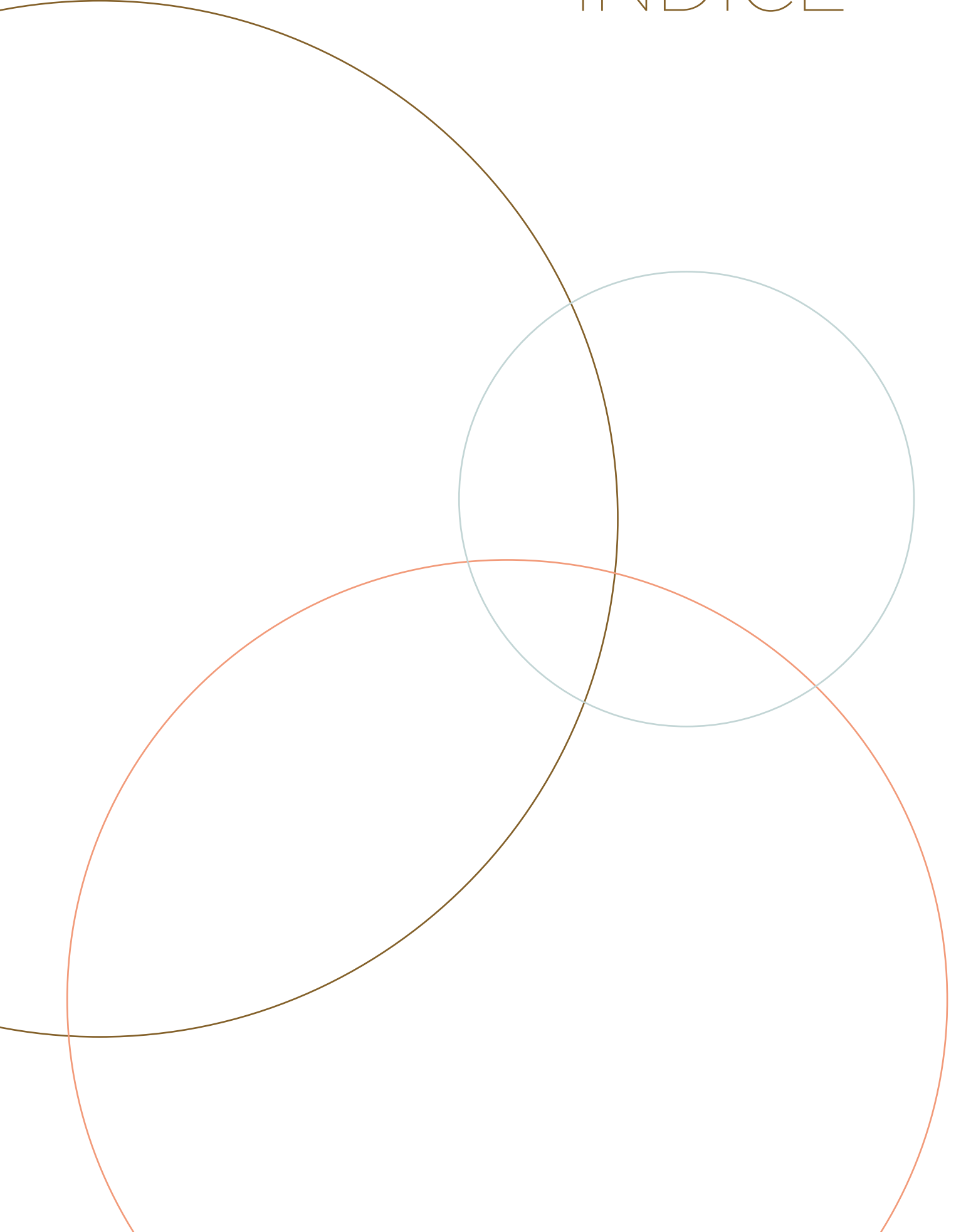


PAET2016-2020

PLAN ARAGONÉS DE ESTRATEGIA TURÍSTICA



ÍNDICE



01 | INTRODUCCIÓN

02 | CIFRAS Y MAPAS

- 2.1. EVOLUCIÓN DE PERNOCTACIONES Y VIAJEROS
- 2.2. PROCEDENCIA DE LOS TURISTAS EN ARAGÓN
- 2.3. ZONIFICACIÓN TERRITORIAL: ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN ARAGÓN
- 2.4. DATOS MACROECONÓMICOS

03 | TURISMO COMO ACTIVIDAD SOSTENIBLE EN EL MUNDO ACTUAL

04 | HACIA UNA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL

05 | CONTEXTUALIZACIÓN PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020

06 | VISIÓN DE FUTURO

07 | ESTRUCTURA DEL PLAN

- 7.1. EVALUACIÓN PLAN ANTERIOR
- 7.2. DAFO
- 7.3. VECTORES
 - 7.3.1. Producto
 - 7.3.2. Comunicación
 - 7.3.3. Gestión del conocimiento

08 | OBJETIVOS

09 | MEDIDAS

10 | EVALUACIÓN INTERMEDIA

11 | INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE MEDIDAS

12 | PRESUPUESTO

13 | ESCENARIO DE LA INACCIÓN



INTRODUCCIÓN

El sector turístico en Aragón supone en la actualidad cerca del 8% del PIB aragonés y un 10% del empleo aragonés, con un importante potencial de crecimiento en cuanto al número de visitantes y repercusión económica respecto a otros destinos españoles. El turismo aragonés es generador de riqueza, de creación de empleo, de mantenimiento de la población y ofrece, en suma, un innegable valor estratégico para Aragón.

La Carta Europea de Ordenación del Territorio define ésta como la expresión espacial de las políticas económicas, sociales, culturales y ecológicas de la sociedad.

El objetivo de la ordenación del territorio debe ser buscar la organización territorial que mejor responda a las necesidades de una sociedad, no siendo el turismo una actividad menor en la misma, sin obviar la interrelación sistémica de todas las variables y elementos que actúan sobre un territorio.

Resulta innegable la relación de la actividad turística con la ordenación territorial, en el sentido de que los elementos que constituyen un destino turístico, un paisaje o una ciudad son lo que acaban haciendo atractivo un producto turístico y tienen más que ver con la ordenación territorial que con la propia planificación turística.

No es casual que en la Ley de Turismo de Aragón (Texto Refundido de la Ley del Turismo de Aragón aprobado por Decreto Legislativo 1/2013, de 2 de abril, del Gobierno de Aragón) dedique el título segundo a la ordenación territorial de los recursos turísticos, previendo la posibilidad de aprobar directrices especiales de ordenación de los recursos turísticos, que deberán estar sometidas a la Estrategia de Ordenación del Territorio de Aragón (EOTA).

El turismo es un sector clave para la ordenación territorial aragonesa: al igual que en otros países europeos, en Aragón es creciente la importancia del sector 'terciario', representando en la actualidad un 65% del valor añadido bruto total de todas las actividades económicas (el primario representa alrededor de un 4'5% y el secundario un 30'5%). Dentro del sector servicios es el turismo un sector estratégico y de gran importancia en Aragón (una cuarta parte del valor añadido bruto de los servicios en Aragón, aproximadamente, están ligados directamente con turismo), especialmente en

ciertas comarcas donde se ha convertido en la principal fuente generadora de empleo, de riqueza y de fijación de la población. Esto se deduce de los datos estadísticos del empleo total por ramas de actividad que muestran que los servicios emplean a más de un 60% del total de personas empleadas en Aragón, de las que una quinta parte trabajaban en actividades directamente relacionadas con el turismo. En estos datos se obvia tanto la riqueza generada como el personal empleado en actividades que indirectamente tienen que ver con el turismo por ser de más difícil cuantificación.

El turismo es un fenómeno eminentemente espacial, modificador del paisaje, de las redes de transporte, de la política urbanística y de la ordenación del territorio. Por ello hay que contar con su ayuda para la imprescindible revitalización de las comarcas aragonesas como un factor más para la potenciación de las redes viarias, ferroviaria y sobre todo aeroportuaria, nuestro gran talón de Aquiles. El tren de alta velocidad y sus paradas en las ciudades de Zaragoza, Huesca y Calatayud ofrecen a las personas y visitantes beneficios para su movilidad, así como un soporte imprescindible para las actividades turísticas de sus comarcas por la facilitación del acceso de turistas a Aragón. Lo mismo se puede afirmar de la precisa estructuración Norte-Sur de Aragón.

Por otra parte la influencia del turismo es fundamental para el desarrollo urbanístico de las ciudades y territorial de nuestras comarcas y, por lo tanto, no conviene obviarlo para “hacer ciudad” u “ordenar el territorio”, siendo esto así no ya sólo en aquellas áreas nacidas o desarrolladas exclusivamente para un turismo masivo, sino también en otras comarcas como las nuestras en la que el turismo es una actividad económica más dentro de la diversidad de las actividades económicas.

El turismo -en ocasiones- hace que los espacios urbanos y naturales sean valorados, conservados y transformados, convirtiéndolos en productos turísticos de consumo. Las implicaciones de la concepción del espacio como mercancía turística son enormes, sobre todo cuando se trata de reproducir o proteger las formas del dominio público histórico o natural.

Desde la consideración del turismo como agente en el urbanismo y en la ordenación del territorio se llega al concepto de creación de espacios como elementos potencialmente deseables, con actuaciones que van desde los intentos de creación de un urbanismo de escala preindustrial (Albarracín, Alquézar, Montañana) a la puesta en marcha de una infraestructura postindustrial para crear un nuevo paisaje basado en realidades contemporáneas (meandro de Ranillas) o la recuperación de espacios naturales y de fuerte valor ecológico. Por lo tanto, la actividad turística es clave para la reutilización y cualificación de la escena urbana a través de la utilización de grandes superficies de gran capacidad de convocatoria y para la recuperación o protección de áreas naturales de interés tan numerosas como variadas en nuestras comarcas de Aragón, dado que el turista procede habitualmente de países en que la “calidad de vida” es un derecho básico, y -por lo tanto- cuando trata de consumir su tiempo de ocio en un país diferente al suyo exige, cuando menos, la misma calidad medioambiental y de vida que la que disfruta en su lugar de origen. El turista exige unos determinados servicios mínimos que garanticen su nivel de vida y allí vuelve a aparecer la necesidad de tener en cuenta esta variable en las estrategias de ordenación territorial.

Además, insistiendo en el alcance de la actividad turística, es preciso tener en cuenta la definición de la población de un determinado lugar pudiéndose afirmar que a la población de derecho propia del territorio hay que añadir una población temporal, propia de las actividades turísticas. Población que, como ciudadano ocasional, contribuye al pago de los servicios ciudadanos, influye en la actividad económica de las ciudades y pueblos, genera un importante volumen de ingresos, crea empleo (directo e indirecto) y genera riqueza sin los efectos secundarios de la industria pero que por otra parte, disfruta de derechos y está sujeta a deberes y precisa de servicios ciudadanos que deben de estar previstos a la hora de planificar la ciudad o comarca.

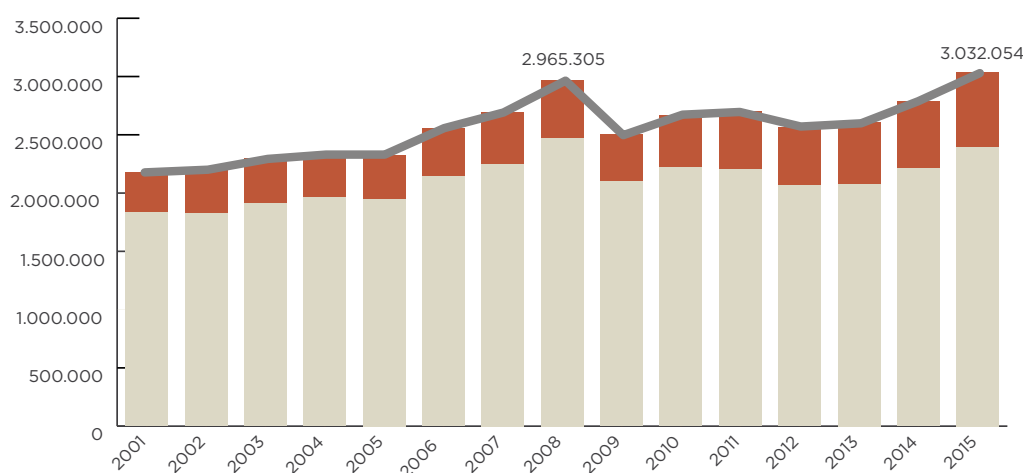


CIFRAS Y MAPAS

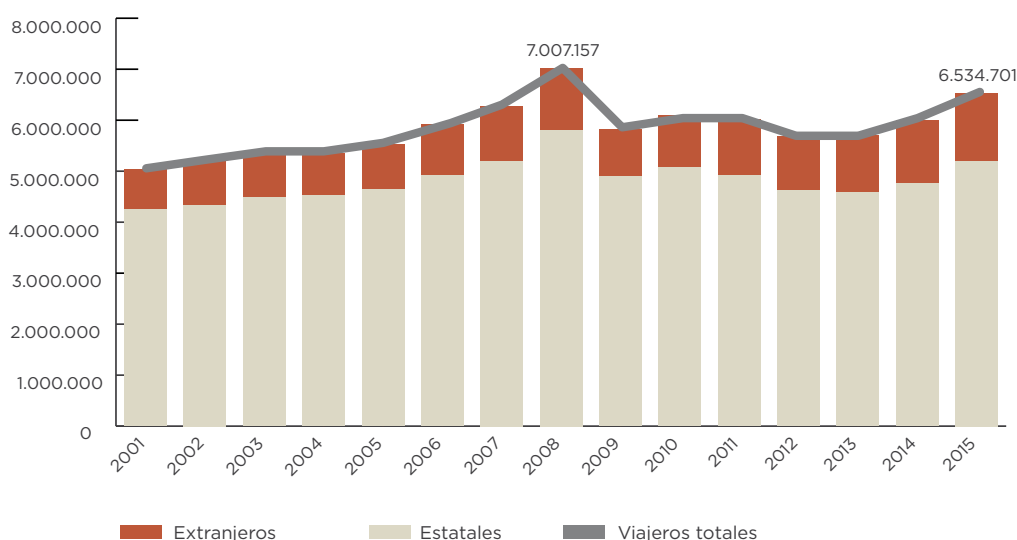
2.1. EVOLUCIÓN PERNOCTACIONES Y VIAJEROS

El análisis de las cifras y de las tendencias muestran que Aragón es cada vez más apreciada por aquellos viajeros que buscan destinos diferentes a los tradicionales de sol y playa, y que buscan lugares menos explotados turísticamente que proporcionen experiencias más auténticas y menos masificados ¹.

Evolución viajeros totales (2001-2015)



Evolución pernoctaciones (2001-2015)



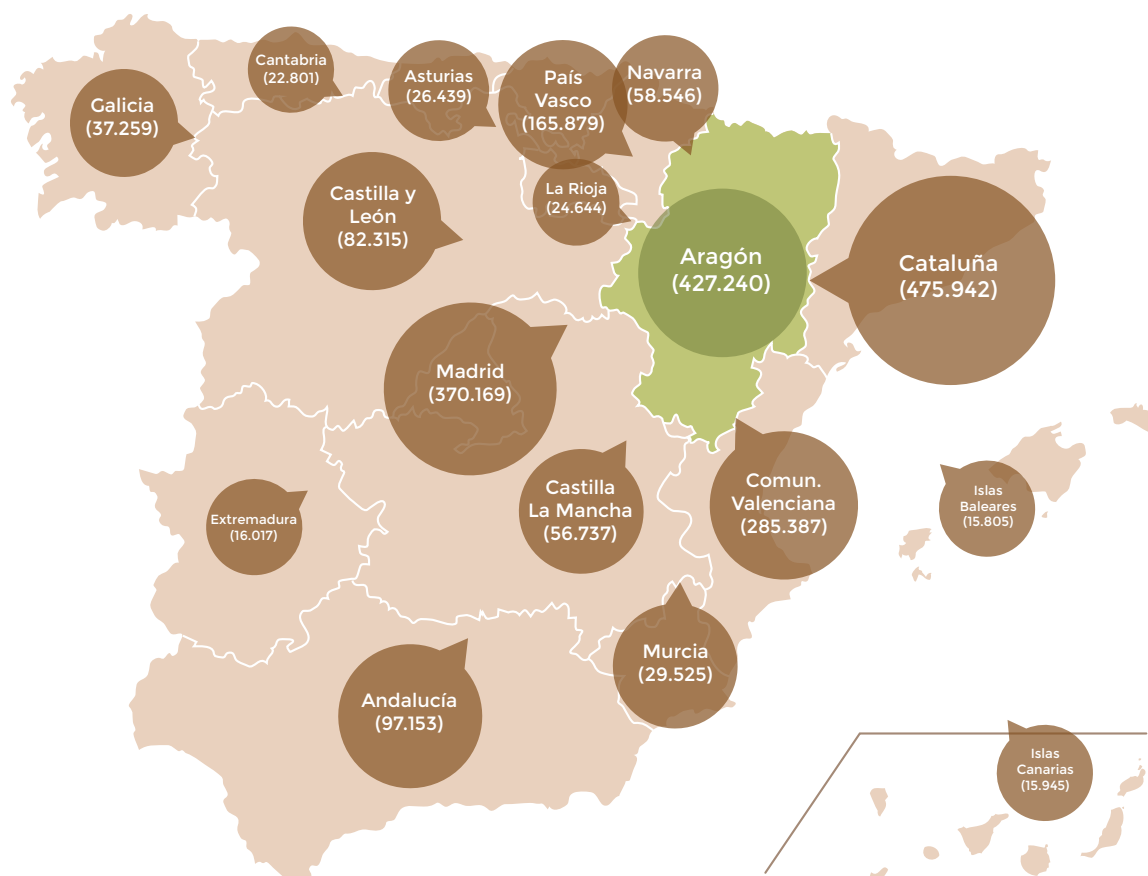
¹ En contraposición de cierta artificialidad que viene prestándose en determinados destinos que han superado su capacidad de carga turística, entendiéndose por tal “el número máximo de visitantes que puede usar un espacio sin una alteración inaceptable del medio físico y sin una disminución de la calidad de la experiencia conseguida por los visitantes”. Mahieson, A. y Wall, J. (1982). Tourism: economic, physical and social impacts. Longman Group. Londres.

2.2. PROCEDENCIA DE LOS TURISTAS EN ARAGÓN

Aragón alcanzó por primera vez en 2015 la cifra de 3 millones de viajeros, superando la cifra histórica del año de celebración de la Exposición Internacional en 2008 ². Dichos datos se ven reflejados en un aumento del turismo extranjero que paulatinamente ha pasado de ser un 15% del total de turistas llegados a Aragón hasta alzarse en máximos históricos, con más de 600.000 viajeros, en continuo crecimiento hasta un 21% del total.

Procedencia de viajeros residentes en España en 2014

El turismo español sigue siendo el más cuantioso y maduro, por su conocimiento de Aragón, siendo Catalunya, los propios aragoneses, Madrid, la Comunitat Valenciana y el País Vasco los principales emisores.

