetivos perseguidos y con las acciones que se ejecuten en las intervenciones.
- **Factibles**, contruidos, en la medida de lo posible, a partir de datos disponibles.

- **Debatibles**, oportuna y fácilmente accesibles a un público amplio.

Además de estas condiciones individuales, se ha procurado que el Panel de Indicadores cumplan una serie de condiciones conjuntas que garanticen una alta calidad global. El Panel de Indicadores debe ser:

- **Estructurado**, pues están organizados por criterios que permiten su interpretación conjunta, condición que se refiere a las unidades de programación y al tipo de indicador.
- **Completo**, de tal forma que todos los aspectos objeto de seguimiento y evaluación están considerados en el panel de indicadores.
- **Abordable**, pues la condición anterior se ha cumplido sin que ello haya supuesto seleccionar un número excesivo de indicadores que dificulte las tareas de seguimiento y evaluación.
- **Compensado**, evitándose que el panel de indicadores se decante por un tipo de indicador concreto por la mayor o menor información disponible u otros factores.

Los indicadores del Plan Estratégico se estructuran en dos niveles: por un lado, los indicadores de impacto (Referencia 2025) que están asociados con los Objetivos, y por otro, los indicadores de realización y resultados que se encuentran asociados a las medidas.

Los indicadores de impacto asociados a los objetivos, por su parte, utilizan como fuente de información la proporcionada por estadísticas oficiales. El Sistema de Información del Turismo de Navarra promoverá la inclusión en la programación estadística y cartográfica anual de las actividades estadísticas precisas para la obtención de los indicadores definidos en Plan Estratégico.

Por último, los indicadores de sostenibilidad serán definidos en el contexto de la Medida 6.5. Mejorar el sistema de información turística y del Sistema de Medición de la Sostenibilidad Ejemplar. Este Panel de Indicadores de Sostenibilidad deberá cumplir los siguientes criterios:

- a) Considerar los efectos globales de la actividad turística, tanto los impactos en forma de sobre emisiones, como el efecto de redistribución de renta del turismo internacional.
- b) Considerar los efectos sobre la conservación del capital territorial, en cada uno de sus cinco componentes (natural, construido, humano, social y

de imagen) y que reflejen el stock de subcomponentes de capital, su evolución temporal, y la intensidad espacial y temporal de los flujos.

- c) Considerar la evolución de los servicios ambientales de los ecosistemas, tanto en indicadores que reflejen los cambios (presión-estado), como de respuesta.
- d) Considerar el seguimiento de las medidas compensatorias y correctoras, tales como reforestaciones o generación de electricidad con medios propios de fuente renovables.

ANEXO FICHAS DE MEDIDAS

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE I. ACOGIDA

MEDIDA ELABORACIÓN DE LOS PLANES COMARCALES DE ADECUACIÓN Y MEJORA DE 1.01. ESPACIOS TURÍSTICOS

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Impulsar la elaboración de planes comarcales de adecuación y mejora del espacio turístico como instrumento de intervención en los territorios. Dichos planes deberán realizarse con la participación de agentes públicos y privados del territorio y centrarán sus acciones en la mejora del espacio turístico, la profesionalización de la oferta y el apoyo a la creación de productos.

Los planes comarcales de turismo serán formulados por el Gobierno Foral y tendrán un contenido que permitirá fijar los criterios de intervención de la política turística en cada territorio y los criterios de gestión de las UGET en relación con sus funciones de servicio y de fomento y estímulo de la mejora de capacidades. La elaboración de los planes será competencia de la Oficina Técnica del Plan y para ello podrá contar con el asesoramiento técnico especializado necesario.

La ejecución de los planes corresponderá a las Unidades Gestoras del Espacio Turístico (UGET), las cuales se definen en la medida 5.05. Los planes tendrán como cometido:

- Identificación y priorización de los recursos turísticos (naturales, culturales, etc.) con mayor potencialidad en cada territorio.
- Identificación de tres componentes de interés turístico foral, elegidos entre los anteriores.
- Descripción de las actuaciones de mejora y adecuación al uso turístico de los territorios
- Identificación y ejecución de actuaciones para la adaptación al turismo accesible
- Identificación de recursos y enclaves con necesidades de señalización (orientación, identificación e interpretación)
- Determinar las necesidades de mejora o ampliación en infraestructuras y equipamientos turísticos
- Identificación de elementos etnográficos con potencialidad turística
- Propuesta de calendario de eventos territorial revisable
- Identificar y producir los ítems de información turística relevante
- Elaboración de propuestas de productos turísticos
- Articular la participación del sector en los procesos de planificación turística

ACTUACIONES

- Elaboración/actualización de planes comarcales
- Priorización y programación de actuaciones comarcales

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: OITs, Agencias de Desarrollo (GAL), Consorcios, Asociaciones

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de planes elaborados

Nº de eventos propuestos

Nº de componentes turísticos de interés local

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Alta |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Moderada |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Alta |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Alta |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE I. ACOGIDA

MEDIDA APOYO A LAS ENTIDADES GESTORAS DE RECURSOS (NATURALES, 1.02. CULTURALES, ETC.) PARA SU ADECUACIÓN A LA VISITA TURÍSTICA

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objetivo colaborar con las entidades gestoras de recursos en la mejora de los mismos y en su adecuación al uso turístico. Los recursos deben ser de elevado interés turístico para el territorio y deben tener una dedicación principal a dicha actividad. Estos recursos habrán sido identificados como de interés turístico para Navarra en los respectivos Planes Comarcales.

La medida puede incluir desde acciones de mejora de entornos y accesibilidad a mejoras en la iluminación, señalización, interpretación, etc.

Para su ejecución es necesario seleccionar de entre los recursos identificados como de interés turístico para Navarra en los Planes Comarcales, aquellos que presentan una mayor necesidad de adaptación al uso turístico. En todo caso, será necesario definir a nivel general los criterios a tener en cuenta en la adecuación de dichos espacios, independientemente de que lo ejecute directamente la D.G. de Turismo y Comercio o la propia entidad responsable del recurso.

Para la implementación de esta medida será necesario establecer un marco de cooperación y acuerdo con las entidades gestoras del recurso.

ACTUACIONES

- Definición criterios de intervención a nivel foral
- Preparación de las bases reguladoras de la convocatoria de ayudas para la adecuación de recursos a la visita turística
- Ejecución de las acciones de mejora seleccionadas

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Otros Dep. del Gobierno Foral y EE.LL.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de recursos/enclaves mejorados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Alta
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Media
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Moderada

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Alta
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE I. ACOGIDA

MEDIDA 1.03. MEJORA DE LA SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA DE ORIENTACIÓN, IDENTIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS PRINCIPALES RECURSOS TURÍSTICOS

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objeto mejorar la señalización turística de Navarra, tanto de orientación e identificación como de interpretación de los recursos y enclaves turísticos, de acuerdo siempre con las indicaciones recogidas en el Manual de Señalización Turística de Navarra. Para ello, será necesario acometer un proceso de renovación, mejora y nueva señalización de los principales recursos turísticos de Navarra tanto en el ámbito de las carreteras como en el urbano municipal, y haciendo referencia siempre a señalética de orientación, identificación e interpretación. Los Planes Comarcales recogerán las necesidades de cada territorio en esta materia, correspondiendo a las UGET la responsabilidad de identificar nuevas necesidades de señalización en sus territorios e incluirlas en los respectivos Planes Comarcales.

En paralelo, deberá abordarse un proceso de negociación con las administraciones responsables de la autorización de señalética para acordar unas pautas claras de señalización (autovías-autopistas, carreteras, autopistas, etc.), especialmente, en relación a los establecimientos turísticos.

La mejora en la señalización se extiende tanto a la señalética de orientación e identificación como a la de interpretación. Además debe impulsar la aplicación de las nuevas tecnologías a la señalización turística, potenciando la implantación de señalización vía bluetooth.

Etapas de Transición: la medida debe acometer, en un primer momento, un estudio de necesidades de señalización básicas en la Comunidad Foral, entre tanto los Planes Comarcales determinan las necesidades de señalización concretas en cada territorio.

ACTUACIONES

- Etapa de transición: elaborar un estudio sobre necesidades básicas de señalización turística en la Comunidad Foral e intervención sobre las mismas.
- Priorización de actuaciones de señalización
- Ejecución de las actuaciones de señalización
- Ejecución de otras propuestas de señalización virtual y online
- Impulsar acciones de innovación en señalización turística, especialmente en la de interpretación.

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Servicio de Obras Públicas, EE.LL

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de señales nuevas

Nº de señales mejoradas

Nº de recursos que han mejorado su señalización

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Moderada |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE I. ACOGIDA

MEDIDA OPTIMIZACIÓN DE LA RED DE OFICINAS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DE 1.04. NAVARRA

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objetivo optimizar el servicio de información turística prestado en Navarra por las Unidades de Gestión del Espacio Turístico (UGET) a través de la Red de Oficinas de Información Turística. La Red de OIT al estar coordinada y cooperar con la Red de Acogida al Visitante, dota a Navarra de un dispositivo de primer nivel en información y atención al turista en destino, que se convierte además en seña de identidad del turismo de Navarra. En este sentido, además, la Red de Oficinas de Información Turística de Navarra deben ofrecer una imagen homogénea y de calidad, acorde con la identidad turística de Navarra.

La Red de Oficina de Información Turística de Navarra debe contar con los medios tecnológicos y materiales necesarios para el adecuado desarrollo de su función, a lo cual contribuye esta medida. La creciente incorporación de la imagen y el video en los sistemas de información turística hace, cada vez más necesario, disponer de conexiones a internet de alta velocidad y equipos informáticos potentes que faciliten dichas comunicaciones. La extensión de las mejoras de conectividad (banda ancha y red de nueva generación) irán acompañadas al desarrollo del Plan Director de Banda Ancha de Navarra 2016-2021.

La medida tiene entre sus objetivos impulsar la implantación de un calendario y horario de servicios coordinado y adaptado a las necesidades del turismo en todas las OIT. También contempla la definición e implantación de protocolos coordinados de atención e información al turista; y de atención de reclamaciones y de resolución de conflictos (en estos casos se contará con el apoyo del personal de la Red de Acogida). Para todo ello, es conveniente, en la medida de lo posible, articular fórmulas que permitan hacer compatible la gestión eficiente de la Red con la eficacia que aporta la experiencia y el saber hacer acumulado de las y los técnicos del dispositivo actual.

Es importante, además, reforzar el sistema vigente de actualización de información sobre equipamientos, recursos turísticos, alojamientos, empresas de actividades turísticas, programa de eventos, etc., dada su importancia en las tareas de información turística. En este sentido, es fundamental buscar una mayor implicación del tejido empresarial en el proceso de actualización de información para garantizar la máxima actualización de la información.

Por otra parte, es también necesario revisar, a nivel foral, el sistema de captación de información de las y los turistas en destino que realizan las OIT, para incorporar las nuevas necesidades de información que requiere la gestión del turismo según los nuevos planteamientos propuestos en el Plan.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



En la nueva estrategia de información turística las Oficinas de Información deben tener un papel más activo en la prestación de servicios turísticos (venta de productos locales y artesanales, reserva/venta de ticket-entradas de recursos, organización de exposiciones-degustaciones, etc.) y extender la función de información a otros agentes turísticos (alojamientos, restaurantes, etc.), para lo cual deberán recibir material de apoyo y una formación mínima en turismo que garantice la prestación de un buen servicio de información al turista.

ACTUACIONES

- Implantación de un calendario y horario de servicios de las OIT
- Reforzar la dotación tecnológica y la conexión a internet (banda ancha y redes de nueva generación) cuando sea necesario
- Definición e implantación de protocolos coordinados de atención e información al turista y de atención de reclamaciones y de resolución de conflictos. En estos casos se contará con el apoyo del personal de la Red de Acogida.
- Reforzar las sistemas de actualización de la información turística
- Revisión y actualización del sistema de captación de información del turista en destino
- Impulsar la participación del sector turístico en el sistema general de información al viajero.

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Unidad de Gestión del Espacio Turístico (UGET)

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de oficinas integradas en red
Capacidad de atención presencial conjunta
Nº de personas atendidas
Nº de Ticket-entradas vendidas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Moderada
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE I. ACOGIDA

MEDIDA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA RED DE ACOGIDA AL VISITANTE 1.05.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida tiene como objetivo poner en marcha y asegurar el funcionamiento de la Red de Acogida al Visitante en los diferentes territorios de Navarra, para lo cual se dotará de recursos materiales y humanos a las UGET para la puesta en marcha del dispositivo en su territorio.

La creación de la Red de Acogida supone diseñar una estrategia de atención al turista en destino que proporcione una ayuda al turista en episodios de necesidad no convencionales y no atendidas por los servicios habituales de hostelería, actividades y asistencia en viaje. El dispositivo debe integrar un centro de llamadas desde donde se coordinen el conjunto de dispositivos especiales, de tipo sanitario, de seguridad, cuidado infantil, etc. que le pueden surgir a las personas fuera de casa.

