



Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022



Ayuntamiento
de Logroño

Director

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo

Equipo investigador

Juan Carlos Ayala Calvo

Eliseo Sastre-Estévez del Gallego

Eva Olarte Solozábal

Juan Carlos Peinado Manrique

Fotografía

La Rioja Turismo

Universidad de La Rioja

Edición

Ayuntamiento de Logroño

Índice

Motivación y objetivos	4
Metodología y fases del plan	5
Fase I. Visión, externalidades, principios y objetivos.....	7
1.1. Visión del turismo de reuniones y deportivo en 2022.....	8
Fase II. Oportunidades de crecimiento, recursos distintivos, ciudades referentes y competidoras.....	13
2.1. Perfil estratégico de Logroño.....	14
2.2. Factores críticos. Debilidades incapacitantes	15
2.3. Factores críticos. Amenazas peligrosas.....	22
2.4. Factores críticos. Fortalezas útiles.....	26
2.5. Factores críticos. Oportunidades aprovechables	32
2.6. Síntesis estratégica	38
Fase III. Líneas estratégicas, planes de acción y programas operativos.....	40
3.1. Líneas estratégicas	41
3.2. Línea 1. Desarrollo de una oferta MICE especializada	42
3.3. Línea 2. Destino turístico inteligente	45
3.4. Línea 3. Innovación y profesionalización en la gestión	47
3.5. Línea 4. Diversificación y estructuración de los productos turísticos	49
3.6. Línea 5. Comercialización del destino Logroño	52
3.7. Línea 6. Conectividad para la competitividad.....	56
3.8. Síntesis líneas estratégicas.....	58

Motivación y objetivos

El Ayuntamiento de Logroño, dentro de los procesos de análisis y definición de un modelo de ciudad más sólido para garantizar el bienestar de los ciudadanos y, siguiendo las grandes líneas maestras fijadas en el Plan de Innovación de Logroño 2016-2020, ha abordado un proceso novedoso de la mano de la Universidad de La Rioja: la realización y puesta en marcha del primer plan de turismo de viajes de reuniones, incentivos, convenciones y eventos y de turismo deportivo.

El Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022 tiene como objetivos:

- **Promover y coordinar** las actuaciones con las que la ciudad y, en particular, el Ayuntamiento va a impulsar el turismo de reuniones y deportivo en el periodo 2018-2022.
- Articular la **cooperación** con todos los agentes económicos del sector turístico y con las administraciones públicas y, en especial, con el Gobierno de La Rioja.
- Construir una **visión común** del turismo de reuniones y deportivo compartida por el Ayuntamiento, los agentes económicos y los ciudadanos.
- Determinar una **identidad de ciudad** comunicable al turista de reuniones y deportivo concretando los puntos fuertes diferenciales con otras ciudades competidoras.
- Concretar los **objetivos estratégicos** para identificar posibles externalidades que se pueden ocasionar en la ciudad y generar un consenso sobre su tolerancia o corrección.

Metodología y fases del plan

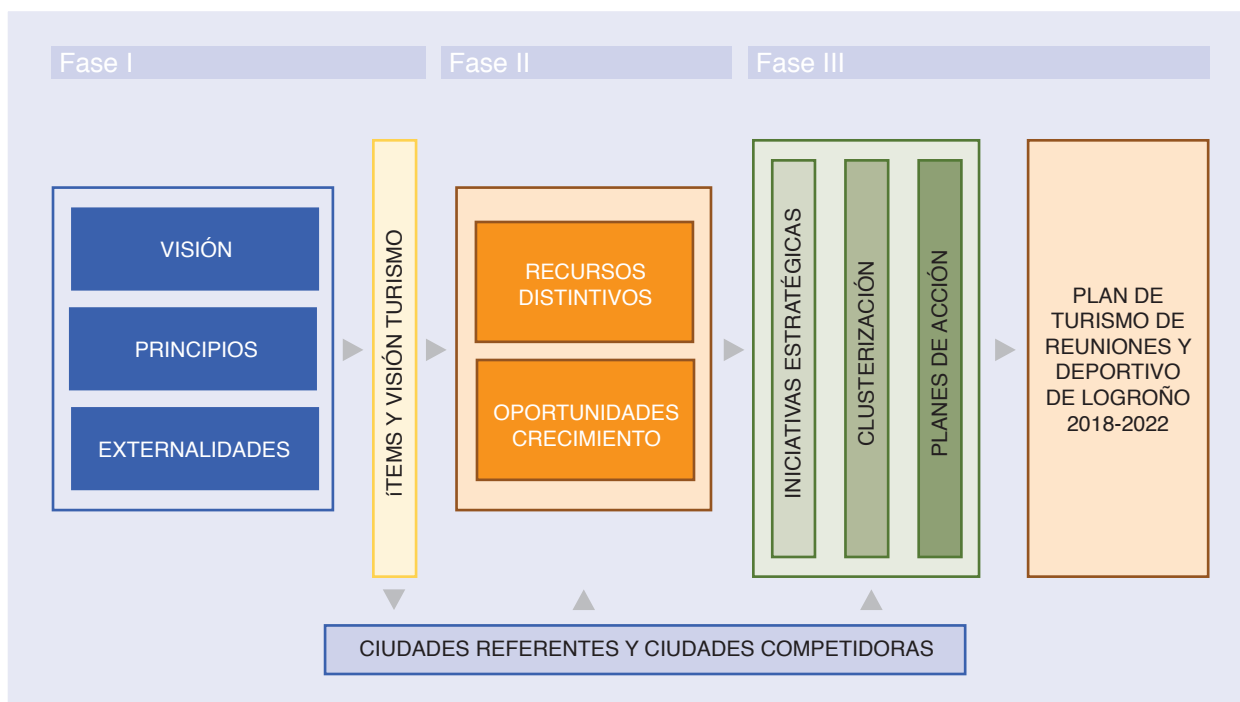
Para lograr los objetivos perseguidos, tal y como puede observarse en el gráfico siguiente, el Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022 se desarrolla en 3 fases.

Fase I. Visión, externalidades, principios y objetivos

Fase II. Oportunidades de crecimiento, recursos distintivos, ciudades referentes y ciudades competidoras

Fase III. Líneas estratégicas, planes de acción y programas operativos

Esquema metodológico del Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022





Fase I.

Visión, externalidades, principios y objetivos

Esta fase, la primera del proceso de elaboración del Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022, establece la visión del turismo MICE y deportivo en Logroño para el año 2022.

El diseño y la definición de la visión ideal del turismo MICE de la ciudad de Logroño se ha realizado a partir de la **movilización de la inteligencia colectiva** de los principales agentes económicos involucrados. Estos agentes han participado en una mesa de visión que ha incluido a 33 representantes de Gobierno de La Rioja, Ayuntamiento de Logroño, Federación de Empresas, Cámara de Comercio, empresas organizadoras de eventos, hoteles, hosteleros y otros profesionales del sector.

Los participantes de la mesa de visión son expertos conocedores de los recursos turísticos de Logroño y de los turistas que visitan la ciudad. Cada experto aporta una perspectiva específica que puede resultar coincidente o no; se ha buscado la construcción de un consenso lo más amplio posible para **garantizar que la visión es compartida e ilusionante** para todos los agentes encargados de su impulso.