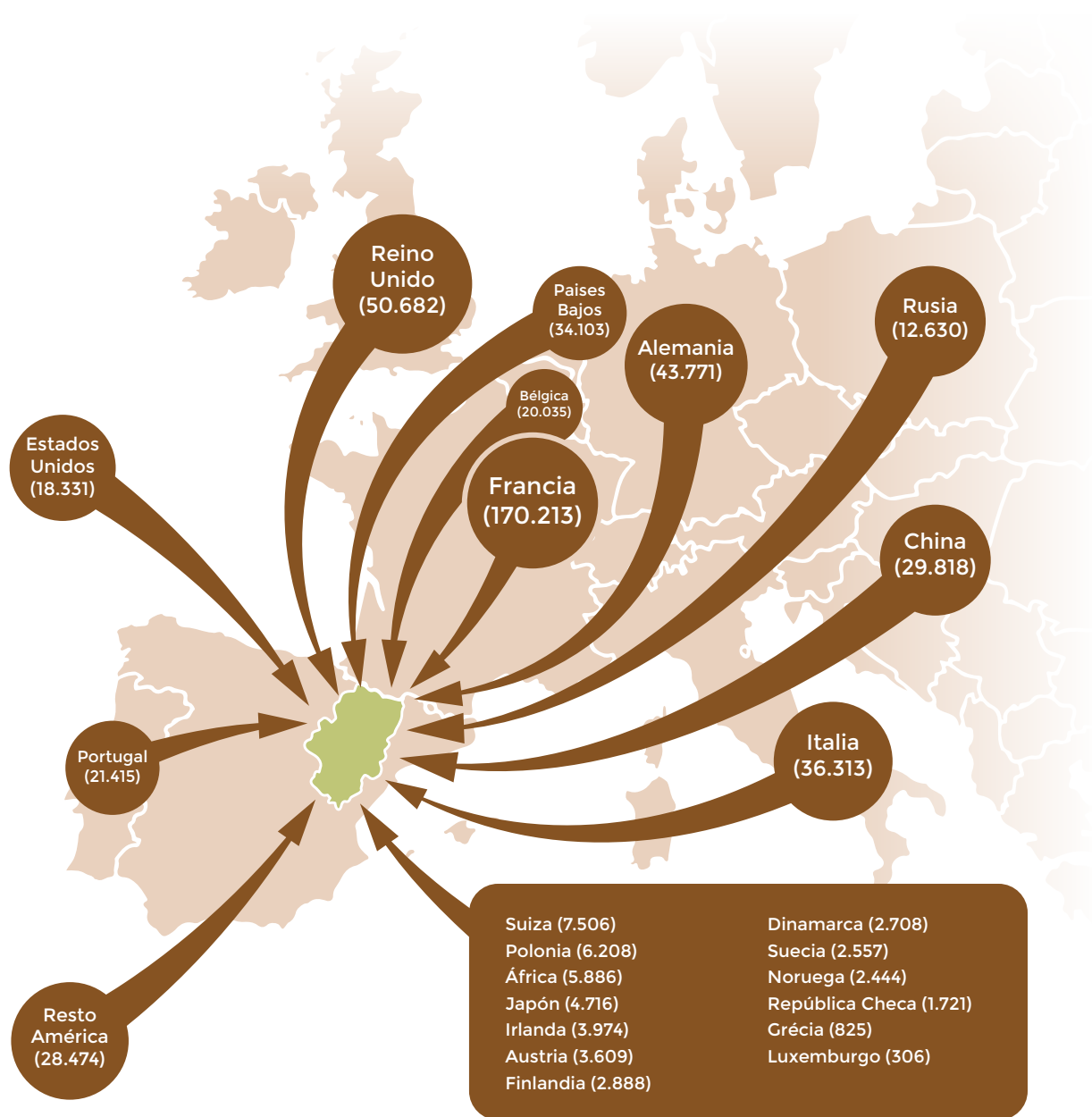


(Número de viajeros por Comunidad Autónoma)

² Para mas información de datos desagregados por sectores puede visitar la página web:
www.turismodearagon.com

Procedencia de viajeros internacionales en 2014

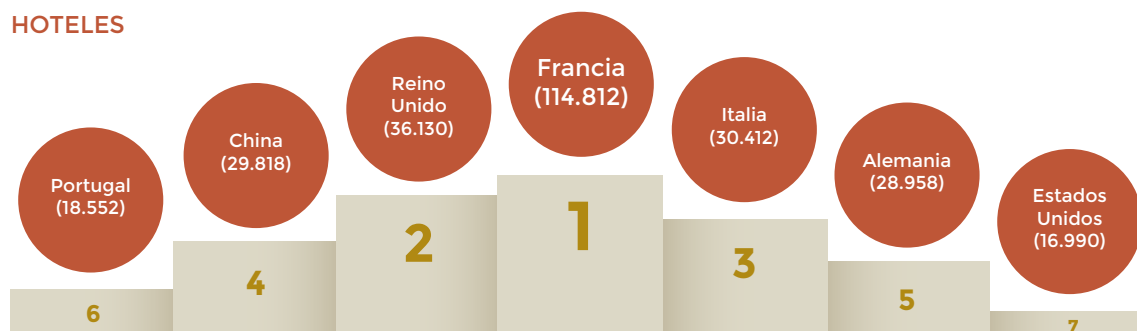
En cuanto a la procedencia del turismo internacional, el emisor principal es Francia, seguida de Reino Unido, Alemania, Italia, Holanda y Bélgica, y se observa un especial crecimiento de nuevos mercados emergentes como el turismo chino que se está posicionando especialmente en la ciudad de Zaragoza.



(Número de viajeros por país)

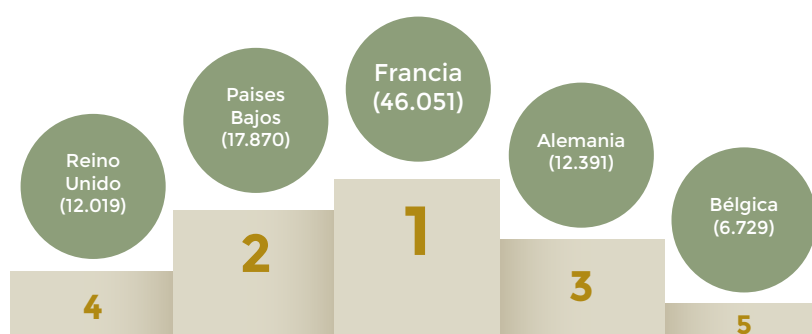
Procedencia de viajeros internacionales en 2014 por sectores

HOTELES



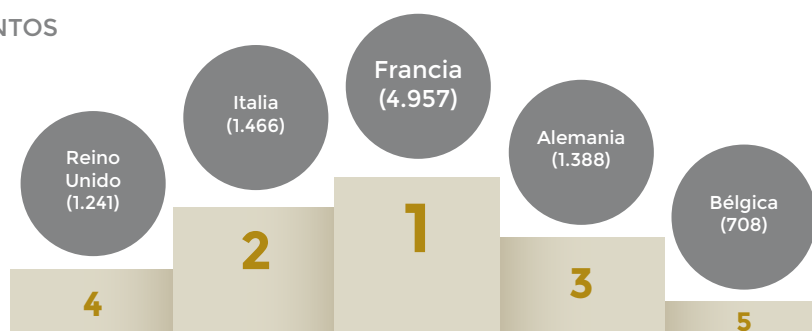
Nº total viajeros: 440.367

CAMPINGS



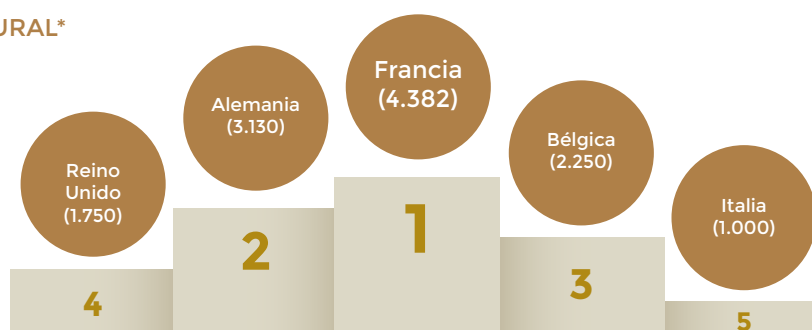
Nº total viajeros: 109.798

APARTAMENTOS TURÍSTICOS



Nº total viajeros: 15.820

TURISMO RURAL*

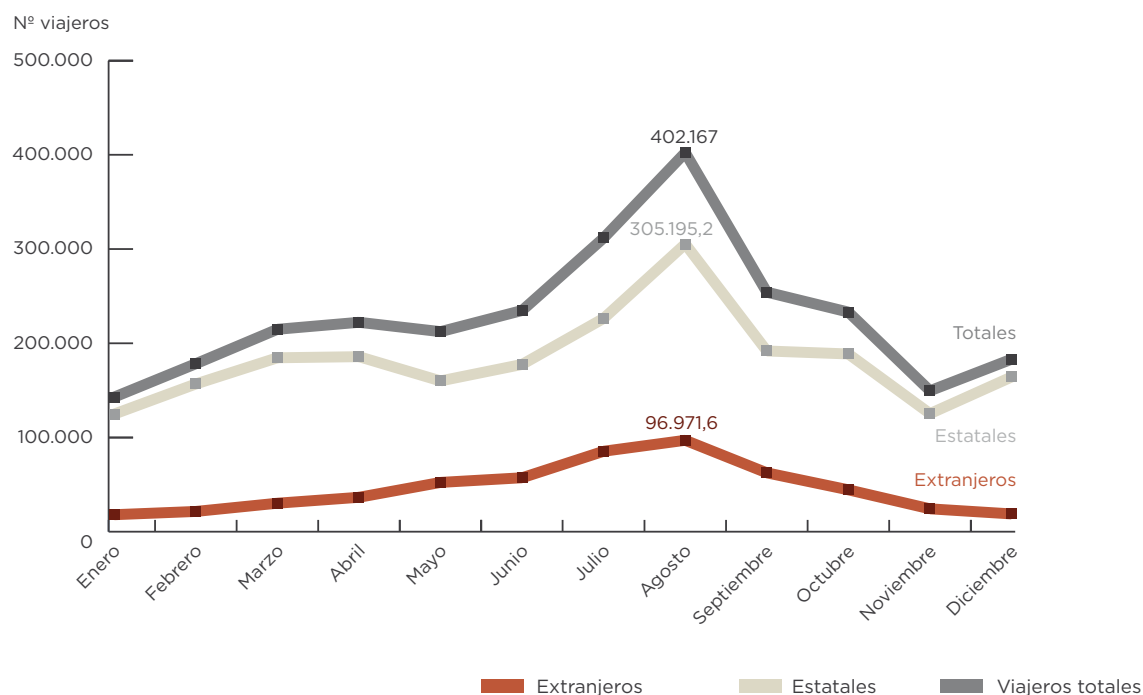


* No se disponen de datos oficiales desagregados por países en Turismo Rural. Estimaciones orientativas.

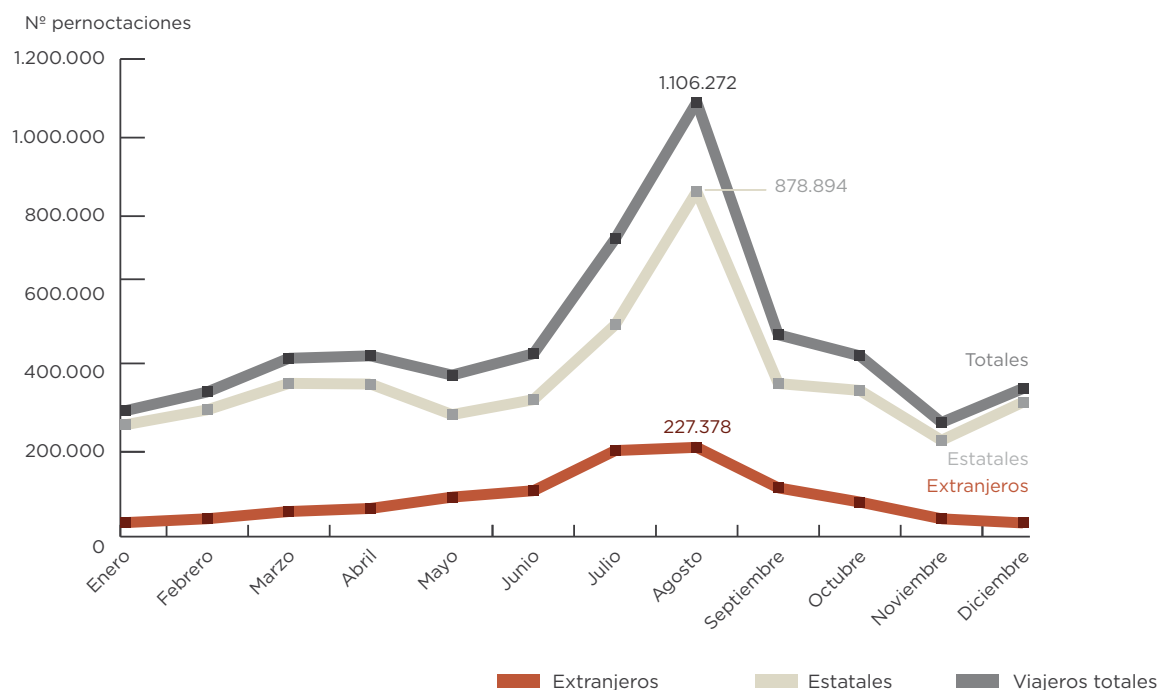
Nº total viajeros: 12.922

Viajeros mensuales (media anual 2011-2015)

Repartida desigualmente a lo largo del año, la llegada principal de visitantes se concentra en los meses julio, agosto y septiembre; abril, marzo, junio y diciembre observan cifras de afluencia media-alta, siendo los meses de enero, febrero y noviembre aquellos en los que se registra una menor entrada de turistas.



Pernoctaciones mensuales (media anual 2011-2015)



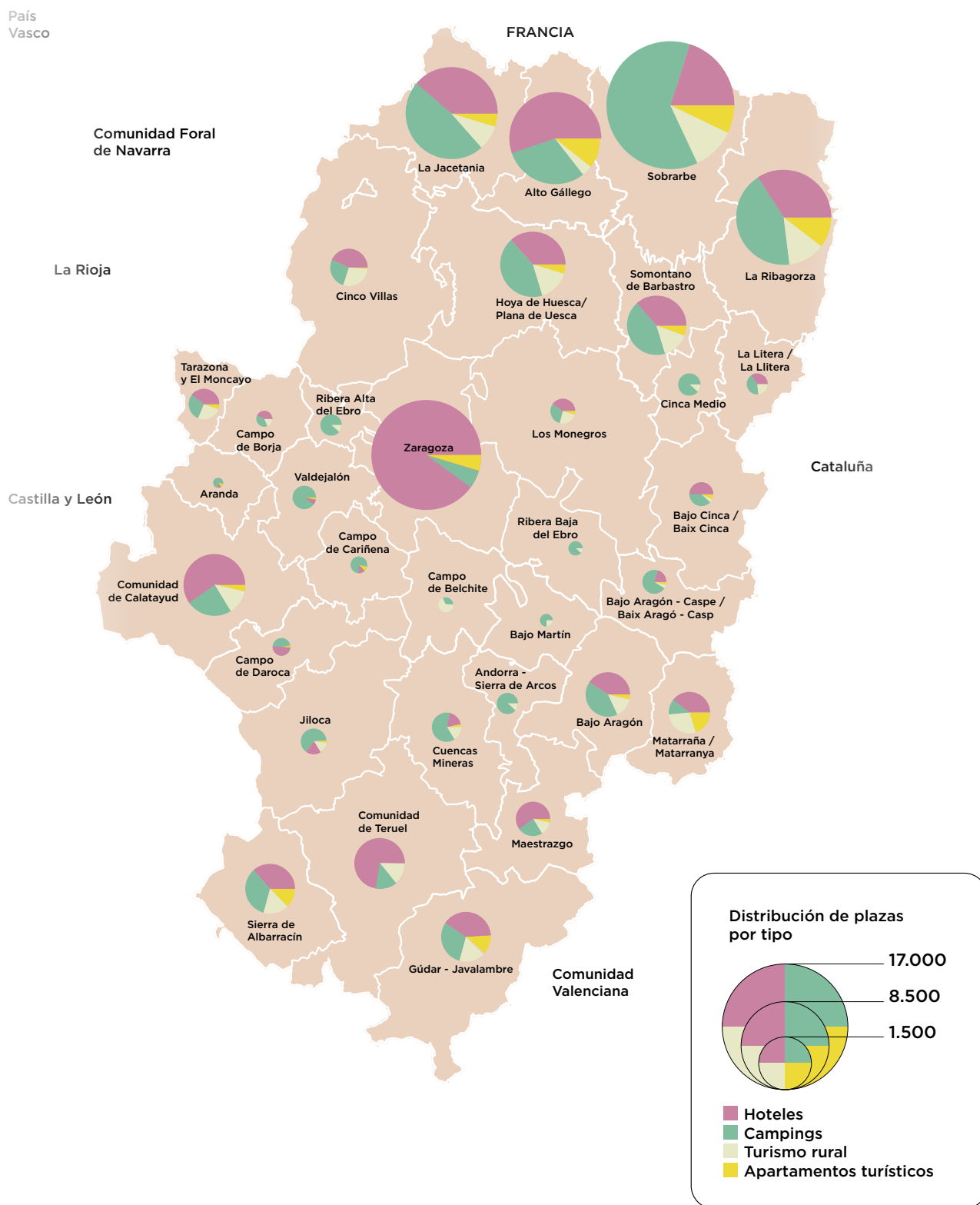
2.3. ZONIFICACIÓN TERRITORIAL: ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN ARAGÓN

Dicha realidad es muy cambiante dada la poca homogeneidad del territorio aragonés, con una realidad geográfica muy diversa, preparada para distintos tipos de turistas durante todo el año.

En el mapa adjunto, con una escala comarcal, se puede reconocer el distinto peso turístico en función del número de plazas por establecimientos hoteleros, campings, casas rurales o apartamentos turísticos existentes en cada zona de Aragón. Existiendo otras zonas con una intensidad turística media y zonas con menor actividad. Pudiéndose zonificar Aragón en áreas homogéneas geográfica y turísticamente:

- **Pirineo y Prepirineo:** comarcas de Jacetania, Alto Gállego, Sobrarbe, La Ribagorza, Cinco Villas, Hoya de Huesca/Plana de Uesca y Somontano de Barbastro.
- **Ibérica Norte:** Tarazona y El Moncayo, Campo de Borja, Ribera Alta del Ebro, Aranda, Valdejalón, Campo de Cariñena, Comunidad de Calatayud y Campo de Daroca.
- **Ibérica Sur:** Jiloca, Comunidad de Teruel, Sierra de Albarracín, Gúdar-Javalambre y Maestrazgo.
- **Bajo Aragón:** Campo de Belchite, Cuencas Mineras, Ribera Baja del Ebro, Bajo Martín, Andorra-Sierra de Arcos, Bajo Aragón Caspe/Baix Aragó-Casp, Bajo Aragón y Matarraña/Matarranya.
- **Aragón Medio:** Los Monegros, Cinca Medio, La Litera/La Llitera, Bajo Cinca/Baix Cinca.
- **Área Metropolitana de Zaragoza.**

Mapa territorial de establecimientos turísticos en Aragón



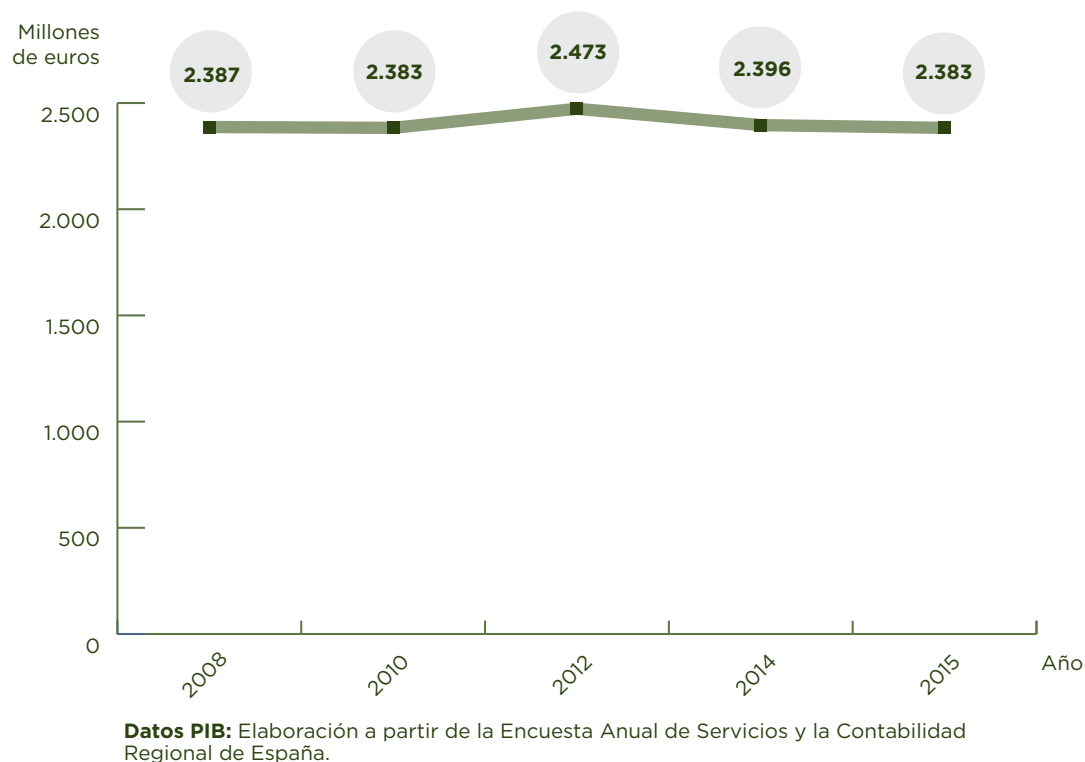
Fuente: Instituto Aragonés de Estadística

Para más información: IAEST / Servicios, Comercio, Transporte y Turismo / Turismo

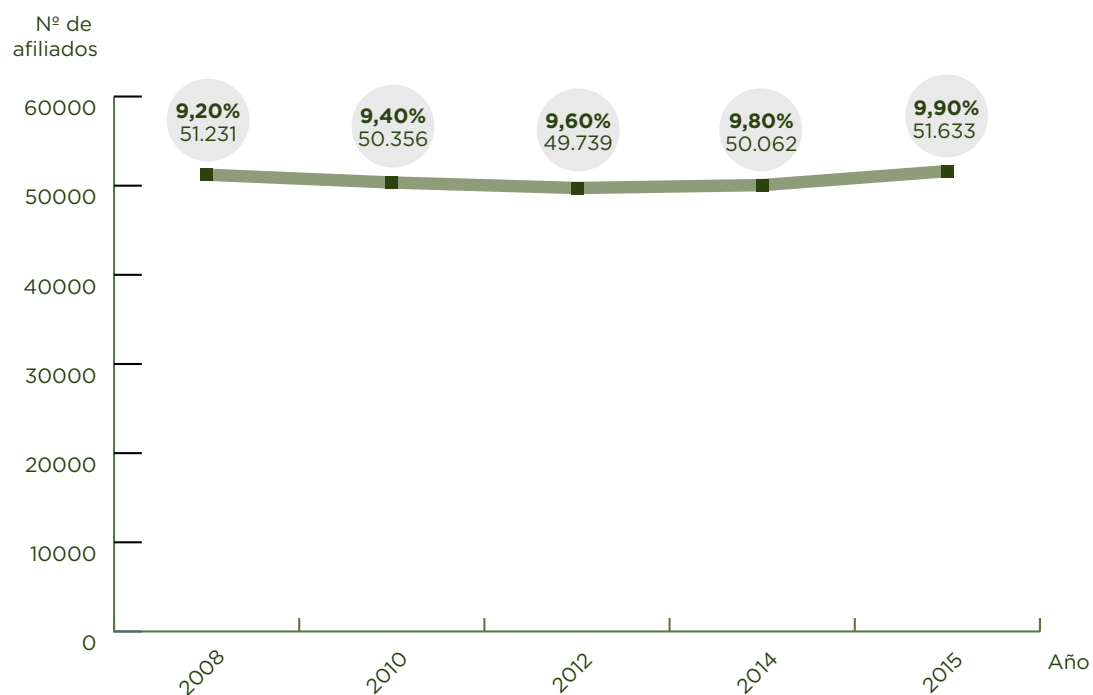
2.4. DATOS MACROECONÓMICOS

Del análisis anterior se desprende la importancia del turismo en la Comunidad Autónoma de Aragón, que según los datos obrantes en el Instituto Aragonés de Estadística **alcanza casi un 8% del PIB con 2.383 millones de euros aportados a la economía aragonesa en el año 2015 y que supone un 10% en relación con el número de personas directamente empleadas en el sector** según los datos de afiliación a la Seguridad Social, cifras que caracterizan el creciente valor del sector como catalizador de riqueza y empleo.