El viajero o la viajera dispondrá desde su llegada a Navarra de un número de teléfono de contacto donde obtener información en varios idiomas sobre diferentes materias de su interés, tanto turísticas como de otro tipo de servicios personales (sanitarias, seguridad, regulatorias, etc.). Dicho dispositivo debe dar una respuesta efectiva adecuada a las necesidades del turista en los diferentes territorios por lo que deberá disponer de la información sobre dotaciones y servicios en los territorios para poder resolver incidencias de salud, seguridad, regulatorias, etc. Todo ello exige el desarrollo de un detallado protocolo de respuesta y un proceso de formación sobre el mismo que oriente al personal técnico sobre las acciones a acometer en cada caso.

La medida incluye la creación de la Unidad Central de Atención Telefónica al turista, los seis corresponsales situados en cada una de las UGET y el funcionamiento de la misma.

La medida pretende impulsar, también, el desarrollo de nuevos servicios al turista, a partir de las propias demandas de servicios que se vaya recibiendo. Ello exige conocer las posibilidades de prestación de servicios existentes en el territorio, lo que puede hacer necesario impulsar acciones de formación y/o emprendimiento entre la población local para cubrir algunas de las demandas recibidas (cuidado infantil con idiomas, atención a personas con necesidades especiales con idiomas, cocina y servicios personales, transportes con interpretación turística del territorio, etc.). En este caso, la labor de la Red de Acogida será la de intermediación entre demandante y prestadores de servicio pudiendo recibir por ello algún tipo de contraprestación económica en función del papel realizado.

Etapas de Transición: En tanto no se hayan puesto en marcha las UGET, será el servicio responsable de su ejecución el que deba impulsar el desarrollo de las actuaciones propuestas.

ACTUACIONES

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



- Elaboración de un estudio de viabilidad que defina las funciones y requerimientos del servicio
- Preparación del dossier de contactos con entidades y personas colaboradoras para la prestación de servicios
- Preparación del protocolo de respuesta (manual de procedimiento)
- Implantación de la Red de Acogida al Visitante (espacios, personal, medios materiales, etc.)
- Formación del personal responsable del servicio

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

**ENT. COLAB./
BENEFICIARIA:**

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de territorios en los que está implantado el servicio
Nº de servicios prestados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Alta |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Alta |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA ADECUACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO Y REFUERZO DE LA CAPACIDAD DE I. ACOGIDA

MEDIDA 1.06. FORTALECER LAS HERRAMIENTAS DE GENERACIÓN DE CONFIANZA Y CONOCIMIENTO ENTRE LAS Y LOS AGENTES TURÍSTICOS DE LOS DIFERENTES TERRITORIOS.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Con esta medida se pretende impulsar acciones encaminadas a mejorar el conocimiento mutuo y la generación de confianza entre las y los agentes turísticos (empresarios y empresarias, personal técnico de la D.G., equipo técnico de las UGET, OIT), de los diferentes territorios mediante encuentros de cohesión y reconocimiento del sector. Estos encuentros pueden ir rotando por los territorios para facilitar así el conocimiento de los diferentes territorios por empresarias y empresarios y personal técnico de otras zonas. En definitiva se trata de realizar un encuentro anual en el que los empresarios/empresarias y equipo técnico del sector a nivel foral se conozcan, intercambien contactos, experiencias y buenas prácticas reforzando con ello la cohesión del sector.

La medida busca no solo mejorar la formación y conocimiento de las y los agentes del sistema turístico de Navarra en relación a los recursos y ofertas de otros territorios, sino también conocer en primera persona la experiencia turística que se recomienda a los las y los viajeros, para poder promocionarla / recomendarla con mayor conocimiento de causa y convicción. Esta medida podrá ir acompañada de otros encuentros previos del personal técnico de turismo para coordinar estrategias o para realizar alguna acción formativa en temas de interés común, con lo que se refuerza, a su vez, la cohesión del equipo técnico.

ACTUACIONES

- Definición de una estrategia de cohesión y conocimiento mutuo entre las y los agentes del sector
- Diseño de un encuentro anual: objetivos, contenido, participantes, lugar, duración, actividades complementarias, etc.
- Celebración de los encuentros anuales
- Celebración de otras acciones de cohesión y conocimiento mutuo entre personal técnico de turismo: formación compartida, viajes familiarización entre territorios, etc.

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Empresarios/empresarias, UGET, EE.LL.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de encuentros/año
Nº de agentes participantes/año

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Alta
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Alta
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Media

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Moderada
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Alta

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL II. TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS

MEDIDA 2.01. MEJORAR LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA EN LOS SEGMENTOS BÁSICOS DEL TURISMO CON LA INCORPORACIÓN DE ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD TERRITORIAL

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida se dirige a mejorar la experiencia turística en Navarra, apoyando la creación de propuestas de viaje en los segmentos básicos del turismo (Rural-Naturaleza, Cultura, Navarra Esencial y Reuniones) incorporando como elemento de diferenciación aspectos de la identidad territorial de Navarra (cultura, naturaleza, paisaje, historia, etc.). Estas propuestas de viaje orientarán el surgimiento de productos turísticos en los segmentos básicos del turismo (Rural-Naturaleza, Cultural, Navarra Esencial, Reuniones, etc.) bien a través de la figura del receptivo-empaquetador o mediante clubes de productos.

La integración de estos elementos en las propuestas de viaje debe ser acorde a los principios de la estrategia y deben priorizar la interrelación con la sociedad local, especialmente en el medio rural, la vinculación con recursos del primer sector y la gastronomía de base territorial y de proximidad.

También contribuyen a la diferenciación de las propuestas de viaje:

- Las experiencias vivenciales en la naturaleza y en el mundo rural navarro
- Las recreaciones históricas y culturales
- Los elementos de la cultura inmaterial (euskera, leyendas, hechos históricos, etc.)
- Las instalaciones que favorezcan el disfrute del paisaje
- La incorporación de productos tradicionales (gastronomía, fiestas, actividades tradicionales, artesanía, etc.)

La medida consiste, pues, en el diseño de propuestas de viaje que faciliten el surgimiento de productos turísticos acordes con estos planteamientos, y en el apoyo a la implementación de los mismos, especialmente, en los segmentos básicos del turismo Rural-Naturaleza, Cultural, Navarra Esencial y Reuniones.

Las propuestas de viaje tendrán en cuenta en su diseño las indicaciones que los dispositivos de inteligencia de mercado identifiquen como de interés para la demanda de los mercados-objetivo.

Cada segmento básico tiene asociado una serie de segmentos específicos motivacionales:

- Segmentos específicos en Rural-Naturaleza: Senderismo/Cicloturismo/Otros, Escolar-Familiar en parques de la naturaleza.
- Segmentos específicos en Cultural: Camino de Santiago, Camino Ignaciano, Religioso, Ruta del Románico, Ruta del Renacimiento, Ruta de Hemingway
- Segmentos específicos en Navarra Esencial: Gastronómico-Enológico de base territorial, Escapadas de fin de semana.
- Segmentos específicos en Reuniones: congresos, convenciones, incentivos y eventos.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



ACTUACIONES

- Elaboración de estudios para la definición de propuestas de viaje acordes con los planteamientos de la estrategia
- Elaboración y puesta en marcha de las propuestas de viaje definidas

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Receptivo-Empaquetador; Clubes de Productos, Otras formas de cooperación en productos turísticos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de propuestas de viaje creadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Alta |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL II. TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS

MEDIDA IMPULSAR EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS VINCULADOS A LA 2.02. INDUSTRIA DEL VIAJE

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objetivo impulsar el desarrollo de propuestas de viaje con programas de estancia adaptados a las necesidades de las y los turistas de la Industria del Viaje, especialmente en Turismo de Salud, Viajes de Negocios-Trabajo y Formación Especializada.

También se incluye en esta medida la adaptación de las actividades turísticas existentes a los perfiles de clientes de estos segmentos en función de su disponibilidad temporal (horarios tarde-noche) o de sus limitaciones físicas (por salud o edad), entre otras. La elaboración de un programa de actividades adaptado a las necesidades y posibilidades de dichos turistas constituye uno de los objetivos de esta medida.

El criterio fundamental para apoyar la creación de propuestas de viaje será la incorporación de la gestión de procesos y la orientación a los mercados-objetivo de acuerdo con las orientaciones del Plan y las recomendaciones de los dispositivos de inteligencia de mercado.

ACTUACIONES

Coordinar con las mesas/clúster sectoriales la identificación de acciones a desarrollar, entre las cuales estarían:

- Impulsar la creación de propuestas de viaje en los diferentes segmentos
- Identificar las actividades turísticas que requieran adaptación a los condicionantes de las y los turistas de estos segmentos en función de su disponibilidad temporal (horarios tarde-noche). Impulsar su adaptación.
- Desarrollar un programa de actividades específicas para estos segmentos

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Receptivo-Empaquetador; Clubes de Productos, Otras formas de cooperación en productos turísticos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de productos creados/apoyados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Alta |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

**PROGRAMA CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL
II. TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS**

**MEDIDA APOYAR EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS AVANZADOS EN
2.03. TORNOS AL CAMINO DE SANTIAGO Y OTRAS RUTAS CULTURALES
MOTIVACIONALES. MODERNIZACIÓN Y REGULACIÓN DE LOS SERVICIOS**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida contempla la intervención sobre las estructuras (recursos, oferta, servicios, señalización, etc.) que permiten el desarrollo de propuestas de viaje basadas en rutas y recorridos motivacionales, entre las que destaca el Camino de Santiago, en sus diferentes itinerarios, pero también otras rutas espirituales, religiosas o culturales como el Camino Ignaciano, la Ruta Tintinnabulas, la Ruta del Románico, etc.

Es fundamental diferenciar las propuestas asociadas a segmentos culturales específicos o motivacionales (Camino de Santiago, Camino Ignaciano, Ruta Tintinnabulas, Ruta del Románico, etc.), donde los requerimientos del y de la visitante (información, interpretación, servicios, etc.) son mucho más específicos y exigentes, de las propuestas de viaje orientadas al segmento cultural genérico, donde hay una motivación multipropósito más abierta, y donde se incorporan diferentes recursos del patrimonio cultural (patrimonial, etnográfico, gastronómico, etc.) e incluso del patrimonio territorial navarro (paisaje, naturaleza, etc.).

El Camino de Santiago es un segmento específico bien definido y consolidado que, sin embargo, presenta un cierto déficit de servicios de valor añadido, tanto prestados de forma aislada y a la demanda como ofertados de manera integrada con otros servicios. En este caso, la medida debe impulsar, en primer lugar, la puesta en marcha de una Mesa del Camino de Santiago que sea el espacio de encuentro donde se aglutine el sector vinculado al segmento, para intentar estructurar la oferta, profesionalizar el servicio prestado y mejorar la experiencia turística. Algunas de las cuestiones prioritarias a resolver son: la regulación y homogeneización de la información ofrecida en los diferentes municipios al peregrino o peregrina, la adaptación de los horarios de apertura de recursos turísticos a las necesidades del peregrino o peregrina, o las mejoras de accesibilidad y transporte en el Camino.

Respecto de las otras rutas culturales motivacionales, la medida debe impulsar la mejora de las estructuras (recursos, oferta, servicios, etc.) que permiten el adecuado desarrollo de las mismas. Entre las acciones a desarrollar en la medida estarían sin duda, la mejora de la señalización, la adecuación de senderos e itinerarios, la formación de los establecimientos vinculados, el impulso a la cooperación de las y los agentes de la zona, el desarrollo del material de promoción (digital y convencional) y la promoción institucional de las mismas.

Etapas de Transición: en tanto se constituye la mesa de trabajo del Camino de Santiago en Navarra, el servicio responsable de la D.G. de Turismo y Comercio debe impulsar el desarrollo de algunas de las acciones de modernización y regulación propuestas.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



ACTUACIONES

- Creación de una mesa de trabajo del Camino como espacio de encuentro del sector
- Creación de carteles homogéneos que informen al peregrino o peregrina la oferta de servicios del pueblo
- Creación de un pack de información práctica (tanto on-line como física) para el peregrino o peregrina
- Profesionalizar las visitas guiadas que se ofrecen
- Gestionar la apertura de monumentos y articular oferta de visitas guiadas por las tardes
- Creación de una red de parkings de veh. De acompañamientos y de estacionamiento al inicio del camino.
- Avanzar en la aplicación de nuevas tecnologías en el Camino. Propuesta de balizamiento y señalización inteligente vía bluetooth.
- Mejorar la captación de información sobre el peregrino o peregrina (origen, vía de llegada, vía de contacto, elección del camino...)
- Replanteamiento el menú del peregrino para que se adecúe a la gastronomía local
- Supervisar las actividades en el propio camino físico (venta ambulante, edificación, cartelería particular, etc.)
- Estudio de necesidades de mejora de otras rutas culturales motivacionales

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Receptivo-Empaquetador; Clubes de Productos, Otras formas de cooperación en productos turísticos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de municipios integrados
Nº de empresarios/empresarias integrados
Nº de acciones de mejora implantadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Media
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Alta
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Alta
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Alta

Medida 2.03.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Media
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Alta
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Alta

**PROGRAMA CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL
II. TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS**

MEDIDA 2.04. IMPULSAR EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS GASTRONÓMICOS Y ENOLÓGICOS EN UN MARCO QUE INTEGRE A OTROS TERRITORIOS LÍMITROFES (LA RIOJA, EUSKADI, ARAGÓN, SUR DE FRANCIA).