El proceso permite cuantificar, para cada producto turístico, cuántos eventos deberían tener lugar a lo largo del año, el momento en que se desarrollarán, su tamaño ideal y el número de días de duración. Por último, los resultados de la mesa de visión permiten identificar las externalidades y el impacto que cada uno de los productos turísticos tendrá en los diferentes aspectos de la convivencia de la ciudad.

Estos objetivos cuantitativos, junto a externalidades y al impacto previsto, actuarán como **referentes para la definición de líneas, planes y programas** y pueden y deben ser adaptados en función de los recursos disponibles y las circunstancias que enmarquen su despliegue en los próximos años.

1.1. Visión del turismo de reuniones y deportivo en 2022

El objetivo global para el turismo de reuniones y deportivo en Logroño en 2022, según la visión definida por los expertos, es la organización de **117 actividades turísticas anuales**. La oferta será promovida fundamentalmente por empresas y organizaciones empresariales quedando en manos de la administración pública 24 actividades. Las organizaciones deportivas comparten con la administración pública la promoción de 12 eventos y 6 estancias deportivas.

Por número de actividades

Actividad	Número
Congresos	19
Ferias	4
Reuniones empresa	34
Viajes incentivos	8
Eventos	34
Eventos deportivos	12
Estancias deportivas	6
Total	117

Fuente: conclusiones mesa de visión

Por organizadores de actividades

Actividad	Organizadores						Total
Congresos	público	organizaciones empresariales	empresas	universidades	ONG		
Ferias	público	organizaciones empresariales	empresas	universidades	ONG		
Reuniones empresa	presentaciones productos	reuniones clientes	reuniones proveedores	reuniones internas			
Viajes incentivos	público	organizaciones empresariales	empresas	universidades	ONG		
Eventos	público	organizaciones empresariales	empresas	universidades	ONG		
Eventos deportivos	público	organizaciones empresariales	empresas	organizaciones deportivas	organizaciones sociales		
Estancias deportivas	público	organizaciones empresariales	empresas	organizaciones deportivas	organizaciones sociales		
Actividad	Número					Total	
Congresos	6	6	3	3	1	19	
Ferias	1	2	1	0	0	4	
Reuniones empresa	17	9	5	3	0	34	
Viajes incentivos	0	0	8	0	0	8	
Eventos	11	12	7	0	4	34	
Eventos deportivos	4	1	2	5	0	12	
Estancias deportivas	2	1	1	2	0	6	
Total	41	31	27	13	5	117	

Fuente: conclusiones mesa de visión

La oferta de productos turísticos estará focalizada en unos pocos sectores de actividad para los que los expertos consideran que Logroño tiene ventaja comparativa con otras ciudades. En cuanto a la dimensión de las actividades, la visión comprende todos los tamaños, pero los expertos entienden que Logroño ha de especializarse en actividades turísticas de tamaño mediano y pequeño.

Por sectores de actividad

Actividad	Sectores									
Congresos	gastronómico y enológico	deportivo	agroalimentario	científico técnico	cultural	comercial	médico	otros		
Ferías	gastronómico y enológico	deportivo	agroalimentario	científico técnico	cultural	comercial	médico	otros		
Reuniones empresa	gastronómico y enológico	deportivo	agroalimentario	científico técnico	cultural	comercial	médico	otros		
Viajes incentivos	gastronómico y enológico	deportivo	agroalimentario	científico técnico	cultural	comercial	médico	otros		
Eventos	musical	deportivo	empresarial	formativo	cine	comercial	teatral	creativo marketing		
Eventos deportivos	profesional	popular	recreación y ocio							
Estancias deportivas	profesional pretemporada	profesional campeonato	profesional formación	no prof. ciclismo	no prof. golf	no prof. senderismo				
Actividad	Número									Total
Congresos	4	4	3	3	3	0	0	2	19	
Ferías	1	1	1	0	0	1	0	0	4	
Reuniones empresa	6	4	5	4	3	4	2	6	34	
Viajes incentivos	1	1	0	0	0	1	1	4	8	
Eventos	16	0	9	1	2	4	1	1	34	
Eventos deportivos	5	4	3	0	0	0	0	0	12	
Estancias deportivas	1	1	1	1	1	1	0	0	6	
Total	34	15	22	9	9	11	4	13	117	

Fuente: conclusiones mesa de visión

Por tamaño

Actividad	Tamaño				
Congresos	pequeño (50 a 249)	mediano (250 a 499)	grande (500 a 999)	muy grande (más de 1.000)	
Ferías	pequeña (menos de 50 expositores)	mediano (50 a 99 expositores)	grande (100 a 500 expositores)	muy grande (más de 500 expositores)	
Reuniones empresa	pequeña (hasta 49)	mediana (50 a 99)	grande (100 a 500)	muy grande (más de 500)	
Viajes incentivos	pequeño (hasta 49)	mediano (50 a 99)	grande (100 a 500)	muy grande (más de 500)	
Eventos	pequeño eventos (hasta 499)	mediano (500 a 999)	grande (1.000 a 5.000)	muy grande (más de 5.000)	
Eventos deportivos	pequeño (hasta 499)	mediano (500 a 999)	grande (1.000 a 5.000)	muy grandes (más de 5.000)	
Estancias deportivas	profesional (hasta 50)	no profesional (hasta 250)			
Actividad	Número				Total
Congresos	9	10	0	0	19
Ferías	0	4	0	0	4
Reuniones empresa	8	19	5	2	34
Viajes incentivos	2	4	1	1	8
Eventos	13	8	13	0	34
Eventos deportivos	2	6	3	1	12
Estancias deportivas	3	3	0	0	6
Total	37	54	22	4	117

Fuente: conclusiones mesa de visión

La mayoría de las actividades, siempre según las consideraciones de los expertos, tendrán una duración de 2 ó 3 días. En cuanto a la distribución temporal, se han planteado siguiendo la prioridad estratégica de que contribuyan a desestacionalizar el conjunto del turismo de Logroño. Por esta misma razón, las únicas actividades que se celebran específicamente en fin de semana son los eventos deportivos. En cuanto a las actividades paralelas y de ocio, existe gran unanimidad entre los expertos y destaca como oferta diferencial el enoturismo.

Por duración

Actividad	1 día	2 días	3 días	4 días	Total
Congresos	0	6	12	1	19
Ferías	0	1	2	1	4
Reuniones empresa	0	20	14	0	34
Viajes incentivos	0	5	3	0	8
Eventos	5	13	11	5	34
Eventos deportivos	3	6	3	0	12
Estancias deportivas	0	1	2	3	6
Total	8	52	47	10	117

Fuente: conclusiones mesa de visión

Por estacionalidad

Actividad	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Total
Congresos	7	1	7	4	19
Ferías	2	0	1	1	4
Reuniones empresa	11	0	12	11	34
Viajes incentivos	3	0	3	2	8
Eventos	6	10	7	11	34
Eventos deportivos	5	2	4	1	12
Estancias deportivas	2	1	2	1	6
Total	36	14	36	31	117

Fuente: conclusiones mesa de visión

Por distribución semanal

Actividad	Lunes a jueves	Jueves a domingo	Fin de semana	Total
Congresos	19	0	0	19
Ferías	2	2	0	4
Reuniones empresa	19	15	0	34
Viajes incentivos	4	4	0	8
Eventos	6	28	0	34
Eventos deportivos	0	0	12	12
Estancias deportivas	3	1	2	6
Total	52	48	14	117

Fuente: conclusiones mesa de visión

Por actividades paralelas y de ocio

Actividad	Gastronomía	Enoturismo	Cultura	Otras	Total
Congresos	19%	41%	15%	25%	19
Ferías	25%	50%	14%	11%	4
Reuniones empresa	20%	42%	13%	25%	34
Viajes de incentivos	20%	42%	13%	25%	8
Eventos					34
Eventos deportivos					12
Estancias deportivas	27%	34%	15%	24%	6
Promedio	22%	42%	14%	22%	100% /117

Fuente: conclusiones mesa de visión

Siguiendo las consideraciones relativas al número y tipología de acontecimientos, así como la evolución del gasto del turismo MICE, se han establecido como referencias para 2022 una participación de **90.000 personas** y un impacto económico de **652 euros por persona**. Es un hecho destacable que los productos turísticos más multitudinarios y con mayores externalidades negativas coinciden con los productos turísticos de menor valor añadido.

