

Nafarroako  Gobierno
Gobernua  de Navarra

PLAN ESTRATÉGICO
DE TURISMO DE

NAVARRA

2 0 1 7 - 2 0 2 5

NAFARROAko

TURISMO
PLAN ESTRATEGIKOA

Nafarroako
Erresuma
Lur Anitza



Reyno de
Navarra
Tierra de Diversidad

CLAVE
Asistencias Técnicas

RESUMEN
EJECUTIVO

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE NAVARRA 2017 – 2025

Resumen ejecutivo



**Dirección General de Turismo y Comercio
Gobierno de Navarra**

Abril, 2017

CLAVE
Asistencias Técnicas
www.atclave.es

VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO ECONOMICO

Manu Ayerdi Olaizola

DIRECTORA GENERAL DE TURISMO Y COMERCIO

Maitena Ezkutari Artieda

Director de Servicio de Marketing Turístico

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. POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO	5
2. ARQUITECTURA DEL PLAN	6
3. DIAGNÓSTICO	10
4. PRINCIPIOS INSPIRADORES.....	12
5. OBJETIVOS DEL PLAN	14
6. NÚCLEO CENTRAL DE LA ESTRATEGIA	16
7. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y PROGRAMA DE ACTUACIONES.....	18
8. GESTIÓN DEL PLAN	22

1. POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Un plan estratégico es la formulación de un propósito, expresa una política, una visión. Este Plan establece por tanto el nuevo horizonte de la organización, pretendiendo constituir 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.

Para ello, el Plan actúa sobre el marco normativo, definiendo 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 del espacio turístico, la definición concreta de estrategias de comunicación y marketing, el diseño de productos concretos y cualesquiera otras concreciones que corresponden al nivel operativo de desarrollo de este 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 agentes público-privados del sector.

Su confección pasa por un **intenso proceso de participación**, a través del cual se han celebrado 23 reuniones, entrevistado a 22 expertas y expertos locales y regionales, y se ha contado con la participación de 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.

2. ARQUITECTURA DEL PLAN

La articulación del proceso de planificación estratégica encarnado por el Plan, parte de un diagnóstico capaz aportar luz sobre aquellas cuestiones centrales que deben ser afrontadas por el sistema turístico a modo de desafíos a superar, independientemente de la estrategia o política turística a desarrollar. La definición de estos retos, permiten definir y perfilar unos objetivos, metas o aspiraciones para conseguir un cambio en la realidad turística actual. Por su parte, estos objetivos se concretan en un conjunto de orientaciones estratégicas, desarrolladas en los distintos programas de medidas o actuaciones de intervención concretas.



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.

CONSTELACION TURISTICA

Conjunto de empresas del territorio navarro que tienen como finalidad exclusiva, predominante o parcial, la prestación de servicios a las/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 BASICO

Parte del mercado que se comporta de manera diferenciada en torno a una motivación central del viaje y de la elección del destino y que el Plan Estratégico 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 ESPECIFICO

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., 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 TURISTICOS

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.

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE INTERÉS

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 actividades 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 las/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,

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE INTERÉS

actividades recreativas, culturales y deportivas, transportes y comercio y otras.

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.

3. DIAGNÓSTICO

■ 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.
- Un territorio con potentes elementos de identidad territorial que le aportan diversidad y singularidad, pero que han estado poco presentes en sus productos turísticos.
- El Patrimonio Territorial, especialmente su naturaleza, cultura y paisaje, son los principales atractivos de Navarra para desarrollar un turismo diferenciado.
- 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.
- Algunos recursos turísticos necesitan de una adecuada puesta en valor para el turismo.
- La profesionalización del tejido empresarial resulta crucial en un escenario de intensa prestación de servicios calidad.
- Existe una cierta complejidad en la estructuración del sector y una escasa cooperación en la gestión y comercialización del turismo.
- Deficiente articulación de productos turísticos adaptados a las preferencias del mercado objetivo.
- La atención al turista en destino presenta una cierta confusión en su estructuración territorial y sectorial.

- Las dotaciones presupuestarias para la política turística son insuficientes y están por debajo de la media estatal.
- El mercado turístico actual de Navarra es fundamentalmente de proximidad, lo cual redundará en una marcada estacionalidad y bajo nivel de gasto en destino.
- Navarra está posicionada en un mercado maduro que manifiesta una gran inercia y fuerte resistencia al cambio o la mejora de posiciones.
- Navarra tiene un importante capital de imagen, focalizado en Sanfermines y Camino de Santiago.

■ Retos del turismo de Navarra

- Optimizar las potencialidades turísticas del capital territorial de Navarra
- Ocupar un posicionamiento que mejore el entorno de rentabilidad
- Aglutinar a los distintos actores públicos y privados en torno a los mismos objetivos
- Vincular las líneas de productos de Navarra a rasgos y atributos diferenciales y vinculados a la experiencia
- Conectar el espacio turístico de Navarra con los mercados de mayor interés a través de desarrollo de productos
- Dar un salto adelante en la inteligencia de mercados vinculada a una mejora sustancial en la gestión de recursos y capacidades
- 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

4. PRINCIPIOS INSPIRADORES

- 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.

5. 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 básicos**:

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: 850.000 pernoctaciones de viajeros de proximidad.

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: 450.000 pernoctaciones de viajeros europeos

Referencia 2025: 15% 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.

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

D. Impulsar la cooperación entre empresarios 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 capacidad de

adaptación a segmentos de demanda y líneas de producto diferentes.

Referencia 2025: 30% de incremento en la participación 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 30% de personas atendidas en oficinas de información y red de acogida

6. NÚCLEO CENTRAL DE LA ESTRATEGIA

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

A) ATRACTIVOS DEL DESTINO NAVARRA-PAMPLONA

- ❖ Diversidad.
- ❖ Engarce entre territorios.
- ❖ Sociabilidad.
- ❖ Territorio-gastronomía.
- ❖ Sostenibilidad ejemplar.

