

Enfoque

Navarra no debe perder la posición de liderazgo que viene ostentando en determinadas áreas del sector de las energías renovables tales como la gran eólica y la solar fotovoltaica. El sector muestra a nivel mundial una extensión y dinamismo crecientes. Es necesario elaborar una estrategia para mantener esta posición e introducirse en nuevos mercados de ámbito internacional.

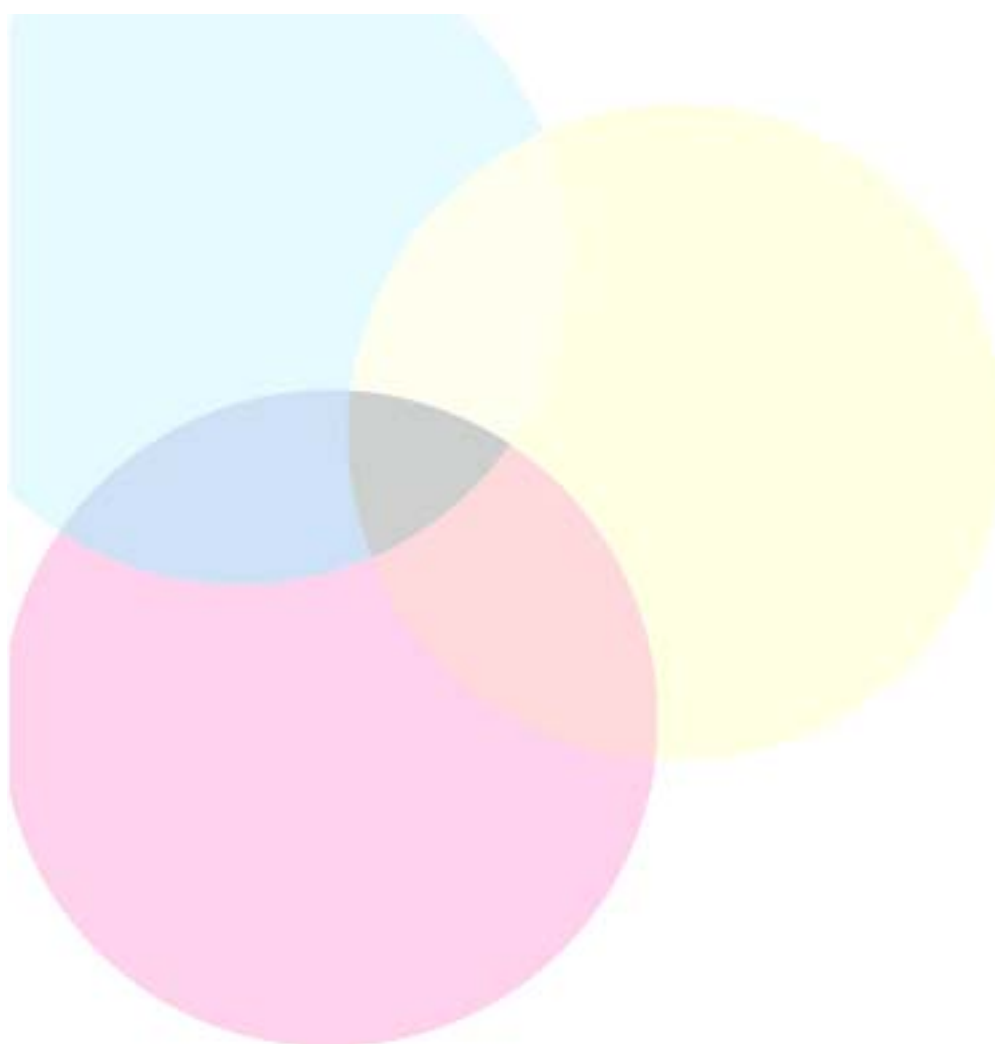
Objetivos

- Crecimiento del sector de energías renovables de Navarra al menos en línea con el crecimiento de mercado.
- Liderazgo tecnológico y en innovación.
- Diversificación hacia distintas tecnologías renovables minimizando el riesgo tecnológico.

Acuerdos fundamentales

- Apostar por el liderazgo tecnológico mediante el **desarrollo de forma permanente de proyectos de I+D+I de calidad a escala internacional**, tanto individuales como cooperativos, tanto en tecnologías en las que Navarra presenta actualmente ventajas de conocimiento como en ciertas áreas emergentes, y siempre basados en una prospectiva sistemática y recurrente de las tendencias nacionales e internacionales.
- **Potenciar los centros de investigación navarros como instituciones de referencia internacional**, con un enfoque de alta especialización y, asimismo, con capacidad para el apoyo a las pymes de Navarra.
- Aumentar, a través de la colaboración público-privada, la **presencia activa de Navarra en aquellos ámbitos nacionales e internacionales de decisión e influencia** acerca de orientaciones tecnológicas, normativas, regulatorias, de estándares, de concienciación social, etc.
- Conseguir acompañamiento **institucional para la consecución de proyectos emblemáticos** para la región.
- Promover y aprovechar las **nuevas oportunidades de negocio tanto dentro del propio sector como en las zonas de confluencia y relación con otros sectores** (p.ej.: construcción sostenible, vehículo eléctrico, agroindustria, TIC, etc.).
- Generar, tanto a través de la **diversificación y mejora de la competitividad de las actuales empresas** como de la **creación de nuevas empresas**, un tejido empresarial amplio (que incluya a proveedores tecnológicos, entidades formativas, empresas de servicios, etc.), dinámico, abierto e internacionalmente competitivo.
- Desarrollar una **formación diferenciada de prestigio internacional especializada** en energías renovables.
- Conseguir que **las empresas de menor dimensión participen activamente en los mercados internacionales** mediante un mayor apoyo desde la Administración, la colaboración por parte de las grandes empresas líderes de la región (apadrinamiento) y, asimismo, la cooperación entre las propias empresas de menor dimensión.
- **Formalizar en Navarra un cluster de energías renovables** que, siguiendo un modelo de gestión por proyectos, permita fomentar la colaboración entre los diferentes agentes

participantes, integrar y coordinar las acciones de promoción conjunta del sector, constituirse en un interlocutor con las distintas administraciones para la promoción de intereses comunes, vincularse con los centros de investigación y relacionarse con otros clusters de Energías Renovables, tanto nacionales como internacionales.



VISIÓN 2030

Navarra es uno de los líderes internacionales del sector de las energías renovables

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1
**APUESTA POR EL
LIDERAZGO
TECNOLÓGICO
INTERNACIONAL**

2
**CREACIÓN Y DESARROLLO
DE TEJIDO EMPRESARIAL
VINCULADO A LAS
ENERGÍAS RENOVABLES**

3
**ORGANIZACIÓN DE LOS
AGENTES DEL SECTOR EN
TORNO A UN CLUSTER**

4
**PROMOCIÓN DEL
DESARROLLO DEL
SECTOR EN MERCADOS
INTERNACIONALES**

PROYECTOS

1.1. Impulsar proyectos, tanto individuales como cooperativos, de I+D+i puntera a escala internacional.
1.2. Potenciar los centros de investigación navarros como instituciones de referencia internacional.
1.3. Aumentar la visibilidad internacional del sector de energías renovables de Navarra.

2.1. Explorar y desarrollar nuevos nichos de negocio.
2.2. Promover la creación y desarrollo de empresas especializadas en la prestación de servicios relacionados con las renovables.

3.1. Diseño, formalización y puesta en marcha del cluster de Energías Renovables en Navarra.
3.2. Impulsar proyectos de mejora de la competitividad del sector.