Aportación al PIB aragonés

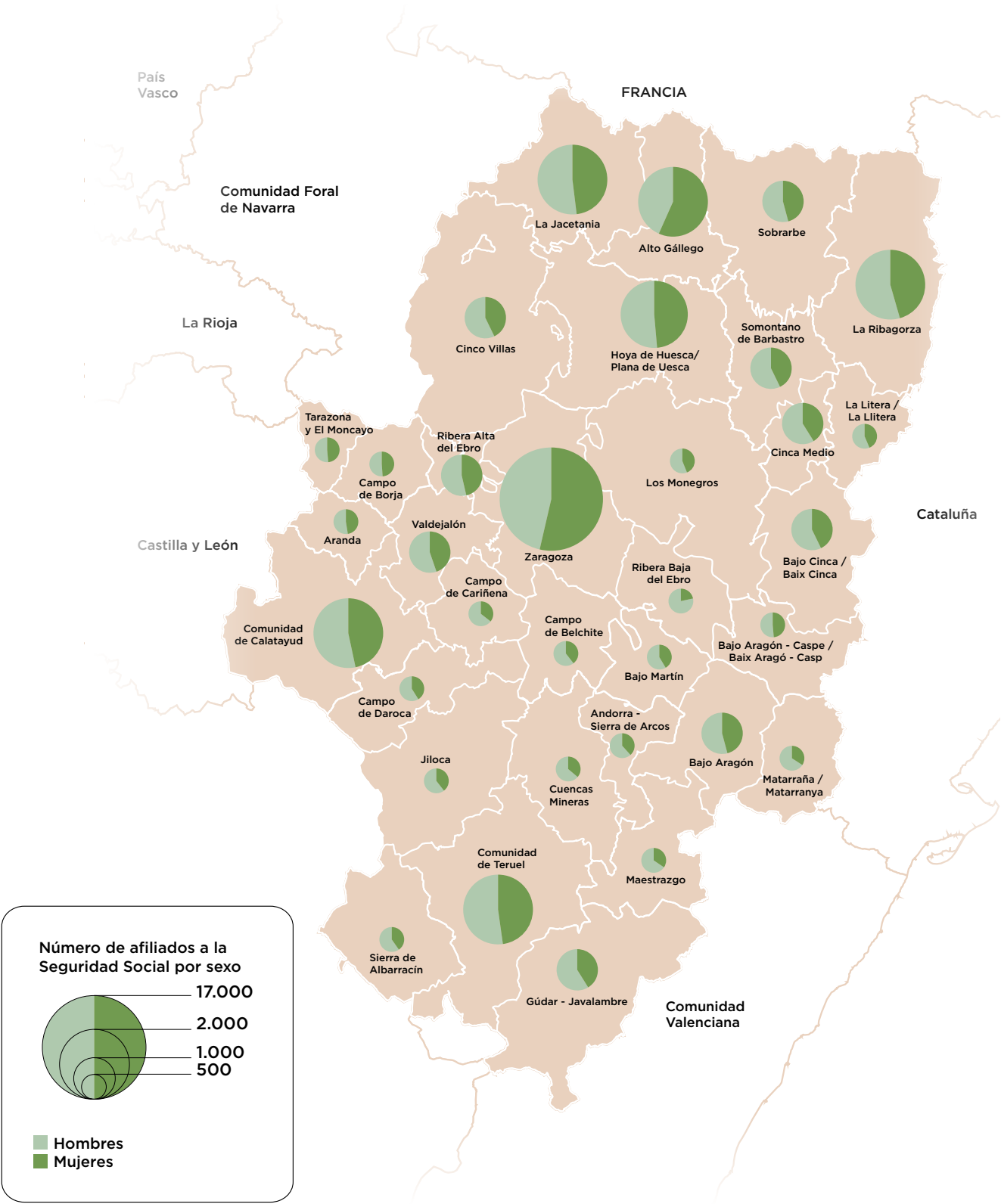


Aportación al empleo en término de afiliaciones a la Seguridad Social



Datos empleo: Afiliaciones a la Seguridad Social.

Zonificación territorial de la aportación al empleo en término de afiliaciones a la Seguridad Social



Fuente: Instituto Aragonés de Estadística
Para más información: IAEST / Servicios, Comercio, Transporte y Turismo / Turismo

La Estrategia de Ordenación del Territorio del Gobierno de Aragón (EOTA, 2014) establece unos objetivos generales de alcance global de Aragón que este documento integra en su propia formulación como es promover la implantación de actividades económicas en el territorio aragonés para que la población pueda disponer de un empleo de calidad, preferentemente estable, así como los recursos necesarios para su desarrollo personal y colectivo, acompasando el crecimiento del suelo productivo con el de la ocupación y el PIB.

Dicho documento apunta hacia el sector turístico como una de las actividades económicas estratégicas de la Comunidad Autónoma de Aragón:

“Objetivo 1.1. Actividades económicas estratégicas.

Promover la implantación en el territorio de las actividades económicas estratégicas contempladas en la Estrategia de Competitividad y Crecimiento del Gobierno de Aragón (Logística, Energía, Industria Agroalimentaria, Automoción, Turismo y Nuevas Tecnologías), y en el Acuerdo Social para la Competitividad y el Empleo de Aragón 2012-15, e impulsar la Estrategia Aragonesa del Emprendimiento”.

Así, resulta imprescindible entender el turismo no solo como un sector, sino como una suma de sectores que interactúan con el visitante y entre sí de una forma transversal: alojamiento, restauración, transportes, servicios complementarios, ocio en su más amplia acepción, cultura, deportes, seguridad, sanidad, entorno natural y medio ambiente, logística, etc... Todos ellos fundamentales en la vertebración de Aragón, con excelentes cualidades para actividades de este tipo. Seguramente ningún sector económico como el turístico para promover, proteger y difundir el valioso patrimonio territorial (cultural y natural) de Aragón y sensibilizar a la población para su mejora y conservación.

Entender el sector turístico de esta manera permite que pueda realizarse una planificación de Aragón como destino turístico mucho más completa y ordenada que si solamente se considerara como una industria económica sustentada en el alojamiento, transporte, restauración y servicios periféricos menores. Y ésta se obtiene a través de la búsqueda permanente de la excelencia, entendida como la satisfacción de las expectativas del turista.



TURISMO COMO ACTIVIDAD SOSTENIBLE EN EL MUNDO ACTUAL

No debe negarse que el desarrollo que se ha venido produciendo en numerosos destinos turísticos ha adolecido de los necesarios criterios de sostenibilidad. De ahí que la vocación de la estrategia turística aragonesa persigue entre sus objetivos de cabecera un crecimiento económico equilibrado en todo Aragón a través de prácticas sostenibles, enfocando su política hacia la satisfacción del turista capaz de valorar este enfoque.

De acuerdo con lo anterior se entiende que Aragón desee usar su atractivo turístico como palanca no sólo de crecimiento económico, sino de un desarrollo sostenible y perdurable, **que cumpla los tres principios habituales de la sostenibilidad: económicamente viable, socialmente justo y respetuoso con el medio ambiente.**

Aragón es una comunidad primordialmente natural, con un gran número de Espacios Naturales protegidos muy atractivos para los turistas, con una muy amplia oferta de actividades de ocio y turismo activo, una amplia red de senderos y una variedad de actividades acuáticas relevantes para el turismo familiar, además del tradicional y renovado motor turístico de la nieve.

Se hace necesario impulsar prácticas de turismo sostenible que impliquen el cuidado de los citados recursos naturales, con una coordinación efectiva en todos los ámbitos administrativos e institucionales, que favorezca tanto la conservación del excelente medio natural como la práctica de un ecoturismo responsable y socialmente justo con los habitantes locales.



HACIA UNA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL

El PAET apunta hacia una estrategia de océano azul³ en el sentido de intentar diferenciarse mediante una “innovación en valor” frente a posturas de competencia agresiva.

De este modo, se sitúa al turista y no a los posibles destinos competidores en el centro de la estrategia, ofreciéndole un salto de valor en la etapa del proceso de compra relacionada con la elección del dónde realizará su experiencia.

Para ello es necesario alinear la propuesta de valor, la propuesta de beneficio y la propuesta de agentes implicados:

- **La propuesta de valor** se enfoca en la búsqueda de factores diferenciales que hagan de Aragón el lugar ideal donde vivir la experiencia que el turista desea.

³ Chan, W y R, Maubourgne. 2015.
La estrategia del océano azul.
Barcelona: Profit Editorial.

- **La propuesta de beneficio** enfoca la propuesta de valor para que proporcione el atractivo suficiente que justifique el precio que permita a los agentes prestatarios de experiencias obtener unos beneficios adecuados. Ello permitirá ofertar el valor verdaderamente diferencial gracias a la experiencia y no al precio.

- **La propuesta de agentes implicados** a través de un profundo y organizado proceso de participación ciudadana que busca que todos los actores turísticos se sientan parte del PAET y trabajen en conjunto para la consecución de los objetivos y medidas.



PAET vs PLAN DEL TURISMO ESPAÑOL HORIZONTE 2020

Es importante señalar que **el PAET 2016-2020 es un documento alineado con los planteamientos que el Estado mantiene en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020**⁴, cuya meta y orientación estratégica plantea “lograr en el horizonte 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social”, con los siguientes objetivos:

1. Incrementar los beneficios sociales del turismo, extendiéndolos al conjunto de las sociedades receptoras creando empleo de calidad y mejorando sus condiciones de vida.
2. Incrementar el beneficio económico derivado de la actividad turística, aumentando la rentabilidad de los activos a través de la reducción de la estacionalidad.
3. Lograr un equilibrio socioterritorial del turismo que impulse la actividad turística en nuevos destinos, extendiendo los beneficios socioeconómicos hacia éstos.
4. Mejorar la calidad del entorno natural y cultural, reduciendo los impactos que sobre el medioambiente y las condiciones culturales y sociales de los destinos pueda inducir la actividad turística, asumiendo los compromisos internacionales de adaptación y mitigación del cambio climático.
5. Aumentar la conciencia de la sociedad y las administraciones públicas sobre la importancia de respaldar el turismo como garantía de prosperidad y mejora de las condiciones de vida.

⁴ El Plan del Turismo Español Horizonte 2020, así como el Plan de Desarrollo del mismo plan 08-12 fueron aprobados por unanimidad en el Consejo Español de Turismo, así como en la Conferencia Sectorial de Turismo celebrada el 7 de noviembre de 2007. El plan fue finalmente aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007.

De acuerdo a este planteamiento, el PAET presenta la siguiente declaración de intenciones:

1. Reunir y potenciar las voluntades de actores, recursos y territorios para desarrollar con éxito un proyecto común.
 2. Trazar las líneas que definan la relación de la estrategia turística de la Comunidad Autónoma de Aragón con la Administración General del Estado y demás niveles de las Administraciones (Europea, Estatal, Autonómica y Local).
 3. Construir una verdadera colaboración público-privada a través de la participación en el diseño del plan como en la implementación del mismo a nivel de decisión e inversión en promoción.
 4. Implementar medidas y actividades de contenido turístico con un punto de vista más amplio basado en la sostenibilidad, el conocimiento, el talento y la innovación.
- 

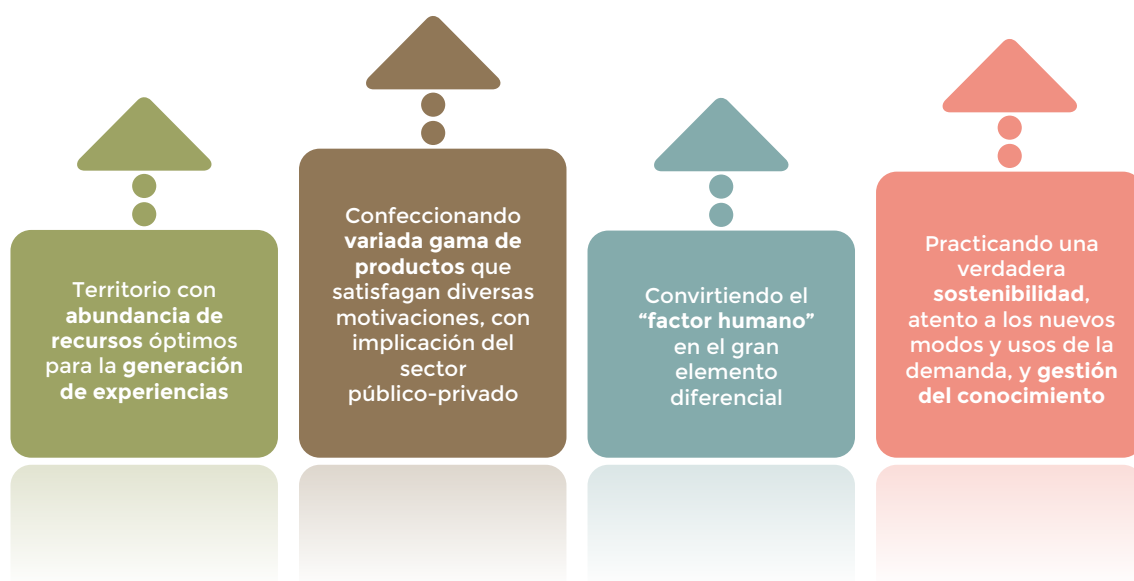


VISIÓN DE FUTURO

Todo esto lleva a plantear para el turismo en Aragón la siguiente **visión para el horizonte 2020** en los siguientes términos:

VISIÓN

ARAGÓN busca posicionarse como **turismo experiencial de amplio espectro motivacional** a través de una **gestión sostenible** del destino y sus recursos y de una **búsqueda permanente de excelencia**, entendida como la satisfacción e incluso superación de las expectativas del turista.



Para alcanzar esta **visión** nace el Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020, con amplias miras y objetivos, que no pierde su carácter táctico: ligero y ejecutable de forma que puedan medirse los resultados de las acciones y tomar las medidas correctoras o planes de contingencia necesarios.



ESTRUCTURA DEL PLAN

El Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020 propone una estructura fundamentada en la evaluación de los planes anteriores, los resultados del diagnóstico y los del proceso de participación del sector.

El proceso de participación, con más de 1.000 aportaciones, 238 participantes y 431 propuestas a los objetivos, ha buscado obtener la ventajas del proceso justo⁵, involucrando a todos los actores en la construcción de una estrategia: la sinergia positiva que surge de un trabajo común y, la comprensión de las razones y expectativas, que queden claras en cuanto a la distribución de responsabilidades en la puesta en marcha y ejecución del plan.

⁵ Chan, W y R, Maubourgne. 2015. La estrategia del océano azul. Barcelona: Profit Editorial.



7.1. EVALUACIÓN DEL PLAN ANTERIOR

En el año 2012, y con un horizonte trianual, el Gobierno de Aragón elaboró el “Plan Diferencial de Promoción Turística de Aragón” que incluía diferentes objetivos, medidas y estrategias.

Una Administración no puede ni debe partir de cero en cada legislatura por lo que se requiere de una evaluación de lo llevado a cabo anteriormente para ver los éxitos cosechados, un replanteamiento de algunas de las acciones e incluso la cesación de acción en algunas otras, siempre desde el análisis, la reflexión y la evaluación de lo anteriormente realizado. Del mismo modo deben plantearse objetivos y medidas realizables en la planificación.

Finalizado el tiempo de ejecución del citado plan y con carácter previo a la redacción del Plan Aragonés de Estrategia Turística, es preciso evaluar los objetivos, las medidas y el grado de cumplimiento de las mismas. Algunas de éstas estarán en la base de las actuaciones posteriores, otras superadas y algunas no pudieron ejecutarse.

Evaluación del PDPTA 2012-2015:

1. Potenciar la notoriedad de Aragón como destino turístico atractivo capaz de albergar a diferentes segmentos de mercado

M.1.1. Crear la marca turística: ARAGÓN. Esta marca debe destacar uno o unos pocos elementos con los que se asocie la oferta turística aragonesa. Esta marca deberá ser emocional, rompedora y comunicadora del valor diferencial del turismo aragonés.

M.1.2. Potenciar las marcas internacionales del Camino de Santiago y de Pirineos, a través de la colaboración entre las CC.AA. afectadas y Turespaña para su promoción en los mercados exteriores, a través de la firma de convenios de colaboración.

M.1.3. Potenciación de submarcas. Por debajo del paraguas de la marca Aragón se colgarán, según sea el mercado al que nos dirijamos, submarcas como Zaragoza, Balnearios de Aragón, Parques de Ocio, Nieve de Aragón, etc.

Procedemos a evaluar el PDPT 2012-2015 en el orden recogido objetivo por objetivo y dentro de cada uno de ellos medida por medida.

Se ha trabajado a nivel “objetivo”, es decir la búsqueda a través de acciones combinadas que potencien la notoriedad de Aragón como destino turístico atractivo capaz de albergar a diferentes segmentos de mercado. Dicho objetivo se ha logrado en buena medida dado el progresivo reconocimiento del destino y marca “Aragón” en las ferias y mercados habituales. A nivel de medidas debe precisarse:

M.1.1. Se ha creado la marca en cuanto a diseño gráfico materializada en la “Á” acentuada y arlequinada en varios tonos para diferentes aplicaciones. Dicha “Á” se ha asumido como propia de todo el sector y ha sido utilizada en toda promoción. Dicha marca está en proceso de consolidación: una marca debe ir mucho más allá de un diseño o dibujo y contar con una arquitectura de marca que debe desarrollarse para potenciar la notoriedad de un destino.

La marca ha de construirse desde abajo hacia arriba. Esto quiere decir que para que una marca se posicione el producto ha de ser “excelente”, en el sentido que sea capaz de satisfacer las expectativas del turismo, incluso de superarlas. “Céntrate en crear un gran producto y los beneficios llegarán”, comentaba Steve Jobs. Bajo esta premisa el turista se convierte en verdadero posicionador de marca, con independencia de la representación gráfica o física que pueda tener el destino y en esos esfuerzos se debe ir avanzando, teniendo en cuenta los grandes progresos realizados al lograr la unión de todo el sector bajo esa misma marca.

M.1.2. Dicha medida no pudo llevarse ejecutarse dado que el Ministerio de Industria y Turismo canceló la financiación de estos convenios históricos que se venían firmando con las Comunidades Autónomas. Se ha querido reforzar la marca “Pirineos” en las ferias con la unión de Comarcas y asociaciones de empresarios, además de trabajar en la promoción del Camino de Santiago, sobre el que deben acometerse actuaciones (la medida no ha podido materializarse por falta de firma de los mencionados convenios).

M.1.3. Dicha medida no ha podido materializarse ya que ha faltado por desarrollarse el manual de marca de la “Á” de Aragón, imposibilitando por tanto el desarrollo de esas submarcas, necesarias para reflejar otros productos turísticos. Acaso uno de los diseños de la marca en colores azules y blancos se utilizó para la promoción de la nieve, pero dicha acción es el uso de un diseño ya existente.

2. Dinamizar la oferta turística de la comunidad y posicionarla en los circuitos comerciales nacionales e internacionales.

M.2.1. Firma de convenios con las asociaciones empresariales para el desarrollo de productos y la promoción de los mismos.

M.2.2. Estimular el desarrollo de productos diferenciados en Aragón.

M.2.3. Realizar mesas de trabajo para formación de generadores de productos turísticos aragoneses.

M.2.4. Participación en la gestión de Clubs de Producto e incentivación de su creación.

M.2.5. Promoción de los proyectos que se presenten al programa.

2. Dinamizar la oferta turística de la comunidad y posicionarla en los circuitos comerciales nacionales e internacionales.

M.2.6. Potenciar a las agencias de receptivo que elaboran productos y paquetes turísticos aragoneses.

M.2.7. Plan de ferias españolas de turismo. Asistencia a las principales ferias de turismo del mercado español (Madrid, Barcelona, Bilbao, Zaragoza, Valladolid, Pamplona, San Sebastián, etc.). Los mercados emisores prioritarios serán Cataluña, Madrid, C. Valenciana, País Vasco, Navarra, La Rioja y Andalucía.

M.2.8. Plan de ferias internacionales de turismo generalistas y especializadas. Asistencia a las principales ferias internacionales con Turespaña (Berlín, Londres, París, Milán, Lisboa y Bruselas) generales y especializadas (campings y turismo deportivo). Los mercados emisores prioritarios serán: Francia, Reino Unido, Italia, Benelux, Alemania y Portugal.

M.2.9. Creación de material promocional tanto en soporte papel como virtual para su uso en Internet, con el fin de distribuirlo en ferias, actos de promoción, oficinas de información turística, Internet, etc. Especial hincapié en la elaboración de rutas turísticas.

M.2.10. Realización de viajes de familiarización con agentes turísticos y periodistas especializados por territorio aragonés.

M.2.11. Realización de jornadas directas o inversas para agentes de viajes.

M.2.12. Realización de presentaciones de producto.

M.2.13. Presentaciones de destinos a los departamentos de marketing y RR.HH de grandes empresas.

M.2.14. Publicidad en catálogos de mayoristas que incluyan productos y destinos turísticos aragoneses.

M.2.15. Localizar las redes sociales que utiliza el cliente potencial que ya es consumidor de ese producto turístico en otro destino y actuar en ellas.