Por participantes

Actividades	Participantes
Congresos	7.231
Ferías	13.860
Reuniones de empresa	6.173
Viajes de incentivos	1.694
Eventos	19.479
Eventos deportivos	40.980
Estancias deportivas	900
TOTAL	90.317

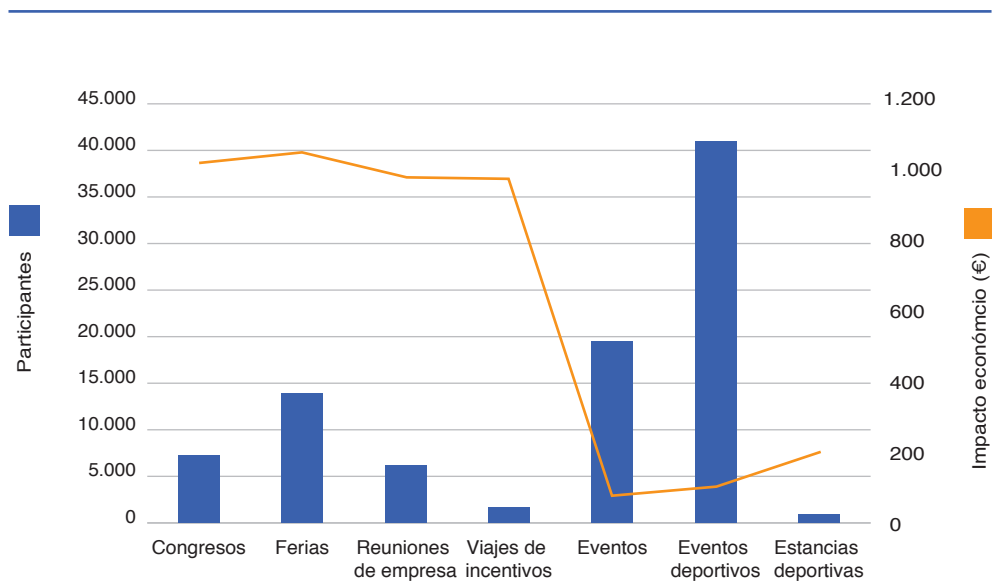
Fuente: conclusiones mesa de visión

Por impacto económico

Actividad	Impacto económico (€)
Congresos	1.010
Ferías	1.037
Reuniones de empresa	978
Viajes de incentivos	974
Eventos	121
Eventos deportivos	154
Estancias deportivas	294
PROMEDIO	632

Fuente: conclusiones mesa de visión

Participantes versus impacto económico de las actividades turísticas



Fuente: conclusiones mesa de visión



Fase II.

Oportunidades de crecimiento, recursos distintivos, ciudades referentes y competidoras

En esta fase III, se va a realizar el análisis del sector turístico de eventos MICE y deporte, con el objetivo de identificar las tendencias y la evolución de las principales magnitudes que permitan **seleccionar las oportunidades estratégicas** que puedan ser aprovechadas por la ciudad de Logroño para potenciar su atractivo turístico.

Asimismo, se va a efectuar un análisis interno de la situación actual del turismo MICE y deportivo en Logroño y de los resultados obtenidos en los dos últimos años en términos de organización de eventos, asistentes a los mismos y facturación para **identificar puntos fuertes y débiles** en relación con otras ciudades y con la visión 2022, que se ha fijado en la fase I de este documento.

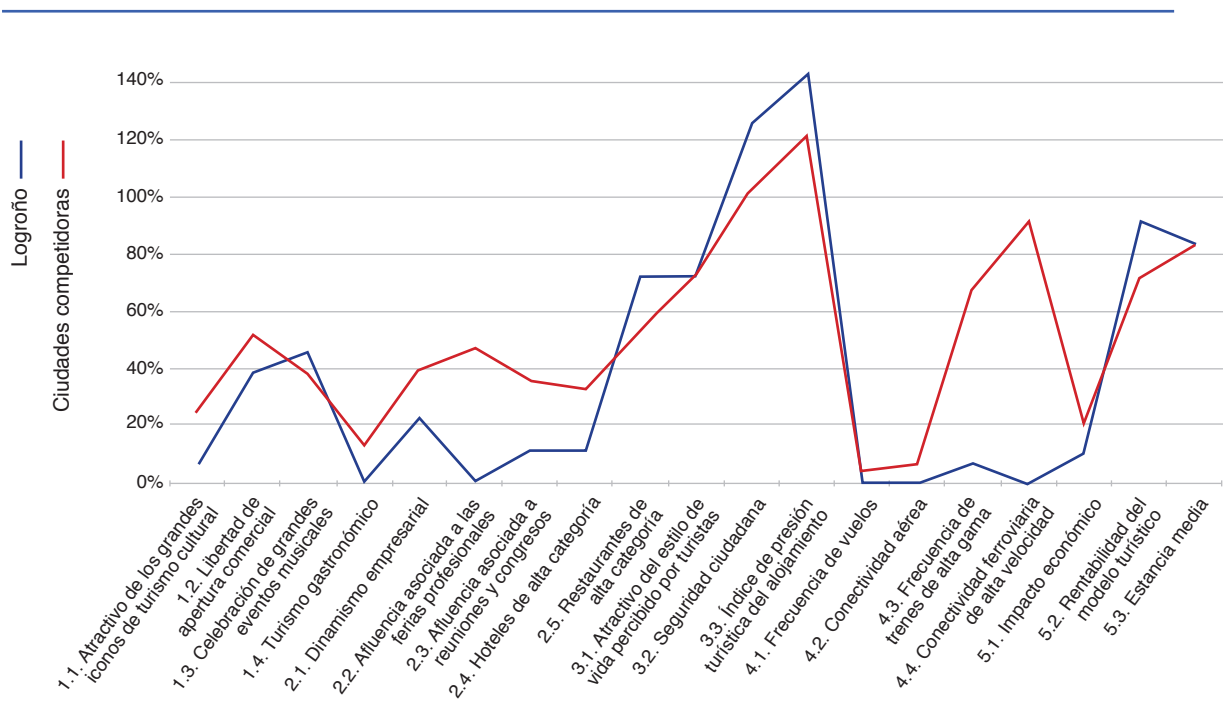
Adicionalmente, se van a identificar los recursos distintivos de Logroño, que serán aquellos en los que apoyar la estrategia que se definirá en la fase III de este plan. Para ello **se realizará un análisis de contraste** con las 22 ciudades incluidas en el Spain Convention Bureau, que serán consideradas como ciudades de referencia y, en especial, con aquellas ciudades que por su tamaño y proximidad podemos considerar ciudades competidoras de Logroño para la atracción de eventos congresuales, culturales y deportivos.