4.1. Desarrollar estrategias para encontrar nuevos mercados y para favorecer la internacionalización del sector.

PRINCIPALES ACCIONES

1.- APUESTA POR EL LIDERAZGO TECNOLÓGICO INTERNACIONAL

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Continuar desarrollando proyectos de I+D+i en las tecnologías en las que Navarra presenta actualmente ventajas de conocimiento (principalmente gran eólica y solar fotovoltaica).
- Poner en marcha y a disposición de todo el sector un sistema de vigilancia e inteligencia estratégica que tenga en cuenta aspectos de prospectiva tecnológica, tendencias de mercados, regulación y normativa, etc. y que sea capaz de suministrar información relevante para el desarrollo de proyectos de investigación y de nuevos negocios.
- Desarrollar proyectos punteros de I+D+i orientados a áreas emergentes (p.ej.: generación distribuida y micro-redes, acumulación de energía, eficiencia energética, etc.).
- Elaborar una estrategia para estar presentes en los principales foros y centros de debate y decisión de energías renovables en ámbitos de orientaciones tecnológicas, normativas, regulatorias, de estándares, de concienciación social, etc.
- Establecer desde CENER alianzas con centros de investigación punteros a escala internacional, integrar a éste en redes en las que se encuentren dichos centros, y llevar a cabo proyectos conjuntos de investigación con ellos.
- Elaborar una estrategia que permita ofrecer soluciones tecnológicas (individualizadas o en colaboración con otros centros internacionales de investigación) para abordar demandas tecnológicas no cubiertas.
- Conseguir acompañamiento institucional para la consecución de proyectos emblemáticos para la región.
- Implantar un premio internacional de nuevos desarrollos o aplicaciones con la posibilidad de que se facilite a los ganadores la implantación y colaboración en Navarra.

ACCIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Apoyar la puesta en marcha de proyectos de I+D+i que sitúen a los agentes navarros del sector de las energías renovables en las fronteras del conocimiento (p.ej., aplicación de las nanotecnologías).
- Reforzar la disponibilidad de talento investigador bien conectado con las empresas.
- Buscar la excelencia de los centros de investigación navarros a partir de un enfoque de alta especialización en campos seleccionados en función de las necesidades prioritarias y de las tendencias del sector.
- Desarrollar un modelo de influencia en plataformas, foros, etc. internacionales para favorecer los proyectos por los que apuesta Navarra.
- Instaurar un congreso o foro internacional anual o bienal que "venda" el sector de Navarra.

2.- CREACIÓN Y DESARROLLO DE TEJIDO EMPRESARIAL VINCULADO A LAS ENERGÍAS RENOVABLES

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Proveerse de los estudios específicos necesarios para la identificación de nuevas líneas de negocio tanto dentro de la generación mediante energías renovables (p.ej., biocombustibles, biogas, minieólica, lámina delgada fotovoltaica, geotermia, etc.) como en otros ámbitos relacionados (acumulación de energía, gestión inteligente de redes, eficiencia energética, etc.).
- Apoyar, a partir de la disposición de mecanismos financieros adecuados, la diversificación y la creación de empresas en torno a las nuevas líneas de negocio identificadas.
- Fomentar mecanismos de diferente tipo (líneas de subvenciones, financiación al desarrollo de nuevos proyectos...) para el mantenimiento del tejido empresarial existente.
- Identificar las necesidades de las empresas para detectar áreas de colaboración potencial en la contratación de servicios externos.
- Facilitar información y asesoramiento para la puesta en marcha de proyectos empresariales se servicios en el ámbito de las energías renovables.
- Potenciar las actividades de formación reglada de CENIFER.

ACCIONES A MEDIO Y LARGO

- Analizar la problemática de la dimensión empresarial existente y establecer acciones destinadas a corregir las deficiencias detectadas.
- Desarrollar un proyecto demostrativo en las áreas prioritarias (acumulación, gestión inteligente de redes, eficiencia energética, etc.) a partir de la colaboración público-privada.
- Convertir la necesidad (o carencia) de infraestructuras energéticas adecuadas en Navarra en una oportunidad, desarrollando soluciones innovadoras (tipo "kit") que puedan replicarse en otros mercados o regiones.
- Fomentar las oportunidades para el nacimiento de spin-offs a partir de la intensificación de las relaciones entre la Universidad, el CENER y las empresas.
- Desarrollar una formación diferenciada de prestigio internacional especializada en energías renovables, estrechamente ligada a las empresas y aprovechando tanto las infraestructuras y conocimientos existentes en Navarra (principalmente, CENER, CENIFER y UPNA) y en otros lugares como las oportunidades que brinda el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Potenciar la generación de negocio desde los servicios tecnológicos (p.ej.: servicios de consultoría y formación sobre eficiencia energética, servicios de auditoría energética, servicios de ingeniería de diseño y de ensayos, servicios de mantenimiento, etc.).

3.- ORGANIZACIÓN DE LOS AGENTES DEL SECTOR EN TORNO A UN CLUSTER

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Identificar los agentes susceptibles de incorporarse al cluster analizando su posicionamiento en la estructura de valor.
- Extraer las acciones e iniciativas "tipo cluster" ya existentes en Navarra para que el cluster de energías renovables informe de ellas coordinadamente y "las haga suyas".
- Fomentar la cooperación entre las empresas del sector para unir competencias en áreas diversas y generar ofertas integradas (módulos, sistemas, etc.).
- Posibilitar los mecanismos de colaboración con otros sectores o clusters de Navarra (construcción sostenible, vehículo eléctrico, agroindustria, TIC, etc.) e incluso con otros clusters de energías renovables de España y del mundo.

ACCIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Definir un planteamiento estratégico común y consensuado para el cluster.
- Diseñar y prestar desde el cluster los servicios comunes centralizados de valor que posibiliten el desarrollo e interacción del cluster.
- Posicionamiento del cluster en las principales redes y foros de clusters de energías renovables a nivel nacional e internacional.
- Realización de misiones comerciales o tecnológicas a clusters internacionales.
- Realización de proyectos colaborativos para el análisis conjunto de los procedimientos de producción y gestión interna.

4.- PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DEL SECTOR EN MERCADOS INTERNACIONALES

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Desarrollar una estrategia de comunicación conjunta entre el Gobierno de Navarra y las empresas del sector para exponer en nuevos mercados la excelencia y las capacidades del cluster navarro de energías renovables.
- Realizar acciones de marketing (jornadas técnicas, sesiones de networking, misiones comerciales y otras), tanto en Navarra como en destinos internacionales seleccionados.
- Aprovechar la experiencia internacional de las empresas líderes para favorecer la internacionalización de las pymes (apadrinamiento).

ACCIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores en origen a partir del conocimiento generado por el sistema de vigilancia e inteligencia estratégica.
- Desarrollar planes de acción conjuntos entre los agentes del sector para posicionarse en los mercados internacionales (p.ej.: realización de ofertas integradas para proyectos internacionales).

INDICADORES

MÉTRICAS Y FUENTES

- VAB del sector (INE).
- Nº de empleados del sector (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Productividad del sector (INE y Tesorería General de la Seguridad Social).
- Número de nuevas empresas en el sector (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Salario medio del sector (INE).
- Exportación del sector (ICEX).
- Inversión en I+D en el sector / VAB del sector (INE).
- Número de nuevos productos y servicios del sector, y su facturación (INE).
- Número de patentes tecnológicas en Navarra orientadas a las Energías Renovables (INE).
- Número de licencias procedentes de patentes del sector (INE).
- Número de proyectos de I+D+I en el sector (INE).

Notas: Los indicadores podrían desglosarse por tipos de Energía Renovable (eólica, fotovoltaica...). Los indicadores se deberían comparar con los similares de otras regiones o países.

EQUIPOS MODERNA

- **EQUIPO 1:** Para la definición e implantación de un sistema de vigilancia e inteligencia estratégica para el sector.
- **EQUIPO 2:** Para la definición de proyectos de I+D+i punteros orientados a áreas emergentes (p.ej.: generación distribuida y micro-redes, acumulación de energía, eficiencia energética, etc.).
- **EQUIPO 3:** Para el diseño, formalización y puesta en marcha del cluster navarro de energías renovables.
- **EQUIPO 4:** Para el diseño de una formación diferenciada de prestigio internacional especializada en renovables.
- **EQUIPO 5:** Para detectar foros e instancias internacionales en los que la presencia es imprescindible para Navarra.
- **EQUIPO 6:** Para desarrollar un "cuaderno de ventas" del sector de renovables en Navarra.