B) AREAS CLAVE

- ❖ Formación y empleo.
- ❖ Innovación-Sostenibilidad.
- ❖ Promoción/Comercialización.
- ❖ Calidad percibida.
- ❖ Receptivo y Red de acogida en destino.

C) SEGMENTOS

Los segmentos que se consideran fundamentales para el desarrollo de la estrategia son de dos tipos: básicos y específicos.

- ❖ **SEGMENTOS BÁSICOS TURÍSTICOS:** Rural-naturaleza, Cultural y Reuniones/eventos
- ❖ **SEGMENTOS BÁSICOS DE LA INDUSTRIA DEL VIAJE:** Salud, Formación especializada y Viaje de negocios-trabajo.
- ❖ **SEGMENTOS ESPECÍFICOS:** Camino de Santiago, Senderismo/Cicloturismo, Escapadas de fin de semana, Gastronomía de base territorial y Familiar/Escolar.

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS SEGMENTOS SEGÚN MERCADOS		
	MERCADO PROXIMIDAD	MERCADO EUROPEO
SEGMENTOS BÁSICOS DEL TURISMO		
RURAL-NATURALEZA	ALTA	ALTA
CULTURAL	ALTA	MEDIA
REUNIONES Y EVENTOS	MEDIA	MEDIA
SEGMENTOS BÁSICOS INDUSTRIA DEL VIAJE		
SANITARIO	MEDIA	ALTA
FORMACIÓN ESPECIALIZADA	BAJA	MEDIA
NEGOCIOS Y TRABAJO	MEDIA	MEDIA
SEGMENTOS ESPECÍFICOS		
CAMINO DE SANTIAGO	ALTA	ALTA
SENDERISMO/CICLOTURISMO	ALTA	MEDIA
FAMILIAR/ESCOLAR	MEDIA	BAJA
GASTRONOMÍA DE BASE TERRITORIAL	ALTA	MEDIA
ESCAPADAS FIN DE SEMANA	MEDIA	BAJA

7. PROGRAMA DE ACTUACIONES

Los 5 Objetivos planteados se desarrollan en **24 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.

La concreción de estos Objetivos y Orientaciones Estratégicas se estructuran en los siguientes **6 Programas y 48 Medidas** asociadas:

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

- ✓ 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
- ✓ Adecuación y mejora de las Oficinas de Información Turística de Navarra
- ✓ Creación de la Red de Acogida al Visitante
- ✓ Desarrollo de la Red de Acogida
- ✓ Fortalecer las herramientas de generación de confianza y conocimiento entre los agentes turísticos de los diferentes territorios. Panóptico del Turismo de Navarra

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

- ✓ 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. 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

- ✓ Formación y cualificación de trabajadores, empresarios y técnicos de turismo, atendiendo a las especificidades de las zonas rurales
- ✓ Impulso de la formación adaptativa y al refuerzo de la internacionalización
- ✓ Potenciación de las empresas de receptivo y empaquetadoras en los territorios como impulsores de la creación de clubes de productos
- ✓ Apoyar el desarrollo del comercio tradicional y la artesanía de base territorial
- ✓ Apoyo a la internacionalización de la empresa turística 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.
- ✓ Apoyo a los sistemas de gestión de la calidad en empresas, entidades y territorios (SICTED).
- ✓ 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

- ✓ Desarrollar la imagen de marca de Navarra-Pamplona y acompañarla de unos mensajes claros y acordes con la estrategia
- ✓ 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 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 empresarios 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

- ✓ 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
- ✓ Creación de la Empresa Pública de Turismo de Navarra
- ✓ 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
- ✓ Sensibilización al resto de agentes económicos y a la población sobre la importancia del turismo para el territorio

VI. INTELIGENCIA E INNOVACIÓN EN TURISMO

- ✓ 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 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

8. GESTIÓN DEL PLAN

La consecución del gran cambio que propone el Plan Estratégico necesita de un esfuerzo a nivel **financiero**, que ya ha sido descrito, pero también **técnico** y **organizativo**.

Nivel técnico

Se plantea un refuerzo de la capacidad de conocimiento del sector, para lo cual se plantean programas de especialización inteligente de mercado, el establecimiento de dispositivos turísticos para mejorar el conocimiento en relación a patrones de los turistas que se pretenden captar, además de reforzar la capacidad de los actores turísticos o reforzar los medios técnicos de la Administración turística.

Nivel organizativo

La ejecución del Plan Estratégico cuenta con una nueva organización de la Administración turística apoyada en un conjunto de instrumentos para la gestión. L

- Estructura organizativa, en tres niveles:
 - o *Dirección General de Turismo y Comercio* responsable del impulso y dinamización del Plan Estratégico, junto a las restantes entidades públicas y privadas y la dirección promoción del destino.
 - o *Empresa Pública de Turismo de Navarra*; responsable de ejecutar las acciones de promoción y marketing que marque la Dirección General, la gestión del Sistema de Información y las acciones que le encomiende el Consejero en desarrollo instrumental de la política de turismo.
 - o *Unidades de gestión del espacio turístico* (UGET); instrumento público-privado específico para la gestión de espacios, de manera que se incorpore la dimensión territorial a la política turística.
- Instrumentos para la gestión: Para desarrollar el Plan deberán ser formulados tres planes que concretan las acciones en períodos de tiempo trienales *Plan de Acción*

Plurianual, Plan Director de Marketing, Plan Director de Calidad y unos Planes Turísticos Comarcales con un horizonte temporal de ocho años.