Finalmente, se van a sintetizar los elementos identificados en el **análisis DAFO** agrupándolos según su tipología y efectos en factores críticos que servirán para la determinación de las acciones estratégicas a emprender para alcanzar la visión 2022 definida en la fase I de este plan.

2.1. Perfil estratégico de Logroño

A los efectos de establecer un perfil de fortalezas y debilidades resulta adecuado definir un grupo de **ciudades competidoras directas** que se caractericen por tener un posicionamiento estratégico comparable en función de sus características diferenciales. La pertenencia a este grupo estratégico está condicionada por el tamaño pero también por la situación geográfica respecto de las dos principales fuentes de turistas de negocio nacionales que son Madrid y Barcelona y por el tipo de congresos que pueden captar en términos de tamaño y su carácter nacional o internacional. Con estas consideraciones, el grupo estratégico de ciudades competidoras de Logroño está formado por **Burgos, León, Salamanca, Santander, Valladolid y Zaragoza**. En este grupo no se ha incluido ni a Vitoria ni a Pamplona que por dimensión y proximidad son ciudades claramente competidoras directas por no pertenecer a Spain Convention Bureau y no tener acceso a los datos primarios necesarios para cuantificar su posición en los distintos indicadores y dimensiones del modelo.

Comparativa de Logroño con el promedio de las ciudades identificadas como competidoras



Fuente: Urbantur 2016 y elaboración propia

2.2. Factores críticos

Debilidades incapacitantes

Todas las debilidades identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes y están cuantificadas por comparación con otras ciudades. Sin embargo, un plan estratégico no debe abordar la corrección de todas las debilidades de una ciudad. La limitación de recursos y el ámbito de responsabilidad municipal impone seleccionar las debilidades sobre las que se va a actuar en función de la visión a alcanzar. En este punto identificamos los **factores debilitantes que es imperativo corregir** y se separan de aquellas otras debilidades que, siendo deseable corregir, no son prioritarias en un escenario de recursos limitados y con el horizonte temporal 2022.

Debilidad 1. Accesibilidad de la ciudad

Logroño es la **ciudad con peor conexión aérea y ferroviaria** de todas las ciudades de referencia. Se encuentra aislada de los mercados turísticos más importantes y en clara desventaja con competidores directos. La accesibilidad es un punto débil incapacitante que **precisa de una corrección inmediata** estableciendo conexiones con los nexos de comunicación más cercanos: por tren, Zaragoza, y por avión, Bilbao.

Esta debilidad supone un **mayor coste de transporte** para los turistas de negocio y deportivos pero, sobre todo, supone un **mayor tiempo de desplazamiento**, lo que puede tener un efecto disuasorio para la organización de eventos deportivos, cuya estancia es normalmente inferior a 4 días y para la organización de congresos, en los que la estancia extendida es de 3,8 días y la estancia estrictamente de trabajo es de tan solo 2,4 días.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta debilidad

- 1. Graves deficiencias en infraestructuras de transporte** (accesibilidad y conectividad por medios de transporte cuantificadas en 81,2 y 79,9 sobre índice 100 en Monitur 2014), lo que limita la captación de ciertos flujos turísticos, minimiza las opciones de vuelos turísticos, no facilita la conectividad de alta velocidad y prioriza otras opciones de ciudades competidoras.
operaciones en este caso es de 1.729 mientras que en Logroño la oferta es cero.
- Las debilidades más extremas de Logroño son las relacionadas con la dimensión de accesibilidad porque frente a la incommunicación aérea y de alta velocidad ferroviaria de Logroño, sus **competidoras presentan una gran conectividad** ferroviaria cuantificándose las diferencias incluso en 60 y hasta 80 puntos porcentuales.
- Logroño se encuentra en **último lugar en frecuencia de vuelos** en comparación con el grupo de ciudades competidoras, ya que la media de **4.** Logroño se sitúa en el último puesto del grupo de ciudades **con menos conexiones aéreas internacionales** ocupando el puesto 20 de las 23 ciudades de referencia en igualdad con Burgos, Córdoba y Salamanca.
- Logroño se sitúa en los últimos puestos del grupo de ciudades **con menor frecuencia de trenes de alta gama** ocupando el puesto 20 de las 23 ciudades de referencia, de las cuales 2 son ciudades insulares.
- Logroño se sitúa en los últimos puestos del grupo de ciudades con **menor conectividad ferroviaria** ocupando el puesto 15 de las 23 ciudades de referencia empatando en la clasificación con aquellas cuya conectividad es cero.

Debilidad 2. Atractivo percibido de la ciudad y capacidad hotelera

Logroño, tal como lo perciben los turistas, tiene **escasos atractivos monumentales y turísticos**, que se concentran en sus bodegas urbanas. Adicionalmente, su competitividad como ciudad de compras está en los últimos lugares de las ciudades de referencia.

La dotación de hoteles adecuados para el alojamiento de congresistas y turistas profesionales es escasa en comparación con el tamaño medio de los congresos en España y en comparación con las plazas que ofertan las ciudades competidoras. **No hay una oferta suficiente para un turismo de lujo** ni en hoteles ni en restauración gastronómica.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta debilidad

1. Logroño se sitúa **a la cola de los mejores lugares de España en cuanto a la percepción de los turistas** como una ciudad atractiva dentro del grupo de ciudades de referencia, ocupando el puesto 21 de las 23 ciudades analizadas.
2. Oferta **poco competitiva en el producto histórico, artístico y cultural** (80,4 sobre índice 100, última posición en Monitur), lo que condiciona el desarrollo de nuevos productos turísticos en el mercado (83,7 sobre índice 100 en Monitur 2014, penúltima posición).
3. **Baja oferta museística** (78,2 sobre índice 100 en el número de visitantes a museos de Monitur), lo que condiciona el desarrollo de productos complementarios a la oferta principal.
4. Logroño se sitúa dentro del grupo de ciudades con un **menor atractivo de sus monumentos e iconos culturales** ocupando la última posición de las ciudades de referencia.
5. **Escasa diversificación de la oferta turística**, convirtiéndose prácticamente en un destino turístico mono producto (85,3 sobre índice 100, última posición en Monitur 2014).
6. Producto de **turismo rural poco competitivo**, tanto en dotación de plazas de alojamiento (72,1 sobre índice 100 en Monitur, última posición) como en demanda efectiva en alojamiento (69,6 sobre índice 100 en Monitur 2014, última posición), lo que no permite aprovechar la planificación del territorio, el estado del ecosistema o el carácter rural de la comunidad autónoma.
7. **Penúltima posición en España en turismo idiomático** (83,0 sobre índice 100 en Monitur 2014) a pesar del aumento en un 21,1% de la oferta de centros para la enseñanza y de un 23,2% en la atracción de estudiantes extranjeros (Urbantur 2016), algo a corregir considerando la pugna de la región por la capitalidad de la lengua española.
8. Logroño se sitúa en el grupo de ciudades con **menor número de días de apertura comercial**, ocupa el puesto 18 de las 23 referenciadas.
9. Logroño no cuenta con una **oferta de plazas hoteleras de alta categoría** comparable a la de sus competidores. Logroño se sitúa en el último puesto del grupo de ciudades con menor número de plazas en hoteles de alta categoría.
10. Logroño no contaba en 2016 con **ningún restaurante con estrella Michelin** aunque sí que contaba con 2 restaurantes gastronómicos en su hinterland, adicionalmente en 2018 ya cuenta con restaurante distinguido con estrella en su núcleo urbano. Cifrándonos a los datos de 2016 para efectuar el análisis de contraste Logroño se situaba dentro del grupo de ciudades sin restaurantes gastronómicos ocupando el puesto 18 de las 23 ciudades de referencia.