M.2.16. Campañas de promoción basadas en la captación de líderes de opinión y prescriptores. Publicidad online y offline.

M.2.17 Patrocinio de determinados eventos o acontecimientos que tengan una repercusión mediática notable a través de su difusión en segmentos de demanda de interés para la oferta turística aragonesa.

M.2.1. Los convenios más representativos han sido los firmados con la Confederación de Empresarios de Hostelería para el producto “Aragón con Gusto”, un festival de promoción gastronómica simultáneo en las tres provincias aragonesas y con gran éxito de participación. Asimismo se han firmado convenios con las cuatro “Rutas del Vino” con Denominación de Origen para el impulso de la marca “EnoAragón”. Igualmente se han firmado convenios con la Federación Aragonesa de Montañismo (FAM) para el impulso y la señalización de los senderos, al igual que con asociaciones de empresarios para el impulso de la gastronomía en ámbitos mas reducidos.

M.2.2. Se ha estimulado el desarrollo de algunos productos diferenciados como el turismo de BTT, el senderismo, el turismo ornitológico o el turismo fluvial, que han tenido sus respectivos estudios de mercado y su estrategia de puesta en funcionamiento, promoción e internacionalización. Esta línea de trabajo se pretende fortalecer en este próximo período dado que se entiende que es la idea de producto sobre la que debe pivotar tanto el crecimiento del número turistas como de los ingresos y de la desestacionalización de la oferta y actividades, debiendo perseguir por tanto la ampliación de la oferta de productos diferenciados y experienciales.

M.2.3. Respecto a esta medida se realizó una división en el Consejo de Turismo con cinco mesas especializadas (Coordinación, Gastronomía, Nuevos mercados emergentes, Calidad y excelencia, y Nuevas Tecnologías). A raíz de la mesa de gastronomía se creó el producto “Aragón con gusto”. Sin embargo no se llegaron a conformar mayores productos y tras una intensa actividad inicial, la misma cedió conforme avanzó el cumplimiento del Plan. En este mismo sentido se programaron un talleres a lo largo del territorio impartidos por el consultor Jimmy Pons.

M.2.4. No obstante el profundo interés de esta medida y la experiencia piloto realizada, esta medida no se pudo desarrollar en razón a la imposibilidad de formar Clubes de producto.

M.2.5. Finalmente el proyecto de Turespaña “Privilege Spain” no se materializó y por lo tanto no se desarrolló esta medida.

M.2.6. Es sumamente importante contar con un buen tejido receptivo que confeccione producto con los servicios de los prestatarios. En este sentido, los sectores implicados deben esforzarse en aumentar el número de agencias receptoras y trabajar de una manera más coordinada puesto que la paquetización es importante para facilitar la reserva y la compra de servicios básicos que motiven ver Aragón como destino turístico. La potenciación consistió en subvencionar la actividad pero se entiende se debe avanzar en la citada colaboración público-privada.

M.2.7. Esta medida ha sido completamente desarrollada respecto a la programación. Cada año se ha aprobado un Plan de Ferias en el que se han incluido los distintos destinos geográficos referenciados. Dichos planes han sido cumplidos, salvo anulación del certamen o imposibilidad presupuestaria puntual. Además se le ha dado un giro a la imagen y presencia en las ferias, agradecido por el sector turístico.

M.2.8. Al igual que en ámbito de ferias estatales esta medida ha sido completamente desarrollada respecto a la programación con las mismas características que la medida anterior.

M.2.9. Esta medida ha sido abundantemente desarrollada tanto en soporte convencional como en soporte digital. Además se hizo una revisión del número de folletos existentes que ascendían a 25 y en los que no existía una segmentación por producto, reduciéndolos a 8 (Aragón, mapa, Huesca, Zaragoza, Teruel, Naturaleza, Patrimonio Cultural y Gastronomía) y empezando a trabajar folletos por producto como el de enoturismo o el de temática ornitológica.

M.2.10. Se han organizado una media anual de siete viajes de familiarización, enfocados a agentes, prensa, etc.: prensa china, viajes para la promoción de la Semana Santa, viajes de balnearios, BTT, cultura, naturaleza, blogueros, juderías, etc.

M.2.11. Se ha participado en jornadas inversas como las organizadas por la oficina de Londres, Milán o China y se han organizados jornadas directas en Toulouse, China, Milán, Gante y Bruselas.

M.2.12. La medida se ha llevado a cabo a través de la organización y ejecución de los Actos de Promoción, no tanto como presentación de producto si no como presentación de destino. Dichos actos con presentaciones han sido en ciudades como Madrid, Valencia, Málaga, Sevilla, Bilbao, Milán, Bruselas, Gante, Toulouse, Berlín y Marsella.

M.2.13. No se ha llevado a cabo ninguna acción.

M.2.14. Se han realizado diez inserciones de colaboración en diez catálogos de mayoristas, con objeto de colocar productos y destinos turísticos aragoneses.

M.2.15. Se han llevado a cabo acciones en portales turísticos y perfiles de redes sociales especializadas como Atrápalo, Minube, Rumbo u otros, así como concursos promocionales (Día de Aragón en Facebook Bélgica). Es imprescindible ampliar y profundizar el trabajo y los productos específicos en estas plataformas, a la vez que integrar procesos de explotación de datos (Big Data) en la toma de decisiones y diseño de nuevos productos turísticos mediante procedimientos de inteligencia predictiva.

M.2.16 Se han realizado acciones para los grupos de turistas con discapacidad, como la llevada a cabo con “Viajando Sin Límites”, blogueros prescriptores en segmentos generalistas de gran alcance, etc. Dichas acciones fueron muy efectivas, si bien en la actualidad debe reformularse su participación ya que existen corrientes de opinión en el sector que empiezan a restarle importancia y eficacia a este tipo de blogueros.

M.2.17. Se ha realizado alguna acción al respecto como el “Rally de Hospederías” de Aragón, el patrocinio del “Trail Aneto”, la “Marcha cicloturista de Puertos de la Ribagorza”, la “Ultra Trail de Guara”, la presencia en el concurso de tapas estatal y algunos otros.

3. Propiciar el incremento del número de turistas en Aragón

M.3.1. Plan de actos de promoción turística con especial relevancia de las acciones de street marketing en ciudades con buenas comunicaciones, que no cuentan con feria de turismo y son emisoras hacia Aragón (Valencia, Sevilla, Málaga, Logroño, La Rioja y Castellón).

M.3.2. Organizar mesas de trabajo para vendedores turísticos en los que se les forma sobre como vender Aragón.

M.3.3. Difundir dentro de Aragón sus atractivos turísticos con el fin de fomentar el turismo de los aragoneses en su territorio, utilizando los medios de ámbito regional (prensa, radio, televisión autonómica, etc.)

M.3.4. Difundir reportajes de destinos y productos turísticos aragoneses en las revistas, boletines o páginas de Internet de Colegios Profesionales.

M.3.5. Ofertas, en separatas o encartes, de viajes y actividades para colegiados de Asociaciones y Unión de Profesionales.

M.3.6. Mantener contactos permanentes con las Oficinas de Turismo de España en el extranjero con el fin de aprovechar oportunidades y disponer de información actualizada de los mercados turísticos del extranjero.

M.3.7. Participar en misiones comerciales organizadas por las instituciones públicas en las que la actividad turística sea un sector a incluir en la oferta global.

M.3.1. Se han realizado varias acciones en la dirección que indicaba esta medida: concretamente la instalación en la calle principal de cada ciudad de la exposición de acero corten con 24 fotografías de gran formato retroiluminadas. Se trató de dar a conocer la oferta turística aragonesa al público final, a través de actos en la calle en ciudades como Madrid, Valencia, Alicante, Málaga, Sevilla, Córdoba, Barcelona, Bilbao, San Sebastián, Vitoria, Pamplona o Milán, Bruselas, Gante, Bérgamo, Toulouse, Burdeos, Berlín Londres o Marsella.

Cuando la acción pertenecía al sector “Nieve”, se incorporaba una “Ruleta de la Suerte” con música en donde los participantes entraban en el sorteo de forfaits y noches de hotel gratis.

M.3.2. No se ha realizado ninguna acción respecto de esta medida. Sin embargo en las presentaciones de destino realizadas en los actos de promoción comentadas en la medida 2.12 se les informaba a todos los asistentes de las peculiaridades del destino Aragón realizando en parte esa formación.

M.3.3. Se realizó el Road Show con un autobús e informadores durante el verano del año 2012 por el territorio aragonés y la actuación “Embajadores de Aragón” (acción on line que tras un cuestionario sobre conocimiento de Aragón se expedía un “Diploma de Embajador Turístico de Aragón”). Asimismo se han realizado programas de radio con emisión aragonesa en donde se ha realizado una difusión del turismo entre los propios aragoneses.

M.3.4. Dicha acción no se ha realizado estrictamente como tal, ya que no ha sido en boletines de colegios profesionales. Sin embargo sí que se han realizado inserciones en revistas relacionadas como National Geographic, en suplementos del Heraldo de Aragón, en Hosteltur o algunos otros medios similares.

M.3.5. No se ha realizado ninguna acción respecto de esta medida.

M.3.6. Los contactos con las Oficinas de Turismo de España en el extranjero han sido constantes y fluidas planteando, y participando en acciones conjuntas en diferentes ciudades europeas aumentando los lazos existentes para la promoción de Aragón. Dichos contactos y relaciones se han traducido en una gran cantidad de acciones de promoción (actos en destino, publicidad en revistas especializadas, viajes de prensa o agentes) que han resultado en beneficio de la promoción turística aragonesa.

M.3.7. Se realizó una presentación multitudinaria con el destino Aragón en Madrid.

4. Fomentar la fidelización y el efecto repetición del destino a través de la oferta segmentada por productos y mercados.

M.4.1. Creación de un Club de Cliente “Amigo de Aragón” en colaboración con las asociaciones empresariales a través del desarrollo de una página en Internet.

M.4.2. Campañas de difusión y cursos de formación, en colaboración con las asociaciones empresariales y centrales sindicales, para incidir en la importancia de la calidad del servicio en la acogida y trato al consumidor o visitante.

M.4.3. Presencia en redes sociales que favorezcan e incentiven la repetición de los viajes hacia Aragón, fidelizando la demanda existente.

M.4.1. No se ha llevado a cabo la media planteada.

M.4.2. Se puso en marcha el “Plan Acoge” que contemplaba varias acciones recogidas en esta medida y que durante unos meses estuvo recorriendo Aragón formando al sector en distintas áreas.

M.4.3. Se han realizado acciones recogidas en esta medida, como por ejemplo la presencia permanente en redes sociales a través de información, participación en concursos, etc. Se han alcanzado los 17.000 seguidores de la cuenta en Twitter, éxito evidente que posiciona de manera muy efectiva la marca Aragón en el mundo on line.

Si bien se han realizado acciones en las cuatro medidas, debe profundizarse el trabajo sobre estas medidas.

5. Favorecer la prolongación de la estancia media por turista y el incremento del nivel de gasto.

M.5.1. Difundir el uso de las técnicas de marketing de Cross Selling (venta de más producto) y de Up Selling (venta de producto de nivel superior).

M.5.2. Promover la confección y venta de paquetes turísticos completos con gran atractivo que permitan obtener un elevado valor añadido por pertenecer a la gama superior.

M.5.3. Fomentar la difusión en los destinos turísticos de todas las actividades susceptibles de realizar “in situ” con el fin de que el visitante conozca todas las actividades que puede realizar en destino.

M.5.4. Favorecer la creación de productos altamente experienciales que resulten atractivos y por los que el viajero esté dispuesto a pagar precios más altos.

M.5.1. No se ha difundido propiamente dicho el uso de las técnicas citadas. Sin embargo es posible que el sector turístico haya utilizado de forma intuitiva estas técnicas. Sería adecuado plantear seminarios presenciales u on line que aportaran al sector el conocimiento de aplicar estas técnicas de forma lo más científica posible.

M.5.2.- M.5.3. - M.5.4. El intento de paquetizar, ofrecer actividades in situ y que fueran cada vez más experienciales, se ha encarnado en el programa “Aragón Destino 10”. Dado que, no se ha desarrollado completamente, sería conveniente continuar con el intento de mejorar el producto tanto desde el punto de vista del contenido como desde el de la comercialización, así como el trabajo de la “percepción” para que el destino “Aragón” sea percibido como preferente por turistas reales y potenciales. Es necesario incidir en el hecho que la Administración Pública no puede comercializar y, por lo tanto, no puede crear esos paquetes, debiéndose incrementar la relación público-privada para la promoción de destino y producto de una manera conjunta.

6. Generar una imagen favorable de Aragón como destino turístico mediante la promoción de los valores diferenciales respecto a otros destinos.

M.6.1. Realización de cursos especializados adaptados a las singularidades de cada puesto de trabajo, diseñando un perfil de acogida para cada uno de ellos, de forma que exista una excelencia en la prestación del servicio profesional y humano.

M.6.2. Realización de test de productos, considerando Aragón como destino turístico, para conocer las principales cualidades turísticas que resaltan nuestros viajeros.

M.6.3. Organización de viajes de familiarización de blogueros y twitteros agrupados por segmentos de demanda.

M.6.4. Difusión de la agenda de actividades culturales, deportivas, religiosas, etc. que se desarrollen en Aragón y puedan ser atractivas para viajeros de fuera de la Comunidad.

M.6.1. No se ha ejecutado esta medida.

M.6.2. No se ha ejecutado esta medida.

M.6.3. Se han realizado un buen número de viajes de familiarización tanto de blogueros como de twitteros (Miguel Nonay, Diego Pons, Jimmy Pons, viajes de blogueros de Minube y blogueros chinos de reconocido prestigio).

M.6.4. Esta medida se ha completado y la agenda electrónica se envía semanalmente desde Turismo de Aragón.

7. Plantear una estrategia de gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos destinados a la promoción turística para conseguir más visitantes con menos gasto.

M.7.1. Disponer de un portal con un buen diseño, buenos contenidos, información completa, imágenes atractivas, enlaces a páginas complementarias y facilidad en el manejo de los contenidos de la web. Ello permite encontrar de manera rápida y ágil la información deseada a través del uso de Internet. Este portal debe ser turismodearagon.com.

M.7.2. Creación de una figura similar a la del “Community Manager” dentro de la empresa Turismo de Aragón que se encargue de la dinamización y aportación de contenidos turísticos aragoneses en las diferentes redes sociales con mayor incidencia en temas turísticos.

M.7.3. Fomentar la utilización de aplicaciones para soportes móviles en cuanto a la oferta turística aragonesa.

M.7.4. Realización de cursos de formación para asociaciones y empresas sobre funcionamiento y utilización de las redes sociales.

M.7.5. Campañas de publicidad “on line” en portales, blogs y redes sociales.

M.7.6. Potenciación del Consejo de Turismo como órgano de participación del sector empresarial y de los sindicatos en las deliberaciones sobre medidas de política turística a aplicar.

M.7.7. Coordinación de las distintas administraciones públicas que desarrollan políticas de promoción del turismo aragonés, a través de la Comisión de Coordinación Institucional en Materia Turística donde se ponga en común las diversas acciones promocionales que permitan rentabilizar al máximo estas inversiones.

M.7.8. Coordinación de la comisión institucional con las asociaciones empresariales del sector con el fin de que las empresas aprovechen al máximo la promoción que se realiza por el sector público, implicándose en la misma y participando en el diseño y ejecución del plan anual de promoción y apoyo a la comercialización de la oferta turística aragonesa.

M.7.1. Se ha ejecutado parcialmente esta medida con la renovación completa de la página web adaptada a los nuevos productos turísticos y a nuevas tendencias turísticas, siendo objeto de una mejora permanente dada la rápida evolución del sector.

M.7.2. Medida completamente implementada con la creación de dicha figura.

M.7.3. Medida ejecutada que, como la primera de este bloque y otras muchas, pertenecen a una clase de medidas que necesitan de una mejora permanente. Se han creado aplicaciones para una guía de viajes por Aragón y una Guía de Nieve de Aragón, junto con otras más sectoriales como las realizadas para la feria Fitur o de realidad aumentada.

M.7.4. Se ha ejecutado esta medida con varias jornadas de formación.

M.7.5. Se ha ejecutado esta medida con la realización por primera vez de publicidad en los principales portales turísticos. Así se ha trabajado con Atrapalo, Rumbo y Minube, como principales portales, llegando a un campo como Internet que se torna imprescindible en la captación de nuevos turistas.

M.7.6. Se ha trabajado adaptando su regulación e introduciendo cambios en su composición.

M.7.7. Ha habido varias reuniones de la citada Comisión y posteriormente ha habido reuniones a nivel de técnicos de turismo así como de responsables políticos donde se han llevado a cabo acciones comunes. La coordinación siempre es una materia objeto de mejora, pero al final el tiempo disponible y los recursos humanos existentes dictan el número de veces a coordinarse, entendiéndose relativamente buena la coordinación existente y reconociéndola posibilidad de mejora.

8. Aprovechar las sinergias de la gastronomía aragonesa como factor diferencial de la oferta turística y como eje transversal que incide en todos los objetivos de la política turística.

M.8.1. Elaboración y puesta en marcha de un Plan Director de la Gastronomía en Aragón.

M.8.2. Potenciación de la comunicación de la Gastronomía Aragonesa a través de portales en Internet, blogs y redes sociales.

M.8.3. Definición y difusión de rutas turísticas gastronómicas, entre ellas las dedicadas al vino (bodegas, museos, etc.).

M.8.1. No se ha ejecutado esta medida.

M.8.2. Se ha ejecutado ampliamente esta medida a través de las promociones en los portales turísticos, de las redes sociales y trabajando conjuntamente con el sector privado gastronómico aragonés para una mayor coordinación.

M.8.3. Se ha ejecutado esta medida con la creación de la marca “Enoturismo Aragón” en la que se encuentran las cuatro rutas y la confección del producto “Aragón con gusto”, donde se ha colaborado con todo el sector hostelero y de restauración aragonés para crear un festival con alta repercusión y con valoración del producto autóctono.

Además del ‘Plan Diferencial de Promoción Turística 2012-2015’, principal documento de planificación de la legislatura anterior en materia turística, cabe mencionar la elaboración en 2013 del ‘Plan Impulso’ por parte del Departamento de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón que supuso un incremento en el gasto turístico de más de tres millones de euros destinados a actividades de índole gastronómico (apoyo a comarcas, programa Master-Chef, impulso al enoturismo, impulso al ‘Festival Aragón con Gusto’, congreso ‘Love Clients’, etc.), a la promoción del sector de la nieve y a la realización del ‘Plan para el Aumento de las Pernoctaciones en Aragón’ junto con el sector de campings, hoteles, turismo rural y balnearios. Dichas actuaciones funcionaron muy bien dada la inyección económica que supuso en el sector turístico, si bien se vieron mermadas en los años posteriores por la falta de continuidad en la inversión.

7.2. DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, fortalezas y Oportunidades) es un método habitual de diagnóstico de la situación empleado en los procesos de planificación estratégica. A partir de este análisis se desarrolla el árbol de objetivos y acciones a desplegar. El presente DAFO es el resultado de la utilización de los estudios disponibles en la Dirección General de Turismo y la empresa pública Turismo de Aragón así como las conclusiones realizadas por profesionales del turismo aragonés manifestadas tanto dentro de la propia administración autonómica como del sector público-privado en el proceso de participación ciudadana realizado.

Para facilitar su estudio se han realizado tres DAFOS, dividiendo la temática en “Producto”, “Destino” y “Promoción” por considerarse tres apartados con singularidades y estrategias diferentes.

7.2.1. DAFO Producto

DEBILIDADES

- Escaso desarrollo de algunos productos
- Escasa segmentación de los productos en relación con sus mercados específicos y público objetivo
- Escasa sensibilización por el concepto de “Excelencia”
- Escasa cualificación del personal en atención al turista
- Escasa cualificación en idiomas básicos
- Escasa utilización de materias autóctonas de calidad
- Oferta poco identificada (difusa) en los mercados nuevos o de baja fidelidad
- Existencia de desequilibrios territoriales entre la oferta de servicios y la demanda de los mismos
- Atomización de recursos que dificulta su promoción
- Necesidad de mayor formación en los agentes del sector turístico
- Falta de productos en torno al AVE para una mejor conexión con otros recursos
- Gasto medio por turista más bajo que en otras Comunidades Autónomas
- Inexistencia de una marca única aragonesa en relación con la gastronomía

FORTALEZAS

- Alto número de productos basados en recursos que pueden proporcionar un alto contenido emocional, enfocados al “turismo de experiencias”
- Gran diversidad de recursos para confeccionar productos dirigidos a un amplio espectro de segmentos
- Pluralidad de productos para dirigirse a nichos de mercado y público objetivo específicos
- Calidad y variedad de la gastronomía aragonesa
- Festivales culturales y musicales potentes con una oferta amplia y variada
- Consistencia de productos relacionados con actividades físicas, activas y deportivas, para todas las edades como senderos, turismo fluvial o BTT frente a otras Comunidades Autónomas
- Zaragoza como gran ciudad supone un foco de atracción
- Pirineo como marca reconocida internacionalmente
- Gran variedad de Patrimonio de la Humanidad (Mudéjar de Teruel)
- Producto de nieve consolidado y referente en el mercado estatal
- Turismo de ocio relacionado con la ciencia
- Desarrollo de productos agroalimentarios ligados al territorio
- Figura de Francisco de Goya
- Fortaleza del turismo espiritual
- Enoturismo y marca única coordinada con las rutas del vino con Denominación de Origen

AMENAZAS

Economía colaborativa

Posicionamiento de otras gastronomías en el Norte de España

Falta de estructuración del producto aragonés

Intrusismo en actividades relacionadas con ciertos productos turísticos

OPORTUNIDADES

Creación de iconos en base a eventos multitudinarios

Venta de productos innovadores/nueva ideación a mercados consolidados o maduros

Elaboración de productos con alta relación con la población del territorio donde se desarrollan, que supongan experiencias con la gente del lugar

Altas posibilidades tecnológicas de llegar a los microsegmentos con los productos desarrollados

Desarrollo de nuevos productos en aquellos campos no explorados para buscar una desestacionalización

Posibilidades de los Espacios Naturales Protegidos o el ecoturismo como elemento vertebrador y diferenciador de todo Aragón

Creación de una Film Commission aragonesa para la atracción de rodajes de películas a Aragón

Fomentar el asociacionismo en aquellos productos donde no esté desarrollado

Desarrollo de clubes de producto como motores de la colaboración público-privada

Utilización de las vías menos transitadas para productos como el slowdriving

Desarrollo de nuevos mercados aun no explorados

Personajes de primer orden sobre los que construir productos de nicho: Goya, Ramón y Cajal, Baltasar Gracián, etc...