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La cooperación con otros territorios próximos en gastronomía de base territorial resulta estratégica para el desarrollo de algunos segmentos en los que la integración genera sinergias positivas para todos ellos. En este sentido, es fundamental, apoyar las iniciativas locales en marcha, especialmente en La Ribera, y los programas de la Comunidad Foral de desarrollo rural (INTIA).

La cultura del vino, desde el paisaje a la bodega, y los productos agrarios, desde el campo a la mesa, son argumentos de primer nivel para impulsar el desarrollo de propuestas de viaje (rutas del vino, semana de la huerta, etc.). Además, estos recursos adquieren mayor notoriedad e interés si se asocian a los recursos y productos de diferentes zonas productoras de Navarra (La Ribera Alta y Baja) y de otras comunidades limítrofes como La Rioja, Aragón y el País Vasco, o incluso, con otras localidades del sur de Francia.

En esta medida, entre otras cosas, se plantea la creación de un club de productos (o similar) sobre gastronomía y enología navarra que articule propuestas de viaje y productos en torno a esos recursos. Todo ello se realizará en Navarra, en un primer momento focalizado en La Ribera-Tudela, y se contará con recursos de los territorios limítrofes participantes de la propuesta de viaje, para lo cual se prevé la constitución de un Club de Productos Interregional.

La Ruta del Vino de Navarra, las Rutas del Queso (Roncal, Idiazábal) y otras que puedan desarrollarse en torno a la fiestas del espárrago o de la verdura, a las setas, las sidrerías, etc. son experiencias de base gastronómico-enológica que deben tener un mayor peso en la oferta turística de Navarra.

ACTUACIONES

- Identificar productos turísticos gastronómicos y enológicos con potencialidad. Apoyar su desarrollo
- Impulsar la creación de un Club de Productos (o similar) sobre gastronomía y enología navarra, para lo cual será necesario:
 - * Identificar las zonas productoras o elaboradoras de productos agroalimentarios y vitivinícolas
 - * Elaborar propuestas de viaje o productos turísticos acordes a las demandas del mercado objetivo (Estudio del mercado objetivo en este segmento)
 - * Acordar con las y los propietarios de establecimientos productores las condiciones de visita y el contenido de las mismas
 - * Adecuar los espacios de visita, formar al personal en turismo, desarrollar material de apoyo, integrar otros recursos, etc.
- Creación de un Club de Productos Interregional entre empresarias y empresarios navarros y/o de otros territorios limítrofes.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Receptivo-Empaquetador; Clubes de Productos, Otras formas de cooperación en productos turísticos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de productos puestos en marcha

Nº de municipios participantes

Nº de territorios participantes

Ventas por producto

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Alta |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Alta |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL II. TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS

MEDIDA 2.05. APOYAR LA CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN SEGMENTOS ESPECÍFICOS MOTIVACIONALES BASADOS EN RECORRIDOS POR VÍAS NO MOTORIZADAS (BICICLETA, SENDERISMO, ECUESTRE, ESQUÍ NÓRDICO, ETC.)

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida se dirige a apoyar la creación de propuestas de viaje y productos turísticos en segmentos específicos motivacionales consistentes en recorrer el territorio por vías no motorizadas. Los productos deben estar claramente orientados a los mercados-objetivo identificados en el Plan.

Las actividades deportivas basadas en recorridos no motorizados por el territorio constituyen una forma de viaje que tiene en la actualidad una elevada demanda y que además presentan un importante potencial de crecimiento en Europa. Cada año crece el número de turistas; especialmente centro europeos, y también nacionales, que realizan un viaje de estas características, normalmente en grupo y con buen nivel de afluencia en temporada media-baja. Navarra cuenta con unas excelentes condiciones físico-territoriales y una importante red de vías no motorizadas que favorecen este tipo de actividad, por lo que resulta estratégico el impulso del desarrollo de propuestas de viaje y productos vinculados a este segmento de actividad.

Definir propuestas de viaje en estos segmentos, adaptar la oferta, los recursos y las infraestructuras para ello, son acciones contempladas en esta medida. También incluye actuaciones de integración territorial con comunidades vecinas mediante el proyecto Ederbidea y la Red Eurovelo.

La medida contempla actuaciones para coordinar y poner en marcha criterios comunes de conservación, señalización y promoción de dichas vías para potenciar la práctica de actividades no motorizadas por las mismas y entre los diferentes territorios.

ACTUACIONES

- Establecer cauces de comunicación estables con las empresas de actividades vinculadas a esas prácticas deportivas, en coordinación con las entidades territoriales.
- Identificar y mejorar, de acuerdo con las y los agentes turísticos, la red de senderos no motorizados de Navarra. Seleccionar aquellos que realmente puedan y deban ser señalizados y conservados.
- Impulsar la creación de productos turísticos entre empresarios/empresarias de diferentes territorios. Favorecer en algunas modalidades los largos recorridos.
- Apoyar la adaptación de la oferta a estas modalidades deportivas tanto en instalaciones como en servicios (espacios para guardar bicicletas, taller o repuestos de bicicletas, etc. O establos para caballos, herraje y otros servicios ecuestres, etc.)

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Receptivo-Empaquetador, Clubes de Productos, Otras formas de cooperación en productos turísticos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de propuestas de viaje creadas

Nº de productos turísticos puestos en marcha

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Alta |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA CREACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS APOYADOS EN EL CAPITAL II. TERRITORIAL DE NAVARRA Y ADAPTADOS A LOS MERCADOS OBJETIVOS

MEDIDA 2.06. APOYO A LA GENERACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVENTOS VINCULADOS AL TERRITORIO Y ESPECIALMENTE LOS RELACIONADOS CON EL PRIMER SECTOR Y CON LA SOCIABILIDAD RURAL

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Para contribuir a la diferenciación de segmentos y productos, en el marco del destino Navarra-Pamplona, y apoyados en elementos del patrimonio territorial (natural y cultural), y en las personas, es conveniente reforzar la organización de actividades y eventos con base en el territorio, y especialmente en el primer sector, aunque también en su patrimonio etnográfico e inmaterial. De esta forma se pretende reforzar el atractivo del destino y enriquecer el programa de estancia. Al mismo tiempo, la disponibilidad de un equilibrado calendario de eventos va a contribuir a la desestacionalización de la actividad.

El Calendario de Eventos de Interés Turístico Foral será coordinado por la D.G. de Turismo y Comercio. Los planes comarcales contribuirán a definir este Calendario en su ámbito, identificando propuestas vinculadas al patrimonio territorial, a las tradiciones y a los momentos de sociabilidad rural a lo largo de todo el año, y especialmente en temporada media y baja.

La medida plantea como criterio de prioridad para la inclusión de eventos en el Calendario el carácter desestacionalizador de la misma, su capacidad diferenciadora basada en los atributos señalados y su adecuación a los intereses y preferencias de los mercados-objetivo del Plan. Se dará prioridad a la celebración de eventos de dimensión proporcional al tamaño de la localidad, donde sea más fácil que se generen condiciones de sociabilidad.

ACTUACIONES

- Elaboración del Calendario de Eventos de Interés Turístico Foral, compuesto por fiestas, celebraciones, eventos, mercados locales y curiosidades que puedan ser susceptibles de propiciar un encuentro de interés turístico.
- Revisión anual del Calendario para adecuarse a los cambios en la promoción de eventos y para mantener el máximo nivel en la adecuación del mismo a los intereses temáticos y temporales de la Estrategia Turística.
- Apoyar su desarrollo priorizando siempre aquellas que desatan la sociabilidad rural navarra y la vinculación al primer sector.
- Parte proporcional eventos (270.000-120.000)

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de actividades, eventos y productos, apoyados
Nº de municipios beneficiados
Nº de días del año con eventos incluidos en el Calendario

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA

MEDIDA 3.01. FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS, DE EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS Y DEL PERSONAL TÉCNICO DE TURISMO, ATENDIENDO A LAS ESPECIFICIDADES DE LAS ZONAS RURALES

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La formación y cualificación de trabajadores y trabajadoras y del empresariado turístico es una condición de base para fortalecer el tejido empresarial, especialmente en las zonas rurales. La formación de trabajadores/trabajadoras y empresarios/empresarias es fundamental para ofrecer un turismo experiencial donde el contacto con las personas sea un elemento central de la estancia en Navarra.

La formación debe dar prioridad a aquellas empresas vinculadas a gestión de procesos para la creación de productos o que participan en las UGET. También tendrá prioridad aquellas empresas que acrediten un elevado interés en la formación o que acrediten la disponibilidad a implementar a corto plazo los resultados de la formación en sus empresas. Las acciones de formación deben incluir también a otros sectores vinculados al turismo (taxi, comercio, policía, etc.) que presentan déficits importantes en algunas materias fundamentales para el contacto con el o la turista internacional.

Las temáticas formativas más demandadas son:

- Formación en idiomas, especialmente en relación a los mercados de proximidad (euskera, francés) y al mercado objetivo europeo (inglés,...).
- Competencias tecnológicas y digitales con formación online o mixta
- Atención al cliente. Combinando presencial y online
- Marketing y creación de productos que permita poner en valor el patrimonio, tanto material como inmaterial

ACTUACIONES

Las acciones incluidas en esta medida son:

- Estudiar en detalle las necesidades de formación del sector y definir de forma consensuada entre empresarios/empresarias y administración las acciones de formación a desarrollar (Programa de Formación Turística). El programa de formación turística analizará igualmente la necesidad y/o oportunidad de incluir formación en materia de igualdad de género enfocada tanto a la gestión del personal como a la utilización de imágenes y mensajes en la promoción o comunicación turística que contribuyan a la eliminación de estereotipos de género.
- Coordinar las acciones de formación realizada por otros departamentos de la Administración Foral (educación, cultura, emprendimiento, etc.) y por otras entidades (Universidad, Ayuntamiento, etc.). En este sentido, el Programa de Formación Turística incorporará los instrumentos de formación existentes en otras entidades especialmente en relación a la enseñanza de idiomas, la internacionalización de la empresa, el emprendimiento y otras temáticas de interés para el turismo

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



desarrolladas por dichas entidades.

- Ejecutar las acciones de formación, tanto directamente como mediante ayudas a la formación, garantizando que lleguen a los diferentes tipos de empresas y a todos los territorios.

Actividades de formación turística

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Unidades de Gestión del Espacio Turístico (UGET), Clubes de Productos, Empresariado turístico

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones formativas impartidas

Nº de participantes formados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



**PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE
III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

**MEDIDA IMPULSO DE LA FORMACIÓN ADAPTATIVA Y AL REFUERZO DE LA
3.02. INTERNACIONALIZACIÓN**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida de formación e innovación social pretende dotar de capacidades y competencias a las personas profesionales que trabajan en la cadena de valor del turismo en relación con las nuevas necesidades de los mercados emisores internacionales prioritarios.

La medida pretende provocar una rápida adaptación del sistema turístico navarro a las condiciones requeridas por las y los turistas procedentes de mercados internacionales mediante tres líneas:

- Estancias formativas-laborales en el país de origen de las y los turistas
- Captación de talento de personas originarias que estén trabajando en los países emisores para formar a las personas profesionales del turismo en Navarra
- Contratación de personal de cultura de los países emisores para hacer una formación dual orientada a las personas profesionales que trabajan en Navarra.

ACTUACIONES

- Diseñar un programa de formación en el extranjero: condiciones de participación, costes/subvención, aportación empresa, etc.
- Definir los criterios que deben cumplir los alumnos (formación, edad, experiencia, especialización, etc.).
- Priorizar el programa en relación a los mercados-objetivo y a actividades vinculadas a labores de receptivo, empaquetador y/o comercializador, fundamentalmente.
- Identificar empresas en los mercados-objetivo que puedan ser susceptibles de participar en el programa. Contactar y acordar condiciones

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Universidad Pública, Cámara de Comercio, Empresariado turístico

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de estancias realizadas

Nº empresas participantes

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

**PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE
III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

**MEDIDA POTENCIACIÓN DE LAS FUNCIONES DE RECEPTIVO-EMPAQUETADOR
3.03.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Un elemento central en el desarrollo de la estrategia turística de Navarra es conseguir articular productos impregnados de capital territorial navarro pero que se diseñen siguiendo las preferencias del mercado objetivo seleccionado. En todo ello resulta fundamental el papel del receptivo-empaquetador que a partir del conocimiento de las preferencias del mercado objetivo es capaz de integrar diferentes servicios turísticos y construir productos turísticos atractivos adaptados a los requerimientos de esa demanda.

