



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**TRABAJO FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**PLAN DE MARKETING TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD FORAL DE  
NAVARRA**

**Beñat Enrique Altarriba García**

**DIRECTOR**

**Don Ildefonso Grande Esteban**

**Pamplona-Iruña**

**15 de enero de 2015**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto consiste en la elaboración de un Plan de Marketing turístico de la Comunidad Foral de Navarra. Hoy en día e históricamente, el turismo es un importante motor económico y de desarrollo a nivel mundial. Es un sector a tener muy en cuenta tanto por los gobiernos como por las empresas ya que de su incentivación depende el empleo de millones de personas y los ingresos y beneficios de muchas empresas y comunidades.

Es por esta razón, por lo que decidí realizar este Plan de Marketing. Para llevarlo a cabo, elaboraré un análisis externo e interno de la situación, a continuación desarrollaré un análisis DAFO, fijaré los objetivos principales, desarrollaré las estrategias de marketing necesarias, explicaré los planes de acción que se tendrán que llevar a cabo, elaboraré un presupuesto y estableceré unas medidas de control.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan de Marketing, marketing turístico, sector turístico, Plan de Marketing Turístico, Navarra.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>0. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Análisis externo.....</b>	<b>7</b>
1.1.1. <i>Análisis del macro entorno.....</i>	<i>7</i>
1.1.1.1. <i>Entorno demográfico.</i>	
1.1.1.2. <i>Entorno económico.</i>	
1.1.1.3. <i>Entorno político-legal.</i>	
1.1.1.4. <i>Entorno tecnológico.</i>	
1.1.1.5. <i>Entorno cultural.</i>	
1.1.2. <i>Análisis del mercado. ....</i>	<i>10</i>
1.1.2.1. <i>Estado y evolución del sector turístico español.</i>	
1.1.2.2. <i>Segmentación del sector turístico en España.</i>	
1.1.2.3. <i>Segmentación del sector turístico en Navarra.</i>	
1.1.2.4. <i>Análisis del consumidor.</i>	
1.1.3. <i>Análisis de la competencia a nivel nacional y regional.....</i>	<i>16</i>
<b>1.2. Análisis interno.....</b>	<b>18</b>
1.2.1. <i>Análisis de la Comunidad Foral de Navarra.....</i>	<i>18</i>
1.2.1.1. <i>Historia.</i>	
1.2.1.2. <i>Contexto económico.</i>	
1.2.1.3. <i>Estado y evolución del sector turístico en Navarra.</i>	
1.2.1.4. <i>Misión.</i>	
1.2.1.5. <i>Unidades estratégicas de negocio.</i>	
1.2.1.6. <i>Organización general del sector turístico.</i>	
1.2.2. <i>Análisis de la estrategia comercial.....</i>	<i>25</i>
1.2.2.1. <i>Productos turísticos de Navarra.</i>	
1.2.2.2. <i>Precios en el sector turístico navarro.</i>	
1.2.2.3. <i>Distribución.</i>	
1.2.2.4. <i>Comunicación.</i>	
1.2.3. <i>Análisis del mercado.....</i>	<i>30</i>
1.2.4. <i>Análisis del posicionamiento.....</i>	<i>33</i>
1.2.5. <i>Relaciones con otras empresas.....</i>	<i>34</i>

<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Análisis DAFO</b>	
<b>3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....</b>	<b>38</b>
<b>4. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Estrategia de cartera.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. Estrategia de segmentación.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3. Estrategia de posicionamiento.....</b>	<b>41</b>
<b>4.4. Estrategia funcional.....</b>	<b>42</b>
<i>4.4.1. Estrategia funcional sobre el producto</i>	
<i>4.4.2. Estrategia funcional sobre el precio</i>	
<i>4.4.3. Estrategia funcional sobre la distribución</i>	
<i>4.4.4. Estrategia funcional sobre la comunicación</i>	
<b>5. DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1. Planificación de las acciones.....</b>	<b>47</b>
<i>5.1.1. Concreción de las acciones tácticas sobre comunicación</i>	
<i>5.1.2. Concreción de las acciones tácticas sobre los productos turísticos</i>	
<i>5.1.3. Asignación de acciones a individuos / departamentos</i>	
<i>5.1.4. Estimación de los plazos de ejecución</i>	
<i>5.1.5. Presupuestación de cada acción comercial</i>	
<b>5.2. Presupuestación del Plan de Marketing.....</b>	<b>54</b>
<b>6. EJECUCIÓN Y CONTROL.....</b>	<b>55</b>
<b>7. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>
<b>9. ANEXO.....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Evolución de los trabajadores en el sector turístico:

Figura 1. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo / El País).....8

Llegada de turistas extranjeros a España:

Figura 2: Ministerio de Industria, Energía y Turismo / Elaboración propia.....11

Procedencia por países de los turistas que visitan Navarra:

Figura 3: Observatorio Turístico de Pamplona / Elaboración propia.....14

Competencia a nivel de ciudades:

Figura 4: Instituto Nacional de Estadística / Elaboración propia.....17

Índice de rentabilidad hotelera:

Figura 5: INE / Observatorio Turístico de Pamplona.....20

Organización general del sector turístico:

Figura 6: Web oficial de Turismo de Navarra/Elaboración propia.....24

Indicador de precios hoteleros:

Figura 7: INE / Observatorio Turístico de Pamplona.....27

Encuesta OTP:

Figura 8: OTP / Elaboración propia.....27

Época del año de llegada de turistas:

Figura 9: INE / OTP.....32

Encuesta de satisfacción OTP:

Figura 10: Observatorio Turístico de Pamplona / Meridiano Zero Marketing.....32

Análisis DAFO:

Figura 11: Análisis DAFO / Elaboración propia.....37

Estrategia de cartera:

Figura 12: Matriz de Ansoff / Elaboración propia.....40

Acciones propuestas y departamento encargado:

Figuras 13 y 14: Elaboración propia.....51

Plazos de ejecución de las acciones:

Figura 15: Elaboración propia.....53

## 0. INTRODUCCIÓN

Entendemos por turismo como “el conjunto de viajes realizados por placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal. No son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo” (Bormann, A., 1930).

El sector turístico es muy importante a nivel nacional y regional. Debe ser tenido muy en cuenta tanto por los gobiernos como por las empresas, de su incentivación depende el empleo de millones de personas y los ingresos y beneficios de muchas empresas y comunidades. Durante el año 2013, en España el sector turístico aglutinaba el 11,8% de la población en edad de trabajar, nos visitaron un total de 60,6 millones de turistas, que realizaron un gasto medio diario de 108,4 euros. (Instituto de Estudios Turísticos, 2012). Respecto a Navarra, durante el año 2013 nos visitaron un total de 839.272 turistas y la estimación total de los ingresos directos que generan los turistas que visitan Pamplona es de alrededor de 118,7 millones de euros (Memoria 2013, Observatorio Turístico de Pamplona).

Como podemos observar, los datos hablan por sí solos. El turismo juega un papel muy importante a escala local, nacional y mundial. La globalización ha contribuido a la bajada de precios y al aumento de la competitividad, actualmente cualquiera puede viajar de Zaragoza a Bruselas por menos de 20 euros o incluso hasta Londres por menos de 30. Ante esta situación, elaborar una estrategia para atraer turistas a una región o ciudad, resulta fundamental.

Es por esta razón, por lo que decidí realizar un plan de marketing sobre la Comunidad Foral de Navarra, en donde he nacido y en la cual me siento orgulloso de vivir. Para realizar este plan de marketing, llevaré a cabo un análisis externo e interno de la situación, a continuación elaboraré un análisis DAFO, fijaré los objetivos principales, desarrollaré las estrategias de marketing necesarias, explicaré los planes de acción que se tendrán que llevar a cabo, elaboraré un presupuesto y estableceré unas medidas de control.

## 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 1.1. Análisis externo

En este punto, trataré de realizar un análisis del sector turístico a nivel nacional centrándome en el análisis del macro entorno, del mercado (especificando la segmentación del sector turístico y el análisis del consumidor, a nivel nacional pero también a nivel regional) y de la competencia (también a ambos niveles).

#### 1.1.1. *Análisis del macro entorno*

##### 1.1.1.1. *Entorno demográfico*

España cuenta con una población de 46.507.760 personas, se encuentra en la 29ª posición de la tabla de población y tiene una moderada densidad de población con una cifra de 92 habitantes por kilómetro cuadrado. Sobre el total de la población, un 50,58% son mujeres y un 49,42% hombres. Las franjas de edad con más población son; de los 15 a los 29 años con un 19,74%, de los 30 a los 44 con un 25,30% y de los 45 a los 59 con un 18,92%. El número medio de hogares en España es de 18.217.300, en gran parte, estos hogares están compuestos por dos personas (40,4%), seguido de cerca por los hogares unipersonales (30,5%). (INE, 2007-2013). Gracias a estos datos, podemos observar que casi la mitad de la población española tiene entre 15 y 44 años. Este dato nos será de utilidad a lo largo de este plan de marketing. Por otro lado, el número de jubilados ha ascendido durante los últimos años, de 7.300.000 en 2004 a 8.416.000 en 2014 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014), lo cual también nos puede ser de utilidad a la hora de establecer una población a la cual enfocar el plan de marketing.

##### 1.1.1.2. *Entorno económico*

En el aspecto económico, España aún se está recuperando de la grave crisis económica y financiera que empezó en el año 2007 y que aún hoy en día persiste, afectando al nivel de vida, el consumo y la economía del país. “La situación económica de un país determinará la capacidad para generar turismo. Los indicadores del PIB, tipo de cambio, tasas de empleo, índice de precios, renta per cápita... se utilizan como métodos para estimar la capacidad de generación del turismo” (Bigné et al., 2000, p.318). Así pues, la tasa de paro se ha incrementado de un 7,9% (mayo de 2007) a un 24% (octubre de 2014). (Eurostat, 2007-2014). Aunque también debemos resaltar que el paro bajó aproximadamente 69.000 personas de 2012 a 2013, registrando su primer descenso desde 2007 (INE, 2013). Esto nos indica que poco a poco estamos empezando a salir de la crisis, aunque aún queda mucho para recuperar el nivel que teníamos por aquel ya lejano 2007. Como veremos más

adelante, cabe destacar el hecho de que el sector turístico es el que más contribuye al empleo, con alrededor de 1,93 millones de afiliados a la Seguridad Social durante el año 2013. En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de los trabajadores en el sector turístico en España desde el año 2007 hasta el año 2013.



Figura 1. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo / El País)

Como veremos más adelante, estos positivos datos se deben a la afluencia de visitantes internacionales del centro de Europa y de fuera de la UE, así como de África y Oriente próximo, no se deben al turismo interior, que ha disminuido bastante debido a la crisis y las políticas de austeridad.

El PIB en el año 2013 fue de 1.022.988 €, con una variación interanual de -1,2% y el PIB per cápita se redujo de 31.871 \$ en 2007 a 29.117 \$ en la actualidad. (Banco Mundial, 2007-2013). Estos datos nos indican la pérdida de calidad de vida y de potencial económico del pueblo español.

Por último, resulta interesante saber la evolución de los salarios. Para ello usaremos la encuesta de costes laborales realizada por el INE. Según este organismo, los salarios cayeron en España por primera vez en el cuarto trimestre de 2012 (con un recorte del 3,6% interanual), según la Organización Internacional del Trabajo, en 2013 los salarios descendieron de media un 1,5%. Estas cifras reflejan la pérdida de poder adquisitivo, que se traduce en un menor consumo y que por lo tanto afecta al sector turístico.

### 1.1.1.3. *Entorno político-legal*

Respecto al entorno político-legal, no influye de manera relevante en España, ya que vivimos en una democracia y usamos una divisa común con otros importantes países en cuanto a flujo de turistas, como Holanda, Francia o Alemania. Sin embargo, si hablamos del turismo global, el entorno político-legal es un factor a tener muy en cuenta. Para explicar este razonamiento, podríamos usar el ejemplo de Egipto o Siria, países con un buen y estable flujo de turistas durante muchos años, se han visto afectados por la revolución de la Primavera Árabe. Las disputas internas en estos países, junto a los secuestros de turistas y trabajadores extranjeros han disparado las alarmas y han provocado que el flujo de turistas se reduzca casi a cero. Por otro lado, también debemos tener en cuenta otros factores como la moneda empleada en ese país o su situación económica. En el caso de la divisa empleada, está claro que en países donde la divisa es común, el flujo de turistas será constante. Este es el caso de la Unión Europea, que se sitúa como el primer destino turístico mundial y que tiene un flujo interno constante de turistas. Por otro lado, también cabe destacar la potencia de divisas como el dólar americano por su gran aceptación en muchos países. Cabe resaltar la importancia de las organizaciones supranacionales como es el caso de la Unión Europea o de Unasur ya que los países que forman estas organizaciones tienen diversas ayudas para fomentar el turismo, nos sirve como ejemplo los Fondos Estructurales y de Cohesión que proporciona la UE a los países miembros para mejorar sus infraestructuras turísticas, aumentando así la calidad y la competitividad. Entre 2007 y 2013 estas ayudas ascendieron a una cifra aproximada de 6.000 millones de euros (Comisión Europea, 2013).

### 1.1.1.4. *Entorno tecnológico*

Resulta interesante analizar brevemente el entorno tecnológico. Desde comienzos del siglo XX los avances en este campo son importantes. En el sector turístico, hace años los viajes se planificaban en una agencia de viajes, ella era la que nos gestionaba el transporte, el alojamiento, el guía... resultaba muy difícil gestionar todo eso por uno mismo. Hoy en día, gracias a la aparición y uso masivo de la World Wide Web, se puede reservar un hotel, plazas en avión o tren, contratar un guía local... con un solo click en el ratón del ordenador. Estos avances son positivos para los consumidores finales, los turistas, ya que aumenta la comodidad para los mismos y la competitividad es mayor, ya que hay mucha oferta y los precios han bajado considerablemente.

#### *1.1.1.5. Entorno cultural*

Muy brevemente, es conveniente no dejar de lado el entorno cultural. Hoy más que nunca vivimos en un mundo tremendamente globalizado. La globalización implica la convivencia de diversas culturas, es decir, la multiculturalidad. Considerando que en España, la gran mayoría de ingresos del sector turístico viene de los extranjeros que visitan nuestro país, conviene tener en cuenta el carácter multicultural a la hora de planificar y realizar las estrategias de marketing turístico.

#### *1.1.2. Análisis del mercado*

##### *1.1.2.1. Estado y evolución del sector turístico español*

Según el informe publicado en 2014 por la Organización Mundial del Turismo, España es el tercer país con mayor número de turistas extranjeros (60,6 millones de turistas anuales en 2013) solo superado por Francia y EEUU. El turismo representa alrededor del 10% del PIB (uno de los sectores más importantes y pujantes del país). Con respecto a los ingresos del sector por países, España es la segunda nación del mundo, solo superada por EEUU. (INE y Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, 2012-2014).

Sin embargo, no hay que olvidarse de que la crisis económica ha afectado al sector turístico. Antes de la crisis nos visitaban alrededor de 59 millones de turistas que proporcionaron unos ingresos de 42.000 millones de euros. A partir de la crisis mundial (2008), el número de turistas descendió a 52 millones, con unos ingresos totales de 38.000 millones de euros, lo que supone una bajada de más o menos el 10%. Cabe destacar que durante los últimos, el sector se ha ido recuperando, ya que durante 2013 nos han visitado 60 millones de turistas, que han supuesto un ingreso de aproximadamente 44.000 millones de euros. (Banco de España, 2007-2013). El mayor volumen de gasto lo efectúan los británicos, seguidos de alemanes y franceses (Egatur, 2013). Por último, los resultados previstos para el año 2014 son de alrededor de 64 millones de turistas (lo que supone un incremento del 5,6% respecto a 2013) y con unos ingresos de alrededor de 45.200 millones de euros (un incremento de un 3,6%). El objetivo para el año 2015, será el de superar la barrera de los 65 millones de turistas.

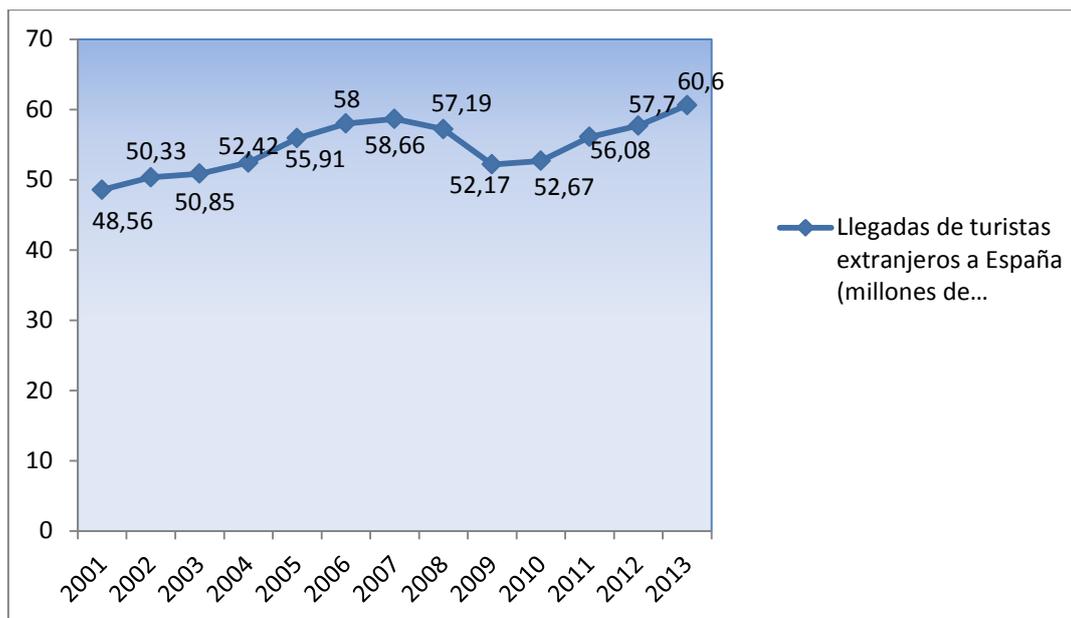


Figura 2: Ministerio de Industria, Energía y Turismo / Elaboración propia

En este gráfico podemos observar la evolución de las llegadas de turistas extranjeros a España. Vemos reflejado la caída de turistas a partir del 2007 y la recuperación durante este último año.