TAREAS INMEDIATAS

- Definir el enfoque, características fundamentales y recursos necesarios para el sistema de vigilancia e inteligencia estratégica.
- Realizar un inventario de las necesidades de las empresas navarras no cubiertas por los centros de investigación y universidades de Navarra tal que permita a estos reorientar y potenciar determinadas actuaciones.
- Elaborar un mapa de oferta de los agentes tecnológicos navarros y de demanda tecnológica internacional (empresas, otros centros y universidades) para poder cruzarlas, priorizar intereses y elaborar una estrategia de acceso.
- Detectar foros e instancias internacionales en los que la presencia es imprescindible para Navarra.
- Definición de proyectos de interés estratégico para el sector y para la región en energías renovables especialmente enfocados en las prioridades de la agenda global de energías renovables.
- Realizar un inventario de líneas de negocio potencialmente realizables por parte de las empresas del sector y explorar las posibilidades de crear instancias de colaboración pre-competitiva o de reparto de tareas iniciales con objeto de evitar redundancias en la acción y en la captación de recursos.
- Realizar un inventario de necesidades del sector con un doble objetivo: a) Identificar oportunidades de desarrollo de servicios dirigidos a empresas del sector de las renovables o que complementen su cartera. b) Definir el cuerpo de conocimiento que debería alimentar la formación de prestigio internacional en renovables.
- Formalización del cluster de energías renovables, a partir de un análisis de los modelos de formalización y puesta en marcha de clusters de referencia, y mediante la integración de los agentes necesarios (privados y públicos).
- Definición de los servicios comunes que sería necesario desarrollar desde el cluster.
- Desarrollar acciones de "lobby" para apoyar la estabilidad del marco regulatorio.
- Analizar proyectos en curso sobre mejora de la competitividad con vistas a la mejora de los procedimientos específicos, los suministros, las derivadas comerciales, etc.
- Desarrollar un "cuaderno de venta" del sector de energías renovables de Navarra que pueda ser presentado en foros internacionales.

Enfoque

Contribuir a la modernización y competitividad de la industria agroalimentaria en Navarra a través del desarrollo de productos de mayor valor añadido que compitan en mercados internacionales.

Objetivos

- Desarrollar gamas de productos de alto valor añadido y por tanto, menos expuestos a la competencia de regiones menos desarrolladas y a fluctuaciones de precios.
- Desarrollar nuevos mercados y reforzar la imagen de la “marca navarra”.
- Incrementar la eficiencia de la cadena de valor agroalimentaria.
- Generar nuevos negocios vinculados al cluster.

Acuerdos fundamentales

El sector agroalimentario navarro de reconocido saber hacer y prestigio es un cluster estratégico para el desarrollo equilibrado de Navarra, ya que genera actividad y riqueza a lo largo de todo el territorio. Las profundas transformaciones producidas por los nuevos estilos de vida de los consumidores, la globalización de los mercados, la concentración de la demanda en la gran distribución, los avances tecnológicos y las crecientes exigencias en materia de seguridad alimentaria, obligan al sector a una mayor competitividad y a la valorización y diferenciación de su oferta.

El imbricado cluster agroalimentario reúne las condiciones idóneas para posicionar sus productos en el mercado global con los conceptos **salud, placer y natural**.

- Desarrollar y comercializar **productos de mayor valor añadido** en un mercado global donde los consumidores demandan cada día alimentos más saludables, convenientes y placenteros y tanto en el segmento de gran consumo como de nicho.
- Navarra puede constituirse en centro de **referencia internacional en alimentación saludable**, involucrando en red a empresas y centros de investigación del sector agroalimentario y salud para desarrollar proyectos y una oferta formativa de postgrado con vocación internacional.
- **El desarrollo de mercados** es también un aspecto crítico para el cluster. Reforzar la presencia en mercados internacionales, tanto maduros como emergentes, se configura como un vector de crecimiento muy relevante. Para ello se considera necesario aumentar la dimensión y profesionalización de la actividad comercializadora mediante acciones colaborativas entre empresas con posicionamientos de producto o canal complementarios.
- **Lograr escalas empresariales más adecuadas** mediante alianzas para la producción y/o comercialización (fusiones, intercambios accionariales, etc.) para superar su atomización, uno de los principales handicaps del sector.
- Explotar las nuevas **oportunidades de negocio**, que nazcan de nuevas aplicaciones de las materias primas y subproductos, de la **hibridación** con otros sectores como el farmacéutico, turismo, logística o energía o de la **integración** hacia la distribución.
- En la búsqueda de la eficiencia, es necesaria la colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena de valor. Avanzar en la **industrialización y profesionalización del sector agrario** y establecer **alianzas** a largo plazo con las industrias se considera un factor crítico de éxito.
- Reforzar **el posicionamiento** de Navarra en los conceptos **salud, placer y natural** como apoyo a las marcas individuales.

VISIÓN 2030

Un cluster agroalimentario imbricado, altamente competitivo, diferenciado por sus productos saludables y naturales, compitiendo en mercados internacionales y contribuyendo con un porcentaje relevante al PIB

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1
DESARROLLO DE PRODUCTOS DE MAYOR VALOR AÑADIDO QUE FOMENTEN LA DIFERENCIACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN

2
GENERACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS VINCULADOS AL CLUSTER

3
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS PARA LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

4
MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE VALOR AGROALIMENTARIA

PROYECTOS

1.1 Lanzar y desarrollar nuevos productos en el ámbito de salud, placer, natural y conveniencia.
1.2. Constituirse en centro de referencia internacional en alimentación saludable.
1.3. Desarrollar un sistema de vigilancia estratégica.

2.1. Identificación de oportunidades de negocio.
2.2. Desarrollo de un polo internacional de formación en el sector agroalimentario.
2.3. Fomento del emprendimiento y la creación de negocios vinculados al cluster.

3.1. Aumentar la dimensión y profesionalización de la actividad comercializadora.
3.2. Puesta en marcha de sistemas de información para el desarrollo de mercados.
3.3. Refuerzo de la imagen 'Navarra' en el ámbito agroalimentario.
3.4. Aumentar la internacionalización de las empresas.

4.1. Mejora de la eficiencia de las plantas productivas.
4.2. Ajuste de dimensión de las empresas.
4.3. Constituir alianzas estratégicas entre las empresas agrarias y la industria agroalimentaria.
4.4. Constituir alianzas estratégicas con el sector de la logística y transporte.

PRINCIPALES ACCIONES

1. DESARROLLO DE PRODUCTOS DE MAYOR VALOR AÑADIDO QUE FOMENTEN LA DIFERENCIACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Implantar un sistema de vigilancia estratégica a disposición del sector que aborde aspectos relativos a innovación de productos, mercados, tecnologías, nuevos negocios, packaging etc.
- Identificar gamas de productos en los que Navarra pueda aportar un mayor valor diferencial (recolección, procesos,...).
- Crear una red regional de alimentación saludable involucrando a empresas y centros de investigación de los sectores de alimentación y salud.
- Potenciar el desarrollo de productos orientados a las tendencias salud, placer y natural: apoyando la realización de proyectos, las inversiones y la contratación de personal de I+D.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Establecer alianzas con agentes internacionales para proyectos de alimentación saludable (ej. Universidad de Davis).
- Poner en marcha proyectos de experimentación de nuevos cultivos y variedades.
- Potenciar los estudios de intervención nutricional.

2. GENERACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS VINCULADOS AL CLUSTER

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Análisis de nuevas aplicaciones de las materias primas cultivadas en Navarra y subproductos (cosmética, farmacia, comida mascotas,...).
- Análisis de nuevos productos y negocios con alto crecimiento y rentabilidad en países con alto potencial innovador.
- Celebración de encuentros intersectoriales (farmacia, energía turismo,...) para detectar oportunidades y desarrollar nuevos negocios (hibridación).
- Desarrollo de lugares de encuentro entre centros de investigación y empresarios para la creación de EIBT.
- Análisis agregado de insumos y compras externas en las empresas (servicios, maquinaria, logística, envases,...).