El receptivo/empaquetador, una vez conocidas las necesidades del mercado en relación a las características de los productos, es el responsable de organizar en el territorio la oferta (alojamiento, actividades, receptivos, restaurantes, etc.) en torno a esos productos, todo ello sobre la base de un manual de producto que se convierte en el contrato que obliga a los empresarios/empresarias locales y al operador internacional con la intermediación del receptivo-empaquetador.

Esta medida tiene como objeto apoyar el desarrollo de la función de receptivo-empaquetador, tanto de forma individual como integrado en Clubes de Productos (Medida 5.08), donde es un componente fundamental. En cualquier caso, la importancia de esta figura es crucial ya que se convierte en el vínculo entre el destino y el mercado (operador). La debilidad constatada de esta figura en el turismo de Navarra, y especialmente en el medio rural, hace necesario impulsar esta medida que se dirige a apoyar el surgimiento y/o la consolidación de este tipo de agentes en los territorios.

La medida recoge, desde el apoyo económico a su implantación y consolidación a la formación y monitorización, hasta realización de viajes a los mercados-objetivo.

Etapas de Transición: en un primer momento, será necesario la realización de un estudio de condiciones para impulsar las funciones de receptivo-empaquetador.

ACTUACIONES

- Ayudas para actuaciones de receptivo y creación de producto
- Estudio de condiciones para impulsar las funciones de receptivo-empaquetador.
- Identificar empresas o agentes turísticos con potencialidad para desarrollar dichas actividades, especialmente entre las empresas de actividades.
- Apoyar la implantación/consolidación de estas actividades vinculándola a la creación de clubes de productos o similares.
- Formación especializada en los mercados-objetivo.
- Apoyo a la participación de estos agentes en Viajes de Familiarización y Work-Shop en los mercados-

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



objetivo

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio y Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Receptivo-Empaquetador, Clubes de Productos, Otras formas de cooperación en productos turísticos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de receptivos apoyados

Nº de productos creados/gestionados por los receptivos

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



**PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE
III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

**MEDIDA APOYAR EL DESARROLLO DEL COMERCIO TRADICIONAL Y LA ARTESANÍA DE
3.04. BASE TERRITORIAL**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Para contribuir a la diferenciación de segmentos y productos, en el marco del destino Navarra-Pamplona, y apoyados en elementos del patrimonio territorial (natural y cultural), y en las personas, es muy conveniente la potenciación del comercio tradicional y de proximidad, junto con las actividades artesanales. Ambas actividades contribuyen a mejorar el programa de estancia de los y las turistas, especialmente cuando se desarrollan en un contexto basado en el patrimonio territorial o sobre productos de la zona que tienen interés para el turismo.

Con esta medida se incentivarán las adecuaciones de pequeños comercios tradicionales que operen con productos locales y artesanía, así como talleres de artesanía visitables. Estas ayudas se restringen al ámbito rural, donde los niveles de afluencia de turistas son menores y las condiciones de viabilidad son más desfavorables. Los conceptos subvencionables son la adecuación del local a estos fines, las medidas para asegurar la provisión de productos locales de calidad y soportes de promoción orientados al turismo y la formación a los empleados para la atención turística.

ACTUACIONES

- Identificar y seleccionar establecimientos comerciales tradicionales y de productos locales del primer sector o derivados, y a artesanos de interés para el turismo.
- Ayudas para la adecuación de productos a las necesidades del turismo
- Formación en turismo para estos establecimientos

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

Medida 3.04.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Empresariado turístico

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de establecimientos apoyados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Moderada
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Media
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Media
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Media

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Media
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



**PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE
III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

**MEDIDA APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA NAVARRA
3.05.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La estrategia turística de Navarra establece como mercado objetivo el centro europeo, y en concreto aquel en el que se materialice la conexión aérea. Además de las ayudas genéricas existentes para favorecer la internacionalización de la empresa navarra, esta medida pretende impulsar acciones específicas de internacionalización de las empresas turísticas, especialmente las pymes y las que contribuyen a la dinamización del medio rural.

La medida contempla el apoyo a las empresas para su internacionalización a través de las herramientas que ofrece el propio Plan Internacional de Navarra 2017-2020 en relación a la preparación y facilitación de este proceso (programas de empresas tractoras, mentoría, autodiagnóstico del potencial de exportación, generación de agrupaciones empresariales, etc.) así como a su materialización (realización de viajes de promoción/comercialización a mercados internacionales, elaboración de material de promoción adaptado al mercado objetivo, participación en viajes de familiarización, asistencia a misiones inversas, participación en ferias internacionales, etc.).

ACTUACIONES

- Identificar contactos de interés en mercados-objetivo
- Apoyo a la cooperación empresarial para la internacionalización. Favorecer las acciones de cooperación en promoción y comercialización en los mercados-objetivo.
- Preparar/organizar misiones de promoción/comercialización en la que participen empresarias/empresarios navarros
- Ayudas a la elaboración de material de promoción orientado a los mercados-objetivo
- Apoyo a la participación en ferias en mercados-objetivo

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

Medida 3.05.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Servicio de Internacionalización, Sodena

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones realizados

Nº de empresas participantes

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Moderada |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



**PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE
III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

**MEDIDA ELABORACIÓN DEL PLAN DIRECTOR DE CALIDAD TURÍSTICA DE NAVARRA
3.06.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objetivo elaborar el Plan Director de Calidad Turística de Navarra donde se definan los objetivos a alcanzar y las acciones a desarrollar para hacer de Navarra un Destino Turístico de Excelencia. El Plan Director de Calidad Turística de Navarra habilitará los medios e instrumentos adecuados para implantar fórmulas que aseguren la calidad en los espacios turísticos, tanto en relación a los servicios, a la calidad paisajística, a los espacios urbanos, y especialmente, a la calidad ambiental. Asimismo abordará las necesidades de apoyo a las empresas y a las entidades locales para implantar sistemas de control de calidad, formar mejor a las y los agentes en estos sistemas y mejorar el nivel de reconocimiento.

El enfoque de este Plan se basará en el fomento de la calidad percibida. El elemento central del sistema de calidad percibida es el manual de producto. O de servicio en su caso, en base a los cuales, los distintos participantes en la experiencia turística se comprometen con el comercializador en unas determinadas condiciones. Es por tanto el manual producto el que compromete a todos los participantes en el mismo, y el que establece las reglas de verificación, incidencia y penalizaciones por incumplimiento.

No obstante, el Plan dará soporte básico a los sistemas de gestión de la calidad de las empresas, entidades y enclaves turísticos (Q de Calidad Turística) y de los territorios (SICTED), propiciando una migración hacia los nuevos planteamientos.

ACTUACIONES

- Elaborar un sistema de gestión de la calidad turística propio de Navarra basado en la Calidad Percibida
- Asistencia técnica. Redacción Plan de formación y calidad

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio y Oficina Técnica
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Empresariado turístico y entidades de estructuración de la oferta

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Media
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Alta
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Media

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Alta
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Moderada

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



**PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE
III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

**MEDIDA REFORZAMIENTO DE LA CALIDAD EN BASE A MANUALES DE PRODUCTOS Y
3.07. SISTEMAS DE CALIDAD PERCIBIDA.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida impulsa la puesta en marcha de las actuaciones previstas en el Plan Director de Calidad Turística de Navarra para la mejora de la calidad turística basada en sistemas de Calidad Percibida. La estructuración de la oferta en Clubes de Productos, con manuales de productos que describen con precisión qué tipo de servicio se ofrece, con qué calidad se ofrece y en qué condiciones y precios se ofrece, facilita la implantación de los Sistemas de Calidad Percibida, los cuales son especialmente adecuados entre las pymes y en el ámbito rural. En el mismo sentido, las mesas, clúster y otras entidades de estructuración de la oferta por segmentos determinarán los niveles de calidad exigidos a sus propios asociados contribuyendo con ello a garantizar el nivel de calidad del servicio prestado. Los manuales de productos, manuales de calidad de servicio y normas de autorregulación constituyen instrumentos de compromiso entre las y los agentes que intervienen en el proceso de prestación de servicios a la clientela en destino y las y los agentes que intervienen en la comercialización con los operadores del mercado de origen.

La elaboración de los manuales, el asesoramiento a las empresas, el apoyo al control y supervisión de los mismos, etc. Son acciones contempladas en la medida. Este reconocimiento a la calidad puede condicionar la presencia de las empresas en los canales de comunicación de la D.G. de Turismo y Comercio y en las acciones de promoción impulsadas por ésta, lo que debe incentivar la participación de las pymes, especialmente en el medio rural.

El Plan Estratégico apoyará complementar los sistemas de calidad basados en metodología SICTED y Q de Calidad Turística con otros basados en Calidad Percibida.

ACTUACIONES

- Impulsar la elaboración de manuales de productos y de propuestas de viaje que se conviertan en compromiso entre los productores y los comercializadores.
- Desarrollar manuales de prestación de servicios en relación a las principales actividades turísticas (alojamiento, actividades, etc).
- Ayudas a pymes para certificaciones de calidad

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Empresariado turístico y entidades de estructuración de la oferta

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de manuales de producto
Nº de Territorios con SICTED implantado

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Alta
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Alta
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Alta

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Alta
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



**PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE
III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA**

**MEDIDA NAVARRA ESPACIO TURÍSTICO ACCESIBLE
3.08.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objetivo impulsar el proceso de mejora de la accesibilidad del espacio turístico Navarra-Pamplona, aplicando las propuestas emanadas de los planes de accesibilidad y de las acciones concertadas con las diferentes mesas sectoriales del turismo.

En concreto la acción deberá impulsar, entre otras:

- Acciones de mejora de la accesibilidad motora y sensorial en las diferentes etapas del viaje (promoción accesibles, accesibilidad en destino, etc.)
- El transporte, los recursos, la oferta de alojamiento y la oferta complementaria (restaurantes, etc.) son los objetivos prioritarios de esta medida
- La formación especializada para la atención a estos colectivos es un ámbito donde actuar prioritariamente
- La señalización (orientación, identificación e interpretación) es también objeto prioritario de intervención.

La adaptación del espacio turístico a las personas con necesidades especiales permitirá diseñar productos específicos para estos colectivos.

ACTUACIONES

- Identificar los principales déficit de accesibilidad del espacio turístico
- Diseño de acciones de mejora de la accesibilidad
- Desarrollo de acciones de mejora de la accesibilidad
- Apoyo al sector empresarial para la adopción de acciones de mejora de la accesibilidad

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

Medida 3.08.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Empresariado Turístico y UGET

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de recursos adaptados
Nº de acciones de mejoras realizadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Media
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Media
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Alta
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Media

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Media
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Alta
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Alta
- Contribución al reequilibrio territorial	Moderada

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y MEJORA DE LA CALIDAD, DE III. LA SOSTENIBILIDAD Y DE LA ACCESIBILIDAD TURÍSTICA

MEDIDA APOYAR LA IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS DE SOSTENIBILIDAD EJEMPLAR EN 3.09. EL SISTEMA TURÍSTICO DE NAVARRA

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida pretende hacer de Navarra un referente del Turismo Sostenible en Europa, para lo cual propone, entre otras, las siguientes acciones:

- Impulsar la compensación por parte del Gobierno Foral de las emisiones generadas por el transporte aéreo de las y los turistas provenientes de los mercados emisores, en un marco de turismo responsable. Estas compensaciones se traducen en actuaciones de reforestación con especies autóctonas en Navarra o fuera de la Comunidad Foral.
- Adaptación de los medios de transporte terrestre a las tecnologías menos contaminantes. Favorecer la utilización de vehículos y formas de organización (viajes con un número mínimo de pasajeros por vehículo, rutas de consumo mínimo, etc...) de los desplazamientos en vehículos de baja contaminación y/o eléctricos.
- Adaptación de los establecimientos a las mejores tecnologías de integración metabólica: ciclo del agua, eficiencia energética y autosuficiencia conectada, gestión selectiva de residuos.
- Priorización de proveedores de canales cortos para reducir emisiones de transporte y eco-proveedores.
- Impulsar estrategias de marketing verde y RSC

Las acciones que se impulsen en el marco de esta medida deberán estar alineadas y coordinarse con las propuestas de la S3 de Navarra sobre energías renovables y otras innovaciones en sostenibilidad.