Debilidad 3. Promoción de eventos

Logroño tiene un reducido parque empresarial en el que apoyar la organización de eventos de negocios, prácticamente no ha organizado ferias en los últimos años y la **asistencia a congresos y reuniones** se encuentra **en los últimos lugares** de las ciudades de referencia.

Algunos de los **eventos deportivos son marcadamente locales**. Se hace necesaria la organización de un mayor número de eventos y la celebración puntual de eventos extraordinarios, con énfasis en los acompañantes de los deportistas hasta conseguir una ratio aproximada de 2 acompañantes por cada deportista inscrito. No hay constancia de estancias deportivas de equipos profesionales.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta debilidad

1. En los últimos 3 años prácticamente no se ha celebrado en Logroño **ninguna feria profesional**, lo que constituye un auténtico punto débil ya que no se dispone de experiencia ni de logística ajustada para la celebración de este tipo de eventos que tienen una marcada complejidad organizativa.
2. Logroño se sitúa dentro del grupo de ciudades con **menor número de empresas de más de 10 trabajadores** localizadas en la ciudad o en su entorno inmediato ocupando el puesto 20 de las 23 ciudades de referencia, por lo que dispone de un menor número de empresas en las que apoyarse para la promoción de eventos de negocios, lo que se traduce en una gran diferencia en cuanto a la asistencia a congresos y reuniones y en la no celebración de ferias profesionales.
3. Logroño **no cuenta con un recinto ferial** que posibilite el cumplimiento del objetivo fijado por la mesa de visión para el año 2022 (Informe Spain Convention Bureau 2016).
4. Logroño se sitúa dentro del grupo de ciudades con **menor número de asistentes** a reuniones y congresos ocupando el puesto 19 de las 23 ciudades de referencia.
5. Algunos eventos deportivos como la media maratón tienen un **carácter casi exclusivamente local** y escaso impacto turístico y además es difícil incluirlos en el calendario nacional o internacional de competiciones de referencia en su modalidad.
6. Se hace **necesaria la organización de un mayor número de eventos** y la celebración puntual de eventos extraordinarios. El tipo de eventos a organizar podría dar prioridad a aquellos de carácter familiar que se complementen con estancia de fin de semana.
7. No se han podido recabar datos acerca de las posibles estancias deportivas de equipos profesionales en Logroño en 2016 y 2017.

Debilidad 4. Tamaño de los eventos y valor añadido

El modelo turístico general de Logroño, es decir, no solo referido al turismo MICE, es rentable habitación por habitación, pero tiene una dotación en plazas hoteleras por debajo de la media que compromete el impacto económico de la actividad turística. **El modelo se basa en precios competitivos que compensan el escaso atractivo percibido** por los turistas que, sin embargo, tienen unos días de estancia similares a la media de las ciudades referentes.

El valor generado por cada congreso debería multiplicarse por 10, el de las reuniones de empresa por 4 y el de los eventos deportivos por 5. Es necesario **evolucionar hacia congresos de carácter claramente profesional**, con comunicaciones, con cuota de inscripción a cargo de los participantes, enfocado a sectores productivos pujantes o relacionados con el tejido industrial de la ciudad para incrementar el impacto económico generado.

También es preciso cambiar la tendencia de los últimos años buscando la organización de **reuniones de empresa de mayor tamaño y con mayor valor añadido** como pueden ser presentaciones de producto de ámbito nacional o internacional, reuniones de proveedores de empresas internacionales o similares.

Resulta fundamental obtener un **mayor valor añadido de los eventos culturales organizados**, lo que se puede conseguir bien por la vía de la calidad de los eventos o por la vía de incrementar la estancia y, de esta manera, poder incluir como ingresos aquellos derivados de la pernoctación y la hostelería en general.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta debilidad

1. Bajos ingresos turísticos (78,9 sobre índice 100 en Monitor 2014, última posición en España), lo que hace necesario incrementar el número de asistentes a eventos y su gasto. Logroño se sitúa en el penúltimo puesto del grupo de ciudades en cuanto a facturación anual de la actividad hotelera ocupando el puesto 22 de las 23 ciudades de referencia junto a la última en el clasificación, Murcia.

2. Logroño se sitúa en la **parte baja de la clasificación** nacional en cuanto a la **duración de la estancia de los turistas** dentro del grupo de ciudades de referencia, ocupando el puesto 17 de las 23 analizadas. La media de la estancia se sitúa en 2,02 días mientras que la de Logroño es 1,7 días. En ambos casos se sitúa por debajo de la estancia media del turismo de reuniones que es de 2,40 días para las actividades profesionales y de 3,89 para la estancia extendida.

3. Penúltima posición en el turismo de reuniones en España (81,6 sobre índice 100 en Monitor 2014). Con todas las limitaciones que se derivan de la carencia de datos y de su difícil comparación con los de la visión 2022, llama la atención la modesta facturación (15€/persona) obtenida por Riojaforum en 2017. La facturación generada por los congresos es mejorable siendo recomendable incrementar el valor añadido de cada uno de ellos, incluso aunque suponga reducir su número e incluso los asistentes. Necesidad de evolucionar hacia congresos de carácter claramente profesional, con comunicaciones, con cuota de inscripción a cargo de los participantes, enfocado a sectores productivos pujantes o relacionados con el tejido industrial de la ciudad para incrementar el impacto económico generado.

4. El **número de asistentes a los congresos** de la UR, FRI y CIBIR ha experimentado en 2017 una **reducción del 57,2%** motivada por la gran variabilidad en el número de congresos organizados por la UR y el carácter intermitente de FRI y CIBIR como organizadores.

5. Se puede apreciar que la **tendencia de las jornadas y reuniones de empresa no coincide con la visión deseada**: hay más jornadas de las necesarias y están aumentando, pero el tamaño de las jornadas es menor del deseado y está disminuyendo.

6. La **necesidad de crear un mayor valor añadido en las reuniones de empresa** obliga a reforzar las relaciones con las empresas sitas en Logroño y pertenecientes a multinacionales o que

forman parte de cadenas de valor internacionales para motivar y facilitar la promoción de reuniones en Logroño. De la misma manera se debe promover la celebración en Logroño de viajes de incentivos sobre los cuales no se ha podido encontrar información.

7. La **asistencia a eventos culturales** ha experimentado un **fuerte decrecimiento** (26,38%) en 2017. Este dato contrasta con el elevado crecimiento en el número de eventos organizados en 2017 (48,57%).