Explotar el binomio turismo-deporte y turismo-medio ambiente

Estudio, análisis y regulación de la economía colaborativa para su mejor aprovechamiento turístico

Aprovechar las oportunidades que ofrece el turismo familiar

Utilización de la figura de "Embajadores" para la promoción de Aragón

Búsqueda de nuevos eventos deportivos

7.2.2. DAFO Destino

DEBILIDADES

Escasa gestión en la coordinación de destinos. Poca visión transversal de nuestras fortalezas

Multitud de marca/s débil/es: poco conocida/s por los turistas

Falta de iconos potentes identificables en Aragón

Escasa conexión entre agentes turísticos empresariales

Vías de comunicación deficientes (red general de carreteras, carreteras secundarias, infrautilización del aeropuerto de Zaragoza en cuanto a vuelos comerciales, inutilización del aeropuerto de Huesca)

Recursos poco disponibles por motivos de horarios y escasa población (aperturas de iglesias, ermitas, etc.)

Perfil poco prescriptor de los habitantes del destino Aragón

Desconocimiento del grado de satisfacción logrado en el turista tras su experiencia

Alta estacionalidad en la mayoría de los destinos

Baja estancia media del turista que viaja a Aragón

Escasa ideación de contenidos de algunos destinos que no favorecen el efecto repetición (folletos, mensajes generalistas, sobreabundancia de entes comunicadores)

Cierto localismo a la hora de venta y marketing de producto

Desconocimiento del entorno y poca coordinación para dar información de otras zonas cercanas o más alejadas

Falta de cobertura móvil y de internet en algunas zonas

Falta de datos estadísticos para identificar motivaciones del cliente

Escasa responsabilidad social en materia turística, escaso fomento de la accesibilidad

Escasa señalización vial de los recursos turísticos

FORTALEZAS

Destinos con mucho potencial relacionados con la naturaleza y las prácticas sostenibles

Destinos sin explotar para la práctica de un turismo sostenible

Destinos con mucha carga histórica, artística y mítica para la práctica de un buen storytelling

Destino con gran fortaleza en el turismo activo y deportivo, enfocado al turismo de experiencias

Técnicos comarcales muy preparados y actualizados en materia turística

Incremento de la fuerza de la marca Aragón en mercados habituales

Amplia oferta de alojamientos de alto nivel

Buen posicionamiento de los balnearios aragoneses

Buen posicionamiento del turismo de campings y bungalows

Carácter abierto y hospitalario del aragonés

Universidad de Zaragoza consistente, con redes con otros países para realización de estudios Erasmus así como otros centros de formación

Amplia oferta de turismo rural, diversificada por todo Aragón

Oferta que favorece las escapadas, el turismo familiar o el turismo de fin de semana

Destino "seguro" para la tranquilidad y disfrute de los turistas

Situación geográfica óptima: en el centro de destinos muy turísticos

Gran variedad de recursos turísticos a distancia reducida

Red de Oficinas Española de Turismo eficaz para apoyo en penetración de mercados extranjeros

Infraestructuras preparadas para la acogida de grandes y pequeños congresos por todo Aragón

Tranquilidad que ofrece un destino como Aragón

Diversidad paisajística aragonesa

El Tren de Alta Velocidad como puerta de entrada de turistas

Buena climatología

AMENAZAS

Destinos más identificables y atractivos por sus iconos
Destinos más “excelentes” según percepción del turista
Marcas de destino mejor posicionadas
Percepción de España como destino de sol y playa
Práctica inexistencia de vuelos internacionales desde Zaragoza
Destinos más desarrollados en el mercado on line

OPORTUNIDADES

Mejorar la conexión y la coordinación entre agentes privados y públicos
Alta fidelidad de los mercados de cercanía a los que se les puede mostrar los nuevos productos segmentados
Intermediarios dispuestos a colocar productos diferenciados y segmentados en mercados que buscan un turismo experiencial y de nueva ideación
Mercado interior aragonés poco trabajado en relación a algunos destinos
Utilización del “factor humano” como elemento diferencial
Desarrollar un plan de formación enfocado a la excelencia, a la coordinación de la información de las oficinas de turismo o al uso de los productos autóctonos de calidad, entre otras actividades
Posibilidad de dar a conocer el resto de Aragón a través de todas las oficinas de turismo a través de una buena coordinación
Aprovechar la seguridad que ofrece un destino como Aragón
Aprovechar el destino España de sol y playa para ofrecer alternativas al mismo
Tren de Alta Velocidad como oportunidad de conexión y atracción de turistas a destinos de Aragón
Incremento de la fuerza de la marca Aragón en mercados habituales
Empresas pequeñas capaces de realizar una gestión más adaptada al medio en que ofrecen sus servicios

7.2.3. DAFO Promoción

DEBILIDADES

Pocos recursos económicos y personales en los órganos administrativos competentes en turismo

Marca "Aragón" muy débil en los mercados no habituales

Inexistencia de grandes bases de datos, o imposibilidad factible de acceso a las mismas, segmentadas por clientes y dificultad de implementar procesos de explotación Big Data turísticos debido a esta causas

Insuficiencia de personal especializado para aplicar métodos y procedimientos de inteligencia predictiva

Falta de traducción completa del portal web

Escasa homogeneización de los informadores turísticos

Pocos recursos económicos en las entidades locales

Falta de coordinación entre los Departamentos del Gobierno de Aragón en la consideración del turismo como sector estratégico

Falta de coordinación con territorios limítrofes para promociones conjuntas

Falta de recursos humanos que permita más tiempo para la reflexión

Mayor coordinación con el sector privado para el desarrollo de productos

Falta de un observatorio turístico aragonés que analice la evolución del sector así como la incorporación de las nuevas tendencias del mercado

FORTALEZAS

Sector privado cada vez mas implicado

Administración autonómica cohesionada

Sector privado y público cualificados y abiertos a las nuevas tendencias promocionales

AMENAZAS

Destinos de competencia muy directa con presupuestos dedicados a sus estrategias turísticas más elevados

OPORTUNIDADES

Aprovechar la tendencia creciente del número de turistas

Utilización de tecnologías y procesos relacionados con el Big Data y la inteligencia predictiva aplicado al turismo para obtener información y poder realizar proponer productos de promoción aplicados y concretos a las necesidades detectadas

Búsqueda de nuevos mercados emergentes

Aprovechamiento del turismo de experiencias, actualmente en alza

Búsqueda de campañas de turismo interior, turismo rural y nieve con Turespaña

Coordinación con otras administraciones y Departamentos del Gobierno de Aragón

Coordinación específica con el Departamento del Gobierno de Aragón con competencia en educación para el desarrollo del turismo escolar, que genere buenos prescriptores en generaciones jóvenes

Coordinación específica con el Departamento del Gobierno de Aragón con competencia en medio ambiente para los asuntos relacionados con ornitología, pesca, recursos naturales, permisos y todas las posibilidades de desarrollo turístico aragonesas en el medio natural desde un punto de vista de sostenibilidad

Coordinación específica con el Departamento del Gobierno de Aragón con competencia en ordenación del territorio que ayude a implementar medidas en favor de un desarrollo equilibrado de Aragón.

Coordinación específica con el Departamento del Gobierno de Aragón con competencia en alimentación para los asuntos relacionados con la gastronomía, como las denominaciones de origen, productos km 0, etc.

Uso de las Universidades extranjeras para cursos idiomáticos en Aragón, así como para viajes extraescolares

Coordinación inter-territorial con otros países europeos y acceso a los Fondos Poctefa así como incremento de la coordinación con las Comunidades Autónomas limítrofes

Utilización de las herramientas de calidad (SICTED, Q de calidad, etc.), con reconocimiento internacional, para una mejora de la calidad en los procesos, actividades, servicios y productos del sector turístico aragonés

Implementar estudios de mercado que puedan aprovechar datos analíticos en cuanto a nuevos mercados, nuevos productos, experiencias de cliente, etc...

7.3. VECTORES

Los **vectores fuerza** son tres bloques de acción cuya filosofía puede expresarse de la siguiente forma:

7.3.1. PRIMER VECTOR FUERZA: GESTIÓN DEL PRODUCTO

La potenciación, diseño e implementación de productos y experiencias turísticas que aporten el factor diferencial necesario que permita posicionar a Aragón como destino turístico elegible.

Actualmente la demanda tiende a seleccionar primero la experiencia que desea vivir y una vez seleccionada elige el destino donde desea realizarla: se compite en el terreno de juego **“¡Adiós destino, hola experiencia!”**. La nueva demanda se mueve por temáticas y no por destino. Se hace necesario migrar desde la posición de proveedores de servicios a proveedores de experiencias.

Por lo tanto, **el producto se convierte en generador de experiencia utilizando sosteniblemente los recursos que ofrece el territorio aragonés.**

Este primer vector fuerza se orienta así mismo a la desestacionalización a través de productos y experiencias de nueva ideación. Aragón es rico en recursos susceptibles de formar parte de un producto turístico atractivo y generador de emociones como exigen las nuevas tendencias de la demanda.

Algunos de los recursos forman parte de productos altamente solicitados (**productos estrella**), otros comienzan (**productos emergentes**) y otros recursos todavía no forman parte de ningún producto turístico pero tienen las condiciones de formar parte de productos de nueva ideación (**productos innovadores**).

Todos ellos son importantes en la estrategia turística: a los **“estrella”** habrá que seguir apoyándolos al tiempo que se trabaja en la mejora continua del producto y en la localización de nuevos mercados. A los **“emergentes”** se estima necesario apoyarlos en dos líneas: en el perfeccionamiento de lo que podría considerarse el prototipo hasta alcanzar el producto final deseado y en la comunicación de la existencia a los nichos de mercado de usuarios reales y potenciales. Los productos estrella y el crecimiento de los emergentes servirá para que el tejido se fortalezca, aumente el número de turistas y el de ingresos por turismo. Sin embargo, es necesario estar permanentemente buscando productos nuevos e **“innovadores”**, ideando nuevos usos de los recursos para atraer a una demanda cada vez más exigente y ávida de nuevas experiencias.

Precisamente los productos emergentes y los de nueva ideación o innovadores son los que tienen una mayor vocación de **desestacionalización** ya estos productos suelen estar fundamentados en el uso de recursos fuera de temporada alta.

Pero una buena gestión de producto pasa indefectiblemente por una verdadera **coordinación y colaboración público-privada**, ya que los recursos existen pero la estructura de mercado turístico alrededor de ellos suele recaer en manos privadas (alojamientos, restauración, desplazamientos, información, actividades, etc.), aunque también haya una buena parte de recursos de responsabilidad pública.

Es necesario, por lo tanto, un buen entendimiento, coordinación y colaboración entre administraciones y a su vez con el tejido empresarial que busque una gestión más eficaz y eficiente, sin olvidar la sostenibilidad, de los recursos turísticos, económico y humanos.

El fomento de los **“Clubes de producto”** pueden resultar una buena medida para el vector fuerza “gestión del producto” resulte una buena palanca para el impulso del turismo.

Así mismo esa coordinación debe realizarse tanto entre las administraciones competentes en turismo como dentro del propio Gobierno de Aragón. Por ello deben resaltarse los esfuerzos en esta **coordinación pública**, conscientes de la necesidad de considerar la estrategia y acciones que se plantean en este plan en relación con el sector turístico aragonés como resultantes de otras políticas públicas y privadas en ámbitos diversos: el deporte, la cultura, el medio ambiente, la alimentación, la economía, etc.

Dentro de este primer vector fuerza se incluye como trama muy principal la búsqueda permanente de la **excelencia**, entendiendo como tal la satisfacción de la expectativa del turista usuario de los productos que ofrece Aragón. Se trata pues de una **excelencia basada en el sentido de la percepción**, que es hacia donde los nuevos usos de la demanda conduce la definición de excelencia.

Sobre esta materia será necesario alcanzar dentro del sector turístico aragonés un consenso sobre la excelencia y una formación sobre la misma, destinando esfuerzos y recursos a la formación necesaria para conseguir en el turista el posicionamiento de **“Destino Excelente”**.

7.3.2. TIPOS DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN ARAGÓN

Dada la variedad de productos turísticos existentes en Aragón se ha procedido a ordenar los mismos en función de los resultados procedentes del proceso de participación ciudadana, catalogando los distintos productos como “Estrella”, “Emergentes” o “Innovadores”.

La definición de los mismos resulta de la siguiente manera:

Producto “estrella”: Producto consolidado para la promoción turística de Aragón con una alta cuota de mercado.



Producto “emergente”: Producto con atractivo que bien está empezando a crecer, o aún teniendo atractivo no se ha desarrollado lo suficiente, existiendo en ambos casos una interesante cuota de mercado que puede evolucionar al alza con las estrategias adecuadas.



Producto “innovador”: Producto relativamente nuevo y por trabajar, con una cuota de mercado previsiblemente interesante y con recursos para crear sobre los mismos productos experienciales con alto valor diferencial.



PRODUCTOS “ESTRELLA”

NIEVE ★★ ★

Con siete estaciones de esquí alpino (más de 300 kms de pistas) y nueve circuitos de esquí de fondo Aragón es la Comunidad Autónoma con más kilómetros esquiabiles de toda la Península Ibérica.

RURAL ★★

Aragón dispone en la actualidad de una extensa red de casi 1.500 casas rurales. Son establecimientos repartidos por todo el territorio en los que prevalece el respeto a la arquitectura tradicional y donde se ofrece al visitante una experiencia inigualable en un inolvidable entorno.

PATRIMONIO CULTURAL ★★

Diferentes civilizaciones han dejado su huella a través de los siglos. Y como resultado de todo esto, Aragón atesora un espectacular patrimonio cultural y monumental de todas las épocas y estilos.

SENDERISMO ★★

Aragón cuenta para los amantes del senderismo con más de 6.000 kilómetros de itinerarios señalizados. Además, también contamos con senderos y miradores accesibles para colectivos con discapacidad.

ARTE MUDÉJAR ★★

La UNESCO declaró Patrimonio Mundial el arte Mudéjar Aragonés en 2001, como ampliación de la Arquitectura mudéjar de Teruel, cuyo reconocimiento se obtuvo en 1986. En Aragón existen 157 monumentos catalogados bajo esta protección.

BALNEARIOS ★★

Aragón posee una red de diez modernos balnearios. Todos cuentan con magníficas instalaciones, dotadas con los más modernos métodos terapéuticos y situados en medio de espléndidos parajes rodeados de historia y cultura.

ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS ★★

La increíble variedad de paisajes, hábitats y ecosistemas de la Comunidad Autónoma aragonesa hace que sea una de las más visitadas cuando un turista busca valores naturales. Esto crea una necesidad de protección de todos estos espacios que se ve recogida en la Red Natural de Aragón, cuyo fin principal es la conservación de los ecosistemas, así como el desarrollo socioeconómico de la población local acorde con el mantenimiento y conservación de los valores territoriales.

La Red Natural de Aragón está compuesta por 16 Espacios Naturales Protegidos, con una amplia variedad de parajes relevantes y singulares desde el punto de vista ecológico, paisajístico y cultural.

ACTIVO DEPORTIVO ★★

Aragón ofrece innumerables posibilidades para disfrutar de la naturaleza practicando todo tipo de deportes de aventura. Actualmente existen en Aragón unas 300 empresas de turismo activo que ofrecen sus servicios profesionales para la práctica de dichos deportes.

ARTE ROMÁNICO ★☀

Aragón posee uno de los conjuntos románicos más importantes de la Península. Se conservan numerosos edificios de este estilo en ermitas, iglesias, catedrales, monasterios... Dos ejemplos imprescindibles de este bello estilo arquitectónico son el Monasterio Viejo de San Juan de la Peña y el magnífico castillo de Loarre.

NATURALEZA: ECOTURISMO ★☀

El turismo ecológico o ecoturismo es una nueva tendencia del turismo alternativo, diferente al turismo tradicional. En Aragón la propuesta del ecoturismo rural o turismo sostenible se está convirtiendo en una forma cada vez más popular de conocer sus localidades y pueblos sin alterar el medio ambiente y evitando los daños a la naturaleza. La tranquilidad y actividades a realizar son los principales motivos por los que cada vez más personas optan por el ecoturismo. Existen actividades de muy diversa tipología y todas ellas están relacionadas con la preservación y el fomento de los recursos naturales.

PRODUCTOS “EMERGENTES” TENDENTES A “ESTRELLA”

GOYA

El visitante interesado en la obra de Francisco de Goya recorre las localidades de: Fuendetodos, localidad natal, Zaragoza, Huesca, la Cartuja de Aula Dei, Muel, Remolinos, Alagón y Calatayud. Recientemente reinaugurado el Museo Goya en Zaragoza se erige en una referencia de escala mundial en el conocimiento de la obra del aragonés más universal, a la que se suma desde el verano de 2016 la Ruta de Goya en la ciudad de Zaragoza.

CAMINO DE SANTIAGO

Por Aragón pasan varios senderos hacia Santiago de Compostela: unos atravesaban los Pirineos, otros por diversos itinerarios del valle del Ebro y Cinco Villas, o provenían del sur turolense, el Maestrazgo y Alcañiz. En 1987 el Camino de Santiago fue declarado por el Consejo de Europa “Itinerario Cultural Europeo” y seis años después la UNESCO le otorgó la categoría de Patrimonio Mundial de la Humanidad.

GASTRONOMÍA

Aragón cuenta con siete productos protegidos por denominaciones de origen. Además una extensa lista de alimentos están también protegidos con el sello “C’alial”, marca de garantía del Gobierno de Aragón que identifica a los productos alimenticios que se distinguen por sus especiales cualidades, tanto gastronómicas como nutricionales.

CAMPINGS Y BUNGALOWS

Actualmente Aragón cuenta con 106 campings repartidos por todo el territorio. Parcelas de acampada, mobil-homes y bungalows, son las distintas posibilidades que se brindan, todas ellas dotadas con los servicios que demandan el tipo de visitante que utiliza este tipo de alojamiento.

FAMILIAR

Aragón cuenta con una oferta muy extensa de posibilidades para disfrutar en familia: pasear a caballo, en bicicleta, montando en un quad, en un segway o en invierno con la nieve, hacer senderismo u organizar un pic-nic al aire libre. Aragón también es sede de reconocidos museos, parques temáticos y espacios de ocio para disfrutar en familia.

ESPIRITUAL

Además del Camino de Santiago y multitud de celebraciones religiosas, Aragón es un referente estatal en turismo religioso y, especialmente, en la denominada “Ruta Mariana”: La Basílica del Pilar y el Santuario de Torreciudad. También recientemente la Semana Santa de Zaragoza y la Ruta del Tambor y el Bombo han sido declaradas Fiestas de Interés Turístico Internacional. El monasterio budista de Dag Shang Kagyu situado en el término municipal de Panillo, es un “pequeño Tibet” en el valle de la Fueva. Así mismo existen numerosos ritos y mitos.

BTT

Aragón es un destino perfecto y lugar de referencia para la práctica de la BTT. Los extensos y muy bien conservados espacios naturales ofrecen más de 8.000 kms de senderos ciclables sobre 338 rutas para todos los niveles.

ENOTURISMO

En Aragón se ha constituido la marca “Enoturismo Aragón” que engloba las rutas turísticas de vino existentes en todo Aragón (Somontano, Garnacha Campo de Borja, Cariñena y Calatayud) para darlas a conocer y comercializarlas conjuntamente aportando un componente emocional a través de vivencias relacionadas con el proceso completo de la producción del vino hasta llegar a la boca.

PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD

La UNESCO publica anualmente listados de Patrimonio Mundial con los bienes culturales y naturales que poseen un valor universal excepcional. En Aragón existen varios emplazamientos y estilos artísticos declarados: el Arte Mudéjar de Teruel ampliado al Mudéjar Aragonés, el Camino de Santiago, el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido y el Arte Rupestre del Arco Mediterráneo. En 2015 fueron inscritas las Fiestas del Fuego del solsticio de verano en los Pirineos como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

CONGRESOS

Zaragoza es la sede perfecta para albergar congresos, convenciones y exposiciones de primer nivel dado que cuenta con numerosas infraestructuras y dispone de excelentes comunicaciones. También celebran congresos y grandes eventos los palacios de congresos de Jaca, Huesca, Boltaña, Barbastro y Teruel. Espacios todos ellos modernos y verdaderamente funcionales para albergar todo tipo de eventos.

PRODUCTOS “INNOVADORES” TENDENTES A “EMERGENTES”

PESCA

Aragón es una tierra privilegiada para la pesca, con ríos y lagos en los que está permitida su práctica. El embalse conocido como “Mar de Aragón”, situado entre Caspe, Fraga y Mequinenza, es un referente europeo en la pesca de especies como el siluro y el black-bass, explotado con muy escasa regulación y estrategia turística. Además, en el Pirineo contamos con grandes posibilidades ligadas a la pesca.