ACTUACIONES

- Evaluar la huella de carbono del Turismo de Navarra y la generada por las nuevas conexiones aéreas
- Identificar acciones compensatorias del incremento de emisiones. Ejecutar las acciones compensatorias
- Apoyar la renovación de vehículos turísticos (bus y minibús) por veh. eléctricos, la implantación de medidas de eficiencia energética y de reducción de consumos y reciclado de residuos en establecimientos turísticos
- Apoyar el consumo de recursos locales (km "0") para reducir la emisión de CO2
- Ayudas para la mejora de la competitividad de la empresa turística

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado Turístico, UGET, Otros Dep. del Gobierno Foral

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones realizadas
Reducción de emisiones CO2
Reducción consumo agua
Reducción residuos generados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Moderada |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Alta |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

**MEDIDA DESARROLLAR LA IMAGEN DE MARCA DE NAVARRA-PAMPLONA
4.01.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Navarra adolece de una imagen de marca territorial clara que defina su posición en el mercado turístico internacional. El desarrollo de la imagen de marca debe ir acompañado de un mensaje claro y adaptado a los diferentes segmentos y mercados-objetivo, y debe transmitir los valores que se asocian a los atractivos de Navarra: diversidad, intensidad relacional (engarce-rótula entre territorios y sociabilidad), territorio-gastronomía, sostenibilidad ejemplar.

La marca deberá contar con un desarrollo adaptado a diferentes soportes, canales y medios, con variaciones y evoluciones territoriales y sectoriales que posibilite su aplicación de manera sinérgica en dichos territorios y segmentos. En este sentido, será necesario definir con claridad los criterios de compatibilidad con marcas específicas por segmentos y con algunas marcas territoriales.

ACTUACIONES

- Creación del Manual de Identidad Corporativa de la marca.
- Definir los protocolos de utilización de la Marca por mercados (local, estatal e internacional). Buscar un consenso general con todas las fuerzas políticas para dar estabilidad a su utilización.
- Establecer mecanismos para garantizar una coordinación en acciones de promoción y comunicación con otras entidades
- Establecer una estructura de marcas por segmentos bajo una marca envolvente global.
- Definir criterios de compatibilidad con marcas de segmentos y con marcas territoriales.
- Reedición de materiales de comunicación adaptados a la nueva marca y sus derivados
- Adaptación de los dispositivos online de promoción a la nueva marca y sus derivados

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Proyección Internacional

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Moderada |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

MEDIDA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING TURÍSTICO DE NAVARRA 4.02.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Es el instrumento que determina las acciones de promoción y comercialización turística de Navarra en los diferentes mercados, y que además, orienta la definición de productos en función de las preferencias de dichos mercados objetivos.

El Plan de Marketing turístico debe, entre otras cosas:

- Definir por segmentos el mercado y perfil de cliente objetivo, los mensajes a lanzar, el timing, el medio, etc., prestando especial atención a la utilización de imágenes y mensajes en la promoción o comunicación turística que contribuyan a la eliminación de estereotipos de género.
- Establecer los criterios de promoción de acuerdo a los siguientes principios: priorizar la promoción en temporada media-baja; diversificar la promoción por territorios y recursos; promocionar solo lo que es visitable; focalizar sobre los atractivos del destino (Diversidad, Intensidad relacional, Territorio-Gastronomía, Sostenibilidad ejemplar), etc.
- Definir las acciones de promoción y marketing en los nuevos nichos en mercados de proximidad en las grandes áreas urbanas españolas que emiten viajes en los días laborables no veraniegos.
- Definir las acciones de promoción y marketing en relación a los mercados internacionales de alcance: estrategia en redes, asistencia a ferias especializadas, acuerdos con operadores en mercados emisores, fam-tryp's con operadores de mercados de origen, lanzamiento de productos demostrativos y seguimiento de sus resultados, etc.
- Definir las acciones de promoción de Pamplona y Tudela-Ribera como destino de escapada de fin de semana.
- Definir las acciones de promoción/comercialización específicas en segmentos de la Industria del Viaje de acuerdo con los gestores del segmento

El Plan se elaborará cada tres años aunque tendrá un carácter deslizando que permitirá adaptarlo cada año (Plan de Acción) a la evolución del mercado.

El Plan de Marketing Turístico definirá la gestión del proceso de promoción y la relación que debe ser establecida con los canales de comercialización determinando quién y cómo participa en dicho proceso, asegurando los retornos de la promoción.

ACTUACIONES

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



- Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Navarra
- Elaboración anual del Plan de Acción

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

**ENT. COLAB./
BENEFICIARIA:**

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

**MEDIDA ACCIONES DE PROMOCIÓN Y MARKETING EN LOS NUEVOS NICHOS EN
4.03. MERCADOS DE PROXIMIDAD**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida ejecuta las acciones de promoción y comercialización señaladas en el Plan de Marketing en relación a los nuevos nichos de mercado en los mercados de proximidad. La prioridad en este caso es atender la promoción de nuevos grupos de turistas que en las grandes ciudades de España y Portugal empiezan a manifestar un comportamiento de viaje similar a los centro europeos, y que como tal realizan viajes de duración media (3-5 días) en temporada media y baja.

Esta medida estará integrada en un proceso que incluye actuaciones del programa de Inteligencia de Mercados, del programa de Fomento de Productos Turísticos y del de Gobernanza. El primer cometido del proceso es utilizar los instrumentos de inteligencia de mercados para identificar y caracterizar los nichos y diseñar, a continuación, a partir de esta información propuestas de viaje acordes con sus características. En tercer lugar se a de propiciar el diseño y montaje de productos por parte de las empresas o clubes de producto y proceder a su promoción y comercialización. Por último, el proceso debe incluir una atención específica en destino, seguimiento de los patrones de comportamiento y evaluación y mejora de los productos y el enfoque de la promoción.

ACTUACIONES

Las actuaciones contempladas en esta medida cubren:

- La elaboración del material promocional necesario, prestando especial atención a la utilización de imágenes y mensajes en la promoción o comunicación turística que contribuyan a la eliminación de estereotipos de género.
- La promoción en foros, revistas y webs especializadas.
- La promoción online (SEM) segmentada por palabras clave
- Acciones de promoción sobre asociaciones y grupos organizados vinculados a esos nichos de mercado y perfiles específicos de cliente
- Asistencia a ferias especializadas de dichos nichos y perfiles específicos de cliente

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado Turístico y UGET

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones realizadas
Nº de propuestas de viaje desarrolladas
Nº de productos diseñados
Nº de ferias
Nº de turistas recibidos que responden a este segmento
Nº de pernoctaciones de turistas que responden a este segmento

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Moderada |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

**MEDIDA ACCIONES DE PROMOCIÓN Y MARKETING DE LOS VIAJES CITY BREAK O FIN
4.04. DE SEMANA EN PAMPLONA Y TUDELA.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida apoya el desarrollo de acciones de promoción y comercialización para la captación de las y los turistas de la modalidad City Break, fin de semana o escapadas cortas, en las ciudades de Pamplona y Tudela.

Estas dos ciudades cuentan con recursos turísticos patrimoniales de gran valor y con una oferta cultural y gastronómica muy atractiva que permite impulsar el desarrollo de los viajes de fin de semana. Por otra parte, en ambas ciudades se disfruta de condiciones muy favorables de la sociabilidad navarra.

En el segmento del City Break son los atractivos vinculados al patrimonio, a las actividades culturales y a la gastronomía los que determinan el éxito de un destino de esta modalidad de viaje. Las mejoras en las conexiones aéreas y ferroviarias son también determinantes para el desarrollo de este tipo de viajes, debiendo limitarse mientras tanto a destinos de proximidad.

Las acciones contempladas en esta medida cubren:

- Elaboración del material promocional necesario
- Acciones de promoción en foros, revistas y webs.
- Acciones de promoción online (SEM) segmentadas por palabras clave
- Acciones de promoción sobre asociaciones y grupos organizados vinculados a esos nichos de mercado y perfiles específicos de cliente

ACTUACIONES

- Crear un canal de comunicación permanente entre los responsables turísticos de ambos ayuntamientos y la D.G. de Turismo y Comercio del Gobierno Foral de Navarra
- Coordinar un programa de eventos y actos en dichas ciudades que contribuya a impulsar este tipo de viajes
- Diseñar acciones de promoción específicas de manera coordinada entre las diferentes administraciones, prestando especial atención a la utilización de imágenes y mensajes en la promoción o comunicación turística que contribuyan a la eliminación de estereotipos de género.
- Coordinar con los establecimientos turísticos de dichas ciudades el diseño de las acciones para generar sinergias con las que realicen cada empresario individualmente

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado Turístico de Pamplona y Tudela

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones de promoción realizadas
Mercados atendidos

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

MEDIDA 4.05. ACCIONES DE PROMOCIÓN Y MARKETING EN SEGMENTOS BÁSICOS DEL TURISMO (RURAL-NAT, CULTURAL, NAVARRA ESENCIAL Y MICE) Y EN LOS SEGMENTOS ESPECÍFICOS ASOCIADOS A CADA UNO DE ELLOS

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida supone la ejecución del conjunto de acciones de promoción y comercialización a realizar en los segmentos básicos del turismo. En concreto, las acciones recaerán en la mejora de los siguientes segmentos básicos y subsegmentos específicos

- Rural Naturaleza y segmentos específicos en Rural-Naturaleza (Senderismo/Cicloturismo/Otros, Escolar-Familiar en parques de la naturaleza).
- Cultural y segmentos específicos en Cultural (Camino de Santiago, Camino Ignaciano, Religioso, Ruta del Románico, Ruta del Renacimiento, Ruta de Hemingway)
- Navarra Esencial y segmentos específicos en Navarra Esencial (Gastronómico-Enológico de base territorial, Escapadas de fin de semana).
- Reuniones y segmentos específicos en Reuniones (congresos, convenciones, incentivos y eventos).

Las acciones contempladas en esta medida cubren:

- La elaboración del material promocional necesario
- La promoción en foros, revistas y webs especializadas.
- La promoción online (SEM) segmentadas por palabras clave
- La promoción sobre asociaciones y grupos organizados vinculados a esos nichos de mercado y perfiles específicos de clientes
- La asistencia a ferias especializadas de dichos nichos y perfiles específicos de clientes

ACTUACIONES

- Crear un grupo de trabajo en el que participen empresarios/empresarias y administración turística para planificar el contenido, alcance y orientación de las acciones a desarrollar
- Identificación del material de comunicación necesario para la promoción, prestando especial atención a la utilización de imágenes y mensajes en la promoción o comunicación turística que contribuyan a la eliminación de estereotipos de género.
- Elaborar y editar dicho material
- Identificar foros, revistas, webs, etc. De interés para los segmentos básicos del turismo
- Identificar posibles prescriptores y prescriptoras de valor en los mercados-objetivo
- Apoyar el desarrollo de acciones de promoción conjunta de empresarios y empresarias en los mercados-objetivo

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado Turístico, Clubes de Productos, UGET

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones de promoción realizadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Moderada |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

**MEDIDA ACCIONES DE PROMOCIÓN Y MARKETING EN SEGMENTOS BÁSICOS DE LA
4.06. INDUSTRIA DEL VIAJE (SALUD, TRABAJO, ESTUDIOS, ETC.)**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida supone la ejecución del conjunto de acciones de promoción y comercialización a realizar en los segmentos vinculados a la Industria del Viaje.

Las acciones contempladas en esta medida cubren:

- La elaboración del material promocional necesario
- La promoción en foros, revistas y webs especializadas.
- La promoción online (SEM) segmentada por palabras clave y mercados
- La promoción sobre asociaciones y grupos organizados vinculados a esos nichos de mercado
- La asistencia a ferias especializadas

Estas acciones deberán concertarse con los Clubes de Productos (Clúster Sanitario), o en su caso, con interlocutores empresariales destacados, cuando no haya organización sectorial que los aglutine

ACTUACIONES

- Crear un grupo de trabajo (cuando no exista ya una entidad constituida) en el que participen empresarios/empresarias y administración turística para planificar el contenido, alcance y orientación de las acciones a desarrollar en cada segmento.
- Identificación del material de comunicación necesario para la promoción
- Elaborar y editar dicho material, prestando especial atención a la utilización de imágenes y mensajes en la promoción o comunicación turística que contribuyan a la eliminación de estereotipos de género.
- Identificar foros, revistas, webs, etc. De interés para los segmentos básicos del turismo
- Identificar ferias y eventos especializados a los que acudir
- Identificar posibles prescriptores y prescriptoras de valor en los mercados-objetivo
- Apoyar el desarrollo de acciones de promoción conjunta de empresarios y empresarias en los mercados-objetivo

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado Turístico y Clubes de Productos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones de promoción realizadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

MEDIDA 4.07. COORDINACIÓN Y PROMOCIÓN DEL CALENDARIO DE EVENTOS (CULTURALES, ETNOGRÁFICOS, DEPORTIVOS, FESTIVOS, ETC.) DE LOS DIFERENTES TERRITORIOS E IMPULSAR LA PROMOCIÓN CONJUNTA POR LOS EMPRESARIOS/EMPRESARIAS Y ENTIDADES DE TODOS LOS TERRITORIOS

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

En los últimos años hay un crecimiento importante de la recuperación de fiestas y de nuevos eventos que con proyección local atraen a excursionistas (y en algunos casos a las y los turistas) del entorno consiguiendo dinamizar periodos de baja actividad.