8. Reducida facturación por persona y día de todos los eventos, en especial los celebrados en Riojaforum. La facturación de los eventos culturales es tan solo el 45,96% del objetivo aunque el número de eventos es muy superior al previsto y el número de asistentes también es superior, incluso el tamaño de los eventos es superior al objetivo.

9. Es necesario obtener un **mayor valor añadido de los eventos culturales** organizados, lo que se puede conseguir bien por la vía de la calidad de los eventos o por la vía de incrementar la estancia y, de esta manera, poder incluir como ingresos aquellos derivados de la pernoctación y la hostelería en general.

10. El agregado de los **inscritos en eventos deportivos se encuentra muy lejos del objetivo** de la visión 2022 y sería necesario multiplicar casi por 5 los inscritos actuales.

11. El **tamaño de los eventos organizados está por debajo del objetivo** de la visión 2022 tanto en el caso de los campeonatos como de La Rioja Bike Race. Es necesario multiplicar por 3 el número de personas que asisten a cada evento. El tamaño medio del evento celebrado en Logroño es de 831 inscritos sin contabilizar a los acompañantes.

12. El **impacto económico de los eventos deportivos** ha experimentado un ligero crecimiento en 2017, pero aún se encuentra **al 48,55% del objetivo**. Una de las causas es que el número de inscritos en los eventos deportivos aún se encuentra muy lejos del objetivo. Otra de las causas es el reducido impacto económico de los eventos tipo campeonato.

Debilidad 5. Sistema de información del turismo MICE

El proceso de captación de datos primarios para la realización del diagnóstico de este plan ha permitido constatar de primera mano la **escasa disponibilidad de información** sobre la organización de congresos y asistentes a los mismos, la escasa información sobre el impacto económico real de los distintos eventos y que la información disponible no es consistente por mezclar datos de eventos, congresos y actividades que no son comparables entre sí.

La información más compleja, como por ejemplo los lugares de procedencia de los turistas de congresos o la duración de su estancia o su satisfacción con los servicios recibidos en Logroño tampoco está disponible. La no inclusión de Logroño en los estudios de Exceltur y Spain Convention Bureau dificulta la disponibilidad de datos seriados y comparables con otras ciudades.

Por lo tanto, es una debilidad la **inexistencia de un sistema de información formal** que permita tomar decisiones basadas en datos reales.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta debilidad

- 1. Escasa disponibilidad de información** sobre la organización de congresos y sobre los asistentes a cada uno de ellos.
- 2. No se dispone información sobre el precio de inscripción**, días de estancia, coste de pernoctación y transporte o gasto en actividades paralelas propias del congreso.
- 3. Escasa información sobre el impacto económico** real de los distintos eventos.
- 4. Carencia de un sistema de información y vigilancia del turismo MICE** y, como consecuencia, la información disponible no es consistente por mezclar datos de eventos, congresos y actividades que no son comparables entre sí ni con la información disponible de otras ciudades.
- 5. No se dispone de información desagregada** para discriminar entre las reuniones de empresa, que son el verdadero objeto del turismo MICE y jornadas de otro carácter. No se dispone de información sobre días de estancia, coste de pernoctación y transporte o gasto en actividades de ocio por mencionar tan solo los ingresos directamente vinculados al turismo MICE y sin considerar otros efectos indirectos como las compras o el gasto en hostelería.
- 6. No se han podido recabar datos acerca de las posibles estancias deportivas** de equipos profesionales ni sobre los viajes de incentivos o convenciones en Logroño en 2016 y 2017.

2.3. Factores críticos

Amenazas peligrosas

Todas las amenazas identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes y están cuantificadas y son compartidas con otras ciudades. Sin embargo un plan estratégico solo debe diseñar líneas defensivas frente a aquellas amenazas que puedan poner en peligro la competitividad respecto a otras ciudades. En este punto identificamos los **factores amenazantes que es imperativo afrontar** y se separan de aquellas otras amenazas ante las que, siendo deseable defenderse, no son prioritarias en un escenario de recursos limitados y con el horizonte temporal 2022.

Amenaza 1. Rivalidad creciente entre las ciudades competidoras directas

Las proyecciones nacionales prevén una estabilización de los asistentes y de su gasto por lo que conseguir un **mayor impacto del turismo MICE supone ganar cuota de mercado a otras ciudades**. El abaratamiento de los costes de transporte y el aumento de la conectividad intermodal amplía el número de ciudades competidoras. Las ciudades competidoras directas de Logroño no disponen de conectividad aérea lo que limita el mercado internacional y refuerza la rivalidad por el mercado regional y nacional en el que pueden hacer valer su conectividad ferroviaria, factor en el que Logroño se encuentra en desventaja. Este aumento de la rivalidad se acentúa aún más por el marcado carácter estacional en primavera y otoño.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta amenaza

1. La **mayor capacidad para viajar de muchos estratos de población** por el abaratamiento del transporte, en gran parte debido a la reducción de los precios del carburante, la extensión de las compañías low cost y las nuevas conexiones ferroviarias (Urbantur 2016) lo que incrementa el número de ciudades competidoras.
2. Las ciudades competidoras de Logroño comparten la característica de no disponer de conectividad aérea. Esto lastra la capacidad de atracción de un turismo de negocios internacional al incrementar sensiblemente la duración y los costes del viaje. De esta manera la **competencia por captar un turismo nacional y regional** entre este grupo de ciudades será mayor.
3. La **diferencia con las ciudades competidoras cercanas en frecuencia de trenes de alta gama** es enorme, por ejemplo Zaragoza dispone de 63 trenes de alta gama e incluso Burgos y León disponen de 15 trenes. Es imprescindible para poder tener una mínima competitividad en el acceso ferroviario facilitar la conexión con esas ciudades cercanas que pueden actuar como nexo con la red ferroviaria de alta capacidad.
4. **Rápida mejora en España de la conexión intermodal** entre los diferentes medios de transporte, que facilitan su acceso desde el exterior, principalmente entre el avión y la alta velocidad ferroviaria (Urbantur 2016).
5. Las proyecciones indican un incremento del número de reuniones, en especial de convenciones, con un incremento moderado del número de participantes y un mantenimiento del gasto general por participante. Esto implicaría que para lograr nuevos objetivos **es necesario incrementar la cuota de mercado** y no esperar simplemente a su crecimiento global (Informe Spain Convention Bureau 2016).
6. La **estacionalidad del turismo de reuniones en España permanece sin cambios**, con una clara concentración de actividad en los meses de abril, mayo, junio, octubre y noviembre (Informe Spain Convention Bureau 2016).