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Análisis de oportunidades de hibridación con otros sectores con atractivo para Navarra.
- Desarrollo de una gama de programas de postgrado sobre alimentación saludable, capaz de atraer alumnos de fuera y con vocación internacional.
- Análisis de oportunidades de integración hacia la distribución y hacia la agricultura.
- Fomentar líneas de formación especializada en el ámbito académico (Formación Profesional y Universidad) y empresarial.

3. DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS PARA LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Creación de una plataforma de información sobre mercados y nichos (Sistema de Vigilancia – proyecto 1.3) para identificar oportunidades.
- Constitución de agrupaciones de empresas complementarias y sinérgicas (por ejemplo de productos artesanos) para coordinar esfuerzos de comercialización y reforzar la capacidad de negociación ante la distribución.
- Compra conjunta de estudios de mercado.
- Análisis individualizados de oportunidades de exportación.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Potenciar la identificación de “Navarra” como sinónimo de placer, salud y natura.
- Apoyar a las actividades de marketing, creación y desarrollo de marcas.
- Apoyar a las empresas que realicen inversión directa en el exterior, incluyendo participaciones en distribuidoras.
- Adhesión a iniciativas existentes a escala nacional de marca compartida (especialmente para acometer la internacionalización).
- Apoyar los esfuerzos de adaptación de producto para la penetración en nuevos mercados.

4. MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE VALOR AGROALIMENTARIA

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Análisis y caracterización de las empresas susceptibles de lograr escalas empresariales más adecuadas (ampliación de gama, refuerzo de estructuras comerciales, eficiencia,...).
- Avanzar en la industrialización y empresarialización del sector agrario en función de las necesidades de la industria.
- Desarrollo de proyectos colaborativos de mejora de eficiencia (energía, agua, gestión residuos, seguridad alimentaria,...).
- Adaptar el cultivo de variedades a los requerimientos de la industria.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Alianzas a largo plazo entre la industria y sector agrario (variedades, siembras, tratamientos, etc.).
- Apoyar los ajustes de dimensión empresarial (alianzas para la producción, fusiones, intercambios accionariales u otras).
- Desarrollar proyectos conjuntos con el sector de logística y transporte.

INDICADORES

MÉTRICAS Y FUENTES

- VAB sectorial, evolución y participación en el total (IEN a partir de las Cuentas Económicas Anuales).
- Empleo: número empleados, evolución y participación en el empleo total (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Productividad del trabajo (VAB por empleado), evolución y valor respecto a la productividad media (IEN a partir de las Cuentas Económicas Anuales).
- Número de empresas: total, evolución, nuevas empresas y su participación en total (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Retribución media por empleado (INE a partir de la Encuesta Trimestral de Coste Laboral).
- Tamaño (por nº de empleados) de las empresas (Tesorería General de la Seguridad Social).
- EBITDA medio de las empresas (Registro Mercantil).
- Posicionamiento de las empresas del cluster (Rankings nacionales e internacionales varios).
- Nuevos productos: nº, facturación y % sobre cartera total (Encuesta empresas e INE).
- Exportaciones: volumen, nº empresas exportadoras, nº mercados (Cámara Navarra).
- N^a alianzas intra e intersectoriales.
- % Inversión I+D / VAB sectorial (IEN a partir de estadística sobre I+D).
- N^o patentes: solicitadas, aprobadas y explotadas.

EQUIPOS MODERNA

- **EQUIPO 1:** Para el desarrollo de nuevos productos.
- **EQUIPO 2:** Para desarrollar un sistema de vigilancia estratégica.
- **EQUIPO 3:** Para la identificación de oportunidades y la creación de nuevos negocios.
- **EQUIPO 4:** Para la internacionalización de las empresas agroalimentarias.
- **EQUIPO 5:** Para lograr escalas empresariales más competitivas (ajuste de dimensión de las empresas agroalimentarias).

TAREAS INMEDIATAS

- Definir las áreas de vigilancia (conceptos y fuentes) del sistema de vigilancia estratégica.

Enfoque

La construcción constituye un sector importante de la economía navarra, pero debe ganar competitividad, incrementar la seguridad de sus trabajadores y reinventarse en la dirección de la sostenibilidad medioambiental. La construcción sostenible puede convertirse en una oportunidad específica de desarrollo sectorial para Navarra si se trabaja más cooperativamente y se aprovecha la existencia de tendencias favorables a nivel global, la hibridación con otros sectores y las oportunidades de rehabilitación energética integral de edificios.

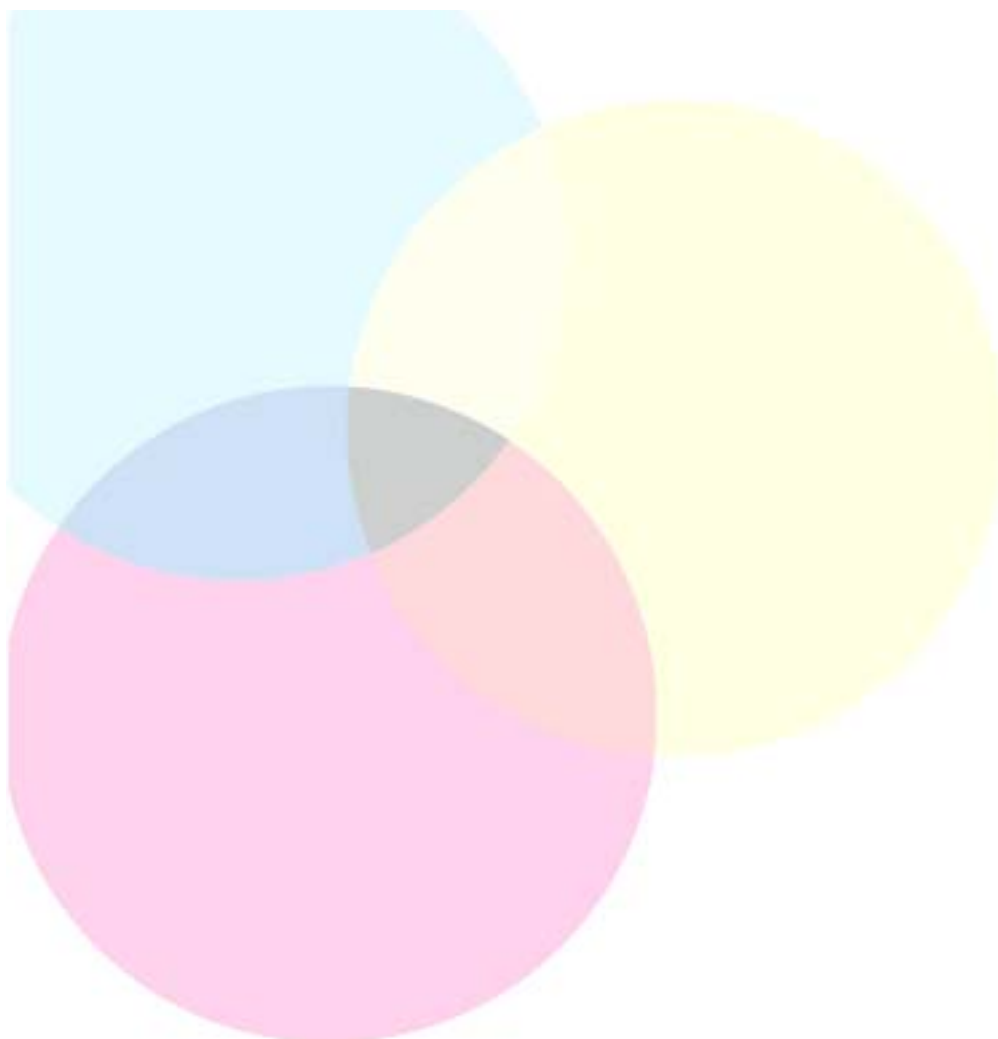
Objetivos

Incrementar la especialización, cooperación, eficiencia e internacionalización del sector de la construcción de Navarra alrededor de la construcción sostenible.