Esta medida pretende coordinar y promocionar el calendario de eventos y fiestas de Navarra, dándolo a conocer con la suficiente antelación a las y los empresarios turísticos para que estos puedan preparar sus ofertas y promocionarlas entre sus clientes con la suficiente antelación.

La Red de Oficinas de Información Turística y los gestores de la web Turismo de Navarra también dispondrán de dicho calendario de eventos el cual promocionarán a través de las diferentes herramientas de comunicación disponibles (web, Facebook, Twitter, e-mail, etc.).

ACTUACIONES

- Elaboración del calendario de eventos
- Distribución entre las y los agentes turísticos para promocionarlo entre sus clientes
- Definir el plan de comunicación de los eventos: selección de mensajes, medios, canales, gasto promocional por evento, etc.
- Ejecutar el plan de comunicación directamente o a través de agencia.

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Servicio de Ordenación y Fomento
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Empresariado Turístico, Clubes de Productos y UGET

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de actos y eventos coordinados
Nº de acciones de promoción realizadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Alta
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Moderada
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Alta
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Alta

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Media
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Alta
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Alta
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

**MEDIDA
4.08. MEJORAR LOS SISTEMAS DE PROMOCIÓN ONLINE Y SU POSICIONAMIENTO
MEDIANTE ACCIONES SEO APOYADAS POR LA INFORMACIÓN PROCEDENTE
DEL BIG DATA**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida pretende mejorar el posicionamiento de la web de Turismo de Navarra optimizando su estrategia SEO y definiendo una estrategia de comunicación digital que cubra las principales canales y redes sociales con impacto en turismo (Facebook, Twitter, Instagram, tripadvisor, etc.).

Las acciones de mejora se describen en detalle en el informe técnico realizado sobre la web de Turismo de Navarra y sobre otros dispositivos de comunicación turística (RRSS, etc.), donde se relacionan las posibles acciones impulsar para mejorar su posicionamiento SEO, usabilidad, adaptación multipantalla, amigabilidad, etc.

Reforzar las acciones en Redes Sociales, foros especializados y sitios webs de interés, de acuerdo a la estrategia de comunicación online que se defina en el Plan de Marketing Turístico.

Esta acción contará con el apoyo de la información obtenida por las herramientas Big Data y Business Intelligence propuestas en otra actuación.

ACTUACIONES

- Aplicar las recomendaciones sobre posicionamiento SEO , usabilidad, amigabilidad, etc. detalladas en el informe técnico
- Aplicar las recomendaciones sobre RRSS detalladas en el informe técnico
- Impulsar modificaciones en el SEO resultantes de las recomendaciones del análisis Big Data y Business Intelligence
- Reforzar las acciones en redes sociales foros y webs de interés de acuerdo al Plan de Marketing Turístico y al propio Plan Estratégico.
- Medir el impacto del Social Media y conocer la huella que se está dejando en la red. Análisis de reputación.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado Turístico, Clubes de Productos y UGET

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA PROMOCIÓN Y APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN

IV.

MEDIDA 4.09. IMPULSO A LA MODERNIZACIÓN DE LAS PLATAFORMAS DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN WEB DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS, ESPECIALMENTE PYMES DEL MUNDO RURAL

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida se plantea para modernizar las herramientas de promoción y comercialización web de las empresas turísticas de Navarra, especialmente de las pymes del medio rural.

La medida contempla desde la propia creación o modernización de paginas web en pymes del medio rural a la formación en marketing digital, posicionamiento en redes sociales y la reputación online. En las empresas de mayor tamaño la medida debe centrarse en mejorar la integración de los sistemas tecnológicos de las empresas en plataformas de promoción y comercialización externas como las de spain.info y otras donde promocionar sus productos turísticos. Ello requiere tanto de trabajo tecnológico como de conceptualización de productos acorde a los requerimiento de dichas plataformas.

Esta herramienta debe permitir, a su vez, conectar los equipos de las empresas con la web de Turismo de Navarra para gestionar online sus productos y aprovecharse de las acciones de promoción institucionales.

ACTUACIONES

- Elaborar un diagnóstico tecnológico del sector turístico de Navarra
- Impulsar la presencia de las empresas turísticas de Navarra en internet
- Apoyar la mejora tecnológica de las empresas vinculándolas a la orientación al mercado internacional
- Apoyar la digitalización turística de las empresas (idiomas, imágenes, textos, productos, etc.)

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Sodena

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de empresas conectadas a otras plataformas de promoción
Nº empresas atendidas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Media
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Alta
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Media

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Moderada
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

MEDIDA 5.01. ADAPTAR LA NORMATIVA TURÍSTICA A LAS NUEVAS REALIDADES Y NECESIDADES DEL TURISMO, ADECUÁNDOLA ADEMÁS A LAS SINGULARIDADES DEL TERRITORIO (APLICAR PERSPECTIVA DE RURALIDAD)

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objeto revisar y adaptar la normativa foral en materia de turismo a las nuevas realidades y necesidades del sector. Esta adaptación debe realizarse además teniendo en cuenta las singularidades del territorio (aplicar perspectiva de ruralidad) y los diferentes tipos de empresas y actividades que desarrollan.

Buena parte de la normativa turística de Navarra se encuentra obsoleta y requiere de una actualización a las nuevas realidades, especialmente en el ámbito del alojamiento, donde hay nuevas situaciones no reguladas que compiten con la oferta reglada, o en actividades donde también ocurre algo parecido aunque con menor impacto económico, todavía.

En definitiva, se trata de adecuar la normativa actual a la nueva estrategia y a las nuevas realidades turísticas tanto de mercado como tecnológicas, etc.

Algunas de las regulaciones más urgentes tienen que ver con:

- Adaptación de la Ley del Turismo y del Reglamento de AAVV a la Directiva de Servicios y a la Ley sobre Viajes Combinados.
- Adecuación de la normativa de alojamiento para controlar la expansión de las viviendas de alquiler sin garantías de transparencia fiscal.
- Mejora de la regulación general de los alojamientos y clarificación de la regulación de las diferentes tipologías de alojamiento (albergue, casa rural, etc.)
- Mejora de la regulación de las empresas de actividades diferenciando las de turismo activo-deportivo, de las de naturaleza y /o culturales.
- Modernización de los procedimientos de registro e inspección de establecimientos.

ACTUACIONES

- Creación de una mesa de trabajo con participación de las empresas turísticas, expertos y expertas juristas y administración pública, para analizar las deficiencias normativas del sector.
- Elaborar un estudio sobre alternativas en la regulación y normativa turística
- Acometer el desarrollo de la modernización de la normativa turística
- Modificación Ley Foral de Turismo.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de Normas revisadas

Nº de Normas modificadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Moderada |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Moderada |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

MEDIDA 5.02. COORDINAR CON OTRAS ENTIDADES LA REVISIÓN DE LA NORMATIVA PROMOVIDA POR OTRAS ENTIDADES CON INCIDENCIA EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida tiene como objetivo coordinar con otros Departamento de la Administración Foral y con otras entidades, la revisión de la normativa promovida por otras entidades con incidencia en la actividad turística.

Se trata por tanto de:

- Analizar las mejoras normativas con incidencia en el turismo
- Identificar los aspectos que interfieren el buen desarrollo de la actividad turística
- Definir los criterios que deberían marcar la nueva normativa
- Contactar con la entidad responsable y gestionar la posibilidad de modificación

Algunas de las normativas a impulsar su revisión son las relativas al uso y gestión de espacios naturales y culturales, la elaboración de productos agroalimentarios artesanales y su comercialización, la instalación de señalización en el sistema viario estatal y foral, etc.

En la revisión de la normativa se deberá contar con la participación del sector empresarial turístico tanto el directamente afectado por la actual regulación como por otros que lo son indirectamente.

ACTUACIONES

- Creación de una mesa de trabajo entre las administraciones afectadas para analizar las deficiencias de regulación en relación al turismo
- Impulsar el desarrollo de la modificación de la normativa en cuestión.
- Revisión Ordenanzas Municipales areas de parada y estacionamiento autocaravanas.
- Revisión campings con Ordenación Territorio

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Otros Dep. del Gobierno Foral y EE.LL.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Alta
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Media
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Media
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Media

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Alta
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Alta
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Alta

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

MEDIDA 5.03. MEJORAR LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS DEL GOBIERNO FORAL DE NAVARRA PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LA ACCIÓN PÚBLICA EN EL TURISMO

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

El carácter transversal del turismo hace que muchos elementos que se asocian a él sean competencia, en realidad, de otros departamentos. En este sentido, las conexiones aéreas, el patrimonio cultural o natural, muchas de las infraestructuras turísticas (senderos, miradores, etc.) son casi siempre competencias de otros Departamentos del Gobierno Foral, cuando no de otras entidades locales o del Estado.

Esta medida pretende, no solo coordinar la acción de los diferentes Departamentos del Gobierno de Navarra, sino sobre todo pretende impregnar las actuaciones de esos centros directivos de una visión turística.

Para ello, la medida plantea consolidar los contactos iniciados mediante la creación de una mesa permanente de trabajo entre departamentos del Gobierno Foral (Medio Ambiente y Desarrollo Rural, Cultura-Inst. Príncipe de Viana, Empleo, etc.). En la misma línea, se requiere de una mayor implicación de la DG. De Turismo y Comercio en los procesos de planificación sectoriales que realicen dichos centros directivos y puedan afectar a la actividad turística

ACTUACIONES

- Creación de una mesa de trabajo entre departamentos de la administración foral para analizar las deficiencias de regulación en relación al turismo
- Impulsar el desarrollo de la modificación de la normativa en cuestión

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Otros Dep. del Gobierno Foral y EE.LL.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº acuerdos adoptados con otros Departamentos y/o Entidades

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Alta
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Media
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Media
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Moderada
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Alta

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Moderada
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Moderada
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Moderada
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

MEDIDA 5.04. ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ÓPTIMO PARA LLEVAR A CABO LA EJECUCIÓN DEL PLAN

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

El objeto de la actuación es analizar diferentes modelos de gestión turística para identificar aquel que mejor se adapte a las necesidades del Turismo de Navarra y de su administración, de manera que permita una gestión óptima de la ejecución del Plan y del resto de acciones requeridas para el desarrollo del turismo en Navarra.

Se incluye en esta medida la adaptación de la organización interna de la Dirección General a la evolución de las cargas de trabajo y a las respuestas a las nuevas necesidades.

El Plan Estratégico contempla como criterio de gestión para responder a los nuevos retos, la introducción de la gestión por procesos. Este modelo resuelve la dificultad de hacer compatible la especialización de tareas por departamentos con la necesaria integración de flujos de información y resultados entre los mismos, para alcanzar eficazmente los objetivos de innovación y de crecimiento de actividad contemplados en este Plan. La puesta en marcha de un proceso requiere la identificación y diseño analítico del mismo, el establecimiento de un cronograma de implantación y la identificación de una persona responsable.

Se contempla en una primera fase el diseño e implantación de dos procesos como son el Camino de Santiago para el y la visitante extranjero y el Rural-Naturaleza para el mercado alemán. A la finalización del Plan se contempla se hayan implantado cinco procesos.

ACTUACIONES

- Organización funcional de la Dirección General de Turismo y Comercio
- Estudio de la organización de la Dirección General de Turismo y Comercio
- Gestión por procesos: identificación y diseño analítico del mismo, el establecimiento de un cronograma de implantación y la identificación de una persona responsable.
- Diseño implementación de 2 procesos en fase inicial, para llegar hasta 5 a la finalización del Plan.

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

Medida 5.04.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

**RESPONSABLE
EJECUCIÓN:** Dirección General de Turismo y Comercio

**ENT. COLAB./
BENEFICIARIA:** Servicio de Organización y Pública

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Alta |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Alta |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Alta |

PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

**MEDIDA
5.05. RACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN TURÍSTICA EN LOS
TERRITORIOS MEDIANTE LA CREACIÓN DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN DEL
ESPACIO TURÍSTICO (UGET).**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Navarra cuenta con una estructura de intervención en los territorios compleja y poco optimizada. La coexistencia en un mismo territorio de consorcios turísticos, consorcios de desarrollo, agencias de desarrollo local, oficinas de información turística (regional y local), etc. todas ellas con competencias en materia de interés para el turismo supone una importante desorganización y una pérdida considerable de eficacia de la acción pública.