FLUVIAL

Aragón posee más de 7.000 kms de tramos fluviales y una gran cantidad de agua embalsada. Todo ello convierte a Aragón en un territorio único para la práctica de todo tipo de deportes asociados con el agua.

RUTAS POR IBONES

Los ibones son un muy buen reclamo del verano pirenaico. Estos espacios lagunares de origen glaciar, con severas protecciones ambientales merced a la calidad biofísica de sus medios reciben cada año un mayor número de excursionistas.

En el Pirineo aragonés hay contabilizados más de 200 ibones que suelen encontrarse por encima de los 2.000 m de altitud y rodeados de hermosos paisajes de praderas y crestas montañosas. La cordillera pirenaica ofrece un sinfín de posibilidades para visitarlos o hacer rutas uniendo varios de ellos.

ORNITOLOGÍA

En Aragón existe un muy valioso y extenso número de espacios naturales, muchos incluidos bajo la tutela de la Red Natura 2000. En ellos el avistamiento de aves es propicio y ofrecen garantía de calidad a un territorio para que se considere interesante a nivel ornitológico. La Red Natura 2000 dispone en Aragón de 45 Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPAS) con una superficie total de 8.492 km².

RECREACIONES HISTÓRICAS

La Comunidad Autónoma de Aragón cuenta con una amplia oferta de fiestas y actividades dirigidas a los amantes del turismo cultural historicista. El diverso e intenso pasado histórico propicia que muchos de los municipios aragoneses recreen acontecimientos que tuvieron lugar en épocas pasadas, bien como recreaciones o conmemoraciones históricas, de leyendas o tradiciones.

SLOW-DRIVING (RUTAS CARRETERAS)



El slow-driving, actividad que se englobaría bajo la modalidad de “slow tourism”, turismo sin prisas. Dicha actividad supone una apuesta de futuro que puede ser un gran factor para la desestacionalización de otros productos. El uso de la red de carreteras secundarias, de gran atractivo y divertido trazado, para una conducción consciente y emocional disfrutando de paisaje, gastronomía, arte, etc... es el principal concepto del mismo.

OCIO VINCULADO A LA CIENCIA



En Aragón uno de los recursos más importantes de disfrutar del ocio vinculado a la ciencia es “Territorio Dinópolis”, parque cultural, científico y de ocio dedicado a la paleontología en general y al mundo de los dinosaurios en particular. Formado por un espacio central en Teruel y siete centros más en siete localidades de su provincia, Dinópolis combina ciencia y diversión para vivir de cerca el fascinante mundo de los dinosaurios. Existen además otras opciones en Aragón como Arqueología, Geología, Astroturismo, etc... para poder disfrutar del ocio vinculado al aprendizaje.

ASTROTURISMO



Aragón presenta un cielo con una contaminación lumínica casi nula en la mayor parte de su territorio. Se trata de una oferta turística en auge que aúna actividades educativas y de divulgación científica de observación astronómica especialmente en zonas rurales, muy útil para revalorizar el cielo como patrimonio científico, cultural, medioambiental y movilizador de las economías locales rurales a través del turismo de las estrellas.

IDIOMÁTICO



Aragón es un lugar idóneo para aprender el idioma castellano, siendo uno de los lugares donde mejor se habla, alejado de vicios como el laísmo, el leísmo, el ceceo, el seseo, etc.. Debido a sus excepcionales paisajes y a la gran riqueza de su patrimonio cultural e histórico, Aragón es un enclave único para disfrutar de una experiencia enriquecedora de inmersión lingüística. También la oferta de cursos para aprender castellano es muy amplia y variada, sin olvidar que la Universidad de Zaragoza es pionera en la enseñanza de español para extranjeros desde 1927 y que cuenta con un gran reconocimiento internacional. En menor medida, Aragón también es un lugar donde se habla un buen catalán y, potencialmente, puede ser un atractivo turístico para la inmersión lingüística en las zonas donde se habla, muchas de ellas con espectaculares paisajes. El aragonés también puede ser una posibilidad de desarrollo turístico para estudiantes de las lenguas románicas.

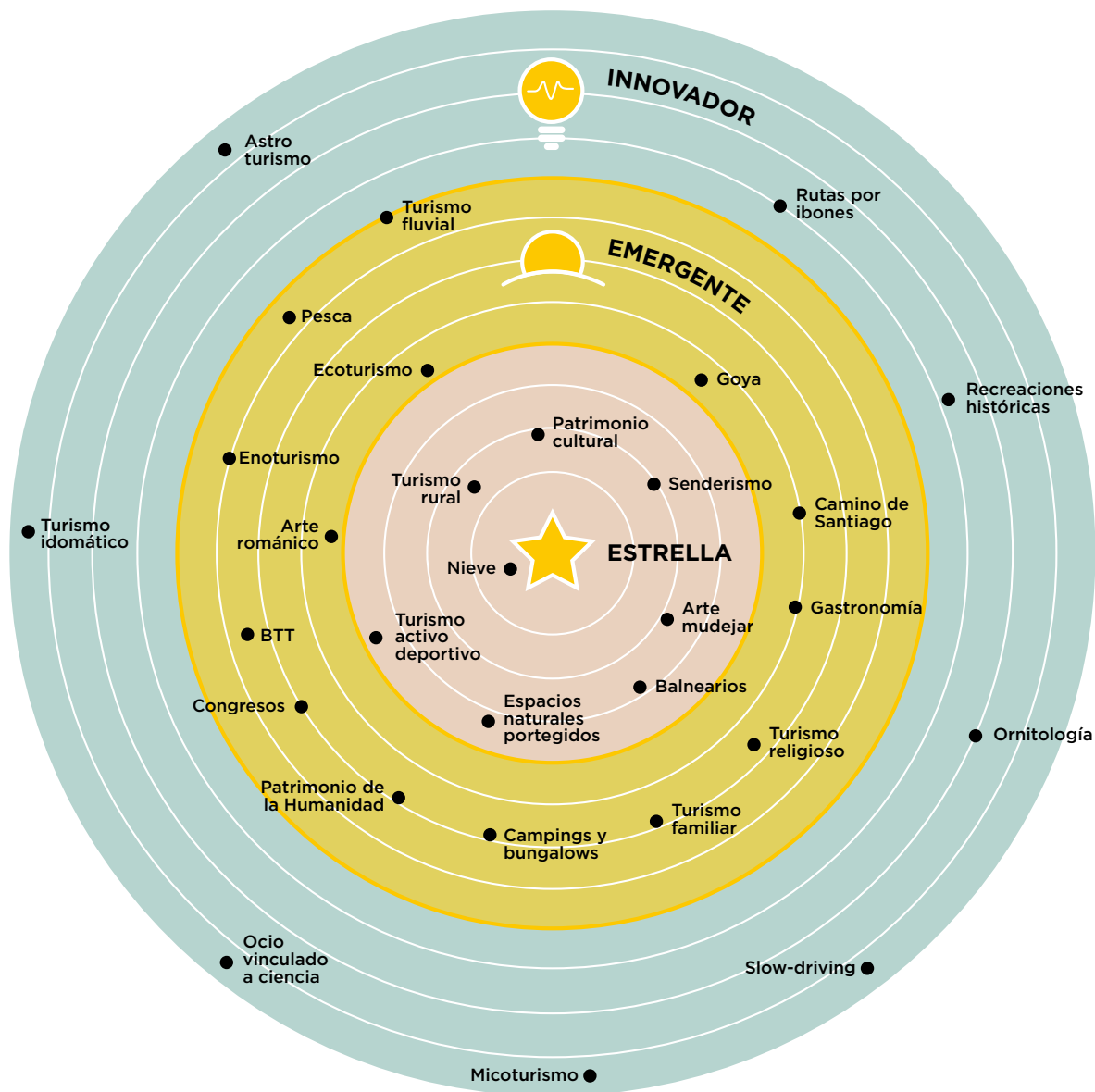
MICOTURISMO



El turismo micológico es una actividad creciente en Aragón que presenta un potencial enorme merced a las excepcionales condiciones forestales, edafológicas y climatológicas, que permiten la recogida de 2.000 especies de setas y hongos en diferentes partes del territorio.

Un Decreto aprobado en 2015 regula la actividad micológica y numerosas comarcas comienzan a apreciar las numerosas posibilidades turísticas de este recurso. En la actualidad existen ya dos cotos micológicos oficiales en activo en el sur de la Comunidad y numerosos recursos documentales ofrecen en internet información detallada, incluido una aplicación de móvil que ofrece una predicción micológica territorial.

Planetario de productos turísticos en Aragón



PRODUCTO
ESTRELLA



PRODUCTO
EMERGENTE



PRODUCTO
INNOVADOR

7.3.2. SEGUNDO VECTOR FUERZA: COMUNICACIÓN

Esta segunda palanca plantea el concepto de **“comunicación”** en el sentido más amplio, es decir: colocar el producto disponible en Aragón a nivel de información y acceso a su reserva y compra al alcance del potencial turista. Se trata por lo tanto de combinar de forma eficaz y eficiente todos los elementos que forman parte del proceso de comunicación, entre otros:

- La **promoción**, con sus ferias y sus actos de promoción, las misiones comerciales que se concreten, las acciones de relaciones públicas a través del patrocinio y mecenazgo que se estime oportuno, y las campañas de publicidad orquestadas alrededor de un plan de medios con objetivos coherentes con vocación de alta eficacia.
- El **apoyo a la comercialización** de los productos, contratando o facilitando la contratación por parte del sector privado con los actores de la cadena de distribución utilizada por la demanda de los productos que ofrece los diferentes territorios de la Comunidad.

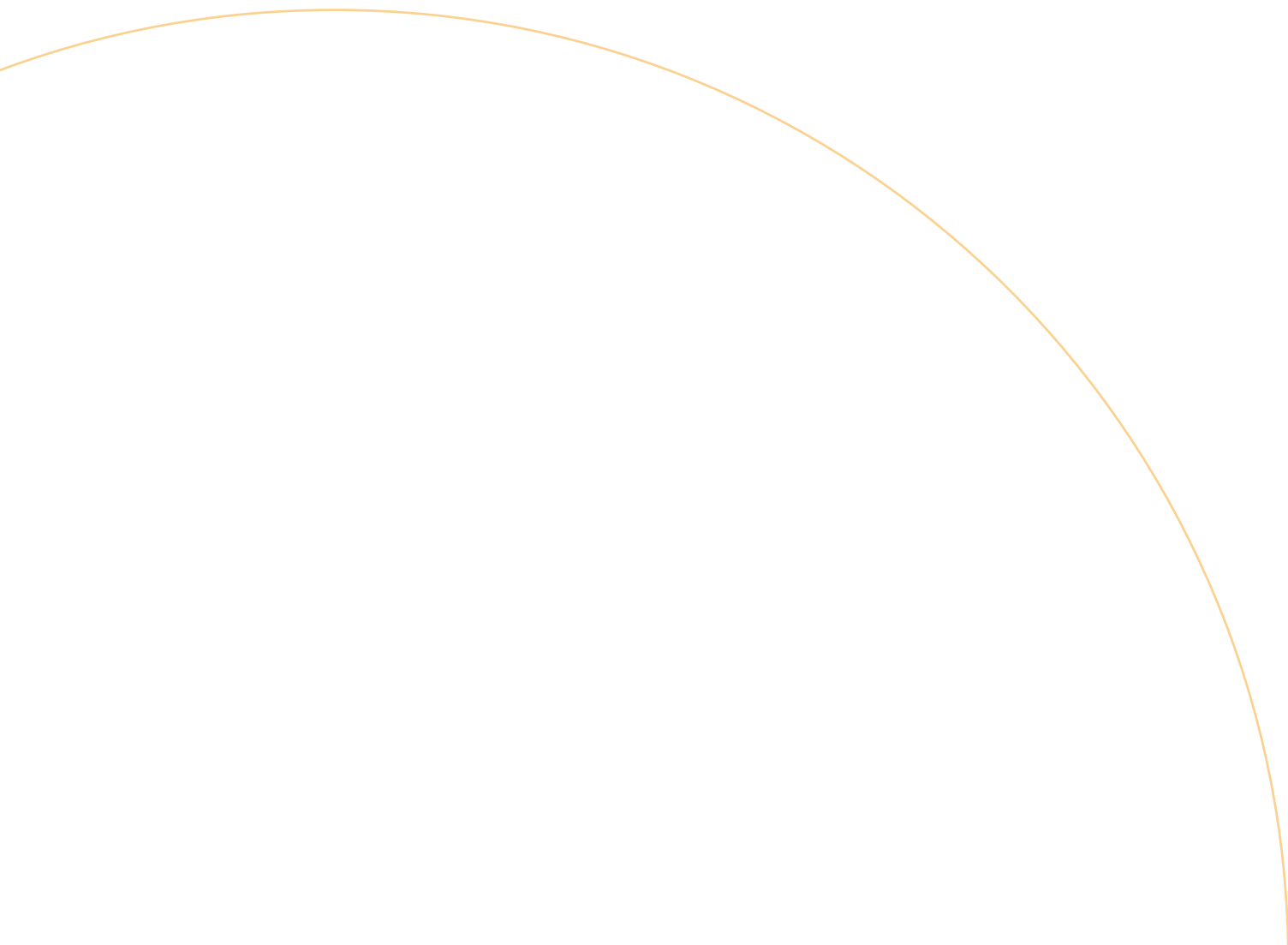
El objetivo es el diseño e implementación de una estrategia de promoción y comunicación que facilite la accesibilidad de los turistas a la información sobre el destino Aragón y la compra de productos y experiencias.

Una acción importante en este sentido es ayudar a **estructurar el tejido receptivo** para que sea capaz de aglutinar el producto ofertado por los proveedores aportando valor en forma de facilitación del acceso a la cadena de distribución y, por tanto, la colocación del producto al alcance del turista.

En este vector juega un papel fundamental el **conocimiento y el uso óptimo de las tecnologías basadas en Internet**, ya que la demanda turística las utiliza cada vez más en todas las etapas del proceso de compra.

En la etapa de precompra toma especial relevancia la búsqueda de refuerzo con objeto de estar tomando la decisión de compra adecuada. Este refuerzo se busca entre familiares y amigos, pero también y en grado creciente cada vez más en los medios sociales y en los foros especializados en viajes y turismo. Tanto durante se produce la experiencia turística como a posteriori, la misma demanda que buscó referencias en prescriptores se convierte en prescriptora.

Tanto en el desarrollo de este segundo vector como y en la planificación estratégica de objetivos, medidas y acciones del PAET 2016-2020 se contempla la mejora continua de los elementos que forma parte del proceso de comunicación on line: durante el proceso de participación ciudadana los diferentes agentes del sector turístico señalaron como una prioridad mejorar inmediatamente la presencia y operatividad en Internet en sentido más amplio.



7.3.3. TERCER VECTOR FUERZA: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los dos vectores fuerza anteriores forman un sólido planteamiento en el diseño de la estrategia turística de un destino: creación de producto atractivo y las acciones necesarias para comunicar su existencia, a la vez que se usa óptimamente la cadena de distribución facilitando la compra del producto al turista potencial.

Este tercer vector, el **“Conocimiento”**, se plantea desde la óptica que en la actualidad una buena gestión del conocimiento es lo que verdaderamente aporta valor en un mundo en permanente cambio; doblemente en un sector como el turismo cuyas tendencias en la demanda varían muy rápidamente generando situaciones como el intercambio de alojamientos o medios de transporte basados en el concepto de “economía colaborativa”. Estas situaciones hacen que el conocimiento juegue un papel importante gestionando la transformación con objeto de no producir daños inducidos sobre los territorios donde se asientan, empresas y puestos de trabajo.

El interés que en el PAET suscita este vector lo corrobora el hecho de crear un Think Tank de expertos que tengan verdadera visión estratégica sobre el presente inmediato y el futuro.

Se contempla así mismo integrar en esta gestión del conocimiento a los **centros dedicados a la formación turística** a través del intercambio constante de información. En este sentido está previsto crear un *Observatorio del Turismo Aragonés* que permita disponer de datos así como de un buen análisis e interpretación de los mismos con la clara intención de alinear la oferta de experiencias con el perfil de demanda.

Igualmente se antoja imprescindible integrar procesos de **explotación masiva de datos (Big Data)** en la toma de decisiones, diseño de nuevos productos turísticos y la comunicación de los mismos mediante procedimientos de inteligencia predictiva.

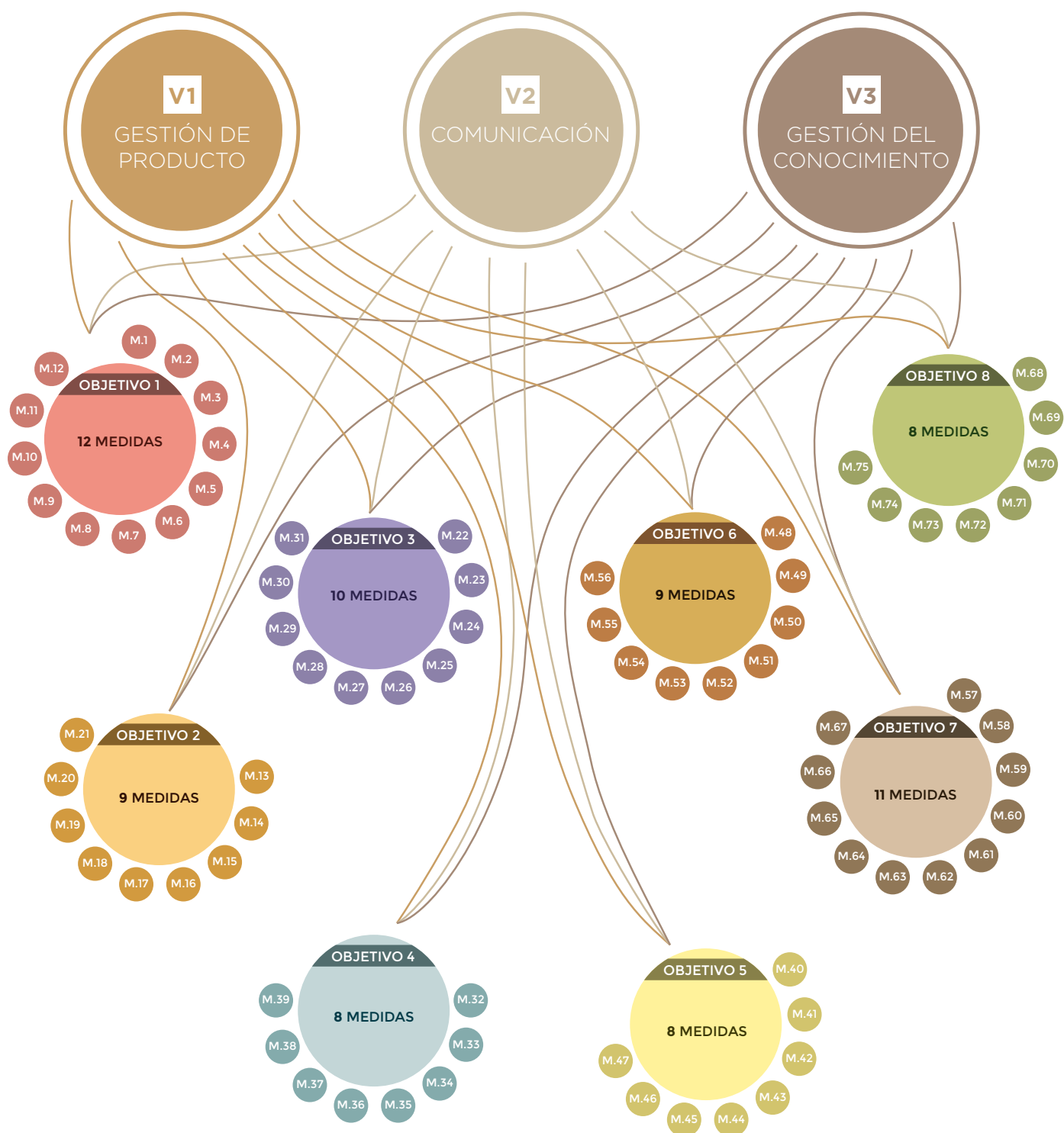
En un sector como el turismo donde la experiencia se sustenta en un alto porcentaje en personas que prestan los servicios que configuran la experiencia, **la formación de los recursos humanos a nivel técnico y relacional es imprescindible**. Por eso se recogen en el PAET diferentes medidas orientadas a realizar las gestiones necesarias, en coordinación con otros agentes implicados, para una formación y mejora continua del **factor humano**.

Los tres vectores fuerza formulados puestos en red generan los ocho objetivos y las 75 medidas que se exponen a continuación. Objetivos y medidas que han sido trabajados en profundidad con los agentes participantes en el proceso de participación del PAET 2016-2020.



OBJETIVOS

VECTORES FUERZA



OBJETIVOS

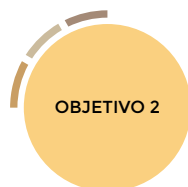
MEDIDAS



OBJETIVO 1

Mejora de la coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados del sector turístico.

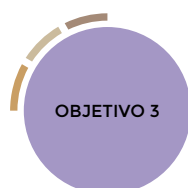
12



OBJETIVO 2

Creación de nuevos productos “innovadores” para su posicionamiento en el mercado turístico, consolidación de los productos “estrella” y desarrollo de los productos “emergentes”.

9



OBJETIVO 3

Impulso del conocimiento en todos los niveles como factor de crecimiento turístico, con especial incidencia en la formación del sector y del turismo interno por los propios aragoneses.

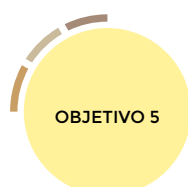
10



OBJETIVO 4

Incremento del turismo de calidad, de excelencia, accesible y de experiencias.

8



OBJETIVO 5

Profesionalizar el sector turístico y la lucha contra el intrusismo.