Respecto a la inversión que los españoles realizan en el sector turístico, en 2007 se realizaba un gasto de 14.000 millones de euros, tras el efecto de la crisis, esa cifra se redujo a 12.000 millones, lo que supone una caída de alrededor del 15,5%. Desde 2009 esta cifra a pesar de ser muy baja, ha permanecido casi invariable, de lo cual deducimos que los españoles han continuado viajando y gastando sus ahorros en el sector turístico a pesar de la crisis (Banco de España, 2007-2013). Por último, cabe destacar el hecho de que el sector turístico es el que más empleo crea en España (el único sector que creó empleo neto con 22.192 nuevos afiliados a la Seguridad Social durante este último año) y que es responsable de un 10% del PIB, con un crecimiento del 0,6% de 2012 a 2013 y con unas previsiones de crecimiento por encima del 2%. (Exceltur, INE, 2013). Otro dato que nos muestra la buena salud del sector turístico español, son las 15.067.701 pernoctaciones que se hicieron de noviembre de 2013 a noviembre de 2014 y que suponen un grado de ocupación medio de alrededor del 50% (IET, 2013-2014). Estos datos nos demuestran que el turismo se antoja vital para salir de la crisis y por lo tanto también se justifica la necesidad de que todas las comunidades tengan desarrollado un buen plan de marketing para explotar al máximo este sector, atrayendo así al máximo número de turistas.

### 1.1.2.2. *Segmentación del sector turístico en España*

Como hemos mencionado anteriormente, el sector turístico es multicultural. Los turistas que visitan nuestro país son heterogéneos ya que vienen de distintos países, se gastan distintas cantidades de dinero, tienen gustos diversos... Es por esto que resulta importante realizar una segmentación y un análisis del consumidor adecuado. Para ello, me he inspirado en un análisis turístico realizado por el Instituto de Estudios Turísticos, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Así pues, se realizará una segmentación atendiendo a criterios como el gasto medio que realizan en España, el tipo de turista o el país de procedencia y su método de transporte.

En primer lugar, atendiendo al criterio del gasto medio de los turistas, podemos identificar los siguientes segmentos. Segmento 1: Turistas cuyo gasto medio diario es inferior a 50 € por persona y día. Son asalariados, de renta media, proceden del Reino Unido o de Francia. Segmento 2: Turistas cuyo gasto medio por persona y día está comprendido entre 50 y 99 euros. Proceden del Reino Unido o Alemania y se dirigen fundamentalmente a Canarias y Baleares. Segmento 3: Turistas cuyo gasto medio por persona y día está comprendido entre 100 y 149 euros. Se alojan en hoteles de 4 estrellas y 3 estrellas y recurren en ocasiones al uso de paquete turístico<sup>1</sup>. Son turistas representativos del turismo de ocio de campo y playa. Segmento 4: Turistas cuyo gasto medio por persona y día está comprendido entre 150 y 249 euros. Su nivel de estudios es superior al de los turistas de segmentos anteriores y la frecuencia de sus visitas a España es menor que la anual.

Atendiendo al país de procedencia y método de transporte, destacamos los siguientes segmentos. Segmento 1: Turistas británicos, generalmente acceden a España en vuelo regular, son varones con edades comprendidas entre los 25 y 64 años o mujeres de 25-44 años, llegan a España por motivos de ocio (concretamente de campo y playa). Segmento 2: Turistas alemanes, suelen desplazarse en vuelo regular; son varones de entre 25 y 64 años o mujeres entre 25 y 44 años y llegan a España por motivos de ocio (concretamente, campo y playa). Segmento 3: Turistas franceses. Acceden fundamentalmente a Navarra y Cataluña por carretera. La estancia media es relativamente corta y no usan paquetes turísticos. Segmento 4: Turistas italianos. Se comportan como la mayoría de turistas que llega a España. En particular eligen Cataluña como primera opción y Madrid como segunda.

---

<sup>1</sup> Paquete turístico: Producto que se comercializa de forma única y que contiene dos o más servicios de carácter turístico (alojamiento, manutención y transporte), por el que se abona un precio, dentro del cual el consumidor no es capaz de establecer un precio individual para cada servicio que se le presta (IET).

Segmento 4: Turistas holandeses. Son varones con edades comprendidas entre los 25 y 44 años, tienen estudios secundarios o superiores, son asalariados medios que llegan a través de vuelo regular.

Por último y más importante, atendiendo al tipo de turista y a la actividad que realizan, diferenciamos entre los siguientes segmentos. Segmento 1: Turistas de negocios. Son varones con edades comprendidas entre los 25 y 44 años, se alojan en hoteles de 4 y 3 estrellas, acceden a España a través de vuelo regular, tienen un nivel de estudios elevado y son de asalariados de cargos medios. Segmento 2: Turistas de ocio y vacaciones. Son varones con edades comprendidas entre los 25 y 44 años, proceden del Reino Unido y Alemania y se dirigen a Cataluña, Baleares y Canarias. Se alojan en establecimientos colectivos. Segmento 3: Turistas residenciales. Proceden del Reino Unido, Francia y Alemania y acceden a España mediante vuelo regular. Segmento 4: Turismo cultural/histórico/religioso. Poseen un nivel educativo alto, usan Internet para la programación del viaje y realizan un gasto medio elevado. Segmento 5: Turismo rural. Son varones y mujeres de entre 35 y 64 años, inclusive familias. Pernoctan en alojamientos rurales y disfrutan de la mayoría de su estancia en áreas rurales generalmente apartadas de las grandes urbes.

#### *1.1.2.3. Segmentación del sector turístico en Navarra*

Para el plan de marketing turístico de la Comunidad Foral de Navarra, tenemos que prestar especial atención (por ser los más habituales durante todo el año) a los turistas cuyo gasto medio por persona y día está comprendido entre 100 y 149 euros y que se alojan en hoteles de 4 estrellas y 3 estrellas (segmento 3 según el criterio de gasto medio). La nacionalidad de la mayoría de turistas extranjeros que visitan Navarra, es francesa seguida por la italiana (segmentos 3 y 4 según el criterio del país de procedencia) aunque no nos debemos olvidar del resto de turistas españoles que visitan cada año nuestra comunidad. Cabe destacar que en Navarra, siempre ha habido turistas de diversas nacionalidades debido al Camino de Santiago (que como veremos más adelante, juega un papel importante en el sector turístico Navarro) y debido a que es una de las comunidades de entrada para todos aquellos turistas que vienen a España desde el resto de Europa. Por último, en Navarra son predominantes los turistas que nos visitan por asuntos de ocio y vacaciones (segmento 2 según el criterio de tipo de turista y actividad); en este punto englobamos a todos los turistas que visitan Navarra en San Fermín o que vienen a ver Pamplona o alguna otra localidad. Son también muy numerosos los turistas rurales (segmento 5 según el criterio de tipo de turista y actividad), como veremos más adelante Navarra tiene un gran

número de áreas rurales y recursos paisajísticos, con alrededor de 52.500 pernoctaciones en alojamientos rurales desde enero hasta julio de este año (INE, 2014). También debemos de tener en cuenta a los turistas culturales/históricos/religiosos (segmento 4 según el criterio de tipo de turista y actividad) ya que Navarra es una comunidad con una rica historia y tradición, prueba de ello es su pasado y vestigios de la época romana y sus numerosos castillos medievales e iglesias y monasterios (Palacio Real de Olite, Castillo de Javier, Camino de Santiago). Por último, también debemos de tener en cuenta a los turistas de negocios (segmento 1 según el criterio de tipo de turista y actividad). Navarra tiene gracias a sus numerosas empresas e industria, un alto número de turistas que vienen exclusivamente por negocios. Este subsector ingresó 5.000 millones de euros a nivel nacional y como explicaremos más adelante, desde Navarra se intenta promover a través de la realización de eventos, ferias...

#### 1.1.2.4. *Análisis del consumidor*

Más específicamente, respecto al análisis del consumidor en Navarra (debido al objetivo principal de este plan de Marketing, he obviado la realización del análisis específico del consumidor a nivel nacional, para centrarme solo en dicho análisis a nivel regional), en los párrafos anteriores hemos visto quienes son nuestros consumidores, de donde proceden principalmente, cuanto se gastan de media, en que franja de edad están, cuál es su medio de transporte, en donde se alojan principalmente y cuáles son sus actividades principales. Sin embargo, considero necesario explicar y analizar un poco más al turista tipo de Navarra.

Los turistas que visitan Navarra, proceden en un 62% de España, y en un 38% del extranjero, situándose Francia en cabeza, con cerca de un 10% de turistas (aunque como he mencionado anteriormente, hay muchas nacionalidades debido a la presencia del Camino de Santiago). En la siguiente figura, podemos ver la procedencia por países de los turistas que visitan Navarra.

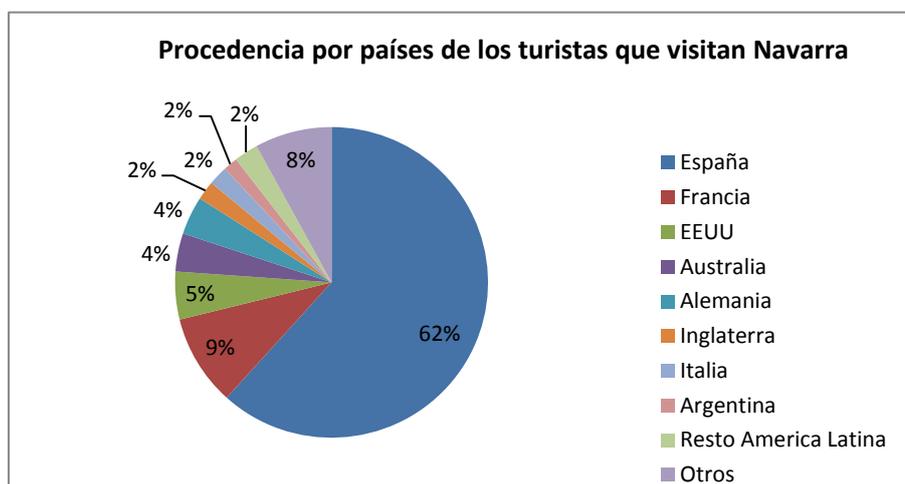


Figura 3: Observatorio Turístico de Pamplona / Elaboración propia

Respecto a la procedencia de los turistas nacionales, debemos decir que Cataluña está en cabeza con un 19,5% de turistas, seguida por la Comunidad de Madrid con un 14,2%, Andalucía con un 10% y el País Vasco con un 7,4%. No debemos obviar a los turistas internos, aquellos que habiendo nacido en Navarra, deciden visitar otros pueblos o regiones navarras. Este último tipo de turistas representa el 12,1% respecto a los turistas nacionales. En cuanto al modo de viajar, el 29,6% de los turistas viaja en pareja, el 21,3% en familia, el 21% viaja solo, el 16% en un grupo de amigos y el 11,4% en un grupo organizado (Observatorio Turístico de Pamplona, 2013).

No debemos olvidarnos de la fuente de información utilizada por los turistas en su visita. Así pues, la mayoría de los turistas han utilizado folletos turísticos con un porcentaje de 43,4% (esta fuente de información se ha ido incrementando con el paso de los años, lo que nos indica la eficacia de las campañas publicitarias), a continuación, el 36,4% de los turistas no ha utilizado ningún tipo de información en su visita (lo que indica que ya conocían lo que tenían que visitar en Navarra, es decir, para ellos Navarra no era una comunidad desconocida, lo que refleja que la marca “Navarra” es conocida a nivel nacional). Por último, el 12% de los turistas utilizaron una guía turista y el 10,6% usaron internet (Meridiano Zero Marketing, OTP, 2013).

Por último, respecto a su perfil socioeconómico, hemos visto superficialmente en la segmentación el turista tipo de Navarra, sin embargo, conviene analizar más a fondo el género, el nivel de estudios y económico, la ocupación y la edad de los turistas que visitan Navarra. Empezamos destacando que el 58% de los turistas son hombres y el 42% son mujeres. El nivel de estudios de nuestros turistas es en un 58,9% universitario, seguido por Formación Profesional con un 15,6% y Bachillerato con un 10,5% (esto nos indica que la mayoría de turistas que nos visitan, es gente con una alta formación y educación). Respecto al nivel económico, la mayoría de turistas son de clase media (57,6%), seguido por los de clase media-alta (21,9%), clase baja (18,2%) y en último lugar, clase alta (2,3%). Cabe destacar que durante los últimos años, han descendido los turistas de clase media e incrementado notablemente los de clase media-alta. En cuanto a la ocupación, el 25,2% son asalariados, los 18,3% jubilados, el 11,2% funcionarios y el 9,2% estudiantes. Por último, respecto a la edad, la mayoría (41,8%) tiene entre 45 y 65 años, seguido por los que tienen entre 25 y 44 años (38,5%), a continuación están los turistas de más de 66 años (12,7%) y en último lugar, los turistas que tienen entre 18 y 24 años (7%) (Meridiano Zero Marketing, OTP, 2013).

### *1.1.3. Análisis de la competencia a nivel nacional y regional*

#### Competencia a nivel nacional

En primer lugar, considero necesario comentar brevemente la competencia turística de España. Como hemos mencionado anteriormente, la marca España es muy fuerte a nivel europeo e incluso a escala mundial. España está entre los primeros destinos turísticos gracias a su agradable clima (zona mediterránea), su variada gastronomía o su historia. Según la Organización Mundial de Turismo (con datos del año 2013), podemos decir que Francia es la competidora más fuerte de España, con alrededor de 79 millones de turistas anuales, situándose en la lista como el país más visitado. En segundo lugar está España, seguida de cerca por Italia con cerca de 50 millones de viajeros. En cuarto lugar está el Reino Unido (30 millones) seguido por Alemania (28 millones).

Ante este panorama, debemos destacar a Francia e Italia por encima del resto de países como competidores directos de España. Estos países tienen una oferta turística gastronómica similar, tienen buenos museos, una historia y cultura parecida y un clima parecido, ya que los tres países están en la zona mediterránea y atraen a un buen número de turistas del norte de Europa por ese motivo. Además los tres países tienen unos precios parecidos en cuanto a desplazamiento o alojamiento.

#### Competencia a nivel regional

Respecto al análisis de la competencia a nivel regional, realizaremos un análisis más minucioso ya que nos es de más utilidad para este plan de Marketing. En primer lugar, observaremos cuáles son los principales competidores de Navarra (a nivel autonómico) y en segundo lugar, veremos cuáles son los principales competidores de Pamplona (a nivel de ciudades), ya que la mayoría de los turistas que llegan a Navarra solo visitan Pamplona y su comarca.

A nivel autonómico, por su proximidad, consideramos competidores a Aragón y País Vasco. En menor medida también destacamos a La Rioja, Cantabria y Castilla y León. Todas estas comunidades son tan conocidas como Navarra a nivel nacional y todas ellas realizan campañas publicitarias y promociones parecidas. Debido a su situación geográfica, el País Vasco, Aragón o Castilla y León rivalizan con Navarra respecto al turismo artístico-cultural (museos, monumentos, edificios históricos...) o turismo rural (aspecto que tienen muy en cuenta todas las comunidades anteriormente mencionadas). Aragón y País vasco rivalizan especialmente con Navarra a través del turismo de la naturaleza (por poner unos ejemplos: Sierra de Urbasa en Navarra, Monasterio de Piedra en Aragón o el parque natural

de Urkiola en el País Vasco). El posicionamiento de la oferta gastronómica y de alojamiento es en general muy similar, sobre todo en el caso de País Vasco ya que históricamente compartimos muchas costumbres y gustos culinarios. Respecto a los precios, no hay grandes variaciones, en general cuesta lo mismo comer o alojarse en un hotel tanto en Navarra, como en Castilla y León, Aragón... Respecto a las cifras que reflejan esta competitividad, podemos destacar que en Navarra hubo durante todo el 2013 un total de 839.272 viajeros nacionales y extranjeros, mientras que en La Rioja hubo 510.211, en el País Vasco 2.416.971, en Cantabria 1.035.079, en Aragón 2.079.829 y en Castilla y León 4.029.669. (INE, 2013).

A nivel de ciudades, conviene analizar la competencia ya que de los 839.272 viajeros nacionales y extranjeros que visitaron Navarra, 310.000 solamente visitaron Pamplona y su comarca. Para realizar este análisis emplearemos los datos de los flujos de turistas y de establecimientos hoteleros y nos fijaremos en las ciudades de Pamplona, San Sebastián, Logroño, Santander, Zaragoza y Vitoria. Para la correcta visualización y comprensión de los datos elaboraré una tabla.