La medida persigue racionalizar este entramado de entidades de manera que sea una única entidad la que asuma la prestación de determinados servicios turísticos en los territorios: las Unidades de Gestión de los Espacios Turísticos (UGET). Estas son un instrumento de carácter supralocal que se configura como un sistema de gestión del espacio turístico desde el territorio, con el propósito de favorecer la adecuación del espacio turístico, promover propuestas de viaje o mejorar las existentes, fortalecer la competitividad del sector turístico local, desarrollar e implementar sistemas y herramientas de gestión de calidad total en el espacio público y disponer de una eficaz red de atención al turista en destino, tanto en cuanto a información como en acogida.

El impulso de las UGET recae en las entidades locales constituidas en consorcio o similar, contando con la participación ineludible de los ayuntamientos afectados y contando con la implicación de la iniciativa privada y de las y los agentes sociales y económicos más representativos del ámbito. Las UGET asumen las funciones y recursos vinculados a turismo en los territorios desarrollando las propuestas recogidas en los Planes Comarcales y en el Plan Director de Calidad en su territorio.

Las UGET tendrán las siguientes funciones:

* Colaborar en la mejor ordenación del espacio turístico comarcal:

- Identificar los recursos turísticos con mayor potencialidad de su territorio y gestionar su puesta en valor ante los responsables de los mismos (Medio Ambiente, Cultura, etc.).
- Identificar las acciones de mejora y adecuación al uso turístico necesarias en su territorio.
- Identificar las necesidades de señalización (orientación, identificación e interpretación).
- Plantear las necesidades de mejora o ampliación en infraestructuras y equipamientos turísticos.

*Actualizar y mejorar la información sobre recursos y oferta de establecimientos.

- Mantener actualizada la información sobre calendario y horario de apertura de recursos y equipamientos turísticos
- Mantener actualizada la información sobre la oferta de servicios turísticos privados (alojamiento, actividades, etc.)

*Contribuir a la elaboración de actividades relacionadas con el aprovechamiento de los recursos del territorio:

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



- Actualizar el calendario de eventos de su territorio.
- Colaboración en los procesos de constitución y funcionamiento de los clubes de producto.

* Contribuir a la mejora de las capacidades y la cualificación profesional de los establecimientos de su territorio:

- Impulsar la formación en su territorio.
- Apoyo a las acciones de formación.
- Difusión de las medidas de innovación y modernización dirigidas a establecimientos.

* Prestación de servicios al turista en destino:

- Oficinas de Información Turística
- Red de Acogida en su territorio.

* Producción de información sobre afluencia, patrones de uso y satisfacción del turista.

Etapas de Transición: la delimitación de las UGET será objeto de una primera acción, que deberá además establecer el protocolo de adjudicación y de relaciones entre el Gobierno Foral y las entidades adjudicatarias del servicio. En la delimitación se tendrán en cuenta los límites de las comarcas que finalmente se aprueben en el proceso de Reforma Local, actualmente en proceso

ACTUACIONES

La medida contempla las siguientes acciones:

- Definir y delimitar las Unidades Territoriales de Gestión del Espacio Turístico
- Impulsar la creación de las UGET
- Dotar de recursos técnicos y materiales suficientes a las UGET
- Elaborar el protocolo de actuación y funcionamiento de las UGET
- Diseñar y poner en funcionamiento los instrumentos de coordinación entre las UGET y con la DG Turismo y Comercio

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Ordenación y Fomento / Servicio de Marketing
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Desarrollo Rural (Administración Local)

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de asociaciones integradas
Nº de empresas asociadas

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Alta |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Moderada |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Moderada |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

MEDIDA DOTACIÓN DE RECURSOS A LA OFICINA TÉCNICA DEL PLAN 5.06.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida se dirige a reforzar la dotación de recursos materiales y humanos de la D.G. de Turismo y Comercio para facilitar la puesta en marcha del propio Plan Estratégico de Turismo. Esta dotación, por tanto, tiene un carácter temporal contemplándose inicialmente un refuerzo durante los tres primeros años de ejecución del Plan, consistente al menos en dos técnicos/técnicas especialistas.

ACTUACIONES

- Definir los objetivos y funciones de la Oficina Técnica del Plan
- Definir su configuración orgánica y competencial.
- Dotarla de recursos materiales y humanos, procurando que dicho personal técnico tenga formación en materia de Igualdad de género.
- Poner en marcha la Oficina Técnica del Plan.

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

Medida 5.07.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Oficina Técnica del Plan

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

MEDIDA CREACIÓN Y APOYO A CLUBES DE PRODUCTOS

5.07.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida se dirige a impulsar la creación de Clubes de Productos y a apoyar su consolidación, especialmente en los segmentos prioritarios identificados en el Plan cuando se orientan al mercado internacional.

La estructuración de la oferta turística en Clubes de Productos permite posicionar en mercados de alcance productos turísticos en los que participan empresarios y empresarias de pequeño tamaño que de forma aislada difícilmente podrían llegar a esos mercados. Los Clubes de Productos deberán contar con la figura del receptivo-empaquetador que asuma la interlocución entre los prestadores de servicios en destino (empresarias/empresarios turísticos) y los operadores turísticos y sus clientes (las y los turistas) en el mercado objetivo.

El Club de Productos debe ofrecer productos turísticos atractivos para la demanda objetivo y el contenido y calidad de los mismos estará recogido en el manual de productos, el cual se convierte en el "contrato de compromiso" entre operadores y empresarios/empresarias. Además, el Club de Productos debe asegurar al operador turístico una triple garantía: normalización de productos (que estamos ofreciéndole exactamente lo que ellos demandan), calidad (todas las unidades se prestan con los mismos niveles de calidad) y masa crítica (aglutinar un número suficiente de unidades de producto) que permitan la financiación del club de productos. Estas tres garantías deben dar confianza al operador internacional, para enviarnos a sus clientes a nuestro territorio de acuerdo a un producto turístico cuyas especificidades están recogidas en el manual de productos. El papel del receptivo-empaquetador en este proceso es fundamental, ya que es el que mantiene el contacto directo con el operador.

Con este argumento central de satisfacer al mercado, el Club de Productos, contribuye a facilitar la gobernanza en el espacio turístico, al constituirse en interlocutor privilegiado del sector, pudiendo intervenir en la planificación de las acciones de mejora de espacios, en la formación de empresarios/empresarias y trabajadores/trabajadoras, en la definición de productos a desarrollar, y en las acciones de promoción a impulsar.

ACTUACIONES

Medida 5.08.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



- Elaborar un estudio sobre potencialidad de desarrollo de clubes de productos o entidades de cooperación empresarial en turismo en Navarra
- Convocar a las y los agentes de los diferentes segmentos y plantearles la posibilidad de impulsar dichas iniciativas
- Habilitar ayudas al desarrollo y consolidación de clubes de productos

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica del Plan

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado, Política Económica, Sodena

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de clubes creados/apoyados
Nº de productos creados/apoyados
Ventas registradas por producto

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

**MEDIDA APOYO A LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ENTIDADES GESTORAS DE
5.08. SEGMENTOS TURÍSTICOS**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La estructuración de la oferta en determinados segmentos turísticos no puede realizarse en base a Clubes de Productos, ya que la comercialización conjunta de dichos productos turísticos carece de sentido. Sin embargo, en estos casos, resulta muy adecuado disponer de entidades gestoras del segmento que articule y coordine la relación con las y los empresarios turísticos y no turísticos del segmento. La formalización de la entidad puede tener diferentes configuraciones desde un clúster, a una mesa sectorial, o a un grupo de trabajo permanente, entre otras. En cualquier caso, estas entidades se convierten en representantes autorizados de una mayoría de las y los empresarios del segmento, y como tales, pueden ejercer la gobernanza del segmento.

En concreto, la medida contempla el apoyo a la entidad gestora del Clúster Sanitario y la mesa del MICE, además de impulsar la creación de la mesa del Camino de Santiago y otras que surjan en los segmentos de rural-naturaleza, cultural, familiar y el resto de los considerados como prioritarios por el Plan.

ACTUACIONES

- Propiciar la creación/consolidación de entidades de gestión del segmento
- Impulsar la profesionalización de las entidades
- Elaborar propuestas de mejora en torno a los segmentos
- Gestión Ruta del Vino de Navarra. Consolidación y ampliación

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica del Plan

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Entidades Gestoras de Segmentos Turísticos

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de entidades creadas/apoyadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Alta |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA GOBERNANZA DEL TURISMO

V.

MEDIDA 5.09. SENSIBILIZACIÓN AL RESTO DE AGENTES ECONÓMICOS Y A LA POBLACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DEL TURISMO PARA EL TERRITORIO

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida se dirige a concienciar a diferentes agentes económicos y a la población en general sobre la importancia del turismo para Navarra, especialmente en determinadas zonas donde las alternativas económicas son menores. En este sentido, cabe destacar la importancia de la consideración del turismo como una de las Áreas Económicas Prioritarias de Navarra a desarrollar según recoge su Estrategia de Especialización Inteligente (S3). Ello le convierte en un vector de desarrollo fundamental para Navarra en los próximos años, en el que destaca su contribución a la cohesión territorial y al desarrollo social. Además, es uno de los sectores más relevantes en muchas comarcas y contribuye positivamente a la conservación del patrimonio natural y cultural.

La medida contempla actuaciones encaminadas a preparar el material de comunicación, realizar las campañas de sensibilización en diferentes medios y en diferente ámbitos, con especial atención a la escuela. Además se podrán impulsar campañas y premios turísticos, ranking de recursos o de establecimientos según la valoración de las y los turistas, etc., todo ello con el objeto de favorecer la implicación de la población navarra en la consolidación del atributo de sociabilidad del espacio turístico de la Comunidad Foral y la valoración de las condiciones de acogida a las personas que nos visitan.

ACTUACIONES

- Elaboración de un estudio sobre percepción de la población navarra hacia el turismo
- Elaboración de una campaña de sensibilización de la población que trabaje sobre los elementos de debilidad identificados en el estudio
- Ejecución de acciones de sensibilización

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

Medida 5.10.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de campañas realizadas

Nº de eventos celebrados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

MEDIDA ELABORACIÓN DE LA CUENTA SATÉLITE DEL TURISMO DE NAVARRA **6.01.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida tiene como objeto la elaboración de la Cuenta Satélite del Turismo de Navarra de manera que se pueda conocer en detalle el impacto del turismo en la economía y el empleo en Navarra.

La Cuenta Satélite del Turismo permite conocer, entre otras cosas, la contribución del turismo al PIB navarro, la posición del turismo respecto de otros sectores económicos, los puestos de trabajo creados o los impuestos generados por el turismo; y sobre todo es un instrumento que facilita la toma de decisiones en turismo.

ACTUACIONES

- Elaboración de la Cuenta Satélite del Turismo de Navarra

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

Medida 6.01.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Instituto de Estadística Navarra

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Media
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Moderada
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Moderada
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Moderada

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Media
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Moderada

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

MEDIDA 6.02. DESARROLLAR MECANISMOS DE CAPTACIÓN, INTEGRACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN (BIG DATA Y BUSINESS INTELLIGENCE)

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

El turismo es una de las actividades económicas que mayor cantidad de información genera durante toda la cadena del viaje, desde su inspiración, búsqueda de información y compra, hasta la fidelización y comunicación en redes sociales de la experiencia turística, pasando, por supuesto, por las generadas durante la estancia en el destino (hotel, compras, visitas, etc.). Todo ello supone un caudal de información muy importante que debe ser analizado, interpretado y aprovechado para conocer mejor a las y los turistas y satisfacer mejor sus necesidades durante todas las etapas del viaje.

Para otras cuestiones será necesario desarrollar procesos de toma de datos o captación de información específica sobre determinadas realidades no controladas en la actualidad como el nivel de uso de las viviendas de alquiler, el número de clientes de las empresas de actividades, los patrones de uso del espacio turístico (movilidad en destino), pautas de consumo y gasto o demandas de actividades o servicios por segmentos, etc.

La medida tiene como objetivo desarrollar mecanismos de captación, integración y análisis de información captada con dispositivos tecnológicos e internet y relacionarla con otra procedente de encuestas, aforos y toma de datos en destino. Para ello se ha de incorporar la tecnología más moderna y capaz de proporcionar información de alto interés relacionada con las preferencias de las y los turistas y sus patrones de comportamiento mediante la aplicación de técnicas Big Data y Business Intelligence.