8



OBJETIVO 6

Fortalecimiento de la promoción a través de las tecnologías del conocimiento y de la información.

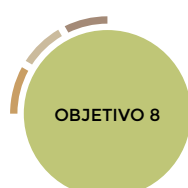
9



OBJETIVO 7

Desarrollo de una estrategia transversal con la gastronomía aragonesa como producto vertebrador de otros productos turísticos.

11



OBJETIVO 8

Propiciar una imagen favorable de Aragón con el objetivo de fidelizar al cliente, el efecto repetición y la recomendación del viaje.

8

TOTAL MEDIDAS

75



MEDIDAS

OBJETIVO 1

Mejora de la coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados del sector turístico

12 MEDIDAS

M.1

Creación de “Grupos de trabajo de vertebración” para la coordinación institucional entre Gobierno de Aragón, Comarcas y Ayuntamientos en búsqueda del desarrollo de productos turísticos previo consenso con el sector privado.

M.2

Coordinación entre el Gobierno de Aragón las Comarcas aragonesas, los municipios y el sector privado para la planificación, gestión y actualización de los recursos y productos turísticos.

M.3

Creación de grupos de trabajo con Comunidades Autónomas vecinas y grupos internacionales para la creación de productos en torno a intereses comunes.

M.4

Creación de una Comisión Interdepartamental de Turismo como órgano central para la coordinación del turismo como actividad estratégica del Gobierno de Aragón.

M.5

Coordinación individualizada con los Departamentos competentes en medio ambiente, cultura, deporte, ordenación del territorio, movilidad, entre otros, para la puesta en marcha de acciones comunes previo consenso con el sector privado.

M.6

Coordinación con las Conferencias Hidrográficas del Ebro, Tajo y del Júcar y con la cuenca de l'Adour para los asuntos relacionados con el turismo fluvial.

M.7

Incremento de las relaciones con Turespaña en la búsqueda de campañas de turismo interior, de ferias y congresos, turismo rural y nieve.

M.8

Desarrollo de un plan de formación específico para el sector enfocado a la coordinación de la información de las oficinas de turismo de manera que en cada punto de Aragón se pueda informar del resto de recursos territoriales y turísticos de otros territorios aragoneses.

M.9

Homogeneización y coordinación de los protocolos de actuación de las oficinas de turismo.

M.10

Coordinación e impulso de las agencias receptoras de Aragón como principal instrumento de entrada de turistas.

M.11

Impulso de la promoción turística del sector aragonés a través de las convocatorias de subvenciones específicas para productos que promuevan de manera eficaz el aprovechamiento de los recursos públicos.

M.12

Creación de grupos de trabajo para el establecimiento de una zonificación territorial con fundamentos turísticos.

OBJETIVO 2

Creación de nuevos productos “innovadores” para su posicionamiento en el mercado turístico, consolidación de los productos “estrella” aragoneses y desarrollo de los productos “emergentes”

9 MEDIDAS

M.13

Realización de campañas “puerta a puerta” o misiones comerciales en los mercados emisores tradicionales con productos turísticos de Aragón segmentados y dirigidos a nichos de mercados específicos.

M.14

Creación de nuevos productos específicos e innovadores consensuados con el sector privado que desarrollen nuevos nichos de mercado, con productos tradicionalmente menos desarrollados pero en los que Aragón dispone de un potencial evidente con el objetivo de la desestacionalización de la oferta turística.

M.15

Consolidación de los productos “estrella” aragoneses a través de estrategias de promoción singularizadas y consensuadas con el sector privado que mantengan y mejoren su posicionamiento en los mercados tradicionales y emergentes.

M.16

Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de cada uno de los productos “emergentes” consensuada con el sector privado que permita la realización de acciones de promoción y facilite la comercialización de los mismos.

M.17

Realización de viajes de familiarización específicos de prensa o agentes especializados, para la promoción de cada uno de los productos “estrella”, “emergentes” e “innovadores”.

M.18

Asistencia a ferias generalistas estatales e internacionales, previo consenso con el sector privado, para la consolidación de la marca “Aragón”. Igualmente, asistencia a ferias específicas de cada uno de los productos “estrella”, “emergentes” e “innovadores”.

M.19

Realización de actos de promoción en destinos con conexión directa con Aragón o de especial importancia para la consolidación de la marca Aragón así como para la presentación de los nuevos productos segmentados.

M.20

Creación de clubes de producto en torno a productos segmentados que permitan una estrategia conjunta público-privada.

M.21

Impulso del asociacionismo en aquellas materias donde no se creen clubes de producto para una mejor interlocución con el sector relacionado y una mayor coordinación en las acciones.

OBJETIVO 3

Impulso del conocimiento en todos los niveles como factor de crecimiento turístico, con especial incidencia en la formación del sector y del turismo interno por los propios aragoneses

10 MEDIDAS

M.22

Realización de un plan de formación específico para el sector turístico en las diferentes áreas de conocimiento previa evaluación de las necesidades formativas.

M.23

Convocar ayudas para la formación relacionadas con el turismo de calidad y la excelencia.

M.24

Concienciación al sector turístico sobre aquellos aspectos a mejorar relacionados con la calidad y la excelencia.

M.25

Creación de think tanks de expertos que analicen la evolución y tendencias del turismo aragonés.

M.26

Realización de jornadas de profesionales de turismo para un mejor conocimiento de los destinos y productos.

M.27

Realización de campañas locales de promoción en las principales ciudades aragonesas, como Zaragoza, Huesca y Teruel dirigidas al conocimiento en cada destino del resto de ofertas que ofrece Aragón.

M.28

Campañas de publicidad en medios de comunicación locales para la promoción de otras zonas turísticas aragonesas.

M.29

Incremento de la coordinación con el Departamento del Gobierno de Aragón competente en materia educativa con el objetivo de la generación de buenos prescriptores de la Comunidad a medio plazo, tanto del conocimiento de prácticas o experiencias sostenibles, como para la formación curricular.

M.30

Realización de estudios para la identificación de segmentos de mercado para cada producto, experiencia de cliente y otros que posteriormente puedan ser compartidos con el sector turístico aragonés para mejorar el conocimiento de datos analíticos.

M.31

Creación del Observatorio Turístico Aragonés.

OBJETIVO 4

Incremento del turismo de calidad, de excelencia, accesible y de experiencias

8 MEDIDAS

M.32

Detectar y reforzar a los intermediarios y prescriptores especializados en productos específicos, como el turismo accesible, y facilitarles la información necesaria para desarrollar un trabajo colaborativo.

M.33

Concienciación del sector turístico sobre la importancia de programar y realizar “experiencias con gente del lugar” dirigidas hacia el turismo estatal e internacional, para la promoción de nuevas actividades.

M.34

Fomento a la adhesión a los sellos de renombre y prestigio estatal e internacional como el SICTED, Q de calidad y otros.

M.35

Realización de una estrategia de internacionalización con campañas de promoción en países potencialmente emisores de turistas hacia Aragón.

M.36

Desarrollo de los mercados emergentes explorados así como búsqueda de nuevos mercados emergentes susceptibles de ser atraídos por la oferta o productos aragoneses desarrollando una estrategia de internacionalización y promoción una vez detectados.

M.37

Elaborar y ejecutar un Plan de Accesibilidad Turístico en el que se fomente la superación de barreras para este colectivo y puedan facilitarse productos para su uso.

M.38

Utilización de las conexiones con Tren de Alta Velocidad para la atracción de turistas de escapada y congresos.

M.39

Colaboración con la Universidad de Zaragoza y otros centros formativos como órganos interlocutores para la promoción del destino “Aragón” en universidades extranjeras, cursos idiomáticos en Aragón así como viajes extraescolares.

OBJETIVO 5 Profesionalizar el sector turístico y la lucha contra el intrusismo

8 MEDIDAS

- M.40 Elaboración del Texto Refundido de la Ley de Turismo.
- M.41 Puesta en marcha de un Plan para la Inspección.
- M.42 Tramitación de un Decreto de alojamientos hoteleros.
- M.43 Tramitación de un Decreto de casas rurales.
- M.44 Tramitación de un Decreto de agencias de viaje.
- M.45 Tramitación de un Decreto de alojamientos al aire libre y nuevas figuras relacionadas.
- M.46 Concienciación del sector para la lucha contra el intrusismo.
- M.47 Analizar la economía colaborativa para estudiar su futuro desarrollo así como las sinergias con el sector para el aprovechamiento de nuevas tendencias del mercado.

OBJETIVO 6

Fortalecimiento de la promoción a través de las tecnologías del conocimiento y de la información

9 MEDIDAS

M.48

Fortalecimiento de las redes sociales existentes a través una estrategia on line con un protocolo de actuación común, formación al sector y nuevas acciones.

M.49

Creación de un foro profesional en el portal web de turismo de Aragón para impulsar el conocimiento recabado en las promociones relativo a operadores, tendencias, etc.

M.50

Integrar procesos de trabajo y programas de explotación masiva de datos (Big Data) en la toma de decisiones y diseño de nuevos productos turísticos mediante procedimientos de inteligencia predictiva.

M.51

Creación de un portal on line recopilatorio de experiencias turísticas aragonesas.

M.52

Creación de una intranet de oficinas de turismo para una rápida comunicación entre las mismas a la hora de suministrar información, facilitando la información estadística relevante al sector privado.

M.53

Realización de campañas de publicidad a través de los portales turísticos más populares dirigidas a la creación de contenidos relacionados y productos segmentados para usuarios interesados en Aragón.

M.54

Colaboración eficiente y creativa de los blogueros en alza e instagramers, previa identificación de los principales agentes.

M.55

Creación de un banco de imágenes y videos turísticos de Aragón que poder compartir entre las distintas entidades profesionales turísticas aragonesas.

M.56

Desarrollo actualizado del portal web www.turismodearagon.com, y versiones en idiomas extranjeros, como principal punto de información on line de los productos aragoneses.

OBJETIVO 7

Desarrollo de una estrategia transversal con la gastronomía aragonesa como producto vertebrador de otros resto de productos turísticos

11 MEDIDAS

M.57

Consolidar e impulsar los eventos gastronómicos que puedan realizarse de manera conjunta en todo Aragón incentivando la valoración del producto autóctono.

M.58

Promover las jornadas gastronómicas en sus diversas modalidades en las diferentes zonas de Aragón.

M.59

Impulsar la marca “Enoturismo Aragón” con las cuatro rutas del vino creadas a través de distintas acciones promocionales.

M.60

Aprovechar los canales de comunicación especializados en gastronomía para fomentar este sector y los enclaves turísticos donde se desarrolla.

M.61

Realizar campañas de formación para el uso, adecuación y transformación de los productos autóctonos en los restaurantes y bares aragoneses.

M.62

Coordinación con el Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad del Gobierno de Aragón para los asuntos relacionados con el turismo y la gastronomía.

M.63

Creación de una marca única gastronómica consensuada con todo el sector.

M.64

Fomento de los productos “Km 0”, ecológicos y de proximidad vinculados con la calidad y excelencia en el territorio.

M.65

Potenciación de las escuelas de hostelería como centros de información, formación y promoción del sector.

M.66

Establecer una agenda gastronómica, con objeto de promocionar el calendario gastronómico en la promoción turística y recuperación y actualización de recetas tradicionales así como su incorporación a la oferta gastronómica aragonesa

M.67

Coordinación de acciones con asociaciones gastronómicas desarrolladas en la actualidad.

OBJETIVO 8

Propiciar una imagen favorable de Aragón con el objetivo de fidelizar al cliente, el efecto repetición y la recomendación del viaje

8 MEDIDAS

M.68

Utilización de los grandes eventos en Aragón para la promoción e información turística de otros similares o que guarden relación con los mismos, facilitando la venta de ofertas relacionadas.

M.69

Atracción de nuevos eventos deportivos como foco de nuevos turistas relacionados con el deporte, naturaleza y desarrollo sostenible.

M.70

Patrocinio de eventos con perfil turístico de reconocida importancia que puedan atraer más visitantes a Aragón o fidelizar a los visitantes tradicionales.

M.71

Creación de una Film Commission Aragonesa con objeto de detectar y ofrecer los lugares de rodaje aragoneses como venta y promoción del destino integral, así como para el desarrollo de experiencias literarias sobre Aragón.

M.72

Retomar la figura de “Embajadores de Aragón” dirigida a prescriptores aragoneses así como a personajes de reconocido prestigio que puedan actuar como tales.

M.73

Impulsar prácticas de turismo sostenible que impliquen el cuidado de los recursos naturales, en coordinación con el Departamento competente en medio ambiente y sostenibilidad del Gobierno de Aragón, dada la importancia que la naturaleza y el ecoturismo mantiene en Aragón.

M.74

Realización de campañas de publicidad actualizadas y creativas, enfocadas hacia el marketing emocional y de experiencias que consigan captar la atención del público final tanto on line como presencial con objeto de favorecer la imagen de Aragón y atraer turistas de Aragón, del resto del Estado e internacionales.

M.75

Impulsar el desarrollo de la señalización turística de los principales destinos aragoneses.



EVALUACIÓN INTERMEDIA

El Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020 será un Plan evaluable.

Los cambios turísticos que puedan sucederse en los cinco años de duración del plan hacen necesario establecer distintas fases de evaluación, así como una evaluación intermedia en las que analizar el funcionamiento del mismo y corregir posibles desviaciones derivadas de las exigencias del mercado.

El plan se configura como una herramienta viva y dinámica, que deberá adaptarse para solucionar la problemática del momento y que pueda aprovechar las nuevas tendencias o alternativas de mercado no incorporadas de inicio.

El procedimiento de evaluación del Plan será el siguiente:

- Una vez al año mediante un **balance de funcionamiento del Plan** en el que se recojan las medidas implementadas. Dicho balance incorporará la posibilidad de participación on-line.

Temporalidad de los balances:

JUNIO 2017

JUNIO 2018

- Una **evaluación Intermedia** a través de un proceso de participación ciudadana en la que se expondrá en sesión pública un balance de los dos años y medio de desarrollo del Plan y se abrirá un proceso de participación con los actores implicados para corregir posibles desviaciones del mismo así como para introducir nuevas alternativas.

Temporalidad de la Evaluación Intermedia:

ENERO 2019

- En los últimos años del Plan se realizarán **dos últimos balances anuales** acerca del funcionamiento del mismo, con la posibilidad de participación on-line por parte del sector turístico en cuanto a posibles sugerencias y mejoras.

Temporalidad de los balances:

DICIEMBRE 2019

DICIEMBRE 2020



INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE MEDIDAS

Para poder realizar una adecuada evaluación del Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020 se han establecido **una serie de indicadores** en cada una de sus medidas, que deben servir como herramienta de valoración para medir el grado de cumplimiento de las mismas.

Así mismo para una mejor ejecución del Plan debe establecerse una temporalización de las medidas, que en esta ocasión no puede realizarse con un cronograma al uso dada la volatilidad y el constante cambio del sector turístico que produce un comportamiento impredecible del mercado.

Por ello se ha utilizado una **matriz de priorización** por la que cada una de las medidas encajará en alguno de las variables de la matriz. Su priorización en el tiempo dependerá de la conjugación del presupuesto establecido, la mayor o menor facilidad para alcanzar el objetivo de la medida y el mayor o menor impacto económico de la misma. La matriz de priorización muestra cuatro variables con objeto de encajarlas en cada una de las medidas, con una mayor o menor gradación dentro de ellas.

Estas variables son las siguientes:

Medida de prioridad alta: medida sencilla de ejecutar por su simplicidad o disponibilidad presupuestaria y con un alto impacto económico para el sector.

Medida estratégica: medida de mayor complicación a la hora de ejecución por implicar un mayor número de actores o implicar mayor dotación presupuestaria, que sin embargo tiene un alto impacto económico para el sector y debe trabajarse en el largo plazo como medida estratégica.

Medida de mejora continua: medida complicada en cuanto su realización y con un menor impacto económico en relación con otras, que debe implementarse a través de mejoras continuas en la misma.

Medida de mejora rápida: medida de sencilla ejecución con un impacto económico medio para el sector turístico que debe implementarse rápidamente para mejorar los objetivos finales del sector turístico aragonés.

Matriz de priorización



Los indicadores para la evaluación de cada una de las medidas son los siguientes:

OBJETIVO 1. Mejora de la coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados del sector turístico

	12 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.1	Creación de “Grupos de trabajo de vertebración” para la coordinación institucional entre Gobierno de Aragón, Comarcas y Ayuntamientos en búsqueda del desarrollo de productos turísticos previo consenso con el sector privado.	- Nº de Grupos creados - Nº de productos desarrollados	Prioridad Alta
M.2	Coordinación entre el Gobierno de Aragón las Comarcas aragonesas, los municipios y el sector privado para la planificación, gestión y actualización de los recursos y productos turísticos.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Prioridad Alta
M.3	Creación de grupos de trabajo con Comunidades Autónomas vecinas y grupos internacionales para la creación de productos en torno a intereses comunes.	- Nº de Grupos creados - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.4	Creación de una Comisión Interdepartamental de Turismo como órgano central para la coordinación del turismo como actividad estratégica del Gobierno de Aragón.	- Creación de la Comisión - Nº de reuniones al año	Prioridad Alta
M.5	Coordinación individualizada con los Departamentos competentes en medio ambiente, cultura, deporte, ordenación del territorio, movilidad, entre otros, para la puesta en marcha de acciones comunes previo consenso con el sector privado.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.6	Coordinación con las Conferencias Hidrográficas del Ebro, Tajo y del Júcar y con la cuenca de l'Adour para los asuntos relacionados con el turismo fluvial.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.7	Incremento de las relaciones con Turespaña en la búsqueda de campañas de turismo interior, de ferias y congresos, turismo rural y nieve.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.8	Desarrollo de un plan de formación específico para el sector enfocado a la coordinación de la información de las oficinas de turismo de manera que en cada punto de Aragón se pueda informar del resto de recursos territoriales y turísticos de otros territorios aragoneses.	- Nº de jornadas realizadas	Prioridad Alta
M.9	Homogeneización y coordinación de los protocolos de actuación de las oficinas de turismo.	- Realización del protocolo de actuación común	Mejora Continua
M.10	Coordinación e impulso de las agencias receptoras de Aragón como principal instrumento de entrada de turistas.	- Nº de paquetes turísticos ofertados por las agencias	Prioridad Alta
M.11	Impulso de la promoción turística del sector aragonés a través de las convocatorias de subvenciones específicas para productos que promuevan de manera eficaz el aprovechamiento de los recursos públicos	- Importe destinado a los convenios y convocatorias de subvenciones	Mejora Rápida
M.12	Creación de grupos de trabajo para el establecimiento de una zonificación territorial con fundamentos turísticos.	- Creación del Grupo de trabajo - Establecimiento de la zonificación territorial	Mejora Continua

OBJETIVO 2. Creación de nuevos productos “innovadores” para su posicionamiento en el mercado turístico, consolidación de los productos “estrella” aragoneses y desarrollo de los productos “emergentes”

9 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.13 Realización de campañas “puerta a puerta” o misiones comerciales en los mercados emisores tradicionales con productos turísticos de Aragón segmentados y dirigidos a nichos de mercados específicos.	- Nº de campañas realizadas	Prioridad Alta
M.14 Creación de nuevos productos específicos e innovadores consensuados con el sector privado que desarrollen nuevos nichos de mercado, con productos tradicionalmente menos desarrollados pero en los que Aragón dispone de un potencial evidente con el objetivo de la desestacionalización de la oferta turística.	- Nº de productos innovadores desarrollados	Prioridad Alta
M.15 Consolidación de los productos “estrella” aragoneses a través de estrategias de promoción singularizadas y consensuadas con el sector privado que mantengan y mejoren su posicionamiento en los mercados tradicionales y emergentes.	- Nº de productos estrella desarrollados	Prioridad Alta
M.16 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de cada uno de los productos “emergentes” consensuada con el sector privado que permita la realización de acciones de promoción y facilite la comercialización de los mismos.	- Nº de productos emergentes desarrollados	Prioridad Alta
M.17 Realización de viajes de familiarización específicos de prensa o agentes especializados, para la promoción de cada uno de los productos “estrella”, “emergentes” e “innovadores”.	- Nº de viajes de familiarización realizados al año	Prioridad Alta
M.18 Asistencia a ferias generalistas estatales e internacionales, previo consenso con el sector privado, para la consolidación de la marca “Aragón”. Igualmente, asistencia a ferias específicas de cada uno de los productos “estrella”, “emergentes” e “innovadores”.	- Nº de Ferias a las que se asiste	Mejora Rápida
M.19 Realización de actos de promoción en destinos con conexión directa con Aragón o de especial importancia para la consolidación de la marca Aragón así como para la presentación de los nuevos productos segmentados.	- Nº de actos de promoción en calle realizados - Nº de presentaciones a profesionales realizadas	Prioridad Alta
M.20 Creación de clubes de producto en torno a productos segmentados que permitan una estrategia conjunta público-privada.	- Nº de Clubes de producto creados	Estratégico
M.21 Impulso del asociacionismo en aquellas materias donde no se creen clubes de producto para una mejor interlocución con el sector relacionado y una mayor coordinación en las acciones.	- Nº de asociaciones creadas	Mejora Continua

OBJETIVO 3. Impulso del conocimiento en todos los niveles como factor de crecimiento turístico, con especial incidencia en la formación del sector y del turismo interno por los propios aragoneses