	Pamplona	San Sebastián	Logroño	Santander	Zaragoza	Vitoria
<b>VIAJEROS</b>						
Nacionales	211.646	273.692	239.781	259.343	572.488	162.748
Internacionales	97.633	259.315	47.080	94.036	201.007	54.708
<b>TOTAL 2013</b>	<b>309.279</b>	<b>533.007</b>	<b>286.861</b>	<b>353.379</b>	<b>773.495</b>	<b>217.456</b>
Var% 2012	3,7	2,0	6,8	0,4	0,1	-12,8
Var% 2011	5,7	-0,1	1,2	-1,3	-3,6	-13,9
<b>PERNOCTACIONES</b>						
Nacionales	360.045	515.828	395.630	524.197	948.128	318.924
Internacionales	156.404	554.862	83.356	175.035	326.422	119.043
<b>TOTAL 2013</b>	<b>516.449</b>	<b>1.070.690</b>	<b>478.986</b>	<b>699.232</b>	<b>1.274.550</b>	<b>437.697</b>
Var% 2012	1,6	4,1	5,5	1,5	-2,6	-11,2
Var% 2011	3,3	3,0	0,6	0,1	-4,3	-8,6
<b>ESTANCIA MEDIA MENSUAL</b>						
<b>TOTAL 2013</b>	<b>1,7</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>2,0</b>
Var% 2012	-1,5	2,2	-1,4	0,6	-2,5	1,9
Var% 2011	-1,6	2,1	-0,6	1,3	-0,7	5,8
Plazas hosteleras estimadas	3.269	4.740	2.485	4.058	10.302	2.859

Figura 4: Instituto Nacional de Estadística / Elaboración propia

Como podemos observar, la ciudad de Pamplona ha registrado en 2013 unos datos de viajeros, pernoctaciones y grado de ocupación mucho mejores que los de 2012 y 2011, si bien la estancia media es inferior. Como podemos observar, en cuanto a flujo de turistas y pernoctaciones, Pamplona está a la misma altura que Logroño y Santander y por encima de

Vitoria. San Sebastián y Zaragoza quedan muy por encima pero esto no debe ser motivo de preocupación para Pamplona ya que tiene una oferta turística bastante diferenciada como podremos ver más adelante. Por último, resulta interesante observar los datos de la estancia media mensual, estamos a la misma altura que Zaragoza con 1,7 días. De cara al futuro sería muy interesante incrementar esta cifra ya que es importante que los turistas que nos visitan estén más tiempo en nuestro territorio, esto conllevará más ingresos en el sector hostelero.

## **1.2. Análisis interno**

En este apartado realizaremos un análisis del sector turístico en la Comunidad Foral de Navarra. Para ello, veremos brevemente la historia y el contexto económico de Navarra, analizaremos el estado y la evolución del sector turístico en Navarra, estableceremos la misión y especificaremos las unidades estratégicas de negocio, además de la organización general del sector turístico navarro. Por último veremos la estrategia de marketing turístico actual y elaboraremos un análisis del mercado y del posicionamiento.

### *1.2.1. Análisis de la Comunidad Foral de Navarra*

#### *1.2.1.1. Historia*

Navarra tiene un total de 640.356 habitantes, lo que la sitúa como la 15ª comunidad más poblada de España. Está situada en el norte de la Península Ibérica, limitando al norte con Francia (Pirineos Atlánticos), al este y sureste con la comunidad autónoma de Aragón (provincias de Huesca y Zaragoza), por el sur con La Rioja y por el oeste con el País Vasco (provincias de Álava y Guipúzcoa). Esta ubicación es privilegiada ya que desde Pamplona solo hay 75 km hasta el mar cantábrico, 98 km hasta la zona de montaña (donde poder practicar esquí, senderismo, etc.) y solo 392 km hasta Madrid. Navarra tiene una geografía montañosa en el norte y llana en el sur (zona de la Ribera), entre ambas zonas se sitúa la Zona Media, con sierras, pequeñas montañas y llanuras. El clima de Navarra es húmedo, frío y con abundantes precipitaciones en el norte (influencia pirenaica) y cálido y con menos precipitaciones en el sur (influencia mediterránea). Respecto a la población, la mayoría vive en Pamplona y su comarca (alrededor de 330.000 habitantes). El 29,39% tiene entre 20 y 40 años, el 27,98% entre 40 y 60 y el 22,78% es mayor de 60 años. La historia y cultura de Navarra es rica, extensa y antigua (esto es precisamente lo que la distingue de otras comunidades como La Rioja o incluso el País Vasco). Navarra fue un reino desde 824 hasta 1841. A lo largo de su historia jugaron un papel muy importante los vascones, los

romanos (de los cuales aún quedan vestigios), todas las dinastías navarras, numerosos reyes, los fueros, etc. Navarra tiene como lenguas el castellano y también el euskera.

#### *1.2.1.2. Contexto económico*

Por otro lado, nos resulta de utilidad analizar brevemente el estado económico de Navarra, ya que ello influirá en las acciones de marketing turístico a realizar. Debemos decir que Navarra está muy influida por el estado económico del resto de España. Desde el comienzo de la crisis alrededor del año 2007, Navarra se ha visto afectada por el incremento de la deuda, disminución de los salarios, etc. aunque cabe destacar que se ha visto mucho menos afectada que otras comunidades como puede ser el caso de Andalucía. Entre los indicadores que reflejan esta situación analizaremos el PIB (para ver el crecimiento o decrecimiento de la economía navarra), el PIB per cápita (que nos indica la riqueza de los ciudadanos navarros) la tasa de paro, la evolución de los salarios y la evolución de la deuda. Respecto al PIB, durante el año 2013 se situó en 17.557 millones de euros, lo que supone un decrecimiento de un -1,5% respecto al 2012, al comienzo de la crisis estaba alrededor los 18.200 millones de euros. En cuanto al PIB per cápita durante el año 2013 fue de 28.358 euros, aunque a comienzo de la crisis estaba cerca de los 30.000€. Respecto a la tasa de paro, durante el año 2013 estuvo alrededor del 16,4% (siendo muy elevado, cerca del 50%, en la población que tiene entre 16 y 25 años). Es curioso saber que respecto al salario, los navarros son tras madrileños y vascos los que más cobran de España, con un salario medio de 2.126 euros brutos al mes. Por último, es interesante analizar la evolución de la deuda navarra ya que a comienzos de la crisis, en el año 2007, se situaba en 645 millones de euros (suponiendo un 3,6% del PIB) y en el año 2013 ha sido de 3.101 millones de euros, suponiendo de cerca de un 18% del PIB. (INE, DatosMacro, 2007-2013). Como podemos ver, los datos no son muy halagüeños, sin embargo, justifican la importancia de que Navarra tenga un buen plan de marketing turístico, ya que como veremos a continuación, el turismo es un importante sector para la comunidad generando cuantiosos ingresos.

#### *1.2.1.3. Estado y evolución del sector turístico en Navarra*

En efecto, el sector turístico es importante para Navarra. Como hemos mencionado anteriormente, según datos del INE en 2013 hubo en Navarra un total de 839.272 viajeros nacionales y extranjeros (datos aproximadamente similares a los de los años anteriores). El conjunto de la Unión Europea contribuye con alrededor de 124.000 turistas, destacando Francia y, a distancia, Alemania, Gran Bretaña e Italia. El resto del mundo, aporta 34.000

turistas. El total de pernотaciones realizadas se eleva a alrededor de 1.800.000 con una estancia media de 2,24 días. El gasto medio aproximado por turista, solamente en el alojamiento es de entre 35 y 80 euros (INE, Departamento de Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales, 2012-2013), (cabe mencionar que hay una discrepancia importante entre los datos del sector turístico de Navarra aportado por el INE, Familitur y Frontur). Por último, otro indicador que refleja la evolución del sector turístico en Navarra es el de la rentabilidad hotelera (RevPar). A continuación veremos un gráfico que nos muestra la variación interanual del RevPar en Navarra desde 2009 hasta 2013.

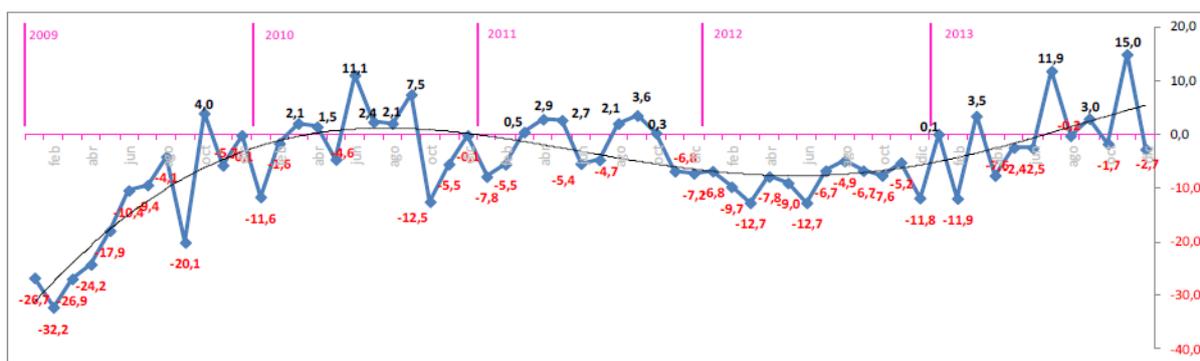


Figura 5: INE / Observatorio Turístico de Pamplona

Como podemos observar, se nota el efecto de la crisis en el sector turístico. La reducción de los viajeros y de la estancia media provoca que los establecimientos hoteleros reduzcan las tarifas. En 2012 podemos ver descensos de hasta el 12% en algunos meses (aunque podemos ver incrementos de rentabilidad en los meses de verano). Durante el año 2013 la rentabilidad aumentó considerablemente respecto a los años anteriores.

Por otro lado, es importante destacar brevemente las infraestructuras de movilidad con las que cuenta Navarra y que son importantes de cara al turismo. Así pues, Navarra cuenta con una extensa y cuidada red de carreteras de una extensión total de 3.511 km, a destacar la AP-15 que con su parte norte une Pamplona y San Sebastián en menos de una hora. Navarra también cuenta con una amplia red ferroviaria, que une Pamplona con ciudades como Madrid, Barcelona o Zaragoza. Por último, Navarra también cuenta con un aeropuerto, con vuelos regulares a Madrid y estacionales a Barcelona, Menorca y Tenerife.

#### 1.2.1.4. Misión

Definición basada en el producto: La Comunidad Foral de Navarra ofrece experiencias más que productos, ya que no es una empresa como tal, así que podemos considerar como misión: Ofrecer a los visitantes nacionales e internacionales un turismo de calidad y diverso.

Definición basada en el mercado: Proporcionamos a los turistas que visitan Navarra un conjunto de experiencias únicas. Somos una tierra de diversidad con una rica historia y cultura.

#### 1.2.1.5. *Unidades estratégicas de negocio*

Debido que estamos analizando el sector turístico en Navarra y no una empresa, resulta difícil establecer unas unidades de negocio diferenciadas. Sin embargo, atendiendo a las diferentes ofertas turísticas ofrecidas en Navarra; distinguiremos, analizaremos y clasificaremos según la matriz BCG, las siguientes unidades estratégicas. (Dirección General de Comercio y Turismo de Navarra, 2014).

- Turismo de ocio y vacaciones:

Englobamos en este tipo de turismo a los turistas que nos visitan durante períodos festivos para conocer en general la ciudad y disfrutar de ella (no vienen exclusivamente para ver museos o monumentos), es un tipo de turismo general. También englobamos a aquellos turistas que van a visitar infraestructuras como el Parque de Atracciones de Senda Viva o el circuito de karts de Refena. Consideramos también aquí a los turistas que vienen en San Fermín o por alguna otra festividad o tradición. Esta unidad estratégica tiene una tasa de crecimiento baja pero constante y una cuota de mercado alta (“vaca” según la matriz BCG). Consideramos que se debería invertir lo justo para mantener la cuota de mercado.

- Turismo rural:

En este caso hablamos de un turismo familiar que visita sobre todo el norte de Navarra y la Zona Media alojándose uno o más días en alguna de las 770 casas rurales navarras. De enero a julio de 2014, recibimos 52.250 turistas rurales (10.428 extranjeros), que suponen alrededor del 10% de todos los viajeros que recibe la Comunidad Foral de Navarra. (INE, enero-julio 2014). Esta unidad estratégica tiene una tasa de crecimiento alta y una cuota de mercado alta (“estrella” según la matriz BCG). Consideramos que se debería invertir más para seguir aumentando la cuota de mercado. Este tipo de turismo es muy importante para Navarra.

- Turismo histórico/cultural:

Englobamos en este caso a todos los turistas que vienen a visitar los numerosos museos de la comunidad, monumentos, teatros, ruinas romanas, etc. Esta unidad estratégica entra dentro de la categoría “vaca” ya que tiene una tasa de crecimiento baja y

una cuota de mercado alta (Navarra por su rica historia tiene numerosos puntos de interés turístico/cultural). Se debería invertir más para dar a conocer todos estos puntos de interés al resto de potenciales de turistas de España y el mundo.

- Turismo de negocios:

Este tipo de turismo se centra sobre todo en Pamplona. Englobamos aquí a todos los turistas que vienen a Navarra por motivos de negocios (reuniones) o por algún evento o congreso. Esta unidad estratégica tiene una tasa de crecimiento baja y una cuota de mercado baja (“perro” según la matriz BCG). Consideramos que no merece la pena centrar la inversión en esta unidad ya que no genera abundantes beneficios.

- Ecoturismo:

En este caso englobamos a todos los turistas que nos visitan para contemplar la naturaleza de Navarra, sus numerosos bosques, fozes, embalses, valles y parques. No es necesario que pernocten en nuestra comunidad. Esta unidad estratégica tiene una tasa de crecimiento alta y una cuota de mercado baja (“interrogante” según la matriz BCG). Consideramos que sería interesante invertir más para conseguir aumentar la cuota de mercado. Hoy en día el ecoturismo atrae a cada vez más gente en toda Europa ya que aumenta la preocupación por el medioambiente.

- Turismo gastronómico:

Aquí englobamos a todos los turistas que nos visitan por temas gastronómicos. Navarra es muy conocida nacional e internacionalmente por su buena mesa y sus vinos. Cada zona de Navarra tiene sus especialidades; de los lácteos y platos de caza de la Zona Norte, a los asados, vinos o pintxos de la Zona Media, sin olvidarnos de la huerta de la Ribera. Contamos además con varios restaurantes condecorados con la prestigiosa estrella Michelin, como es el caso del Europa, el Rodero o el Molino de Urdániz. Esta unidad estratégica tiene una tasa de crecimiento alta y una cuota de mercado alta (“estrella” según BCG). Se debería invertir más para continuar con su crecimiento, Navarra aún podría explotar más su turismo gastronómico dando a conocer la calidad de sus productos culinarios.

- Turismo deportivo:

Englobamos en este caso a todos los turistas que vienen a Navarra para realizar alguna práctica deportiva como puede ser el senderismo, ciclo turismo, escalada, caza y pesca, esquí de fondo, hípica, piragüismo y kayak, etc. Incluimos también a los turistas que vienen

a Navarra y están varios días alojados para ver algún partido de Osasuna, San Antonio (o cualquier otro equipo) y también a aquellos que van a ver alguna carrera al Circuito de Navarra. Esta unidad estratégica tiene una cuota de mercado baja y una tasa de crecimiento alta (“interrogante” según la matriz BCG). Deberíamos invertir más para potenciar este tipo de turismo, el deporte está en boga en toda España y Navarra tiene un entorno privilegiado para la práctica deportiva.

- Turismo de salud:

Englobamos aquí a los turistas que vienen a Navarra por cuestiones de salud. Esto se debe a que en Navarra tenemos hospitales de prestigio internacional como es el caso de la Clínica Universidad de Navarra o la Clínica Cross. No nos olvidamos tampoco del turismo termal (que englobamos en el turismo de salud), con los balnearios de Elgorriaga o Fitero. Esta unidad estratégica tiene una tasa de crecimiento baja y una cuota de mercado moderada-baja (“perro” según la matriz BCG). No merece la pena centrarse en esta unidad estratégica ya que va a producir menos ingresos que las otras unidades analizadas.