ACTUACIONES

- Elaboración de un estudio de posibilidades de captación de información turística en destino y a través de dispositivos tecnológicos
- Diseño de un sistema de información que integre dicha información
- Diseño de un dispositivo de análisis de la información del sistema
- Mejora de las capacidades técnicas y de análisis de la D.G. de Turismo y Comercio

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Instituto de Estadística Navarra

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº fuentes de información/entidades integradas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Media
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Alta
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Media
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Media

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Moderada
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Alta
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Alta
- Contribución al reequilibrio territorial	Media

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

MEDIDA 6.03. CREACIÓN DEL OBSERVATORIO TURÍSTICO DE NAVARRA PARA MEJORAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADO AL CONJUNTO DEL SECTOR.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Los resultados obtenidos en el análisis de la información turística deben ser adecuadamente interpretados y convertidos en mensajes y propuestas concretas a trasladar al tejido empresarial y a las entidades turísticas para adecuar sus actuaciones a las conclusiones de los análisis realizados.

Estas funciones, entre otras, deben ser desarrolladas por un Observatorio Turístico en el que participen distintas personas expertas del ámbito privado, del ámbito académico y de la administración turística, cuyo objeto sea la interpretación cuantitativa y cualitativa de los fenómenos de mayor transcendencia para el sistema turístico navarro y la contribución a la mejora del entorno de la toma de decisiones por parte de las y los distintos agentes involucrados.

La medida contempla, por tanto, el diseño del Observatorio Turístico para Navarra como la implantación tomando en cuenta el existente para la ciudad de Pamplona. La medida incluye tanto la identificación y la selección fuentes, la elaboración de indicadores, la interpretación de los mismos, su análisis y comunicación al sector mediante boletines, foros, jornadas, etc.

ACTUACIONES

- Estudio de alternativas sobre contenido, organización y gestión de Observatorios Turísticos
- Selección de propuestas más adecuada a las necesidades de Navarra
- Creación del Observatorio Turístico de Navarra

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

ALTA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:	Dirección General de Turismo y Comercio / Servicio de Marketing / Oficina Técnica
ENT. COLAB./ BENEFICIARIA:	Instituto de Estadística Navarra

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad	Moderada
2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino	Alta
3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos	Alta
4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas	Alta
5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa	Moderada

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Moderada
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Moderada

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

MEDIDA 6.04. POTENCIAR LA RENOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR PARA MEJORAR LOS VÍNCULOS CON EL MERCADO

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Esta medida tiene como objetivo impulsar la renovación de los sistemas tecnológicos de las empresas (CRM, Códigos QR/BIDI, Cámaras 3D y de Realidad Aumentada, etc.) que permitan mejorar su conocimiento de la demanda mediante la información generada por dichos sistemas, o en otros casos, que puedan recrearse espacios, recursos o situaciones que generen vínculos emocionales con los mercados objetivos.

El desarrollo de esta medida se hará de forma coordinada con las previsiones del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Navarra, y especialmente con las del Plan Director de Banda Ancha de Navarra 2016-2021. Además, habrá que gestionar que los programas de innovación tecnológica de la Comunidad Foral incorporen propuestas específicas para el sector turístico.

ACTUACIONES

- Identificación de necesidades de mejora tecnológica del sector a partir del Diagnóstico Tecnológico del Turismo de Navarra
- Apoyo a la renovación tecnológica del sector, priorizando el medio rural y/o la orientación a mercados-objetivo

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN:

**ENT. COLAB./
BENEFICIARIA:** Sodena, Dirección General de Industria, Energía e Innovación

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de empresas apoyadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Moderada |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Alta |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

MEDIDA 6.05. MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DE NAVARRA (SITURNA) Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EJEMPLAR.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La acción pretende mejorar el Sistema de Información Turística de Navarra (SITURNA), tanto en relación a la medición de las variables convencionales del turismo (visitantes, pernoctaciones, gasto, movilidad, satisfacción, etc.) como respecto de otras relacionadas con la sostenibilidad, el medio ambiente o la responsabilidad social. El SITURNA debe ser un instrumento eficaz para la obtención de información veraz sobre las nuevas realidad turística:

- Reflejar adecuadamente la constelación turística en el Sistema de Información.
- Mejorar la integración territorial de los elementos con incidencia en el turismo (patrimonio, uso de viviendas, etc.)
- Adaptar la estructura territorial a la nueva configuración de ámbitos y destinos establecida por el Plan.
- Incluir los resultados de la Cuenta Satélite del Turismo en el Sistema.
- Incorporar la información obtenida por diferentes procesos (captación de información específica, Internet y otros)
- Permitir medir el nivel de sostenibilidad y la evolución que se va experimentando a lo largo del tiempo para poder demostrar la excelencia de Navarra en materia de turismo sostenible.
- Recoger datos del perfil de turistas, visitantes y del sector turístico a fin de obtener información para adoptar, si se estima necesario, posibles acciones positivas en materia de igualdad de género, o en relación con el II Plan Foral de juventud de Navarra

La actualización de la información integrada en el sistema de información, la creación de un protocolo que permita la actualización de la misma por parte de las empresas y agentes (cuando así fuera posible), la mejora de la capacidad de explotación y análisis por parte del personal técnico y agentes profesionales del turismo son algunas de las funcionalidades que debe tener el sistema.

Esta medida incluye también la definición e implantación del Sistema de Medición de la Sostenibilidad Ejemplar que permita disponer de información ambiental suficiente para demostrar el compromiso de Navarra de convertirse en un destino turístico referente a nivel europeo, según los criterios establecidos por la OMT y otros organismos internacionales (NECSTOUR, etc.).

En definitiva, el Sistema de Información Turística de Navarra (SITURNA) requerido por la nueva política turística exige un importante esfuerzo de coordinación y cooperación interadministrativo para adecuar la generación de información de los distintos departamentos productores de la misma (Medio Ambiente, Desarrollo Rural, Cultura, Deporte y Juventud, Innovación, Obras Públicas, Inclusión Social, etc.) en las diferentes administraciones (central, autonómica, local, INAI, etc.) y en relación con la iniciativa privada (hoteles, empresas turísticas, operadores, etc.) con competencia en la

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



materia, para posibilitar que dicha información responda de forma eficaz a las necesidades de turismo.

ACTUACIONES

- Creación de un grupo de trabajo entre empresarios y empresarias, territorios (OIT-UGET) y administración turística para analizar carencias del sistema y plantear propuestas de mejora
- Elaboración de un estudio de alternativas sobre sistemas de información turística.
- Definición del Sistema de Medición de la Sostenibilidad Ejemplar
- Remodelación y mejora del sistema de información turística

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica del Plan

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Empresariado, OITs, UGET

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de indicadores registrados

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Alta |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Media |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Alta |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental	Media
- Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social)	Media
- Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica)	Media
- Contribución al reequilibrio territorial	Moderada

PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

**MEDIDA DESARROLLO DE ELEMENTOS DE INNOVACIÓN EMOCIONAL
6.06.**

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Con esta medida se pretende generar un gran cambio en la experiencia de visita a Navarra. El propósito es lograr que las y los visitantes pasen de la contemplación pasiva (con frecuencia banal y estandarizada) a la vivencia personalizada. Esta vivencia debe integrar dos requisitos: por un lado debe ser capaz de comunicar, transmitir valores, emociones relacionadas con el patrimonio territorial y, por otro, debe estar protagonizada en el contacto personal. Para ello se requiere generar innovaciones en materia de comunicación, actuando en tres dominios:

- Desarrollo de nuevas tecnologías que favorezcan la interpretación experiencial de la memoria y los valores patrimoniales de Navarra. Entre ellas cabe señalar las aplicaciones de realidad aumentada y virtual que permiten mejorar la experiencia del usuario, aportando datos adicionales e imágenes virtuales para comprender mejor la historia, el patrimonio cultural o descubrir las películas y personajes en la ruta del cine.
- Formación en técnicas de interpretación innovadoras para monitores y personas que estén en contacto con turistas de otras culturas.
- Innovación en técnicas de dramatización y generación de atmósferas emocionalmente eficaces.

ACTUACIONES

- Desarrollar las previsiones del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Navarra en relación a las aplicaciones de realidad aumentada.
- Creación de un proyecto de investigación sobre elementos de innovación emocional de Navarra de interés para el turismo.
- Aplicación piloto de los elementos de innovación emocional en productos turísticos existentes y medición de sus efectos.
- Desarrollo de contenidos y tecnologías que permitan recrear vivencias emocionales del Reino de Navarra en relación a su historia, su lengua, su cultura, etc.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica del Plan

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Desarrollo Rural, Agricultura y Ganadería / Cultura

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones realizadas y operativas

Nº de acciones formativas realizadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|--------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Media |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Alta |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Media |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Media |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

MEDIDA 6.07. IMPULSAR LA INVESTIGACIÓN SOBRE NUEVAS FORMAS DE REVITALIZAR EL MEDIO RURAL CON EL TURISMO Y OTRAS ACTIVIDADES DE BASE TERRITORIAL, APLICANDO MODELOS DE GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL INNOVADORES

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

La medida pretende impulsar la creación de un marco de conocimiento sobre el mundo rural que permita mejorar las condiciones de vida en esos territorios con nuevas propuestas de uso de espacios y edificios abandonados (molinos, talleres, etc.) o mediante la innovación en materia social (aplicando nuevas fórmulas de cogestión y coparticipación en determinadas actividades, etc.).

Se trata, por tanto, de estudiar otras realidades similares a nivel internacional y ver cómo se está abordando la revitalización de las zonas rurales, para intentar aplicar en determinadas zonas pilotos, iniciativas similares a adaptadas a las condiciones locales.

La mejora del conocimiento y la aplicación de experiencias piloto en materia de innovación territorial (cambios/recuperación de usos, procesos, espacios, etc.) y social (cogestión, cooperación, compartición, etc.) y otras que se deriven de los análisis realizados son objeto también de esta medida.

ACTUACIONES

- Creación de un proyecto de investigación sobre nuevas formas de revitalizar el medio rural con el turismo y otras actividades de base territorial.
- Estudio de casos de experiencias de interés en revitalización de medio rural
- Visitas de reconocimientos de las realidades más interesantes para trasladar propuestas a Navarra. La experiencia del sur de Francia en relación a la valorización del medio rural es especialmente interesante.

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica del Plan

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Desarrollo Rural, Agricultura y Ganadería / Cultura

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº países analizados
Nº de iniciativas analizadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Alta |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Media |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|--------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Alta |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Alta |

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



PROGRAMA INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

VI.

MEDIDA ACCIÓN SEMILLA DE PAISAJE 6.08.

DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA

Las acciones semilla de paisaje constituyen una forma experimental de intervención en el territorio dirigidas a resolver un reto crítico en la optimización del uso turístico del territorio: cómo favorecer la relación del turista con los valores paisajísticos de Navarra, sin alterar la calidad del territorio y sin perjudicar a la experiencia de la contemplación.

Con esta medida se pretende obtener criterios innovadores que nutran a la política de ordenación del territorio y paisaje de la Comunidad Foral de criterios procedentes del punto de vista del turista.

ACTUACIONES

A título indicativo, se señalan los siguientes contenidos para esta experiencia:

- Análisis de la percepción de las y los turistas
- Diseño de la intervención
- Acciones de dramatización del paisaje
- Criterios funcionales y de integración en el medio de las instalaciones de contemplación
- Elementos de apoyo interpretativo
- Elementos infraestructurales de apoyo

PRIORIDAD DE EJECUCIÓN

MEDIA

Medida 6.08.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO NAVARRA 2018-2025



RESPONSABLE DE EJECUCIÓN Y ENTIDAD COLABORADORA/BENEFICIARIA

RESPONSABLE DE EJECUCIÓN: Dirección General de Turismo y Comercio / Oficina Técnica del Plan

ENT. COLAB./ BENEFICIARIA: Desarrollo Rural, Agricultura y Ganadería / Cultura

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Nº de acciones realizadas

CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Consolidar la posición de Navarra en los mercados de proximidad | Moderada |
| 2. Posicionar a Navarra-Pamplona en el mercado turístico europeo para captar flujos de demanda desestacionalizada, con un elevado gasto medio diario en destino | Media |
| 3. Centrar la competitividad turística en la diferenciación de segmentos y productos | Media |
| 4. Impulsar la cooperación entre empresarios/empresarias y entidades turísticas | Alta |
| 5. Mejorar la articulación territorial de la gestión del espacio turístico impulsando la cooperación entre entidades territoriales y mejorando la coordinación interadministrativa | Moderada |

CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD Y AL REEQUILIBRIO TERRITORIAL

- | | |
|---|-----------------|
| - Contribución a la mejora de la Sostenibilidad Ambiental | Alta |
| - Contribución a la mejora del Empleo (Sost. Social) | Media |
| - Contribución a la mejora de la Rentabilidad de la Actividad (Sost. Económica) | Media |
| - Contribución al reequilibrio territorial | Moderada |