Amenaza 2. Criterios actuales para la elección de sedes

Los eventos MICE tienden a celebrarse cada vez más en ciudades de más de 200.000 habitantes quedando un **mercado muy reducido para las ciudades pequeñas**. Los factores primordiales para elegir sede para un evento son el atractivo monumental de la ciudad y su accesibilidad, en especial por vía aérea y en segundo lugar por ferrocarril, ya que así se trasladan casi el 80% de los turistas MICE. Una vez en destino, la sede favorita de congresos y reuniones son los hoteles frente a los palacios de congresos. Estos criterios de elección inciden en debilidades de Logroño como ciudad organizadora.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta amenaza

- 1. Solo el 30% de los eventos MICE se celebra en ciudades de entre 100.000 y 200.000 habitantes**, con una elevada competencia y con mejor conectividad para el transporte de viajeros en un escenario en el que el 25% de los asistentes son extranjeros y el 41% provienen de Madrid y Barcelona (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 2. El 41% de las reuniones de empresa se realiza en ciudades de más de un millón de habitantes (Madrid y Barcelona) y el 28%, en aquellas que tienen una población que va de 200.000 a 500.000 habitantes. En las ciudades de entre 100.000 y 200.000 habitantes, entre las que se encuentra Logroño, se organiza el 13% de las reuniones** (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 3. Máxima importancia de la oferta arquitectónica, monumental y cultural** de la ciudad como factor de satisfacción (9,29 sobre 10 en Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 4. Gran importancia de las infraestructuras de comunicaciones** y accesos a la ciudad como factor de satisfacción (8,80 sobre 10 en Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 5. El medio de transporte prioritario para llegar a destino es el avión (65,1%)** seguido del coche (17,8%) y el tren (14,1%). La conectividad aérea y ferroviaria condiciona el acceso del 79,2% de los turistas MICE (Informe Spain Convention Bureau 2016)
- 6. Las sedes predilectas para la celebración de reuniones de empresa continúan siendo las salas de hoteles** con un 30,6% del total y un incremento interanual del 3,7% frente a los palacios de congresos que bajan al 28,8% (Informe Spain Convention Bureau 2016).

Amenaza 3. Tendencia hacia eventos de menor tamaño y carácter nacional

Logroño necesita incrementar el tamaño medio de sus congresos para alcanzar los objetivos de la visión 2022, pero la **tendencia nacional indica una reducción significativa de los asistentes por reunión**. Los eventos se atomizan, aunque tienen un carácter cada vez más nacional, estabilizándose las reuniones regionales y decreciendo significativamente las internacionales.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta amenaza

1. El número medio de asistentes por reunión **desciende un 16,84%** y marca en 2016 casi un mínimo histórico confirmando tres años de bajadas (Informe Spain Convention Bureau 2016).
2. Las reuniones regionales permanecen estables con un incremento en 2016 del 1,6% y se reduce el número de participantes un 1,5% (Informe Spain Convention Bureau 2016).
3. **Desciende el número de participantes internacionales en reuniones**, pasando del 30,4% en 2015 al 25% en 2016 (Informe Spain Convention Bureau 2016).
4. El porcentaje de participantes que realiza acciones complementarias de 'bleisure' ha **descendido un 2,3%** en 2016, situándose aún así en el 33% (Informe Spain Convention Bureau 2016).

Amenaza 4. Sensibilidad creciente a las externalidades provocadas por el turismo

Los ciudadanos son **cada vez más sensibles a los problemas que crea el turismo masivo** o la alta concentración de turistas en un corto periodo de tiempo como, por ejemplo, con motivo de un evento deportivo o cultural. Los problemas provocados en el transporte interno en la ciudad o la utilización de recursos públicos obligan a considerar cuál es la dimensión adecuada para los eventos MICE, en especial los más multitudinarios y con mayor concentración temporal en épocas de gran estacionalidad.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta amenaza

1. Un **gradual cuestionamiento del turismo por parte de la sociedad local** debido a las externalidades que produce, lo cual es especialmente relevante en el caso del turismo de eventos deportivos y musicales (conclusiones de los expertos participantes en la mesa de visión de la fase I).
2. Las dificultades para la movilidad urbana del turista derivadas de la **no integración de la perspectiva turística en la planificación** y la falta de reconocimiento de la relación que existe entre las decisiones de movilidad del residente y las necesidades que tiene un turista: falta de planes de movilidad turística a pesar de la notable incidencia urbana de los visitantes, sistemas públicos de alquiler de bicicletas no abiertos para los no residentes, carencia de aparcamientos disuasorios para los autobuses, etc (Urbantur 2016).

2.4. Factores críticos Fortalezas útiles

Todas las fortalezas identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes y están cuantificadas por comparación con otras ciudades. Sin embargo, un plan estratégico debe diseñar líneas de éxito apoyándose en aquellas fortalezas más útiles en la situación actual y más específicas de Logroño, para que de esta manera las líneas que se acometan sean difícilmente imitables y desemboquen en un modelo propio y sostenible para la ciudad. En este punto identificamos las **fortalezas estratégicas sobre las que apalancar las acciones** del plan y las separa de aquellas otras, que siendo reales, no deben constituir la base del plan.

Fortaleza 1. Ciudad segura y singular

Logroño **destaca objetivamente entre sus competidoras directas por ser una ciudad segura**, amable en la convivencia con los turistas, paseable y con transporte interno eficiente. Logroño tiene un atractivo singular, lo que le da personalidad entre las ciudades competidoras, gracias a sus bodegas urbanas y a sus abundantes restaurantes de alta categoría.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta fortaleza

- 1.** En el análisis de contraste entre Logroño y sus ciudades competidoras se detectan **4 indicadores en los que la puntuación de Logroño supera la media** y que podemos calificar como puntos fuertes relativos. En primer lugar la seguridad ciudadana con 20 puntos porcentuales sobre la media. En segundo y tercer lugar la baja presión turística y la rentabilidad del modelo turístico, con 18 puntos mejor que la media. En cuarto lugar la dotación de restaurantes de alta categoría con 16 puntos porcentuales por encima de la media.
- 2. Dimensión de la ciudad que permite un uso amigable y sano de la misma** minimizando las necesidades de transporte urbano (conclusiones de los expertos participantes en la mesa de visión de la fase I del plan). Los retos ambientales y la congestión de los centros de las ciudades imponen la necesidad de apostar de manera más decidida por una movilidad urbana más eficiente y de menor huella ecológica (Urbantur 2016).
- 3. Correcta protección del territorio** (porcentaje del territorio protegido como espacio natural con una figura legal), lo que permite una puesta en valor de productos turísticos ligados a la cantidad y calidad de los ecosistemas (136,9 sobre índice 100, segunda posición en Monitur 2014).
- 4.** Logroño es singular porque entre los 5 principales atractivos turísticos de la ciudad tan solo hay un museo o monumento mientras que hay **3 bodegas que concentran las visitas** de los turistas.
- 5.** Logroño ocupa un destacado puesto 7 de las 23 ciudades de referencia en **restaurantes de alta categoría**.
- 6.** Logroño es el **líder absoluto en seguridad ciudadana**, por encima de la media de referencia en un 126,14% y lejos de la mayoría de las grandes ciudades ocupando un destacado puesto 1 de las 23 ciudades de referencia.