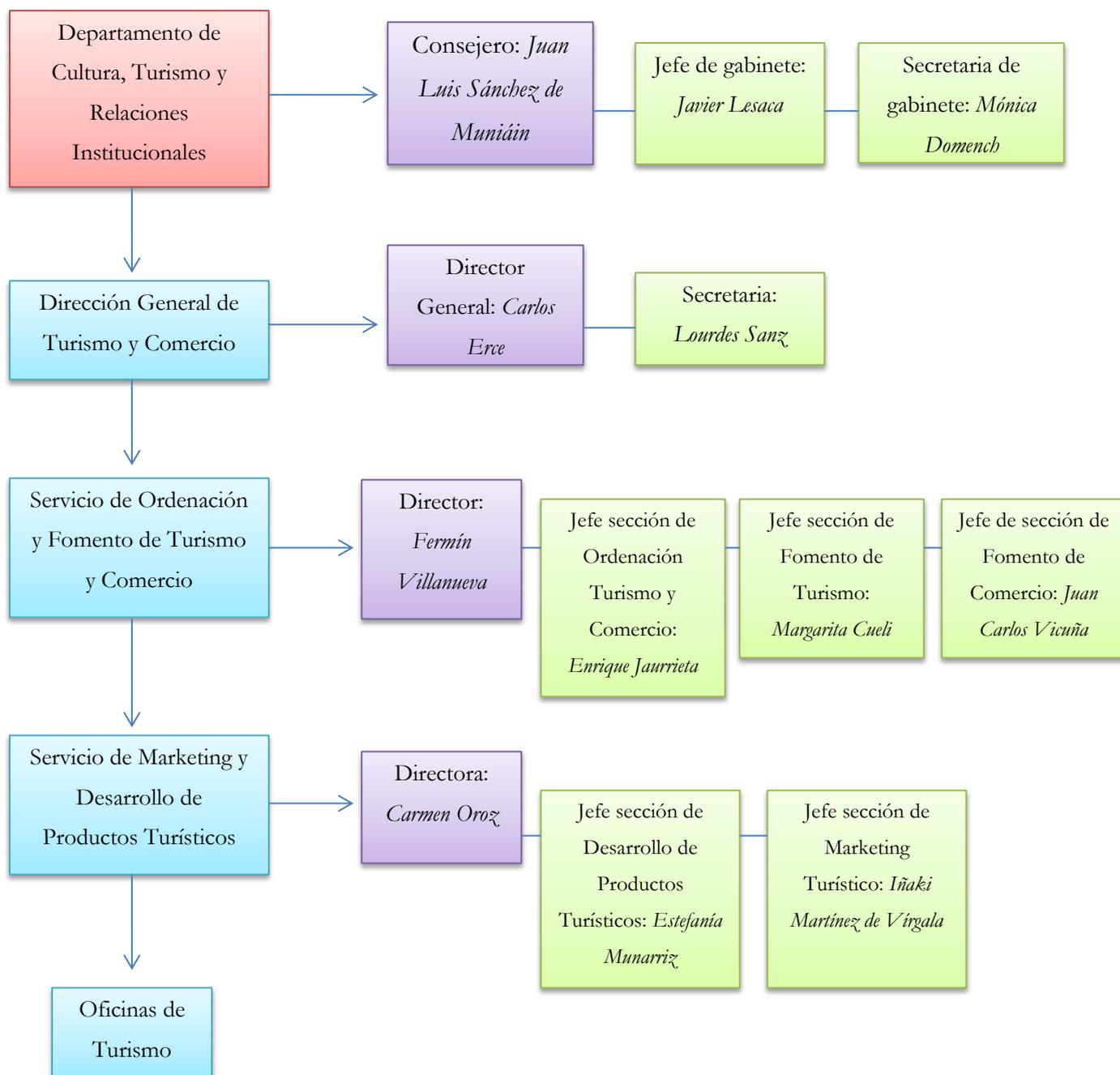
- Turismo religioso

Por último, englobamos en esta unidad estratégica a todos los turistas que vienen a Navarra por temas religiosos. El Camino de Santiago juega un papel primordial en este tipo de turismo (dos itinerarios de este camino cruzan Navarra; el que entra desde el Pirineo por Luzaide/Valcarlos y pasa por Roncesvalles y el que procede de Aragón y pasa por Sangüesa). Durante el año 2013 se registraron un total de 63.296 viajeros que pasaron por Navarra gracias al Camino de Santiago. También incluimos aquí otro tipo de peregrinaciones como la Javierada o los turistas que visitan nuestros numerosos monasterios. Esta unidad estratégica tiene una cuota de mercado alta y una tasa de crecimiento alta (“estrella” según BCG), cada vez más turistas realizan el Camino de Santiago, llegando a masificar en algunos momentos del año. Estos turistas traen numerosos beneficios y suponen cerca del 20% del total de turistas de la Comunidad. Deberíamos continuar invirtiendo dinero para mejorar las infraestructuras y señalización.

#### *1.2.1.6. Organización general del sector turístico*

En este apartado se explicará cual es la organización general del sector turístico en Navarra mediante un organigrama. En este organigrama no solo aparecerán los diferentes puestos desde los cuales se gestiona el turismo en Navarra, sino además los responsables de los mismos (a la derecha). Los departamentos van de mayor a menor importancia (de arriba

hacia abajo). El organigrama es de elaboración propia y los datos han sido obtenidos de la web oficial de Turismo de Navarra.



Otros elementos importantes en la organización del sector turístico:

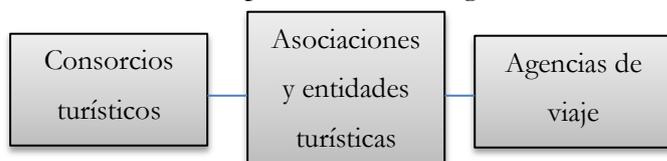


Figura 6: Web oficial de Turismo de Navarra/Elaboración propia

### *1.2.2. Análisis de la estrategia comercial*

En este punto veremos la estrategia de marketing que realiza la Comunidad Foral de Navarra, analizando los productos y servicios que ofrece, los precios (coste para el turista), la distribución y por último la labor de comunicación (publicidad).

#### *1.2.2.1. Productos turísticos de Navarra*

En primer lugar veremos de forma resumida haciendo uso del Plan actual de Marketing de Navarra, como se estructura la oferta de los principales productos turísticos de la Comunidad, gracias a esto, podremos disponer una clasificación ordenada de los mismos que nos ayudará a la hora de establecer la inversión y promoción de cada producto.

Los principales productos se estructuran en torno a varios tipos de turismo, ordenados por su importancia son: turismo religioso, turismo rural y ecoturismo, turismo histórico-cultural y turismo gastronómico. Además hay otros tipos de turismo que son menos importantes como el turismo deportivo, turismo de salud y turismo de negocios.

En el turismo religioso los principales productos son el Camino de Santiago, la Javierada o las fiestas de San Fermín (que también pueden ser consideradas dentro del turismo de ocio y vacaciones).

Respecto al turismo rural, destacamos las 770 casas rurales navarras que ofrecen alojamiento a los turistas. Este tipo de turismo está muy unido al ecoturismo, donde englobamos como ejemplos de productos turísticos; En la Zona los Pirineos: la Foz de Lumbier, la Selva de Irati, la Sierra de Aralar, la Foz de Arbayún, los Parques Naturales de Bértiz y Urbasa-Andía, las Cuevas de Zugarramurdi y Urdax, la Vía Verde del Plazaola, etc. En la Cuenca de Pamplona: la Ciudadela, la Taconera o el Parque Fluvial del Arga. En la Zona Media: el Nacedero del río Urederra, los embalses de Alloz y Yesa o la sierra de Lóquiz. En la Ribera: el Parque Natural de las Bardenas Reales o la Vía Verde del Tarazonica.

En el turismo histórico-cultural, los productos turísticos más destacados son; En la Zona de los Pirineos: el Museo de las Brujas de Zurragamurdi, el Santuario de San Miguel de Aralar, la Colegiata de Orreaga/Roncesvalles o la Torre de Donamaría. En la Cuenca de Pamplona: el Ayuntamiento de Pamplona, las Murallas de Pamplona, el Museo de Navarra, el Planetario, el Museo Oteiza, la Catedral de Sta. María o el Casco Histórico. En la Zona Media: el Castillo de Javier, el Palacio Real de Olite, el Cerco Medieval de Artajona, los Cascos Históricos de Olite, Puente la Reina, Viana y Ujué, las Iglesias Románicas de

Eunate y Santa María la real, las ruinas romanas de Andelos, la Villa romana de las Musas o los numerosos Monasterios de Iranzu, Iratxe, Leyre, etc. En la Ribera: los Monasterios cistercienses de Fitero y Tulebras, la Torre de Monreal o el Casco Histórico de Tudela. No debemos olvidarnos de los numerosos festivales de música, cine o teatro como es el caso del “Festival Internacional de Música de Navarra”, el “Festival de Teatro de Olite”, las funciones que se realizan en el Teatro Gayarre y en Baluarte o el “Tres Sesenta Festival” en la ciudadela de Pamplona.

Respecto al turismo gastronómico destacamos restaurantes de reconocido prestigio como el Rodero o Europa. Además, no debemos olvidarnos de los numerosos asadores (y su chuletón) además de otros productos que componen la cocina navarra como es el caso de la alcachofa de Navarra, la chistorra, los espárragos, los cogollos de Tudela, el cardo o la borraja, la cuajada, las migas de pastor, los pimientos de piquillo de Lodosa o las pochas. También debemos destacar licores como el Pacharán y el vino de Denominación de Origen Navarra. Hago especial hincapié al vino navarro ya que la “Ruta del Vino de Navarra” tiene mucha importancia en el turismo, gracias a este programa se pueden conocer viñedos y bodegas (Ejemplos: bodegas Ochoa o bodegas Sarriá). Por otro lado, también tenemos los famosos pintxos (sobre todo en el Casco Histórico de Pamplona), con bares como el Gaucho o La cocina de Álex Múgica.

Por último, aunque son menos importantes para Navarra, destacamos también el turismo deportivo (caza y pesa, senderismo, escalada, esquí de fondo en Isaba y Roncal, piragüismo, Osasuna, Circuito de Navarra, etc.), el turismo de salud (Clínica Universidad de Navarra, balnearios de Elgorriaga y Fitero, etc.) y turismo de negocios (Baluarte, congresos en Pamplona, eventos, etc.)

#### *1.2.2.2. Precios en el sector turístico navarro*

Uno de los aspectos importantes de cara a fomentar e incrementar el turismo es la buena relación calidad-precio de los restaurantes, alojamientos y productos turísticos anteriormente mencionados. Los precios del sector turístico se han visto reducidos desde el año 2008 por el efecto de la crisis.

Para ilustrar los precios en el sector turístico, emplearemos el indicador de precios hoteleros (IPH). A continuación podremos observar un gráfico con la variación interanual del IPH en Navarra desde 2003 hasta 2013 elaborado por el Observatorio Turístico de Pamplona con datos del INE.

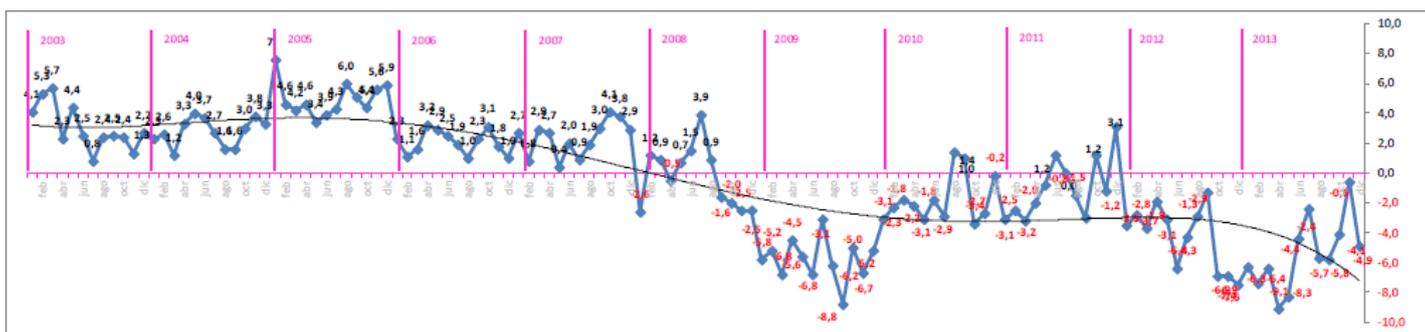


Figura 7: INE / Observatorio Turístico de Pamplona

Como podemos observar, a partir del año 2008 hay un cambio de tendencia que probablemente se debe por el efecto de la crisis global que obviamente afecta al sector turístico. Desde entonces los precios han permanecido muy bajos (sobre todo a partir de marzo de 2013) en comparación con los precios que el gráfico muestra desde 2003 hasta 2008.

Por otro lado, una encuesta realizada por el Servicio de Marketing y Desarrollo de Productos Turísticos del Gobierno de Navarra, reflejaba que los turistas que nos visitaron califican el nivel de precios dentro de la normalidad: ni caro ni barato. Entre un 70% y un 80% consideran que los precios son normales, frente a un 12% que los encuentran caros y un 10% baratos.

Por último, también me gustaría reflejar la aceptación de los precios por parte de los turistas en tres sectores distintos: hoteles, restaurantes y comercios. Para ello emplearé una encuesta<sup>2</sup> realizada por el Observatorio Turístico de Pamplona, en la cual se solicitaba que los visitantes valorasen el precio y la calidad en estos tres sectores con una puntuación de 0 a 5 (siendo 0 la nota más baja y 5 la nota más alta).

		2013	2012	2011	2010	2009	2008
Precio/Calidad alojamientos	↑	4,2	3,8	3,8	3,9	3,8	3,7
Precio/Calidad restaurantes	↑	3,9	3,9	3,8	3,7	3,8	3,8
Precio/Calidad comercios	↑	3,7	3,6	3,7	3,9	3,7	3,5

Figura 8: OTP / Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla, los turistas que vienen a Pamplona, califican con muy buena nota la relación calidad precio en alojamientos, restaurantes y comercios. Así que la política de precios del sector turístico navarro es la adecuada.

<sup>2</sup> Aunque esta encuesta ha sido realizada solamente a los turista que visitan Pamplona, resulta interesante para el Plan de Marketing de Navarra, ya que podemos considerar que la valoración será parecida en otras partes de la Comunidad Foral.

### 1.2.2.3. *Distribución*

Como hemos mencionado anteriormente en este trabajo, los canales de distribución en el sector turístico han cambiado considerablemente en los últimos años. Hace un tiempo, los turistas que querían visitar una determinada zona no tenían la posibilidad de usar internet para reservar habitación en hoteles, ni informarse sobre las zonas que visitar. La vía más utilizada (y prácticamente, la única disponible) para planificar un viaje eran las agencias de viaje. A comienzos de este nuevo milenio existían cientos de agencias de viaje presenciales en cada ciudad, los turistas se informaban allí sobre qué zonas tenían que visitar mediante la contratación de un guía, reservaban el hotel y el transporte. Desde que el uso de internet se generalizó, surgieron cientos de agencias de viaje no presenciales o virtuales (como Edreams o Travellink) que han provocado que desde el año 2008 se hayan cerrado más de 4.000 agencias de viaje solamente en España. Además de las agencias de viaje virtuales hay otro tipo de competencia; la venta directa por internet de los proveedores, como es el caso del sector del transporte y hotelero. Hoy en día puedes comprar un billete de avión directamente desde la página web de Iberia o RyanAir o reservar una habitación en cualquier cadena hotelera (Hosteltur, 2013). Por otro lado, también existen páginas web especializadas, que sin ser agencias de viaje virtuales, te permiten comparar los precios de distintas compañías aéreas, trenes o hoteles y restaurantes (como por ejemplo SkyScanner.es o Kayak.es), ahora al existir diversos comparadores en internet, los precios son más competitivos.

La estrategia que sigue la Comunidad Foral de Navarra para conseguir que más turistas vengan cada año, es básicamente una estrategia enfocada hacia el consumidor final. Esto es lo que se conoce como estrategia “pull” o de atracción. La estrategia “pull” orienta sus esfuerzos hacia el comprador de los productos turísticos, es decir, la Comunidad Foral de Navarra pretende que los turistas conozcan directamente las ventajas que tiene visitar Navarra. Este tipo de estrategia requiere una gran inversión en promoción, así pues, la Comunidad Foral de Navarra se gasta varios millones de euros al año para potenciar la marca “Navarra” (anuncios en TV, prensa, internet, etc.). Por otro lado, Navarra realiza la venta y oferta de sus productos turísticos (en algunos casos mediante la creación de “paquetes turísticos”, explicados anteriormente) de forma directa a través de su página web turística ([www.turismo.navarra.es](http://www.turismo.navarra.es)) y mediante la central de reservas “Navarra booking” gestionada por el departamento de Turismo del Gobierno de Navarra. Como veremos más adelante, Navarra puede mejorar sus canales de distribución en el sector turístico mediante

el mayor uso de estrategias de empuje “push”, colaborando con más y mejor con distribuidores mayoristas y minoristas.

#### 1.2.2.4. *Comunicación*

El plan de comunicación de la Comunidad Foral de Navarra, va en consonancia con la estrategia de atracción que se lleva a cabo en la distribución. El Departamento General de Turismo del Gobierno de Navarra tiene como objetivo principal “...mejorar el conocimiento que se tiene sobre Navarra, hacer presente el producto Navarra en las agencias de viajes y tour operadores nacionales y extranjeros, y aumentar la estancia media de los turistas”. Como hemos mencionado anteriormente, la Comunidad Foral de Navarra se centra en los turistas y deja un poco más de lado las estrategias de empuje (y a mi juicio, las estrategias de empuje son tan o más importantes que las estrategias de atracción).