Acuerdos fundamentales

- Conseguir que los agentes navarros del sector de la construcción trabajen cada vez más de manera colaborativa, tanto **cooperando dentro de la cadena navarra del sector** (promotores, constructoras, arquitectos, ingenierías, Gobierno de Navarra...) como **cooperando fuera de Navarra y con otros sectores** (p.ej.: con el sector de las energías renovables y del medio ambiente alrededor de la eficiencia y el ahorro energético, o con los sectores de la agricultura y de la salud).
- **Incrementar la colaboración con el sector de las energías renovables** para el desarrollo de proyectos energéticamente eficientes (p.ej.: para la integración en fachadas de elementos energéticos, para la construcción de edificios que permitan las recargas de vehículos eléctricos, para desarrollar programas de rehabilitación integral de edificios, etc.).
- **Articular las cooperaciones mediante proyectos cooperativos de todo tipo** (para la optimización de procesos existentes, para la I+D+I en producto y proceso, para experimentar nuevas soluciones constructivas alrededor de la construcción industrializada/modular/prefabricada, para la consecución de materiales provenientes de residuos o reciclaje, etc.) **dotados de las siguientes características interrelacionadas:** concreción y consenso (en visión, marco general y objetivos), con orientación al mercado (“imaginar la vivienda del futuro desde la mirada del consumidor”), con vocación de apertura a otros mercados (“entrenarse y servir aquí para salir fuera y servir fuera”) y basados en una perspectiva internacional y sistemática de las tendencias en el ámbito nacional e internacional.
- **Desde el ámbito de las administraciones públicas:**
 - Por un lado, **convocar proyectos de construcción sostenible concretos y aglutinadores** en torno a los cuales se pueda dar de forma natural y necesaria tanto la colaboración de los agentes de la oferta entre sí (y con las administraciones) como la visibilidad de los resultados hacia la sociedad.
 - Por otro lado, avanzar en la **coordinación, alineamiento y agilización de los instrumentos públicos de regulación, fomento, contratación, tramitación y control.**
 - Por otro lado, desarrollar un **programa de rehabilitación integral de edificios** que vincule a los agentes del sector de la construcción sostenible.
- Poner en marcha y a disposición de todo el sector un **sistema de vigilancia e inteligencia estratégica** que tenga en cuenta aspectos de prospectiva tecnológica, tendencias de mercados, regulación y normativa, etc. en el ámbito nacional internacional, y que sea capaz de suministrar información relevante para el desarrollo de nuevos negocios y de proyectos cooperativos, tanto con el sector como con otros agentes externos.

- En el ámbito de la **formación/educación**:
 - Impulsar, en función de las oportunidades detectadas, y aprovechando siempre las infraestructuras y conocimientos existentes en Navarra y las oportunidades que brinda el Espacio Europeo de Educación Superior: por un lado, **programas de formación profesional reconocidos curricularmente** y, por otro lado, **un programa de postgrado** que sea un referente internacional en materia de construcción sostenible.
 - Reciclar y especializar a los actuales trabajadores del sector hacia las oportunidades de construcción sostenible detectadas, y evaluar su capacitación profesional.
- Desarrollar actividades **hacia la sociedad** que, por una parte, **le sensibilicen** sobre los beneficios colectivos y personales que conlleva la construcción sostenible, y que, por otra parte, le ayude a **adquirir hábitos correctos en su uso**.



VISIÓN 2030

Navarra es referente nacional e internacional en algunos ámbitos específicos de la construcción sostenible

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1
INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN DE LOS AGENTES DE LA CADENA ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

2
DETECCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE NICHOS DE OPORTUNIDAD PARA ACTIVIDADES EMPRESARIALES EN TORNO A LA CONSTRUCCIÓN

3
PROMOVER LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE EN NAVARRA

PROYECTOS

1.1. Incremento de la colaboración entre los agentes del sector.
1.2. Capacitación de los agentes de la cadena en torno a la construcción sostenible.

2.1. Identificación y desarrollo de los campos en los que el sector puede ser puntero.
2.2. Desarrollo de la industria auxiliar de la construcción sostenible.

3.1. Coordinación, alineamiento y agilización de los instrumentos públicos de fomento, contratación y tramitación.
3.2. Sensibilización a la sociedad sobre la construcción sostenible.

PRINCIPALES ACCIONES

1.- INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN DE LOS AGENTES DE LA CADENA ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Elaborar un mapa de agentes de la construcción sostenible en Navarra que permita a todos ellos conocer mejor quién hace qué, qué le interesa a cada uno y en qué está dispuesto a cooperar cada quién.
- Poner en marcha y a disposición de todo el sector un sistema de vigilancia e inteligencia estratégica (línea 2) que tenga en cuenta aspectos de prospectiva tecnológica, tendencias de mercados, regulación y normativa, etc. en el ámbito internacional y que sea capaz de suministrar información relevante para el desarrollo de proyectos cooperativos y de nuevos negocios, tanto con el sector como con otros agentes externos con experiencia en este campo.
- Llevar a cabo proyectos piloto cooperativos entre empresas navarras del sector para desarrollar habilidades, experimentar y adquirir conocimientos (p.ej: edificio experimental Kubik de Tecnalia), y visibilizar los proyectos de este tipo ya realizados en el pasado por agentes navarros.
- Realizar proyectos de optimización de procesos constructivos, de gestión integral de la construcción y de reducción de costes.
- Llevar a cabo proyectos cooperativos con alguno de los agentes internacionales detectados mediante el sistema de vigilancia e inteligencia estratégica.
- Difundir y explicar la normativa entre los agentes del sector.

ACCIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Lograr que la Administración convoque proyectos de construcción sostenible concretos en torno a los cuales se pueda dar de forma natural y necesaria tanto la colaboración de los agentes de la oferta como la visibilidad hacia la sociedad (línea 3). P.ej: construyendo en suelo urbanizado de su propiedad edificios residenciales alquilables con la colaboración de empresas certificadas.
- Incrementar la colaboración con el sector de las energías renovables para el desarrollo de proyectos energéticamente eficientes (p.ej: integración en fachadas de elementos energéticos, construcción industrializada / modular / prefabricada, etc.).
- Conseguir que los promotores incorporen en sus proyectos el uso de materiales y productos compatibles con la construcción sostenible.
- Realizar proyectos de investigación conjuntos con universidades, centros tecnológicos y empresas para facilitar la transferencia tecnológica y el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Impulsar, para todos los agentes del sector, y en función de las oportunidades detectadas (línea 2), programas de formación profesional reconocidos curricularmente, y aprovechando tanto las infraestructuras y conocimientos existentes en Navarra (principalmente, los de Fundación Laboral para la Construcción-FLC) como las oportunidades que brinda el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Reciclar y especializar a los trabajadores del sector hacia las oportunidades de construcción sostenible detectadas (línea 2) controlando su capacitación profesional.
- Desarrollar un programa de postgrado que sea un referente internacional en materia de construcción sostenible (p.ej., en Arquitectura bioclimática, en Construcción industrializada, en Paisajismo, etc.).

2.- DETECCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE NICHOS DE OPORTUNIDAD PARA ACTIVIDADES EMPRESARIALES EN TORNO A LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Poner en marcha y a disposición de todo el sector un sistema de vigilancia e inteligencia estratégica (línea 1) que tenga en cuenta aspectos de prospectiva tecnológica, tendencias de mercados, regulación y normativa, etc. en el ámbito internacional y que sea capaz de suministrar información relevante para el desarrollo de nuevos negocios y de proyectos cooperativos, tanto con el sector como con otros agentes externos con experiencia en este campo.
- Identificar las oportunidades de negocio derivadas de la confluencia del sector con las energías renovables, medioambiente y agricultura.
- Desarrollar proyectos de I+D+i orientados a la obtención de nuevos materiales y productos para la construcción sostenible (p.ej., aislamientos de pequeño espesor, materiales provenientes de residuos o reciclaje, etc.).