	10 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.22	Realización de un plan de formación específico para el sector turístico en las diferentes áreas de conocimiento previa evaluación de las necesidades formativas.	- Nº de Grupos creados - Nº de productos desarrollados	Prioridad Alta
M.23	Convocar ayudas para la formación relacionadas con el turismo de calidad y la excelencia.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Prioridad Alta
M.24	Concienciación al sector turístico sobre aquellos aspectos a mejorar relacionados con la calidad y la excelencia.	- Nº de Grupos creados - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.25	Creación de think tanks de expertos que analicen la evolución y tendencias del turismo aragonés.	- Creación de la Comisión - Nº de reuniones al año	Prioridad Alta
M.26	Realización de jornadas de profesionales de turismo para un mejor conocimiento de los destinos y productos.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.27	Realización de campañas locales de promoción en las principales ciudades aragonesas, como Zaragoza, Huesca y Teruel dirigidas al conocimiento en cada destino del resto de ofertas que ofrece Aragón.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.28	Campañas de publicidad en medios de comunicación locales para la promoción de otras zonas turísticas aragonesas.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.29	Incremento de la coordinación con el Departamento del Gobierno de Aragón competente en materia educativa con el objetivo de la generación de buenos prescriptores de la Comunidad a medio plazo, tanto del conocimiento de prácticas o experiencias sostenibles, como para la formación curricular.	- Nº de jornadas realizadas	Prioridad Alta
M.30	Realización de estudios para la identificación de segmentos de mercado para cada producto, experiencia de cliente y otros que posteriormente puedan ser compartidos con el sector turístico aragonés para mejorar el conocimiento de datos analíticos.	- Realización del protocolo de actuación común	Mejora Continua
M.31	Creación del Observatorio Turístico Aragonés.	- Nº de paquetes turísticos ofertados por las agencias	Prioridad Alta

OBJETIVO 4. Incremento del turismo de calidad, de excelencia, accesible y de experiencias

8 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.32 Detectar y reforzar a los intermediarios y prescriptores especializados en productos específicos, como el turismo accesible, y facilitarles la información necesaria para desarrollar un trabajo colaborativo.	- Nº de informes de utilidad emitidos para el sector en relación con dicha medida	Estratégico
M.33 Concienciación del sector turístico sobre la importancia de programar y realizar "experiencias con gente del lugar" dirigidas hacia el turismo estatal e internacional, para la promoción de nuevas actividades.	- Nº de Jornadas realizadas de concienciación - Nº de experiencias "con gente del lugar" puestas en marcha	Prioridad Alta
M.34 Fomento a la adhesión a los sellos de renombre y prestigio estatal e internacional como el SICTED, Q de calidad y otros.	- Nº de sellos obtenidos	Mejora Rápida
M.35 Realización de una estrategia de internacionalización con campañas de promoción en países potencialmente emisores de turistas hacia Aragón.	- Nº de acciones de internacionalización realizadas	Prioridad Alta
M.36 Desarrollo de los mercados emergentes explorados así como búsqueda de nuevos mercados emergentes susceptibles de ser atraídos por la oferta o productos aragoneses desarrollando una estrategia de internacionalización y promoción una vez detectados.	- Nº de acciones realizadas en mercados emergentes - Nº de nuevos mercados emergentes explorados	Prioridad Alta
M.37 Elaborar y ejecutar un Plan de Accesibilidad Turístico en el que se fomente la superación de barreras para este colectivo y puedan facilitarse productos para su uso.	- Aprobación y ejecución del Plan de accesibilidad	Estratégico
M.38 Utilización de las conexiones con Tren de Alta Velocidad para la atracción de turistas de escapada y congresos.	- Incremento de turistas en las ciudades con conexiones de alta velocidad	Mejora Rápida
M.39 Colaboración con la Universidad de Zaragoza y otros centros formativos como órganos interlocutores para la promoción del destino "Aragón" en universidades extranjeras, cursos idiomáticos en Aragón así como viajes extraescolares.	- Nº de acuerdos firmados	Mejora Rápida

OBJETIVO 5. Profesionalizar el sector turístico y la lucha contra el intrusismo

	8 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.40	Elaboración del Texto Refundido de la Ley de Turismo.	- Aprobación del Texto Refundido	Prioridad Alta
M.41	Puesta en marcha de un Plan para la Inspección.	- Aprobación anual de cada Plan de Inspección	Prioridad Alta
M.42	Tramitación de un Decreto de alojamientos hoteleros.	- Aprobación del Decreto	Prioridad Alta
M.43	Tramitación de un Decreto de casas rurales.	- Aprobación del Decreto	Prioridad Alta
M.44	Tramitación de un Decreto de agencias de viaje.	- Aprobación del Decreto	Prioridad Alta
M.45	Tramitación de un Decreto de alojamientos al aire libre y nuevas figuras relacionadas.	- Aprobación del Decreto	Prioridad Alta
M.46	Concienciación del sector para la lucha contra el intrusismo.	- Nº de jornadas realizadas	Mejora Rápida
M.47	Analizar la economía colaborativa para estudiar su futuro desarrollo así como las sinergias con el sector para el aprovechamiento de nuevas tendencias del mercado.	- Nº de estudios realizados en relación con la economía colaborativa - Nº de jornadas realizadas en relación con esta cuestión	Estratégico

OBJETIVO 6. Fortalecimiento de la promoción a través de las tecnologías del conocimiento y de la información

9 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.48 Fortalecimiento de las redes sociales existentes a través una estrategia on line con un protocolo de actuación común, formación al sector y nuevas acciones.	-Realización de la estrategia on line - Realización del protocolo de actuación común en redes sociales - Nº de jornadas de formación - Nº de nuevas acciones realizadas	Prioridad Alta
M.49 Creación de un foro profesional en el portal web de turismo de Aragón para impulsar el conocimiento recabado en las promociones relativo a operadores, tendencias, etc.	- Creación de la herramienta profesional on line	Prioridad Alta
M.50 Integrar procesos de trabajo y programas de explotación masiva de datos (Big Data) en la toma de decisiones y diseño de nuevos productos turísticos mediante procedimientos de inteligencia predictiva.	- Nº de usos de la metodología Big Data previa a las decisiones de promoción realizadas	Estratégico
M.51 Creación de un portal on line recopilatorio de experiencias turísticas aragonesas.	- Creación del portal	Mejora Continua
M.52 Creación de una intranet de oficinas de turismo para una rápida comunicación entre las mismas a la hora de suministrar información, facilitando la información estadística relevante al sector privado.	- Creación de la intranet	Estratégico
M.53 Realización de campañas de publicidad a través de los portales turísticos más populares dirigidas a la creación de contenidos relacionados y productos segmentados para usuarios interesados en Aragón.	- Nº de campañas realizadas en Portales turísticos	Prioridad Alta
M.54 Colaboración eficiente y creativa de los blogueros en alza e instagramers, previa identificación de los principales agentes.	- Nº de colaboraciones con blogueros e igers	Mejora Rápida
M.55 Creación de un banco de imágenes y videos turísticos de Aragón que poder compartir entre las distintas entidades profesionales turísticas aragonesas.	- Creación del Banco de imágenes y videos - Nº de imágenes cedidas - Nº de videos cedidos	Mejora Continua
M.56 Desarrollo actualizado del portal web http://www.turismodearagon.com , y versiones en idiomas extranjeros, como principal punto de información on line de los productos aragoneses.	- Actualización de la página web - Nº de idiomas a los que se traduce la página web	Prioridad Alta

OBJETIVO 7. Desarrollo de una estrategia transversal con la gastronomía aragonesa como producto vertebrador de otros resto de productos turísticos

11 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.57 Consolidar e impulsar los eventos gastronómicos que puedan realizarse de manera conjunta en todo Aragón incentivando la valoración del producto autóctono.	- Nº de eventos realizados	Prioridad Alta
M.58 Promover las jornadas gastronómicas en sus diversas modalidades en las diferentes zonas de Aragón.	- Nº de jornadas gastronómicas realizadas	Mejora Rápida
M.59 Impulsar la marca "Enoturismo Aragón" con las cuatro rutas del vino creadas a través de distintas acciones promocionales.	- Nº de acciones realizadas con la Marca Enoturismo	Mejora Rápida
M.60 Aprovechar los canales de comunicación especializados en gastronomía para fomentar este sector y los enclaves turísticos donde se desarrolla.	- Nº acciones gastronómicas realizadas en canales de comunicación	Mejora Continua
M.61 Realizar campañas de formación para el uso, adecuación y transformación de los productos autóctonos en los restaurantes y bares aragoneses.	- Nº de campañas de formación realizadas	Estratégico
M.62 Coordinación con el Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad del Gobierno de Aragón para los asuntos relacionados con el turismo y la gastronomía.	- Nº de reuniones realizadas - Nº de acuerdos alcanzados	Estratégico
M.63 Creación de una marca única gastronómica consensuada con todo el sector.	- Creación de la Marca	Estratégico
M.64 Fomento de los productos "Km 0", ecológicos y de proximidad vinculados con la calidad y excelencia en el territorio.	- Nº de acciones de fomento realizadas con este tipo de productos	Mejora Rápida
M.65 Potenciación de las escuelas de hostelería como centros de información, formación y promoción del sector.	- Nº de acciones realizadas con las Escuelas de hostelería	Mejora Continua
M.66 Establecer una agenda gastronómica, con objeto de promocionar el calendario gastronómico en la promoción turística y recuperación y actualización de recetas tradicionales así como su incorporación a la oferta gastronómica aragonesa.	- Creación de la agenda gastronómica - Elaboración de un catálogo con recetas tradicionales	Mejora Rápida
M.67 Coordinación de acciones con asociaciones gastronómicas desarrolladas en la actualidad.	- Nº de acciones realizadas con asociaciones gastronómicas	Mejora Continua

OBJETIVO 8. Propiciar una imagen favorable de Aragón con el objetivo de fidelizar al cliente, el efecto repetición y la recomendación del viaje

	8 MEDIDAS	INDICADORES	PRIORIDAD
M.68	Utilización de los grandes eventos en Aragón para la promoción e información turística de otros similares o que guarden relación con los mismos, facilitando la venta de ofertas relacionadas.	- Nº de acciones realizadas en grandes eventos	Estratégico
M.69	Atracción de nuevos eventos deportivos como foco de nuevos turistas relacionados con el deporte, naturaleza y desarrollo sostenible.	- Nº de eventos deportivos nuevos realizados en Aragón	Estratégico
M.70	Patrocinio de eventos con perfil turístico de reconocida importancia que puedan atraer más visitantes a Aragón o fidelizar a los visitantes tradicionales.	- Nº de eventos turísticos patrocinados	Estratégico
M.71	Creación de una Film Commission Aragonesa con objeto de detectar y ofrecer los lugares de rodaje aragoneses como venta y promoción del destino integral, así como para el desarrollo de experiencias literarias sobre Aragón.	- Creación de la Film Commission - Nº de rodajes realizados - Nº de obras literarias realizadas	Estratégico
M.72	Retomar la figura de "Embajadores de Aragón" dirigida a prescriptores aragoneses así como a personajes de reconocido prestigio que puedan actuar como tales.	- Nº de nuevos embajadores - Nº de personas con reconocido prestigio nuevas	Mejora Continua
M.73	Impulsar prácticas de turismo sostenible que impliquen el cuidado de los recursos naturales, en coordinación con el Departamento competente en medio ambiente y sostenibilidad del Gobierno de Aragón, dada la importancia que la naturaleza y el ecoturismo mantiene en Aragón.	- Nº de acciones realizadas en relación con el turismo sostenible. - Incremento del número de prácticas de sostenibilidad turística	Estratégico
M.74	Realización de campañas de publicidad actualizadas y creativas, enfocadas hacia el marketing emocional y de experiencias que consigan captar la atención del público final tanto on line como presencial con objeto de favorecer la imagen de Aragón y atraer turistas de Aragón, del resto del Estado e internacionales.	- Nº de campañas de publicidad de marketing emocional y experiencias realizadas	Mejora Rápida
M.75	Impulsar el desarrollo de la señalización turística de los principales destinos aragoneses.	- Nº de nuevas señalizaciones	Prioridad Alta

Matriz de priorización





PRESUPUESTO

El Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020 contempla un presupuesto de más de **51 millones de euros** durante los cinco años de ejecución del mismo. Dicho presupuesto, que se desarrollara de conformidad con la disponibilidad presupuestaria anual, implica una subida interanual en los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Aragón, razonable y alcanzable, y que en ningún momento actúa como límite máximo sino como punto de partida para alcanzar cifras mayores.

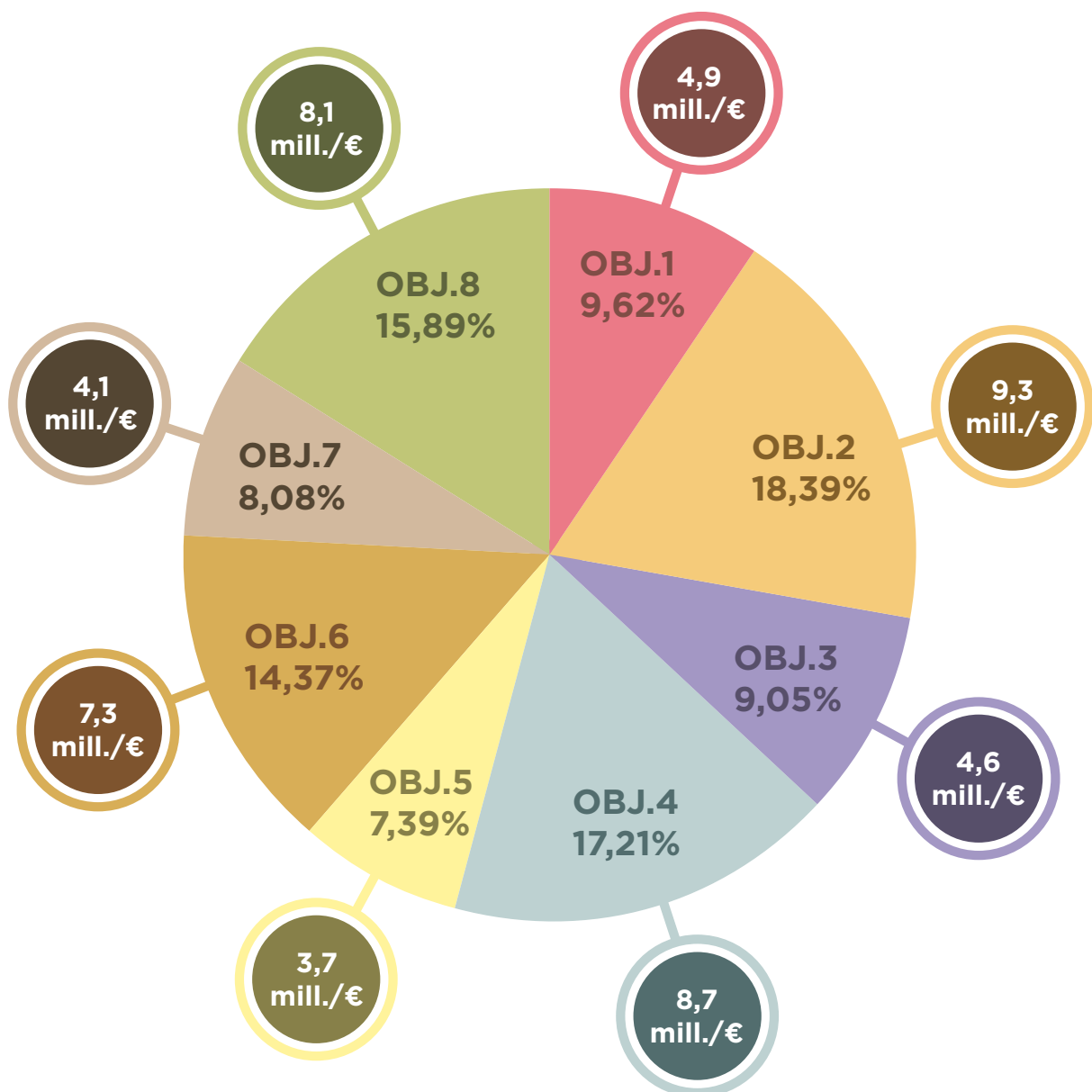
El presupuesto debe plasmarse obligatoriamente por objetivos con objeto de facilitar su ejecución. Existen medidas con unos claros puntos de conexión entre ellas o incluso de escaso contenido económico, por lo que las acciones finales a desarrollar afectarían a varias, sin posibilidad de desagregación. Así mismo dicha formulación condicionaría la propia estructura del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Aragón no siendo fácilmente cotejable el cumplimiento del Plan con el presupuesto autonómico, por lo que la formulación presupuestaria por objetivos se estima como la mejor de las soluciones.

En dicho presupuesto no aparecen otras fuentes de financiación como el Fondo de Inversiones de Teruel (FITE), los fondos recibidos de la Unión Europea u otros, por la razón de su elevada variabilidad anual. Cabe señalar como referencia que para el año 2016 la partida del Fondo de Inversiones de Teruel para turismo ha sido de tres millones y medio de euros y los fondos de la Unión Europea para proyectos compartidos en los que participa la Comunidad Autónoma de Aragón ha sido de tres millones de euros.

Igualmente debe hacerse referencia a otra serie de fondos, locales y comarcales que no aparecen en el presente plan por no ser de competencia de la Dirección General que lo ha elaborado pero que a través de una **buena coordinación** con todas las Instituciones implicadas implicarán una utilización más eficaz de los mismos en su aplicación al sector turístico.

Por último, el Plan ha sido elaborado desde una filosofía público-privada y se es muy consciente del **importante esfuerzo que el sector privado turístico realiza** en cuanto a inversión en el propio sector. Siendo imposible tener un acercamiento a sus cifras globales, sí debe resaltarse la importante cuantía invertida por el mismo.

El presupuesto del Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020 queda de la siguiente manera:



PLAN ARAGONÉS DE ESTRATEGIA TURÍSTICA 2016-2020	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
---	-------------	------------

Objetivo 1. Mejora de la coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados del sector turístico.	4.914.000 €	9,62%
--	-------------	-------

Objetivo 2. Creación de nuevos productos “innovadores” para su posicionamiento en el mercado turístico, consolidación de los productos “estrella” aragoneses y desarrollo de los productos “emergentes”.	9.396.000 €	18,39%
---	-------------	--------

Objetivo 3. Impulso del conocimiento en todos los niveles como factor de crecimiento turístico, con especial incidencia en la formación del sector y del turismo interno por los propios aragoneses.	4.622.000 €	9,05%
---	-------------	-------

Objetivo 4. Incremento del turismo de calidad, de excelencia, accesible y de experiencias.	8.794.000 €	17,21%
---	-------------	--------

Objetivo 5. Profesionalizar el sector turístico y la lucha contra el intrusismo.	3.777.000 €	7,39%
---	-------------	-------

Objetivo 6. Fortalecimiento de la promoción a través de las tecnologías del conocimiento y de la información.	7.341.000 €	14,37%
--	-------------	--------

Objetivo 7. Desarrollo de una estrategia transversal con la gastronomía aragonesa como producto vertebrador de otros resto de productos turísticos.	4.127.000 €	8,08%
--	-------------	-------

Objetivo 8. Propiciar una imagen favorable de Aragón con el objetivo de fidelizar al cliente, el efecto repetición y la recomendación del viaje.	8.121.000 €	15,89%
---	-------------	--------

TOTAL	51.092.000 €	100,00%
--------------	---------------------	----------------



ESCENARIO DE LA INACCIÓN

La ejecución del PAET requiere un gran esfuerzo no solo económico, material y humano, sino también de transformación conceptual. La no aplicación, o una aplicación incompleta o deficiente, colocaría al sector en **escenarios que deben evitarse**.

El fenómeno turístico precisa cada vez más de una coordinación de todos los agentes que lo componen: de un factor humano muy preparado en la gestión de los diferentes perfiles de acogida, de la gestión de un producto capaz de posicionar en la mente del público objetivo una percepción de alta calidad, de la integración cotidiana de los sistemas de procesamiento de datos y de su interpretación en aras de un conocimiento que permita tomar decisiones estratégicas de crecimiento sostenible, de tener localizado e incorporado el talento que permita detectar e intuir la nuevas tendencias con propuestas de valor innovadoras y de trabajar en una comunicación ética y humana con la capacidad de transmitir las emociones que el potencial turista puede experimentar en Aragón, que estimule la acción de compra.

La no aplicación o un desarrollo inadecuado de este PAET 2016-2020 situaría a Aragón en una posición desalineada y en franca desventaja en el proceso de elección como lugar para vivir las experiencias que hoy demandan los visitantes.

Su ejecución permitiría que Aragón profundizase en el camino de un destino turístico moderno, sostenible competitivo y eficiente, capaz de proporcionar grandes oportunidades desde el punto de vista económico y social, y al mismo tiempo generando en los visitantes el deseo de volver y convertirse en prescriptores de Aragón.

Así mismo se han ecualizado los vectores a través de los objetivos y medidas que describe el Plan. Una ecualización inadecuada podría desarmonizar el crecimiento sostenible, de manera que se entiende adecuado un control periódico que permita detectar posibles desajustes. La creación de producto sin comunicación seguramente daría lugar a un escaso crecimiento, mientras que una gran cantidad de comunicación sin producto real sería un fuego de artificio que no beneficiaría al tejido turístico. La obtención de conocimiento y acumulación de talento sin una gestión que lo transforme en inteligencia predictiva daría resultados excesivamente teóricos así como una buena creación de producto y con buena comunicación sin un conocimiento en permanente estado de detección de nuevas tendencias lograría un éxito a muy corto plazo.

En este sentido, la inacción no solo se entiende como no hacer, sino como hacer inadecuadamente. De ahí que sea **necesario acompañar las iniciativas de todos los agentes implicados turísticos en aras de una completa y correcta ejecución del plan.**





Zaragoza, 21 de Junio de 2016.

Redacción: Direccion General de Turismo y Turismo de Aragon.

Estadísticas: Instituto Aragonés de Estadística.

Diseño, maquetación y gráfismo: Línea Diseño.



PAET2016-2020

PLAN ARAGONÉS DE ESTRATEGIA TURÍSTICA



Departamento de Vertebración
del Territorio, Movilidad y Vivienda