En síntesis, el plan de comunicación actual de la Comunidad Foral de Navarra se compone de numerosos programas, proyectos y acciones. Después de una lectura pormenorizada del Plan Operacional de Desarrollo y Marketing Turístico de la Comunidad Foral de Navarra (elaborado en 2012 por el Departamento de Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales), destacamos los siguientes programas, planes y acciones:

- Promoción de la identidad turística de Navarra: Con este plan de promoción se pretende potenciar y consolidar la marca “Reyno de Navarra, Tierra de diversidad”.
- Publicación y promoción de nuevos contenidos y artículos cada mes en la página web del turismo en Navarra ([www.turismo.navarra.es](http://www.turismo.navarra.es)) y en redes sociales.
- Acciones de promoción y programa de dinamización de productos turísticos específicos (considerados “estrella”) en TV, revistas, etc. Como es el caso de la gastronomía, ecoturismo, San Fermín, Camino de Santiago, etc.
- Publicidad “física” para los turistas (elaboración de boletines, revistas sobre qué visitar en Navarra, etc.).
- Programa de señalización turística “in situ” (establecimiento y mejora de paneles informativos cerca de los principales productos turísticos. Como por ejemplo el establecimiento de paneles digitales y con texto e imágenes alrededor de la Ciudadela y las murallas de Pamplona).
- Programa de sensibilización (especialmente a nivel local). Destacamos aquí los Premios de Turismo Reyno de Navarra. Éste es un evento anual e itinerante que se celebra para reunir al sector turístico, a la clase política y a la sociedad en general.

Tiene como principal objetivo la consolidación del turismo como sector económico en la Comunidad de Navarra.

- Programa de interpretación del patrimonio cultural y natural: Este programa contempla la creación de nuevos procesos para la innovación a través de la reinención de los productos turísticos. Consiste en la búsqueda de cambios en la forma de interpretación del patrimonio cultural y natural a través de nuevas fórmulas de visita turística.
- Programa de clubes de producto 2012: El programa Clubes de producto recoge las acciones en relación a esta modalidad de oferta turística. Los clubes de producto recogen la oferta turística puntual dirigida a un nicho de mercado concreto (Ejemplo de club de producto: Birding Navarra, creado para aglutinar y ajustar la oferta turística concreta dirigida a los turistas ornitológicos).
- Programa de presentaciones y ferias en distintos mercados: consiste en una presentación directa del destino turístico “Navarra” en los mercados nacionales e internacionales actuales y potenciales, mediante la participación en ferias, eventos... como por ejemplo el ITB de Berlín, el World Travel Market de Londres, el Vakantiesalon de Amberes o Navartur en Pamplona.
- Programa para la prensa especializada (colaboración con revistas y webs de turismo).

### *1.2.3. Análisis del mercado*

En este punto realizaremos un análisis detallado de los turistas (nuestros clientes) que visitan la Comunidad Foral de Navarra.

Anteriormente (en el sub apartado 1.1.2.) hemos visto que según datos del INE, en 2013 hubo en Navarra un total de 839.272 viajeros nacionales y extranjeros, de los cuales un 62% son españoles (con Cataluña y la Comunidad de Madrid en cabeza, gracias a unos porcentajes de 19,5% y 14,2% respectivamente) y un 38% extranjeros (con Francia a la cabeza, gracias a una contribución de un 10%). Vimos también que se realizaron un total de 1.800.000 pernoctaciones y la estancia media fue de alrededor de 2,24 días (siendo las estancias más prolongadas en Semana Santa, San Fermín y agosto (OTP, 2013)). En la segmentación también vimos datos interesantes como que los turistas más comunes son aquellos que nos visitan por asuntos de ocio y vacaciones (esto se debe a las fiestas de San Fermín) seguidos por los turistas rurales (con alrededor de 52.500 pernoctaciones en alojamientos rurales de enero a julio de 2014 según el INE). También destacábamos a los

turistas culturales, a los que nos visitan por motivos religiosos (debido al Camino de Santiago) y a los turistas de negocios

Respecto al modo de viajar, vimos que el 29,6% de los turistas viaja en pareja, el 21,3% en familia, el 21% viaja solo, el 16% en un grupo de amigos y el 11,4% en un grupo organizado (Observatorio Turístico de Pamplona, 2013).

En cuanto a la fuente de información utilizada por los turistas en su visita, vimos que la mayoría de los turistas utilizaron folletos turísticos con un porcentaje de 43,4%, a continuación, nos dimos cuenta de que el 36,4% de los turistas no utilizaron ningún tipo de información en su visita, lo que nos indicaba que ya conocían lo que tenían que visitar en Navarra, es decir, para ellos Navarra no era una comunidad desconocida, lo que reflejaba que la marca “Navarra” era conocida a nivel nacional. Por último, vimos que el 12% de los turistas utilizaron una guía turista y el 10,6% usaron internet (Meridiano Zero Marketing, OTP, 2013).

Respecto a su perfil socioeconómico, vimos que el 58% de los turistas son hombres y el 42% son mujeres. El nivel de estudios de nuestros turistas era en un 58,9% universitario, seguido por Formación Profesional con un 15,6% y Bachillerato con un 10,5%. En cuanto al nivel económico, la mayoría de turistas eran de clase media (57,6%), seguido por los de clase media-alta (21,9%), clase baja (18,2%) y en último lugar, clase alta (2,3%). Respecto a la ocupación, el 25,2% son asalariados, el 18,3% jubilados, el 11,2% funcionarios y el 9,2% estudiantes. Por último, respecto a la edad, vimos que la mayoría (41,8%) tiene entre 45 y 65 años, seguido por los que tienen entre 25 y 44 años (38,5%), a continuación están los turistas de más de 66 años (12,7%) y en último lugar, los turistas que tienen entre 18 y 24 años (7%). El gasto medio de cada turista que se alojó en un establecimiento hotelero, fue de alrededor de 96,85€ por persona y día, el gasto del turista no hotelero fue de 40,59€ por persona y día (Meridiano Zero Marketing. OTP, 2013).

Por otro lado, respecto a la actividad principal que realizan los turistas, debemos destacar los Sanfermines, la gastronomía, el Camino de Santiago y los museos, monumentos y puntos de interés turístico. Respecto a la gastronomía, el 56% de los turistas eligieron los bares de pinchos y el 21,2% la cocina de autor (Meridiano Zero Marketing. OTP, 2013).

Respecto a la época del año en la que nos visitan, en el siguiente gráfico podemos observar que principalmente es en mayo y en verano (meses de julio y agosto)

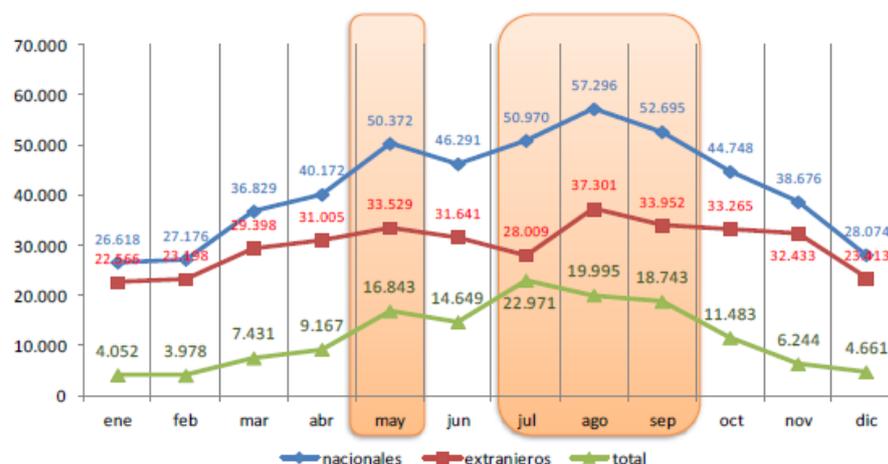


Figura 9: INE / OTP

Por último, en cuanto a la satisfacción, considero interesante introducir una encuesta que realizó el Observatorio Turístico de Pamplona a los turistas que nos visitaron, evaluando distintos aspectos como la seguridad, la limpieza, la amabilidad de los pamploneses, etc. (aunque esta encuesta solo se ha realizado a los turistas que visitaron Pamplona, es de utilidad en este apartado porque la mayoría de turistas que vienen a Navarra, visitan o se alojan en la capital).

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Amabilidad de los pamploneses	▲ 4,6	4,4	4,4	4,6	4,5	4,3
Seguridad	▲ 4,6	4,0	4,1	(*)	(*)	(*)
Att y calidad OT	▲ 4,5	4,2	4,5	4,3	4,3	4,2
Servicios al peregrino	▲ 4,4	4,0	4	4,2	3,8	3,7
Conservación del entorno	▲ 4,4	4,1	4	(*)	(*)	(*)
Accesos	▲ 4,4	4,1	4	(*)	(*)	(*)
Monumentos y museos	▲ 4,3	4,0	4,1	4,4	4,2	4,1
Folletos	▲ 4,3	4,1	4,3	4,2	4,1	4
Limpieza urbana	▲ 4,2	3,9	4,1	4,2	4,1	3,9
Precio y calidad alojamientos	▲ 4,2	3,8	3,8	3,9	3,8	3,7
Att y calidad servs tur	▲ 4,2	3,9	4,3	4,3	4,2	4,2
Señalización turística	▲ 4,1	3,8	3,9	4,2	3,9	3,9
Relac cal/precio destino	▲ 4,1	3,7	3,7	(*)	(*)	(*)
Precio y calidad restaurantes	≡ 3,9	3,9	3,8	3,7	3,8	3,8
Serv. Taxi	▲ 3,9	3,7	3,5	4,1	3,5	3,5
Transp. Públicos	≡ 3,9	3,9	4	3,4	3,8	3,8
Oferta cultural y de ocio	▲ 3,8	3,4	3,8	(*)	(*)	(*)
Precio y calidad comercios	▲ 3,7	3,6	3,7	3,9	3,7	3,5
Calific gral del destino	▲ 4,6	4,1	4,2	(*)	(*)	(*)
Media anual valoraciones	▲ 4,2	3,9	4	4,1	4	3,9

Figura 10: Observatorio Turístico de Pamplona / Meridiano Zero Marketing

Las calificaciones son sobre 5, siendo 0 la nota más baja y 5 la nota más alta. Como podemos ver, los turistas valoran sobre todo la amabilidad de los pamploneses y la seguridad. La evolución desde el 2008 hasta el 2013 es bastante positiva.

Por otro lado, he considerado interesante realizar una encuesta<sup>3</sup> a 15 estudiantes de Erasmus que están en nuestra universidad. Estos estudiantes son de Italia, Francia, Alemania y Turquía. Se les ha entregado una encuesta con 7 preguntas sobre la variedad de la oferta turística de Pamplona, la relación calidad precio de los restaurantes y comercios, las conexiones con métodos de transporte como el avión o el tren, la señalización en los sitios turísticos, la amabilidad de los pamploneses y el transporte público. Han contestado con una puntuación de 1 a 10. Así pues, resulta importante destacar los siguientes aspectos; La variedad de la oferta turística, la relación calidad precio de restaurantes y comercios y la amabilidad de los pamploneses han sido los elementos mejor valorados (los que han obtenido una puntuación más elevada). En cambio, las conexiones con métodos de transporte como el avión o el tren y la señalización en los sitios turísticos han sido los elementos peor valorados. El transporte público ha sacado una calificación media. Estos datos obtenidos nos resultan de utilidad a la hora de realizar el diagnóstico de la situación y analizar el mercado turístico en Navarra.

#### *1.2.4. Análisis del posicionamiento*

Como hemos podido observar a lo largo de este Plan de Marketing, en general la Comunidad Foral de Navarra se posiciona como un destino turístico de calidad, en donde se puede disfrutar de la gastronomía, de la cultura y de la rica y extensa historia. El lema que define la marca “Navarra”: “Reyno de Navarra, Tierra de diversidad”, recoge esos principios anteriormente mencionados. Además la Comunidad Foral de Navarra se pretende posicionar como una comunidad a la que pueden venir turistas de todo tipo (excursionistas, turistas que se alojan en hoteles o en albergues, estudiantes, jubilados, etc.) debido a la excelente relación calidad-precio.

Gracias al Plan de Marketing elaborado por el Departamento de Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales en el año 2010, podemos ver cuál es el posicionamiento específico actual de la Comunidad Foral de Navarra. Así pues, en el posicionamiento se desea resaltar que Navarra es un destino turístico de calidad y tranquilidad (valores que insisto, se han de tener muy en cuenta), con una naturaleza preservada, de paisajes espectaculares, muy variada en su territorio y durante las cuatro estaciones. Con un patrimonio histórico bien conservado, con rutas y caminos. Con una cultura viva auténtica, basada en la tradición. Un territorio en donde se disfruta de una gastronomía propia y de buenos vinos. Con unas fiestas únicas y diferentes y con una gente muy hospitalaria.

---

<sup>3</sup> El modelo de la encuesta empleada ha sido adjuntada en el apartado ANEXOS

Es por ello que establecen que el posicionamiento futuro debe basarse en la naturaleza, el patrimonio histórico, la gastronomía, el Camino de Santiago, la hospitalidad de la gente y los Sanfermines. Y, en tal sentido, “se proponen crear rutas que permitan conocer Navarra y su diversa oferta turística. Se plantean una serie de actuaciones para que el visitante descubra la Comunidad Foral, practique actividades en la naturaleza, asista a sus eventos, la recorra de punta a punta y, en definitiva, que la disfrute y la viva”. (Plan de Marketing Turístico de Navarra, 2004-2010).

#### *1.2.5. Relaciones con otras empresas*

Como hemos mencionado anteriormente en el apartado de la distribución (1.2.2.), Navarra realiza mayoritariamente una estrategia “pull” o de atracción, orientando sus esfuerzos hacia el turista (comprador de los productos turísticos navarros), utilizando para ello una importante estrategia de comunicación. Así pues, podríamos destacar en este punto la fuerte relación entre la Comunidad Foral de Navarra y la agencia de publicidad a la que encarga las numerosas campañas y acciones publicitarias.

Por otro lado, la Comunidad Foral de Navarra también tiene cierta relación con diversos intermediarios y distribuidores (aunque no hay ninguna dependencia fuerte). Como hemos mencionado antes, Navarra realiza la venta y oferta de sus productos turísticos (en algunos casos mediante la creación de “paquetes turísticos”, explicados anteriormente) de forma directa a través de su página web turística ([www.turismo.navarra.es](http://www.turismo.navarra.es)) y también a través de diversas páginas webs con las que tiene cierta relación como es el caso de la popular web [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es), además de con numerosas agencias de viajes navarras. Gracias a estas relaciones y convenios, podemos identificar aquí una relación con distribuidores/intermediarios.

Por último, destacamos también la relación que tiene con distribuidores mayoristas a través de la plataforma de reservas turísticas “Navarrabooking”. Gracias a esta herramienta, se pueden realizar reservas de alojamientos (hoteles, hostales, casas rurales, apartamentos, etc.) y servicios turísticos (actividades, visitas, museos, etc.). En agosto de 2012, el Gobierno de Navarra realizó una subvención de 40.000 euros a la Asociación de Empresarios de Hostelería de Navarra para que implementase, desarrollase y estableciese la plataforma de reservas “Navarrabooking” en diversas webs mayoristas y grandes centrales de reservas. (Web del Gobierno de Navarra-Sala de prensa, 2012).

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

En este punto realizaremos un diagnóstico de la situación mediante el uso de la matriz DAFO, identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

### 2.1. Análisis DAFO

#### Debilidades

Respecto a las limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el rendimiento de la empresa, destacamos los siguientes; Débil imagen de la Comunidad Foral de Navarra como destino turístico en el resto de España y en la Unión Europea (de la cuál podríamos recibir más turistas de países como Italia, Portugal o Reino Unido). Baja estancia media, con 2,24 días (una estancia media superior es muy importante ya que genera más ingresos directos, es posible aumentarla ya que otras comunidades como el País Vasco o Aragón tienen una estancia media superior). Baja y escasa calidad publicitaria en TV (la agencia de publicidad actual hace anuncios de calidad muy inferior a los realizados por la agencia que lleva la publicidad del País Vasco o Cataluña). Escasez de artículos periodísticos-publicitarios en revistas y prensa. Uso escaso y poco dinámico de redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram (sobre todo en Twitter, ya que se realizan publicaciones muy espaciadas en el tiempo. En esta red social para ser efectivo se deben realizar un mínimo de 4 publicaciones diarias). Escasa colaboración con distribuidores turísticos a nivel nacional e internacional (se debería mejorar la estrategia de empuje mediante la oferta de paquetes turísticos, descuentos y colaboración con agencias de viaje y páginas web turísticas relevantes). Gran estacionalidad en la llegada de turistas (principalmente en los meses de mayo, julio y agosto), se debería dar a conocer Navarra en otras estaciones del año. Ausencia de conexiones de transporte como el AVE y un uso desaprovechado del Aeropuerto de Pamplona.

#### Fortalezas

Entre las capacidades internas, los recursos y los factores circunstanciales favorables que podrían ayudar a la Comunidad Foral de Navarra a atraer más turistas, destacamos; Amplia y diversa oferta turística de mucha calidad. Rica y amplia cultura, historia y tradición, lo que nos diferencia de otras comunidades. Bonitos paisajes y recursos naturales (montañas de los Pirineos, parques naturales, Bardenas Reales, etc.). La presencia de dos productos turísticos “estrella” como los Sanfermines y el Camino de Santiago ya suponen por si mismos una fortaleza. Renovada y útil Estación de Autobuses de Pamplona, con conexiones a numerosos puntos del territorio nacional e internacional. Una extensa y

cuidada red de carreteras. Un gran nivel de vida (confort, seguridad ciudadana, sistema sanitario y educativo, amabilidad de los ciudadanos, etc.). Nivel alto de satisfacción de los turistas que nos visitan cada año. Percepción de Navarra como destino turístico tranquilo y de calidad. Gran presencia de Navarra a nivel nacional respecto al turismo rural. Rica y reconocida gastronomía. Relativa cercanía a la capital (3 horas en tren y 4 horas en coche).