ACCIONES A MEDIO

- Desarrollar un programa de rehabilitación integral de edificios que vincule a los agentes del sector de la construcción sostenible.
- Incorporar a las nuevas edificaciones tecnologías de la edificación inteligente (p.ej., domótica e inmótica) que incrementen el ahorro energético, el confort y la seguridad.
- Desarrollar empresas con capacidad de exportación alrededor de: Sistemas de ensamblaje para la construcción reversible (deconstrucción); Construcción industrializada / modular / prefabricada; Domótica, inmótica y urbótica; Servicios de mantenimiento para edificios inteligentes industriales y residenciales.

3.- PROMOVER LA CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE EN NAVARRA

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Llevar a cabo un estudio comparado entre la normativa navarra y la normativa internacional más avanzada sobre construcción sostenible, e implantar ágilmente lo que corresponda a fin de que Navarra sea percibida como una región que lidera cambios.
- Identificar y visibilizar centralizadamente las ayudas, subvenciones y bonificaciones fiscales de Navarra relacionadas con la construcción sostenible, tanto para promotores como para propietarios de inmuebles.
- Identificar qué aspectos de los trámites administrativos vigentes en Navarra representan obstáculos o contradicciones para el desarrollo óptimo del sector (p.ej., heterogeneidad de normativas en los diferentes ayuntamientos).
- Implicar más al sector en el desarrollo de la legislación que norma la construcción sostenible.
- Desarrollar actividades que sensibilicen a la sociedad, con resultados medibles, sobre los beneficios colectivos y personales que conlleva la construcción sostenible (p.ej., ahorro de energía en las viviendas, ventajas conseguidas en países más avanzados, etc.).

ACCIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

- En los concursos y licitaciones públicas, basar los criterios de sostenibilidad en las prestaciones finales obtenidas (y no solo en los procesos constructivos o en las características de los materiales y productos utilizados), favorecer a los proyectos que los incorporen, y controlar adecuadamente su cumplimiento en obra.
- Incorporar a las políticas de planificación urbana criterios de sostenibilidad similares a los de las regiones más punteras del mundo en esta materia.
- Implantar herramientas de certificación y valoración ambiental avaladas por los diversos agentes del sector, y controlar adecuadamente su cumplimiento.
- Financiar con créditos blandos programas de rehabilitación de vivienda con criterios de sostenibilidad.
- Proyectar y construir un edificio emblemático de carácter demostrativo para la sociedad que incorpore materiales y productos sostenibles (p.ej., un determinado edificio público).
- Realizar campañas dirigidas a los usuarios potenciales y finales de las viviendas sostenibles para que adquieran hábitos correctos en su uso.

INDICADORES

MÉTRICAS Y FUENTES

- VAB del sector (INE).
- Nº de empleados del sector (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Productividad del sector (INE y Tesorería General de la Seguridad Social).
- Número de nuevas empresas en el sector relacionadas con la construcción sostenible (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Salario medio del sector (INE).
- Exportación del sector (ICEX).
- Inversión en I+D en el sector / VAB del sector (INE).
- Número de nuevos productos y servicios del sector, y su facturación (INE).
- Número de licencias procedentes de patentes del sector (INE).
- Siniestralidad laboral (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).
- Número de edificaciones en Navarra que incorporan materiales y productos de construcción sostenible (Encuestas del sector).
- Consumo energético y de agua potable en la edificación (Encuestas del sector).
- Nº de empresas del sector certificadas en algún sistema de gestión ambiental (ISO 14001, EMAS, UNE 150301-ecodiseño...) (INE).
- Nº de edificios con certificados ambientales (LEED, GBC, etc.) (INE).

EQUIPOS MODERNA

- **EQUIPO 1:** Para la creación de una plataforma estable y multidisciplinar que debata, priorice y perfile (en términos de objetivo general y de marco de trabajo) proyectos cooperativos concretos.
- **EQUIPO 2:** Para llevar a cabo un proyecto cooperativo concreto entre empresas del sector para desarrollar habilidades, experimentar y adquirir conocimientos.
- **EQUIPO 3:** Para la elaboración de un mapa de agentes de la construcción sostenible en Navarra que permita a todos ellos conocer mejor quién hace qué, qué le interesa a cada uno y en qué está dispuesto a cooperar cada quién.
- **EQUIPO 4:** Para la coordinación, alineamiento y agilización de los instrumentos públicos de fomento, contratación y tramitación.
- **EQUIPO 5:** Para la definición e implantación de un sistema de vigilancia e inteligencia estratégica para el sector.
- **EQUIPO 6:** Para el diseño de una formación internacional especializada en construcción sostenible.

TAREAS INMEDIATAS

- Crear, basándose en la actual Mesa de Construcción Sostenible de Moderna, y apuntalando debidamente los aspectos de confidencialidad y compromisos, una plataforma estable y multidisciplinar (promotores, constructoras, arquitectos, ingenierías, Gobierno de Navarra, etc.) que, liderada por un agente concreto, debata, priorice y perfile (en términos de objetivo general y de marco de trabajo) proyectos cooperativos concretos.
- Conformar un espacio en Internet para facilitar la visibilidad y la continuidad de los proyectos derivados de la Mesa.
- Identificar programas de formación especializados y de prestigio en construcción sostenible en el ámbito internacional.
- Desarrollar un seminario de capacitación para profesionales del sector con la presencia de especialistas de referencia internacional.
- Desarrollar un estudio de mercado que ayude a identificar las necesidades de los próximos años por segmentos (edificación residencial, industrial, comercial, y obra pública).
- Identificar en Navarra a los agentes del sector más aventajados en el desarrollo de materiales y productos vinculados a la construcción sostenible.
- Hacer un inventario de las necesidades más apremiantes del sector (p. ej.: gestión sostenible del agua, reciclaje de residuos, etc.) y de las empresas que actualmente puede cubrir tales necesidades.
- Estudiar los esquemas de financiación pública en países punteros en construcción sostenible.
- Conformar un equipo de auditores energéticos que informe a los propietarios de inmuebles de los ahorros que les podría representar la utilización de ciertos materiales y productos en sus viviendas.
- Constituir un equipo para desarrollar el proyecto de edificio emblemático.

En los ámbitos social, político, cultural y económico-empresarial se evidencia a nivel mundial una creciente toma de conciencia y de acción hacia la sostenibilidad **medioambiental** en todas sus dimensiones (por ejemplo, alrededor de la **generación de energía** -cada vez más mediante fuentes renovables de todo tipo-, el **consumo de agua y de energía** -en términos de ahorro y eficiencia energética, de reducción de emisiones nocivas, etc.- y la **valorización de los subproductos y residuos** de todo tipo).

Así, en el ámbito empresarial el medioambiente (que tradicionalmente ha sido visto como un recurso que debe cuidarse pese a que represente un coste para las empresas) se viene consolidando de manera creciente como un **factor de competitividad** y, asimismo, como un **elemento de generación de oportunidades de negocio empresarial** y de **producción de bienes y servicios para todos los sectores económicos**. En una primera aproximación, dichas oportunidades empresariales omnipresentes se pueden agrupar de acuerdo con las siguientes tres grandes categorías:

- **Procesos** más limpios, lo cual implica modificar la estructura y operación de los procesos de producción existentes a fin de que éstos generen menos contaminación y residuos.
- **Productos** más limpios, lo cual implica o bien modificar el diseño y el tipo de material de productos ya existentes, o bien considerar el llamado “diseño por el ambiente” (o ecodiseño) de manera sistemática desde las primeras etapas del diseño de un nuevo producto o servicio.
- Un uso sostenible de todos los **recursos**, lo que implica llevar a cabo modificaciones en **todo el ciclo de vida de cualquier producto** incluyendo la relación con los proveedores y los clientes (y, por tanto, desde la obtención de las materias primas, incluyendo materiales reutilizados o reciclados, hasta la disposición del producto una vez concluida su vida útil, pasando por su fabricación, envasado, transporte y uso por parte del consumidor).