### Amenazas

En cuanto a los factores o tendencias externas desfavorables que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento, destacamos; Disminución de la inversión en el sector turístico por parte del Gobierno de Navarra (como por ejemplo, menos publicidad y acciones de promoción). La crisis económica actual que afecta a España y al mundo entero y por lo tanto también afecta al número de turistas que nos visitan. La crisis económica que afecta en concreto a la Comunidad Foral de Navarra y que se refleja en un incremento de la tasa de paro, una disminución del PIB y un incremento masivo del endeudamiento. Disminución de los ingresos del sector hotelero (como pudimos observar en el índice interanual de rentabilidad hotelera). Competencia de comunidades cercanas con productos turísticos parecidos, como es el caso de la Comunidad Autónoma Vasca, Aragón o Cantabria y competencia a nivel de ciudades entre Pamplona y San Sebastián, Vitoria o Zaragoza. Emigración de gente muy válida a las grandes ciudades como Madrid, Barcelona o a otras europeas por la falta de oportunidades laborales.

### Oportunidades

Por último, respecto a los factores o tendencias favorables en el entorno externo que la Comunidad Foral de Navarra podría explotar con ventaja, destacamos; Mejora paulatina de la situación económica a nivel nacional e internacional, que a largo plazo se traducirá en un incremento del número de turistas. Cercanía a ciudades con un gran flujo de turistas como es el caso de San Sebastián. Cercanía a aeropuertos con un amplio número de vuelos low-cost (como es el caso de Zaragoza, Bilbao o Biarritz, con conexiones con Bruselas, París, Londres, Estocolmo, etc.). Incremento de la fama de los Sanfermines o el Camino de Santiago gracias a la TV y películas. Popularización del turismo rural y del ecoturismo a nivel nacional, que beneficia enormemente a Navarra. Posible construcción e implantación del AVE y de la “Y Vasca” y construcción de una nueva estación de tren. Posible apertura de nuevas rutas aéreas en el Aeropuerto de Pamplona. Mayor explotación de productos turísticos menos conocidos (como el esquí de fondo en el Roncal, los tours en 4x4 por las Bardenas Reales, etc.). En la siguiente página presentaré el resumen del diagnóstico de la

situación en una matriz DAFO para que su visualización y comprensión sea más clara y sencilla



Figura 11: Análisis DAFO / Elaboración propia

### 3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

La fijación de objetivos es una parte muy importante en el plan de marketing ya que las estrategias que se realizarán a continuación tienen que ir en consonancia con los objetivos marcados. Es importante destacar que el objetivo general del plan de marketing es idéntico a la misión de la Comunidad Foral de Navarra; ofrecer a los visitantes nacionales e internacionales un turismo de calidad y diverso proporcionando a los turistas que visitan Navarra un conjunto de experiencias únicas. El tiempo medio de realización de los objetivos que enumeraremos a continuación es de 3 años.

- Aumentar el número de turistas que visitan la Comunidad Foral de Navarra cada año. Como hemos visto anteriormente, según datos del INE en 2013 nos visitaron un total de 839.272 turistas, en los años anteriores la evolución fue parecida. Numéricamente, nuestro objetivo estará en llegar a la barrera del 1.000.000 de turistas en dos años (2016), con un aumento de un 10% cada año. Consiguiendo rebasar el millón de turistas para el año 2017. A partir de ese año deberemos mantener ese flujo de turistas. Este objetivo es factible, nos debemos aprovechar del auge del sector turístico en España durante el año 2014 y de la salida de la crisis de España y de Europa.
- Aumentar el grado de satisfacción de los turistas que nos visitan anualmente. Como hemos visto anteriormente en la encuesta realizada por el Observatorio Turístico de Pamplona, la calificación general de los turistas en el año 2013 era de un 4,6 sobre 5 (siendo en el año 2012 de un 4,1 y en el 2011 de un 4,2). Por otro lado la valoración media anual en 2013 fue de un 4,2 sobre 5 (3,9 sobre 5 en 2012). El objetivo concreto será aumentar el grado de satisfacción general a una calificación que no esté por debajo del 4,7 sobre 5 y en cuanto a la valoración media anual, deberá estar por encima de 4,5. Se deberá realizar especial hincapié en aumentar la valoración de los factores con peor calificación como por ejemplo el transporte público (3,9/5), la oferta cultural y de ocio (3,8/5) y el precio y calidad de los comercios (3,7). El plazo para este objetivo será de un año.
- Aumentar la estancia media y el número de pernoctaciones. Este objetivo es de especial importancia, ya que estos factores inciden de forma directa en los ingresos del sector turístico. Como hemos visto anteriormente, la estancia media en Navarra 2013 fue de 2,24 días y se realizaron 1.800.000 pernoctaciones. Por otro lado la estancia media en Pamplona fue de 1,7 días. El objetivo específico será el de aumentar la estancia media a tres días en toda Navarra (con lo cual nos pondríamos

a la altura de las comunidades vecinas como Aragón o el País Vasco) y a dos días en el caso de Pamplona (con lo cual estaríamos igualados con San Sebastián o Zaragoza). Por otro lado, el número de pernотaciones (que va en consonancia con la estancia media), deberá alcanzar la barrera de los dos millones. El plazo de este objetivo es de tres años, aunque en el segundo año deberemos estar en el buen camino, con un mínimo de 1.900.000 pernотaciones, 2,6 días de estancia media en Navarra y 1,85 días en Pamplona.

- Conseguir desestacionalizar la demanda turística. Como hemos visto anteriormente, los turistas nos visitan especialmente en los meses de mayo, julio y agosto. El objetivo será aumentar la demanda turística en otros meses y estaciones del año (manteniendo la demanda en los meses anteriormente mencionados). Se deberá realizar especial incidencia en los meses de Navidad (diciembre y enero) ofreciendo productos turísticos como las casas rurales, el turismo de esquí (en Roncal) o la gastronomía. También se intentará incrementar el turismo durante la Semana Santa (meses de marzo y abril).
- Aumentar la fidelización del turista potenciando la marca “Reyno de Navarra” mediante una campaña de promoción más eficaz y de más calidad (en TV, prensa y revistas), que tenga repercusión y seguimiento a través de redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram, con publicaciones diarias en todas ellas). Este objetivo es a largo plazo (3 años).
- Aumentar la rentabilidad en el sector y conseguir que el sector turístico tenga más importancia en la economía Navarra. Una de las medidas que nos indican la rentabilidad del sector turístico es el índice interanual de rentabilidad hotelera, que como hemos visto anteriormente, entre el 2012 y el 2013 fue negativo (con una media de alrededor del -10%) mientras que en 2013 tuvo picos de hasta el 15%. El objetivo será mantener una rentabilidad media positiva durante el 2014 de alrededor del 10%.
- Diferenciación e inversión en los distintos productos turísticos. Se deben mejorar las indicaciones de los carteles turísticos informativos, la señalización, las infraestructuras, etc.
- Se debe conseguir la consolidación de Navarra como destino turístico a nivel nacional y se debe posicionar como un destino turístico atractivo a nivel europeo.

#### 4. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

La elección de las estrategias adecuadas en un plan de marketing es vital, tienen que estar enfocadas hacia los objetivos establecidos y hacia el aumento de la rentabilidad e importancia del sector turístico navarro. Se realizará un especial hincapié en la estrategia funcional.

##### 4.1. Estrategia de cartera

En primer lugar, respecto a las estrategias de cartera, las estrategias de crecimiento que emplearemos según la Matriz de Ansoff serán la penetración de mercado y el desarrollo de mercado.

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Nuevos mercados	Desarrollo de mercado	Diversificación

Figura 12: Matriz de Ansoff / Elaboración propia

Consideramos importante llevar a cabo la penetración de mercado, ya que debemos incrementar las ventas y los ingresos de los productos turísticos existentes en los mercados actuales. Es importante destacar que en los mercados actuales podemos llegar a más turistas (clientes) potenciales de los que llegamos actualmente. Esta estrategia recoge dos objetivos del Plan de Marketing; Uno es aumentar la rentabilidad en el sector y conseguir que el sector turístico tenga más importancia en la economía Navarra. El otro es aumentar el número de turistas que visitan la Comunidad Foral de Navarra cada año. Brevemente cabe destacar que para incrementar la cuota de mercado de nuestros productos turísticos llevaremos a cabo actividades promocionales que explicaremos detalladamente más adelante.

Por otro lado, también realizaremos una estrategia de desarrollo de mercado, con la intención de obtener más ingresos mediante la difusión de nuestros productos turísticos actuales en nuevos segmentos del mercado. Para lograr esto, estableceremos una estrategia más efectiva que la actual respecto a los distribuidores, que explicaremos en detalle más adelante. Además, intentaremos buscar nuevos mercados, sobre todo fuera de la Unión Europea (Rusia, EEUU, etc.). Aunque esto último es algo que haremos muy a largo plazo ya que merece más la pena centrar todos los esfuerzos en el plano nacional y europeo.

## **4.2. Estrategia de segmentación**

Dentro de este apartado, llevaríamos a cabo una estrategia de segmentación diferenciada ya que debemos adaptar la estrategia comercial a cada segmento (que son distintos entre sí). Como explicamos anteriormente, en Navarra realizamos una segmentación según el gasto medio por turista y día y establecimos que el turista más habitual era aquel que gastaba entre 100€ y 149€ al día, aunque también hay otro tipo de turistas (más minoritario en Navarra) que gasta menos de 50€ euros al día o entre 50€ y 99€ al día. También realizamos una segmentación según el país de procedencia (siendo los más habituales Francia e Italia, sin olvidarnos de España y otras nacionalidades) y por último segmentamos según el tipo de turista y su actividad (de ocio y vacaciones, rural/naturaleza, cultural/histórico y de negocios).

Como se deduce de la segmentación que se ha realizado, Navarra tiene diversos tipos de turista y la decisión más adecuada es adaptarse a las necesidades y deseos de cada uno. Es por esto que realizaremos una segmentación diferenciada, modificando principalmente los elementos “producto”, “distribución” y “promoción” del marketing mix.

## **4.3. Estrategia de posicionamiento**

Respecto a la estrategia de posicionamiento, hemos mencionado ya a lo largo de este trabajo los elementos principales del posicionamiento de la Comunidad Foral de Navarra. A modo de resumen, debemos decir que la Comunidad Foral de Navarra debe posicionarse como un destino turístico de calidad y tranquilidad, el mercado objetivo debe vernos como una opción turística en donde disfrutar de una buena gastronomía, de unos increíbles paisajes, de unas fiestas y de una gente cercana y amable y de una cultura e historia rica y variada, que se refleja en los numerosos monumentos históricos y religiosos, la música, los museos, etc.

El lema actual que define la marca “Navarra”: “Reyno de Navarra, Tierra de diversidad”, recoge esos principios anteriormente mencionados, así pues, la estrategia actual de posicionamiento en general es correcta y debe seguir por este camino. En todo caso, nos podríamos posicionar también como una comunidad a la que pueden venir turistas de todo tipo (excursionistas, turistas que se alojan en hoteles o en albergues, estudiantes, jubilados, etc.) debido a la excelente relación calidad-precio.

#### **4.4. Estrategia funcional**

Respecto a la estrategia funcional, es la más importante en comparación al resto de estrategias para la exitosa consecución de este Plan de Marketing. Esta estrategia nos permitirá establecer las decisiones a tomar para cada elemento de la estrategia comercial.

##### *4.4.1. Estrategia funcional sobre el producto*

En primer lugar, para establecer las estrategias funcionales sobre el producto, debemos tener claro que productos turísticos son los más importantes, los más solicitados y los que más ingresos generan. Así pues, gracias al análisis de las unidades estratégicas de negocio que hemos realizado anteriormente, queda claro que los productos turísticos más atractivos de la Comunidad Foral de Navarra son los Sanfermines y el Camino de Santiago (que se engloban dentro del turismo de ocio y vacaciones y del turismo religioso respectivamente). Por otro lado, también tenemos productos turísticos exitosos que se engloban dentro del turismo rural, del turismo histórico/cultural, del ecoturismo y del turismo gastronómico. Sin embargo, tenemos productos turísticos que generan menos ingresos (aunque no son deficitarios) que se engloban dentro del turismo de negocios, del turismo deportivo y del turismo de salud.

Una vez que tenemos claro que productos son los más exitosos y cuales no lo son, podemos tomar las decisiones oportunas sin temor a perjudicar al sector turístico. Por lo tanto, optaremos por potenciar, invertir e innovar los productos turísticos exitosos, tratando de aumentar su atractivo y su fama. Por otro lado, continuaremos con la inversión y mantenimiento de los productos turísticos menos exitosos.

##### *4.4.2. Estrategia funcional sobre el precio*

En primer lugar, debemos mencionar que la Comunidad Foral de Navarra no puede modificar por sí misma los precios del sector turístico ya que estos dependen de múltiples factores; el alojamiento, el transporte, la restauración, el ocio, etc. En general los precios los establece el sector privado que es responsable de los factores mencionados anteriormente.

Como hemos visto anteriormente, gracias a una encuesta realizada durante 2013 por el Observatorio Turístico de Pamplona podemos observar que los turistas valoran con un 4,2 sobre 5 la relación calidad precio de los hoteles, con un 3,9 la relación calidad-precio de los restaurantes y con un 3,7 la relación calidad-precio de los comercios. Por otro lado, entre el 70% y el 80% de los turistas que visitaron Navarra, consideran que los precios son normales, frente a un 12% que creen que son caros.

Por lo tanto, según lo anteriormente expuesto, los precios actuales son correctos y no deberían ser modificados a corto plazo. A largo plazo puede que sean modificados por el efecto de los costes (que escapa a nuestro control). Los turistas tienen una percepción de Navarra como un destino turístico con una adecuada relación calidad-precio.

#### *4.4.3. Estrategia funcional sobre la distribución*

Respecto a las estrategias funcionales sobre la distribución, como hemos mencionado anteriormente la distribución en el sector turístico ha cambiado muchísimo en los últimos 15 años. Antes la vía más usada a la hora de planificar un viaje (transporte, alojamiento, etc.) eran las agencias de viaje. Sin embargo, desde la popularización de internet, las agencias de viaje han reducido su cuota de mercado considerablemente ya que han aparecido agencias de viaje virtuales como por ejemplo Edreams o Travellink, además de esto, los proveedores de alojamiento (hoteles) y de transporte (avión, tren, autobús) venden directamente a sus clientes a través de internet (hoy en día puedes reservar una habitación online en cualquier hotel NH o puedes comprar un billete de tren en la página web de Renfe. Por otro lado, también existen páginas web especializadas, que sin ser agencias de viaje virtuales, te permiten comparar los precios de distintas compañías aéreas, trenes u hoteles y restaurantes (como por ejemplo SkyScanner.es o Kayak.es).

Respecto a las estrategias específicas de distribución que utiliza la Comunidad Foral de Navarra, como hemos mencionado anteriormente, principalmente se realiza la estrategia de atracción “pull”, esta es una estrategia enfocada hacia el consumidor final y el objetivo principal es conseguir que más turistas nos visiten cada año. La estrategia “pull” orienta sus esfuerzos hacia el comprador de los productos turísticos, es decir, la Comunidad Foral de Navarra pretende que los turistas conozcan directamente las ventajas que tiene visitar Navarra. Este tipo de estrategia requiere una gran inversión en promoción, así pues, la Comunidad Foral de Navarra se gasta varios millones de euros al año para potenciar la marca “Navarra” (anuncios en TV, prensa, internet, etc.). Por otro lado, Navarra realiza la venta y oferta de sus productos turísticos (en algunos casos mediante la creación de “paquetes turísticos”, explicados anteriormente) de forma directa a través de su página web turística ([www.turismo.navarra.es](http://www.turismo.navarra.es)) y mediante la central de reservas “Navarra booking” gestionada por el departamento de Turismo del Gobierno de Navarra.

Precisamente, este último es uno de los puntos que la Comunidad Foral de Navarra puede mejorar considerablemente. Navarra se centra en ofrecer sus productos turísticos a través de su página web y la central de reservas “Navarra booking” y deja de lado la

distribución de sus productos a través de otros canales. Así pues, la Comunidad Foral de Navarra debería incidir más sobre la estrategia de empuje “push”, mediante esta estrategia la Comunidad Foral de Navarra concentraría más esfuerzo e inversión en los canales de distribución para que estos sean los que hagan llegar los productos turísticos de Navarra hasta el cliente-turista. Por lo tanto, la Comunidad Foral de Navarra debería colaborar más profundamente con el sector privado responsable de la distribución de productos turísticos (agencias de viaje, páginas web relacionadas con la información turística y venta de paquetes y productos turísticos como por ejemplo Edreams o Travellink, colaboración con métodos de transporte como Renfe, Alsa o Iberia para que prioricen Navarra en sus webs, etc.), esta estrategia será más fructífera si la Comunidad Foral de Navarra ofrece descuentos, promociones, etc. a los distribuidores para que estos puedan tener un mayor margen de beneficio, consiguiendo así una relación *win to win*, ellos se ven beneficiados y Navarra también.

Si la estrategia de empuje se mejora y se valora más, sin dejar de lado la estrategia de atracción, la Comunidad Foral de Navarra estaría realizando una estrategia mixta (que suele ser lo más habitual y eficaz en la mayoría de los casos).

#### *4.4.4. Estrategia funcional sobre la comunicación*

Respecto a las estrategias funcionales sobre la comunicación, como hemos mencionado anteriormente, la Comunidad Foral de Navarra ha realizado y realiza una importante inversión en promocionarse para mejorar el conocimiento que se tiene sobre Navarra. La estrategia de comunicación debe ser similar a la estrategia de distribución, es decir, si se opta por una estrategia de atracción, se deberá realizar una fuerte inversión en promocionar el producto de forma directa a los potenciales turistas. En este caso, en mi opinión, la Comunidad Foral de Navarra debería realizar una estrategia de comunicación enfocada no solo a los turistas potenciales sino también a los distribuidores turísticos mediante las herramientas y acciones que veremos más adelante.

En primer lugar, debemos decir que el objetivo principal de la estrategia de comunicación será la captación de potenciales turistas y la expansión de la marca “Navarra” consiguiendo una imagen de marca más fuerte y potente que la actual. Así mismo, mediante la estrategia comunicativa se tratará de aumentar la estancia media de los turistas en Navarra en general y en Pamplona en particular. Por otro lado, se intentará desestacionalizar la demanda, es decir, se tratará de que los turistas vengan en más épocas del año y no solo en los meses de mayo, julio y agosto como hemos visto anteriormente.

Respecto a la audiencia objetivo debemos decir que dependerá de cada herramienta que utilicemos del mix de comunicación (por ejemplo, la audiencia a la que nos queremos dirigir mediante el uso del marketing directo es distinta a la que nos dirigimos mediante la promoción de ventas). Sin embargo, la audiencia a la que nos dirigiremos siempre estará dentro de los parámetros que hemos establecido anteriormente a través de la segmentación de los turistas que visitan Navarra cada año (apartado 1.1.2.). Por último, el mensaje que transmitiremos será bastante similar en todas las herramientas de comunicación y deberá tratar de posicionar a Navarra como el destino turístico ideal para disfrutar del descanso, de la tranquilidad y de la calidad de vida. Deberá transmitir que Navarra no solamente son Sanfermines, es una tierra con historia, tradición y cultura, en donde se puede venir a disfrutar en cualquier época del año para degustar su rica gastronomía y su buen vino, para visitar sus monumentos, sus museos... para pasear por sus parques naturales, cuevas, fozes y bosques... En definitiva, el mensaje deberá transmitir que Navarra es el destino turístico ideal por todas esas razones y también por su excelente relación calidad-precio, deberá transmitir la heterogénea oferta de cultura y ocio en Navarra.

Por otro lado, es importante comentar que en este plan de marketing no se prevé cambiar el eslogan principal “Reyno de Navarra. Tierra de diversidad”. Este eslogan está muy bien planteado ya que la primera parte refleja la historia, la tradición, la entidad y la autenticidad de Navarra, mientras que la segunda parte refleja la clara diversidad (cultural, gastronómica, etc.) de Navarra. Este eslogan nos permite una clara diferenciación respecto a las otras comunidades competidoras. Además, creemos que es de vital importancia mantener una línea de promoción constante pensando en el efecto que esta puede producir en el largo plazo y no pensar en resultados en el corto plazo (ni incluso en el medio plazo).

A continuación veremos qué herramientas del mix de comunicación usaremos, cuál será el objetivo principal y a qué audiencia específica queremos llegar con cada una de ellas.

- Publicidad: Como hemos dicho antes, el eslogan será el ya existente “Reyno de Navarra. Tierra de diversidad” y el mensaje será el que ha sido explicado anteriormente. El objetivo principal en el campo de la publicidad será realizar una nueva campaña de publicidad (con elementos comunes con la campaña anterior) pero de más calidad. La publicidad se concretará en anuncios de TV, anuncios en prensa y revistas generales y especializadas, carteles (para colocar en marquesinas, autobuses), folletos y guías, etc. Las acciones comerciales concretas las veremos más adelante. En general pretendemos llegar a nuestros turistas potenciales,

preferentemente a aquellos que tienen entre 35 y 65 años y que son de clase media o media-alta (que como hemos visto anteriormente suponen alrededor del 55% de turistas que visitan Navarra). Por otro lado, respecto a la nacionalidad, cubriremos todo el territorio nacional y además prepararemos acciones comerciales concretas para los potenciales turistas internacionales. Por último, haremos especial hincapié en los turistas de ocio y vacaciones, culturales/históricos/religiosos y ecoturistas.

- **Promoción de ventas:** Esta herramienta es a mi juicio de especial importancia. El objetivo principal como con la publicidad es llegar a los turistas potenciales pero además gracias a esta herramienta fortalecemos especialmente la marca “Navarra”, conseguimos una mejor relación con los distribuidores turísticos y proyectamos a Navarra fuera de España. En este caso no se realizará una segmentación tan concreta como en el punto anterior ya que nos centraremos más en la marca “Navarra” y no tanto en sus productos turísticos. Como veremos en detalle más adelante, participaremos en ferias y eventos turísticos a nivel nacional e internacional, organizaremos viajes para la prensa y los distribuidores, patrocinios, etc.
- **Relaciones Públicas:** Contrataremos a una agencia de relaciones públicas cuyo objetivo principal será dotar de contenido diario a las redes sociales (con más frecuencia que la actual) y a la página web de Turismo de Navarra. Además será la encargada de llevar el trato con la prensa y medios especializados consiguiendo así una mayor colaboración y un mejor trato por parte de estos. Como en los puntos anteriores las acciones comerciales concretas las veremos a continuación.
- **Fuerza de ventas:** A nuestro juicio es más básica que las anteriores herramientas. Incluimos aquí a todos los puntos de información turística de la Comunidad Foral de Navarra que “venden” los productos turísticos de la región informando a los turistas mediante el uso de folletos, guías, etc. Así mismo, el personal encargado de la fuerza de ventas también será el encargado de realizar presentaciones turísticas directas sobre Navarra en congresos, eventos, etc. en colaboración con el personal de promoción de ventas.
- **Marketing directo:** Consideramos que es más importante invertir el tiempo y el dinero en las otras herramientas anteriormente mencionadas. En todo caso cabe destacar que se realizarán envíos de emails y boletines informativos (junto a los folletos que se hayan realizado pero en formato digital) pero no de forma masiva sino de una forma muy concreta como veremos más adelante.

## 5. DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

### 5.1. Planificación de las acciones

En este apartado veremos el Plan de Marketing plasmado en algo más real y concreto mediante la concreción de las acciones tácticas, la asignación de responsabilidades, plazos, presupuestos, etc.

#### *5.1.1. Concreción de las acciones tácticas sobre comunicación*

En este punto veremos con detalle las acciones comerciales a realizar en cada herramienta del mix de comunicación mencionada en el apartado anterior.

Respecto a la publicidad; cambiaremos de agencia publicitaria y contrataremos a una agencia publicitaria de nivel internacional, que sepa cómo transmitir los valores que hemos explicado antes (diversidad, tradición, historia, cultura, etc.) a un público no solo nacional sino también internacional. Esta publicidad se concretará en anuncios de alta calidad, innovador y original que se retransmitirán en las cadenas generalistas (Telecinco, Antena3, Cuatro y La Sexta). Así mismo, también se realizarán posters y carteles con fotos a todo color de las zonas más representativa de Navarra para colocar en marquesinas, autobuses, taxis, etc. y repartir en instituciones, eventos, puntos de información turística, estaciones de tren y de autobús, etc. Así mismo, también se realizarán folletos y guías en colaboración con personal del Departamento de Turismo sobre cada producto turístico importante (San Fermín, Camino de Santiago, naturaleza y paisajes o gastronomía) y sobre lo que visitar en Navarra en cada estación del año (estos folletos y guías se repartirán posteriormente, pero esto lo veremos en las acciones a realizar por la fuerza de ventas). Además, se realizarán también cuñas de radio en las principales emisoras (Cadena Ser, Onda Cero y Cadena Cope) sobre los valores de Navarra y la necesidad de visitarla. Por último, se prepararán anuncios publicitarios para revistas generales por un lado y para revistas especializadas en viajes por otro. Deberán ser llamativas y a color para que destaquen sobre los demás anuncios.

Respecto a la promoción de ventas; se participará todos los años en todas las ferias de turismo importantes a nivel nacional e internacional. A nivel nacional destacamos Fitur en Madrid, Sevatur en San Sebastián, Turisme en Barcelona o Expotur en Madrid. A nivel europeo e internacional destacamos la Cumbre Global del Turismo en Madrid, la CMT de Stuttgart, la EMITT de Estambul, la Tourissima de Lille, la Vakantiebeurs de Utrecht, la BIT de Milán, la BTL de Lisboa o la ITB de Berlín. Se realizará una fuerte inversión a este respecto con un “stand” original y adaptado para cada evento. Consideramos de especial

importancia estos eventos porque es la mejor forma de establecer contacto con los profesionales del sector turístico así como con los potenciales turistas. Por otro lado, se realizarán jornadas de “fam trips” o viajes de familiarización para la prensa y para las agencias de viaje con todos los gastos pagados. El objetivo de esta acción es que nos visiten periodistas especializados en turismo así como touroperadores nacionales e internacionales y que disfruten de Navarra para que luego hablen bien de ella en sus artículos y a sus clientes. Por último, se realizará una inversión en patrocinar a los equipos punteros de Navarra para que lleven en sus camisetas y pongan en sus estadios publicidad de la Comunidad Foral de Navarra. Más específicamente, se intentará realizar un patrocinio (más importante que el actual) con el Club Atlético Osasuna, con el San Antonio o con el Planasa Navarra.

Respecto a las Relaciones Públicas; se contratará a una agencia de comunicación especializada en el tema para que lleve las relaciones entre la Comunidad Foral de Navarra y los medios de comunicación. Así mismo, también podrían participar en la relación entre Navarra y diversos distribuidores turísticos de importancia. Su objetivo en todo momento será el de velar por la buena imagen de Navarra y de sus productos turísticos. Por último, también serán los encargados de dotar de contenido diario a las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube...) y a la página web, además de controlar todo lo relacionado con el marketing online como el posicionamiento del turismo en Navarra en Google, la creación de un blog del viajero, la participación en la valoración de Navarra en webs de opinión, la respuesta a las dudas de posibles turistas, etc.

Respecto a la fuerza de ventas; se encargarán de informar y contestar a todas las dudas de los turistas que visiten los puntos de información turística instalados a lo largo de toda la comunidad (mediante el uso de guías, folletos, etc.). Además, junto a la promoción de ventas, se encargarán de “vender” la marca “Navarra” en todas las ferias y eventos a los que se asista.

Respecto al marketing directo; el personal encargado de esta herramienta será escaso y simplemente realizará envíos mensuales de emails informativos y de cartas junto a los folletos turísticos realizados por la agencia de publicidad a las personas registradas en nuestra base de datos. Además también mantendrá contacto continuo con las agencias de viaje y con las principales empresas encargadas del transporte a las que enviará folletos, guías, carteles, etc. para que expongan en sus vitrinas o regalen a los clientes interesados.

### *5.1.2. Concreción de las acciones tácticas sobre los productos turísticos*

He añadido este punto en el Plan de Marketing porque considero de importancia explicar más profundamente las acciones a realizar sobre los principales productos turísticos.

Como hemos mencionado anteriormente, los principales productos turísticos de la Comunidad Foral de Navarra son; los Sanfermines, el turismo rural, el turismo histórico-cultural, el turismo gastronómico, el ecoturismo, el turismo deportivo y el turismo de negocios.

Así pues, las acciones generales a realizar sobre estos productos son:

- Mejorar la señalización de los mismos en carreteras (añadiendo información junto a las señales de tráfico). De esta forma los turistas podrán llegar sin problemas hasta el destino turístico deseado.
- Mejorar la información sobre estos productos turísticos en guías e internet (por ejemplo añadiendo información en la página web oficial de Turismo de Navarra sobre los números de teléfono de todas las casas rurales registradas, horarios, precios, forma de llegar, etc.).
- Mejorar la señalización “in situ” mediante la instalación de paneles informativos (por ejemplo, los paneles informativos sobre la historia de las Murallas de Pamplona y la Ciudadela).
- Mejorar la imagen de esos productos, concediendo subvenciones a la empresa que lleva su gestión para que puedan realizar obras y mejoras (por ejemplo, si el Museo de las Brujas de Zugarramurdi necesita mejorar el aspecto del edificio, el Gobierno de Navarra debería de dar facilidades).

En definitiva, el Gobierno de Navarra debe velar por todos sus productos turísticos, realizando una inversión anual en los mismos, tratando de conseguir así la excelencia en la calidad de los mismos.

### *5.1.3. Asignación de acciones a individuos/departamentos*

En este caso la asignación de acciones a individuos/departamentos se realizará con la particularidad de que somos una comunidad y no una empresa.

Es importante tener en cuenta que se deberá crear un Comité conformado por los encargados de las diferentes acciones. Este comité se reunirá de forma semanal para controlar la evolución de cada acción. También debemos destacar que el Departamento de

Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales, cuyo consejero es Don Luis Sánchez de Muniáin tiene el control de todos los subdepartamentos. Así pues, a través del organigrama que vimos en el apartado de la organización general del sector turístico (apartado 2.2.) realizaremos la asignación de las acciones a cada departamento.

<b>ACCIONES COMERCIALES</b>	<b>DEPARTAMENTO ENCARGADO</b>
<b>Acciones relacionadas con la publicidad en medios de comunicación (anuncios TV, prensa, revistas, radio, etc.)</b>	Subcontratado a una agencia de publicidad de prestigio internacional bajo la supervisión de la directora del departamento de Servicio de Marketing y Desarrollo de Productos Turísticos, Dña. Carmen Oroz).
<b>Acciones relacionadas con la publicidad en carteles, folletos, posters, etc.</b>	Subcontratado a la misma agencia de publicidad en colaboración con el Jefe de sección de Desarrollo de Productos Turísticos, Dña. Estefanía Munárriz
<b>Acciones relacionadas con las relaciones entre la Comunidad Foral de Navarra y los medios de comunicación y otros interesados.</b>	Subcontratado a una agencia de comunicación de reconocida calidad en colaboración con el Director General de la Dirección General de Turismo y Comercio, Don Carlos Erce y su secretaria Dña. Lourdes Sanz
<b>Acciones relacionadas con la dotación de contenido a redes sociales, página web y posicionamiento online.</b>	Subcontratado a la misma agencia de comunicación anterior, en colaboración con el departamento de Servicio de Marketing y Desarrollo de Productos Turísticos.
<b>Acciones relacionadas con la presencia de la Comunidad Foral de Navarra en ferias y eventos.</b>	A cargo del Servicio de Ordenación y Fomento de Turismo y Comercio y bajo la supervisión específica del jefe de sección de Ordenación de Turismo y Comercio, Don Enrique Jaurrieta
<b>Acciones relacionadas con los viajes de familiarización para prensa y distribuidores.</b>	A cargo del Servicio de Ordenación y Fomento de Turismo y Comercio y bajo la supervisión específica del jefe de sección de Fomento de Turismo, Dña. Margarita Cueli
<b>Acciones relacionadas con los patrocinios a clubes deportivos</b>	A cargo de la Dirección General de Turismo y Comercio y su Director General, Don Carlos Erce
<b>Acciones relacionadas con la proporción de información turística de forma directa a los turistas interesados (a través de guías, folletos, explicaciones verbales, etc.)</b>	A cargo de las diferentes Oficinas de Turismo repartidas a lo largo de la Comunidad Foral de Navarra.
<b>Acciones relacionadas con el envío de emails, cartas, etc. a las personas registradas en nuestra base de datos y a los distribuidores turísticos.</b>	A cargo de los empleados bajo las órdenes de Don Iñaki Martínez de Vígala, jefe de sección de Marketing del departamento de Servicio de Marketing y Desarrollo de Productos Turísticos

<b>ACCIONES SOBRE EL PRODUCTO</b>	<b>DEPARTAMENTO ENCARGADO</b>
<b>Acciones relacionadas con la mejora en la señalización de los productos turísticos en las carreteras</b>	A cargo del departamento de Servicio de Ordenación y Fomento de Turismo y Comercio, bajo las órdenes de Don Fermín Villanueva
<b>Acciones relacionadas con la mejora de la información de los productos turísticos en internet</b>	A cargo del jefe de sección de Desarrollo de Productos Turísticos, Dña. Estefanía Munárriz
<b>Acciones relacionadas con la mejora de la señalización “in situ”</b>	A cargo del jefe de sección de Desarrollo de Productos Turísticos, Dña. Estefanía Munárriz
<b>Acciones relacionadas con la concesión de subvenciones para la mejora o reparación de productos turísticos</b>	A cargo de la Dirección General de Turismo y Comercio.

Figuras 13 y 14: Elaboración propia

#### 5.1.4. Estimación de los plazos de ejecución

En líneas generales, estas acciones se repartirán entre el muy corto plazo (menos de medio año), el corto plazo (menos de un año), el medio plazo (dos años) y el largo plazo (tres años o más).