Conscientes de todo ello, el medioambiental resulta ser uno de los ejes principales de **la reciente Estrategia Económica Europea 2020** (que, no en vano, en su llamada “meta 20/20/20” se plantea para dicho año 2020 los siguientes objetivos: recortar en un 20% las emisiones de dióxido de carbono (en comparación con los niveles de 1990), aumentar la proporción de energía renovable en el consumo final de energía (de tal manera que suponga el 20% de éste) y reducir el consumo total de energía en un 20%). Por tanto puede decirse que, cada vez más, **el crecimiento económico, el medioambiente y los residuos van indisolublemente unidos**.

A nivel de Navarra se evidencia, **tanto desde la iniciativa pública como privada**, cierto liderazgo en algunos de los ámbitos indicados más arriba (por ejemplo, en la generación mediante la llamada “gran eólica”, en la depuración de aguas residuales, en el reciclaje de subproductos alimentarios, etc.). Asimismo, recientemente se vienen estableciendo ciertas iniciativas empresariales tales como PRODEMA (una Agrupación Empresarial Innovadora que incluye a empresas, centros tecnológicos y universidades para promover proyectos y actuaciones en el ámbito de la gestión medioambiental) o Ecópolis (un polígono industrial en la Zona Media de Navarra especializado en empresas relacionadas con el medio ambiente, independientemente de su procedencia sectorial).

Debido a todas las razones anteriores, y si bien la sostenibilidad medioambiental ya es consustancial con algunos de los sectores por los que se apuesta desde MODERNA (por ejemplo, Construcción Sostenible, Vehículo Sostenible o Energías Renovables), también se entiende que, con la mirada puesta en 2030, se justifica la **apuesta explícita desde MODERNA por el Medioambiente y los Residuos como un ámbito específico de generación de oportunidades de negocio empresarial** y, por tanto, de creación, desde la **colaboración público-privada**, de riqueza y empleo mediante la provisión de bienes y servicios específicos.

Enfoque

Aprovechando el fenómeno del vehículo sostenible, construir una **estrategia de especialización y de diferenciación** que contribuya a asegurar la viabilidad del sector de automoción de Navarra.

Objetivos

Comenzar a trabajar en un **proyecto regional**, alrededor de una tipología particular de vehículo sostenible (vehículo eléctrico) y de la red eléctrica asociada, tal que contribuya a la mencionada especialización y diferenciación del sector de la automoción de Navarra.

Acuerdos fundamentales

El vehículo sostenible, en sus diferentes alternativas (eléctrico puro, híbrido enchufable, etc.), va **tomando realidad de mercado**. Sin embargo, los modelos tecnológicos y de negocio están rodeados de **muchas incertidumbres**, y el **horizonte temporal de implantación es difuso**. Por otra parte, ya comienzan a vislumbrarse de forma más o menos nítida algunas orientaciones que obligan a tomar partido, y **muchas regiones en todo el mundo** están llevando a cabo apuestas de todo tipo.

Si Navarra desea consolidarse como una **región productora de vehículos de turismo que, además, dispone de un tejido industrial auxiliar competitivo**, debe apostar decididamente por el vehículo sostenible. La convergencia de los distintos agentes implicados (fabricantes, industria auxiliar, empresas eléctricas, etc.), con el impulso por parte de las administraciones públicas en sus diferentes niveles, es fundamental.

Se vislumbran **cuatro grandes planos de acción**:

- a) En el plano de la **I+D+i, diseño y fabricación de componentes del vehículo sostenible propiamente dicho**: teniendo en cuenta que, por un lado, con el advenimiento del vehículo sostenible numerosos componentes van a ir sufriendo transformaciones (en el sentido de modificarse o eliminarse) y que, por otro lado, en Navarra existe una base amplia de proveedores de ciertos componentes, se entiende que tendrían sentido dos líneas de trabajo:
 - Por una parte, seguir **ahondando cooperativamente en la acotación de ámbitos-nicho de nueva especialización** (p.ej., mediante proyectos cooperativos con los centros de investigación de la región -UPNA, Universidad de Navarra, CITEAN y CENER-; habilitando lugares de encuentro entre los componentistas y las empresas de la mecatrónica de Navarra, o realizando proyectos entre el sector de las energías renovables y la automoción).
 - Por otra parte, **atraer a la región de tecnologías y empresas relacionadas** con los mencionados ámbitos-nicho de nueva especialización (por ejemplo, para la fabricación o montaje de baterías, desarrollo de infraestructuras para la recarga, etc.).
- b) En el plano de la **fabricación de vehículo completo**: se conviene la necesidad de **avanzar en la consolidación de la competitividad industrial regional** (por ejemplo, en logística y transporte de mercancías por tren de alta velocidad, en formación de los trabajadores, etc.) para, así, seguir siendo atractivos para las multinacionales extranjeras ya presentes o por venir.
- c) En el plano de los **sistemas de generación, suministro, distribución y gestión de la energía necesaria para los vehículos sostenibles**: se conviene que el desarrollo del vehículo eléctrico puede implicar un mayor desarrollo y penetración de la **generación mediante energías renovables**, y que esta oportunidad podría constituir un elemento diferencial aprovechable por Navarra (por ejemplo, desde una perspectiva de **generación distribuida de energía / microrredes** y de su gestión inteligente a través de sistemas de comunicación, integrando al

vehículo en el mix-energético, etc.).

- d) Desde el punto de vista de la **movilidad sostenible**: se entiende que el papel de la Administración Pública será clave en varios aspectos, entre otros:
- En la **regulación sobre construcción y urbanismo**: por ejemplo, en lo relacionado con los lugares de recarga (garajes colectivos, garajes particulares, etc.), con la preinstalación eléctrica en nuevos desarrollos urbanísticos, con los permisos de instalación de postes de recarga (reglamentación uniforme, independientemente de la localidad), con la introducción de determinadas obligaciones en las rehabilitaciones integrales o de gran dimensión, etc.
 - En el **favorecimiento de la movilidad sostenible**: a través de iniciativas tales como la habilitación de estacionamientos libres en el centro urbano para los vehículos sostenibles, el estudio de mecanismos de concesión a empresas que deseen invertir en infraestructuras públicas, la reducción de los impuestos de circulación de los vehículos sostenibles, el apoyo con ventajas fiscales al renting-leasing-alquiler de estos vehículos por parte de los particulares, etc.
 - En la mencionada **búsqueda y atracción a la región de tecnologías competitivas o de empresas auxiliares relacionadas** con los ámbitos-nicho de nueva especialización.
 - En la **capacitación de las personas**: por ejemplo, introduciendo en la Formación Profesional y en las Universidades los conocimientos relacionados con los nuevos vehículos sostenibles.
 - En la **demanda temprana**: por ejemplo, con proyectos demostrativos que implicaran la incorporación de vehículos sostenibles a flotas de autobuses, taxis y otros vehículos de servicios (en su caso, sumándose a iniciativas ya en marcha de carácter nacional -como el Plan Movele del Ministerio de Industria- o internacional -como el proyecto Better Place).

Enfoque

Navarra, apoyándose en sus **valores** turísticos de **naturaleza y cultura**, en factores transversales y otros sectores de la región, puede aspirar a convertirse en un referente de turismo diferenciado y desarrollar una nueva economía del turismo sostenible.

Objetivos

- Incrementar el valor turístico ofrecido al cliente.
- Potenciar la innovación y el desarrollo de nuevos productos turísticos.
- Desarrollar mercados nacionales e internacionales para los productos turísticos de Navarra.

Acuerdos fundamentales

Frente a la masificación y contaminación de los espacios urbanos y el desarraigo de sus habitantes, el cluster debe valorizar el patrimonio turístico y conjugarlo con otros factores regionales sinérgicos, para ofrecer una **oferta diferenciada, singular y personalizada**, vinculada al bienestar de la naturaleza, el disfrute de la gastronomía y la tradición histórica de su cultura.

El sector turístico, entendiéndolo que a través de procesos colaborativos basados en la innovación se podrían alcanzar cotas más altas de diferenciación y crecimiento del sector, decidió en 2009 constituir la Asociación de empresas innovadoras de Turismo de Navarra, TURNAVARRA (integrada por las empresas del sector y distintas instituciones y organismos relacionados) y es en ese marco colaborativo donde abordar los retos a 2030.

- **Mejorar el valor turístico al cliente**, ofreciendo productos singulares y diferenciados, es decir valorizar los atractivos turísticos de Navarra, fundamentalmente los de naturaleza, gastronomía y cultura, de forma que el turista se sienta **un invitado que disfruta de experiencias singulares**.
- Desarrollar **mercados** mediante acciones de promoción y comercialización en nichos de oportunidad.
- Explotar y desarrollar las **tecnologías de información y comunicación** para el desarrollo de mercados (e-marketing, plataformas virtuales) y la comercialización (plataformas integrales de reserva y servicios), así como para proporcionar información de interés al visitante (p. ej. a través de redes inalámbricas).
- Lanzar **nuevos productos y servicios** en proyectos colaborativos y con la participación de universidades y centros de investigación.
- Aprovechar las **sinergias** que se pueden generar **con otros sectores** (p. ej. salud) o con **factores transversales** (p. ej. gastronomía, congresos) relevantes en Navarra para desarrollar y potenciar el turismo.
- **Sumarse a otras iniciativas turísticas** internacionales coherentes con nuestro posicionamiento o nacionales que presenten complementariedades y sinergias (iniciativas como Camino de Santiago, Pirineos, senderismo, BTT, etc.).
- Potenciar las **aptitudes y actitudes** para el turismo, a través de foros de encuentro, formación específica y estimular el **espíritu emprendedor**.

VISIÓN 2030

Navarra es referente nacional en un turismo sostenible que integra naturaleza y cultura y desarrolla una nueva economía del turismo sostenible.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1
MEJORAR EL VALOR TURÍSTICO OFRECIDO AL CLIENTE

2
POTENCIAR LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y NEGOCIOS

3
DESARROLLO DE MERCADOS PARA LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS

PROYECTOS

1.1. Potenciar un turismo sostenible cimentado en la excelencia y la diferenciación.
1.2. Impulsar el Turismo Cultural.
1.3. Potenciar y mejorar el Camino de Santiago en Navarra.
1.4. Impulsar el turismo de Naturaleza.
1.5. Impulsar el turismo de Congresos.

2.1. Fomentar proyectos innovadores en colaboración.
2.2. Desarrollo de nuevos productos turísticos.
2.3. Incorporación y explotación de las oportunidades de las nuevas tecnologías.
2.4. Generación de nuevos negocios alrededor del turismo.

3.1. Potenciar el turismo navarro en mercados nacionales e internacionales.
3.2. Impulsar el marketing vía Internet (e-Marketing).
3.3. Aprovechar sinergias con otras iniciativas turísticas externas.

PRINCIPALES ACCIONES

1. MEJORAR EL VALOR TURÍSTICO OFRECIDO AL CLIENTE

ACCIONES CORTO PLAZO

- Potenciar y mejorar el Camino de Santiago.
- Mejorar la señalización e información *in situ* de los productos turísticos.
- Incorporar la sostenibilidad, la innovación y singularidad como criterios básicos en los programas y en las convocatorias de ayudas públicas.
- Incorporar los atractivos turísticos de Navarra al turismo congresual.
- Formación en idiomas, nuevas tecnologías, gestión etc.
- Programa de acceso a iglesias, monumentos y equipamientos culturales, adaptado a las expectativas del cliente.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Mejorar la información proporcionada al visitante a través de las nuevas tecnologías (wi-fi) y en especial en turismo de naturaleza (senderismo y BTT).
- Foros de encuentro con otros sectores/grupos de Navarra atractores de Congresos (Salud, EERR...).
- Organización de jornadas y talleres prácticos que desarrollen la cultura de la sostenibilidad y la excelencia tanto en la gestión de las empresas turísticas como en la atención a los clientes.

2. POTENCIAR LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y NEGOCIOS

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Foros de encuentro de TURNAVARRA para identificar y desarrollar en colaboración nuevos proyectos y productos experienciales.
- Mejorar la plataforma integral de reserva on line.
- Red inteligente de gestión de contenidos turísticos en los establecimientos turísticos y taxis.
- Crear el club de producto "Gastronomía de Navarra".
- Proyectos colaborativos con otras regiones en los productos: Camino de Santiago y Pirineos.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas que faciliten el acceso a la información turística y general de forma personalizada.
- Creación del producto híbrido promocional "Salud".
- Creación del producto híbrido promocional "Energías Renovables de Navarra".
- Benchmarking y sistema de vigilancia estratégica.
- Incorporar en la universidad estudios e investigaciones del sector turístico y hostelería.
- Foros de encuentro con sectores vinculados para identificar nuevos negocios.
- Formación específica sobre emprendimiento.

3. DESARROLLO DE MERCADOS PARA LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Identificación de nichos de mercado (en mercados consolidados y emergentes).
- Organización de misiones comerciales y promocionales a mercados de oportunidad.
- Potenciar una plataforma integral de elaboración y distribución de contenidos y servicios turísticos.
- Potenciar el turismo de Navarra a nivel internacional en dos marcas: Camino de Santiago y Pirineos.
- Promoción y posicionamiento del portal web en buscadores.
- Aprovechar las fiestas de San Fermín y otros eventos de alto impacto (como determinados congresos) para promocionar Navarra como destino turístico.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Acciones comerciales y promocionales conjuntas en mercados de oportunidad.
- Creación de un escaparate virtual "territorio de Navarra".
- Sumarse a nuevas iniciativas nacionales o internacionales que tengan complementariedades o sinergias.
- Desarrollo de e-marketing personalizado.
- "Club del viajero de Navarra": creación de una comunidad de visitantes en el portal web y programa de fidelización.
- Creación de un espacio wi-fi de turismo en ciudades emisoras.
- Programa de atracción de tour operadores.

INDICADORES

MÉTRICAS Y FUENTES

- VAB sectorial, evolución y participación en el total (IEN a partir de las Cuentas Económicas Anuales).
- Empleo: número empleados, evolución y participación en el empleo total (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Nº nuevas empresas y su participación en el total (Tesorería de la Seguridad Social).
- Nº de turistas recibidos (segmentación por tipología).
- Número de pernoctaciones.
- Gasto turístico.
- Nº Congresos acogidos.
- Infraestructuras construidas.
- Nº nuevos Productos turísticos desarrollados y facturación.
- Resultados de la evaluación de establecimientos turísticos.
- Nuevos mercados identificados.
- Nuevos mercados atendidos.
- Proyectos de I+D+i realizados.
- % Inversión en I+D/ VAB sectorial (IEN a partir de estadística sobre I+D).
- Retribución media por empleado.

EQUIPOS MODERNA

- **EQUIPO 1:** Para mejorar y ampliar la información turística proporcionada al visitante.
- **EQUIPO 2:** Para desarrollar nuevos productos y servicios.
- **EQUIPO 3:** Para explotar las tecnologías de información y comunicación.
- **EQUIPO 4:** Para la comercialización de los productos turísticos de Navarra.
- **EQUIPO 5:** Para la promoción de productos turísticos y refuerzo de la imagen de Navarra.
- **EQUIPO 6:** Para desarrollar una sistemática de vigilancia estratégica.

TAREAS INMEDIATAS

- Las acciones ya en marcha derivadas del desarrollo de los proyectos de TURNAVARRA.