En primer lugar, en el muy corto plazo (hasta el mes de mayo de 2014), llevaremos a cabo las acciones relacionadas con; la mejora de la señalización de los productos turísticos en las carreteras, la mejora de la información de los productos turísticos en internet; la mejora de la señalización “in situ”; la mejora de las relaciones entre la Comunidad Foral de Navarra y los medios de comunicación y otros interesados (subcontratando desde este mismo mes a una agencia de comunicación); la mayor dotación de contenidos a redes sociales, página web y posicionamiento online; la proporción de información turística de forma directa a los turistas interesados y los envíos de cartas e emails. Además, este mes realizaremos la convocatoria de un concurso para subcontratar a la agencia de publicidad que mejor encaje con nuestros objetivos. Debemos decir que estas acciones deberán empezar como muy tarde durante el mes de febrero de 2015 aprovechando que es una época con una baja afluencia de turistas, para conseguir de esta manera estar listos en el mes de mayo, que es uno de los meses con una mayor afluencia de turistas

En segundo lugar, en el corto plazo (hasta diciembre de 2015) realizaremos las acciones relacionadas con; la publicidad en medios de comunicación, la publicidad en carteles, folletos, posters, etc., y la realización de viajes de familiarización para prensa y distribuidores. Además, en el corto plazo también empezaremos a planificar a que ferias y

eventos turísticos iremos durante el próximo año, así mismo, empezaremos a diseñar el “stand” de Navarra.

En tercer lugar, a medio plazo (hasta diciembre de 2016) realizaremos las acciones relacionadas con; la presencia de la Comunidad Foral de Navarra en ferias y eventos turísticos, la concesión de subvenciones para la mejora o reparación de productos turísticos y por último, los patrocinios a clubes deportivos.

Cabe destacar que hay actividades que se mantendrán el largo plazo (hasta diciembre de 2017 y más), como es el caso de las campañas publicitarias, las subvenciones, los patrocinios, la labor de la agencia de comunicación, las participaciones en ferias y eventos, los viajes de familiarización o el envío de emails y cartas.

Es importante que haya una buena coordinación entre la realización de las acciones, como veremos en el apartado de control para que el plan de marketing sea eficiente. A continuación se hará uso de un calendario para ver más claramente la información anterior.

*MUY CORTO PLAZO*

*CORTO PLAZO*

Acciones a realizar	MUY CORTO PLAZO												CORTO PLAZO	
	En. 2015	Febr. 2015	Mar. 2015	Abr. 2015	May. 2015	Jun. 2015	Jul. 2015	Agos. 2015	Sept. 2015	Oct. 2015	Nov. 2015	Dic. 2015	2016 M/P	2017 L/P
Publicidad en medios de comunicación														
Publicidad en carteles, folletos, posters, etc.														
Relación entre Navarra y otros														
Dotación de contenido a RRSS														
Navarra en ferias y eventos														
Viajes de familiarización														
Patrocinios														
Proporción de información turística														
Envíos de emails, cartas														
Mejora señalización carreteras														

Mejora señalización “in situ”				
Mejora de la información				
Subvenciones				

Figura 15: Elaboración propia

#### 5.1.5. Presupuestación de cada acción comercial

En este punto veremos de forma resumida los precios aproximados de cada acción comercial. Debemos de tener en cuenta que el presupuesto de cada acción comercial dependerá del presupuesto asignado al Departamento de Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales y más concretamente a la Dirección General de Turismo y Comercio.

Así pues, dividiremos cada acción comercial por su coste y por lo tanto por el presupuesto que hay que dedicar a cada uno.

Acciones relacionadas con la publicidad en medios de comunicación (anuncios TV, prensa, revistas, radio, etc.): Coste alto. Esta acción tendrá un presupuesto aproximado de 500.000 euros para la agencia de publicidad escogida (conseguimos contrastar esta información en el anterior Plan Operacional de Desarrollo y Marketing Turístico la Comunidad Foral de Navarra y observamos que la cifra de adjudicación de la promoción a una agencia publicitaria fue de 320.000 euros). Estimamos que el presupuesto debe ser tan alto porque la publicidad debe ser de alta calidad (capaz de rivalizar con la publicidad de la Comunidad de Madrid o de Cataluña) y se emplearán medios de comunicación tradicionalmente caros como la TV (Antena3, Cuatro o Telecinco) o la prensa (El País, El Mundo).

Acciones relacionadas con la publicidad en carteles, folletos, posters, etc.: Coste bajo. Esta acción tendrá el presupuesto necesario para crear, imprimir y distribuir esos carteles, folletos, etc. Se estima que el presupuesto estará en torno a los 15.000 euros.

Acciones relacionadas con las relaciones entre la Comunidad Foral de Navarra y los medios de comunicación y Acciones relacionadas con la dotación de contenido: Coste medio-alto. Estas acciones serán llevadas a cabo por una agencia de comunicación. El presupuesto estimado estará en torno a los 150.000 euros.

Acciones relacionadas con la presencia de la Comunidad Foral de Navarra en ferias y eventos: Coste alto. Estas acciones son de vital importancia para que la Comunidad Foral de Navarra se dé a conocer. El presupuesto estimado será de 200.000 euros anuales.

Acciones relacionadas con los viajes de familiarización para prensa y distribuidores. Coste bajo. El presupuesto estimado para estos viajes de familiarización no será mayor de 5.000 euros

Acciones relacionadas con los patrocinios a clubes deportivos: Coste muy alto. Este tipo de acciones son caras pero bastante útiles para posicionar y fortalecer la marca “Navarra”. Según he podido ver en una noticia de la agencia EFE, el Gobierno de Navarra estaba pagando 1,4 millones de euros anuales a Osasuna para que su estadio se llamase “Reyno de Navarra”. El presupuesto estimado estará en torno a los 2 millones de euros anuales. El objetivo es llegar a nuevos acuerdos de patrocinio con Osasuna, además de distribuir el dinero entre otros equipos deportivos.

Acciones relacionadas con el envío de emails, cartas, etc. a las personas registradas en nuestra base de datos y a los distribuidores turísticos: Coste muy bajo. El presupuesto estimado para llevar a cabo esta acción, no sobrepasará los 5.000 euros.

Acciones relacionadas con la mejora en la señalización de los productos turísticos en las carreteras: Coste medio-bajo. El presupuesto para mejorar la señalización de los productos turísticos a lo largo y ancho de toda la Comunidad Foral de Navarra estará en 20.000 euros.

Acciones relacionadas con la mejora de la señalización “in situ”: Coste medio-bajo. El presupuesto para mejorar la señalización “in situ” mediante la instalación de paneles informativos u otros estará en torno a 20.000 euros.

Acciones relacionadas con la concesión de subvenciones para la mejora o reparación de productos turísticos: Esta acción tiene un coste medio-alto. El presupuesto para llevarla a cabo estará en un máximo de 100.000 anuales.

## **5.2. Presupuestación del Plan de Marketing**

Como hemos mencionado anteriormente, este Plan de Marketing dependería del Servicio de Marketing y Desarrollo de Productos Turísticos y su presupuesto sería concedido por el Gobierno de Navarra, a través del Departamento de Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales.

Así pues, si sumamos el presupuesto estimado de las acciones anteriores, obtenemos un presupuesto total para el Plan de Marketing de 3.015.000 euros. Hemos de decir que este

importe es una estimación y por lo tanto puede ser modificado recortando alguna acción comercial considerada menos importante.

Estimamos que este Plan de Marketing va a reportar muchos más beneficios que pérdidas. Como vimos al principio de este proyecto, durante el año 2013 visitaron Navarra un total de 1.101.012 turistas y la estimación total de los ingresos directos que generaron fue de 118,7 millones de euros (Memoria 2013, Observatorio Turístico de Pamplona).

Es un coste que merece la pena asumir, ya que si se realizan todas las acciones que se han detallado anteriormente, conseguiremos muchos de los objetivos planteados (como por ejemplo el aumento de turistas en Navarra), lo que posteriormente se traduciría en numerosos ingresos y beneficios para la Comunidad Foral de Navarra.

## **6. EJECUCIÓN Y CONTROL**

En este punto veremos cómo se tiene que llevar a la práctica el Plan de Marketing y que mecanismo de control podemos utilizar para comprobar que no haya desviaciones sobre los objetivos marcados, y en el caso de que las haya corregirlas a tiempo.

Así pues, respecto a la ejecución, seguiremos el calendario anteriormente propuesto. Como hemos visto, cada acción tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización concreta. Por ejemplo, en el caso de la acción sobre producto relacionada con la mejora de la señalización de los productos turísticos en las carreteras, así como la mejora de la señalización en el propio lugar turístico (mediante paneles informativos), tiene una fecha de inicio de enero de 2015 y una fecha de finalización de finales de mayo de 2015 (en este caso es una acción “a muy corto plazo”). Por otro lado, también hemos visto anteriormente quién sería el encargado de ejecutar todas las acciones propuestas. En el ejemplo anterior, el encargado sería el jefe de sección de Desarrollo de Productos Turísticos (Dña. Estefanía Munárriz) y los empleados bajo su cargo.

Respecto al control, los objetivos son controlar la ejecución y desarrollo de las acciones comerciales y sobre el producto, comprobar que no haya problemas (y corregirlos si los hubiera) y que finalmente se cumplen los objetivos del Plan de Marketing anteriormente explicados.

Para esto, se realizarán reuniones semanales entre todos los jefes de los distintos departamentos encargados de las acciones comerciales y sobre el producto, formando de esta manera un comité de seguimiento que controle el avance y los posibles problemas de cada acción.

Además, se realizará una reunión mensual entre todos los encargados de cada acción comercial, no solo los jefes de cada departamento sino también el personal encargado de cada acción. Se controlará el presupuesto gastado y el desarrollo de cada acción. Además se atenderán sugerencias y se resolverán los posibles problemas.

Por otro lado, se realizará una memoria a final de año que recoja los avances realizados, el presupuesto anual gastado, la estimación del tiempo invertido en cada acción y del tiempo restante hasta su finalización (observando si va a haber retrasos) y por último se determinarán los objetivos a corto plazo para el siguiente año.

Por último, cuando todas las acciones hayan sido terminadas (según el calendario elaborado anteriormente, ese momento sería dentro de 3 años, a finales de 2017), se valorará el impacto de dichas acciones, el presupuesto total gastado y una estimación de los beneficios obtenidos gracias al Plan de Marketing.

## **7. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

A lo largo de este Plan de Marketing hemos realizado un minucioso análisis de la situación, que a mi juicio es muy importante ya que para proponer unas acciones concretas antes debemos saber cómo es nuestro entorno y que nos condiciona. Para esto, hemos elaborado un análisis externo, explicando el entorno y el mercado turístico nacional, y un análisis interno, realizando un análisis de la Comunidad Foral de Navarra y de su estrategia comercial, además de otro análisis del mercado turístico navarro y del posicionamiento. A continuación, realizamos un diagnóstico de la situación llevando a cabo un análisis DAFO (gracias a la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades pudimos posteriormente centrar las acciones comerciales y de producto en los puntos realmente importantes). Posteriormente realizamos la elección de las estrategias de marketing necesarias (de cartera, de segmentación, de posicionamiento y funcional sobre producto, precio, distribución y comunicación). Después de esto, definimos los planes de acción sobre la comunicación y sobre los productos turísticos, asignando distintos departamentos para su ejecución y estimando los distintos plazos de comienzo y finalización de cada tarea. Por otro lado, elaboramos un presupuesto para cada acción, además de un presupuesto general y por último, explicamos cómo vamos a controlar la correcta implementación de este Plan de Marketing.

Como hemos visto a lo largo de este proyecto, el sector turístico es muy importante para el país y para Navarra. En esta época de crisis conviene apostar e invertir en el sector

turístico ya que de su correcto desarrollo depende el empleo de muchas personas y una buena parte de los ingresos de la comunidad.

Así pues, creemos que este Plan de Marketing es vital para la Comunidad Foral de Navarra. Estimamos que mediante la realización de las acciones planteadas, se podrán cumplir los objetivos propuestos consiguiendo así una mayor afluencia de turistas, una mayor estancia media, una mejor imagen de Navarra, una mayor proyección de sus productos y un definitiva una mayor rentabilidad del sector que a su vez deriva en más empleo y en más ingresos para la Comunidad Foral de Navarra (se estima que los ingresos directos si se lleva a cabo este Plan de Marketing podrían superar los 200 millones de euros).

Se recomienda por lo tanto no reducir el presupuesto anteriormente mencionado de este Plan de Marketing, incluso sería más beneficioso incrementarlo ya que es muy recomendable llevar a cabo todas las acciones propuestas para que el plan en su conjunto sea exitoso. Por otro lado, se recomienda también mantener una importante inversión en los productos turísticos anteriormente calificados como productos “estrella”, es decir, que tienen una tasa de crecimiento alta y una cuota de mercado alta. Este es el caso del turismo rural, del turismo gastronómico y del turismo religioso. Además conviene realizar una inversión más fuerte en los productos “interrogante”, es decir, que tienen una tasa de crecimiento alta y una cuota de mercado baja pero potencialmente alta. Este es el caso del ecoturismo y del turismo deportivo.

Finalmente, es extremadamente recomendable llevar un estricto control del desarrollo de los planes de acción y del desarrollo del cumplimiento de los objetivos, ya que en muchas ocasiones su desarrollo incompleto provoca el fracaso de todo el Plan de Marketing.

Me gustaría acabar este TFG con una bonita cita sobre viajar y sobre la vida; “*Si no escalas la montaña, jamás podrás disfrutar el paisaje*”. Pablo Neruda.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### Libros y publicaciones

- Sainz de Vicuña Ancín, José María. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. España: Esic
- Gobierno de Navarra. (2004-2010) *Plan de Marketing Turístico del Gobierno de Navarra*
- Gobierno de Navarra. (2012). *Plan Operacional de Desarrollo y Marketing Turístico*
- Sopde. (2001). *Plan de Marketing Turístico de la Costa del Sol*
- Junta de Castilla y León. (2013). *Plan de Marketing Turístico de Castilla y León*
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education
- Instituto de Turismo de España. (2013). *Estudio demoscópico: Segmentación del turismo internacional*
- Instituto de Estudios Turísticos-Secretaría de Estado Turismo y Comercio. *Análisis y segmentación del gasto de los turistas que llegan a España*
- Nicolau, Juan Luis. *El entorno del marketing turístico*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante.
- Instituto de Estudios Turísticos. (2012). *Balance del turismo en España*.
- Observatorio Turístico de Pamplona. (2013). *Memoria 2013 sobre el turismo en Pamplona*
- Observatorio Turístico de Pamplona. (2013). *Temporada alta-verano 2013*

### Recursos electrónicos

Indicadores coyunturales turísticos. IET-TourSpain

<http://www.iet.tourspain.es/es-ES/Paginas/indicadoresturísticos.aspx>

Navarra promueve una central de reservas on-line para el sector turístico

[http://www.navarra.es/home\\_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2011/08/01/central+on+line+reservas+turísticas.htm](http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2011/08/01/central+on+line+reservas+turísticas.htm)

Plataforma de reservas turísticas 'Navarrabooking'

[http://www.navarra.es/home\\_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2012/08/29/navarrabooking.htm](http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2012/08/29/navarrabooking.htm)

Productos turísticos de Navarra

<http://www.turismo.navarra.es/esp/propuestas/>

Turismo religioso en Navarra: Javierada y Camino de Santiago

[http://www.turismo.navarra.es/esp/profesionales/notas-prensa/propuestas-turisticas/20140911\\_turismo\\_religioso.htm](http://www.turismo.navarra.es/esp/profesionales/notas-prensa/propuestas-turisticas/20140911_turismo_religioso.htm)

Área profesional sector turístico de Navarra

<http://www.turismo.navarra.es/esp/profesionales/directorio-sector-turistico/otros-directorios/ConsortiosTuristicos.htm>

Organización general del sector turístico de Navarra

<http://www.turismo.navarra.es/esp/profesionales/directorio-sector-turistico/>

Estadísticas turísticas. Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Energía y Turismo

<http://www.iet.tourspain.es/es-ES/turismobase/Paginas/default.aspx>

Datos macroeconómicos de Navarra

<http://www.datosmacro.com/ccaa/navarra>

Países con mayor número de turistas (2013)

<http://www.euroxpress.es/index.php/noticias/2013/8/15/francia-espana-e-italia-los-paises-europeos-mas-visitados-por-el-turismo-internacional/>

Turismo en España

[http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_en\\_Espa%C3%B1a#cite\\_note-min-6](http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_Espa%C3%B1a#cite_note-min-6)

Informes generales del Observatorio Turístico de Pamplona

<http://www.turismodepamplona.es/VerPagina.aspx?IdPag=140&Idioma=1>

Evolución del número de turistas en España. Expansion

<http://www.expansion.com/2014/01/21/empresas/transporte/1390296216.html>

Evolución del sector turístico en España. Expansion

<http://www.expansion.com/2014/01/15/empresas/transporte/1389785013.html>

## 9. ANEXOS

Modelo de encuesta empleada y completada por un total de 15 estudiantes de Erasmus de la UPNA. Estos estudiantes son de los siguientes países: Francia, Turquía, Italia y Alemania. Los resultados de la encuesta han sido empleados en el apartado del análisis del mercado de la Comunidad Foral de Navarra.

	<b>NOTA OBTENIDA</b>
¿Qué nota de 1 a 10 pones a la variedad de oferta turística de Pamplona?	
¿Qué nota de 1 a 10 crees que merece Navarra en relación a la calidad precio de los restaurantes?	
¿Qué nota de 1 a 10 crees que merece Navarra en relación a la calidad precio de los comercios?	
¿Qué nota de 1 a 10 crees que merece Pamplona en cuanto a las conexiones con métodos de transporte como el avión o el tren?	
¿Qué nota de 1 a 10 pondrías a la señalización en los sitios turísticos?	
¿Qué nota de 1 a 10 pondrías a la amabilidad de los pamploneses?	
¿Qué nota de 1 a 10 pondrías al transporte público?	