Fortaleza 2. Ciudad sin presión turística y competitiva en precio

Logroño es una ciudad con vida propia auténtica, **lejos de la congestión que provoca la presión turística de otras ciudades competidoras**. A todas sus características diferenciadoras se suma la competitividad en precios de la oferta hostelera y sobre todo de la hotelera que logra altas tasas de ocupación y una elevada rentabilidad comparada.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta fortaleza

1. En el análisis de contraste entre Logroño y sus ciudades competidoras se detectan **4 indicadores en los que la puntuación de Logroño supera la media** y que podemos calificar como puntos fuertes relativos. En primer lugar la seguridad ciudadana con 20 puntos porcentuales sobre la media. En segundo y tercer lugar la baja presión turística y la rentabilidad del modelo turístico, con 18 puntos mejor que la media. En cuarto lugar la dotación de restaurantes de alta categoría con 16 puntos porcentuales por encima de la media.
2. **Baja presión turística potencial del alojamiento** en Logroño (18,16) en comparación con España (60,96) y ciudades competidoras directas como Burgos (33,62), por lo que se ofrece un destino tranquilo, no masificado y con autenticidad.
3. **Nueva regulación del alquiler de pisos turísticos** que ordena el sector garantizando la calidad y el cumplimiento de principios jurídicos básicos (Decreto 10/2017, de 17 de marzo, por el que aprueba el Reglamento General de Turismo de La Rioja en desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de La Rioja).
4. Logroño es una ciudad **poco congestionada por el turismo** y la oferta de viviendas de alquiler para uso turístico ocupando un destacado puesto 3 de las 23 ciudades de referencia.
5. La **rentabilidad del modelo turístico** es un punto fuerte relativo muy destacado al estar 18 puntos porcentuales por encima de la media de las ciudades competidoras. La alta rentabilidad del modelo turístico proviene de una elevada tasa de ocupación que se deriva de unos precios medios muy competitivos que compensan el escaso atractivo turístico percibido por los turistas.

Fortaleza 3. Experiencia organizativa y tendencia de los resultados en congresos y reuniones de empresa

Los resultados de 2016 y 2017 en la celebración de congresos y reuniones manifiestan una **tendencia muy positiva** en lo relativo al **número de asistentes y de eventos**, que en algunos casos supera incluso la previsión de eventos planteados como objetivo en la visión 2022. La organización de eventos está diversificada entre varios agentes de manera estable. Por lo tanto hay experiencia suficiente en la organización de este tipo de eventos. El reto pendiente, que modera la fortaleza, es lograr un mayor valor añadido de cada evento.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta fortaleza

- 1.** En términos agregados el **número de congresos (25) supera los establecidos como objetivo** deseable en la visión (19) y manifiesta una tendencia creciente de modo sostenido.
- 2.** El **número de congresistas** en el año 2017 **supera en un 54,8% el objetivo** de la visión 2022 (7.200 anuales).
- 3.** Riojaforum ha experimentado en 2017 un **crecimiento del 77,2% en el número de asistentes** a congresos.
- 4.** El **tamaño de los congresos ha experimentado un crecimiento del 37,85%** en 2017, con un tamaño medio de 448 congresistas y está por encima del objetivo fijado en la visión 2022 que es de 381 congresistas.
- 5.** **La Universidad de La Rioja organiza de manera regular congresos pequeños**, de un tamaño constante en torno a los 160 congresistas.
- 6.** El **número agregado de reuniones de empresas y jornadas ha crecido un 56,86%** en los dos últimos años. La Cámara de Comercio mantiene un esfuerzo constante y regular como organizador mientras que el CIBIR ha crecido un 400%, aunque el número total de reuniones organizadas es reducido.
- 7.** Considerando únicamente las **jornadas organizadas en Riojaforum** en el año 2017 **ya se supera el objetivo de la visión 2022** en un 57,14%. Adicionalmente, el número de jornadas en Riojaforum está creciendo a un ritmo espectacular del 34,84% en el último año.

Fortaleza 4. Eventos deportivos de referencia y promoción de las federaciones

Logroño cuenta con un **evento deportivo de referencia nacional** y con el impacto económico adecuado como para constituirse en ejemplo organizativo que permita la celebración de algún evento más de este tipo. Adicionalmente, la **promoción realizada por algunas federaciones deportivas** de la ciudad para la celebración de campeonatos nacionales ha permitido atesorar una experiencia importante en este tipo de eventos que tienen pendiente el reto de incrementar el valor añadido que generan por la vía de la estancia y de los acompañantes. A estas fortalezas hay que sumar que Logroño, como organizador de campeonatos, cuenta con las instalaciones apropiadas para el uso escolar en deportes individuales de sala y en fútbol, con una infraestructura adecuada para acoger a los participantes y a sus familias y, además, con un transporte eficiente dentro de la ciudad.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta fortaleza

1. Destacado impacto turístico de algunos de los eventos deportivos.

En el caso de La Rioja Bike Race, por el elevado número de inscritos que se desplazan hasta Logroño y, en el caso de los campeonatos, por el elevado número de acompañantes, ya que una buena parte de estos eventos han sido campeonatos escolares o con inscritos menores de edad.

2. La Rioja Bike Race es un evento consolidado

en el calendario internacional y constituye un ejemplo de los eventos deportivos de impacto turístico que se pueden organizar en un futuro en Logroño, ya que cuenta con el apoyo de un organizador de eventos a nivel nacional, el público diurna es muy amplio, su ubicación en el calendario competitivo es muy favorable y se cuenta con un referente mundial, Carlos Coloma, que sirve como inspiración e imagen.

3. El número de inscritos en eventos deportivos ha experimentado un crecimiento en el caso de los campeonatos y permanece estable en el caso de La Rioja Bike Race.

4. El impacto económico de La Rioja Bike Race supera el objetivo, lo que ratifica su ca-

rácter ejemplar. El impacto económico incluye la inscripción en la prueba, la pernoctación y extras como son la asistencia técnica, masajes y otro tipo de servicios y es un ejemplo de cómo se puede incrementar el valor generado por un evento.

5. Con los campeonatos deportivos organizados en Logroño, ya se ha alcanzado el número de eventos considerados como deseables para el objetivo de 2022 e incluso se ha experimentado un crecimiento en 2017.

6. Implicación constante de los presidentes de las diferentes federaciones en la promoción en los últimos años y así han podido celebrarse eventos en diferentes especialidades deportivas, como gimnasia rítmica, atletismo para veteranos, atletismo escolar, kárate, hockey, esgrima, baloncesto, natación, etc.

7. Logroño, como organizador de campeonatos, cuenta con las **instalaciones apropiadas para el uso escolar en deportes individuales de sala y en fútbol**, con una infraestructura adecuada para acoger a los participantes y a sus familias y, además, con un transporte eficiente en la ciudad.

Fortaleza 5. Festivales musicales y número de eventos culturales

Logroño cuenta con **dos festivales musicales de referencia nacional** y con el impacto económico adecuado como para constituirse en ejemplo organizativo que permita la celebración de algún evento más de este tipo. El número de asistentes está creciendo y el impacto económico también, aunque se puede incidir en conseguir un mayor gasto por persona y así limitar las externalidades de eventos multitudinarios. Los festivales desestacionalizan la oferta de turismo y son una buena práctica a imitar para la celebración de más eventos similares.

El número de eventos culturales de otro tipo ha tenido su máximo histórico en 2017 y supera con mucho el objetivo de la visión 2022, aunque su impacto económico es muy reducido y el número de turistas atraídos por estos espectáculos, su estancia y su gasto en la ciudad no se ha podido cuantificar.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta fortaleza

1. La asistencia a grandes eventos musicales es un punto fuerte relativo al estar 5,6 puntos porcentuales por encima de la media de las ciudades competidoras.

2. Existencia de referentes del tipo de eventos MICE que plantea la visión 2022: los festivales musicales Actual y Muwi, que se desarrollan en varias jornadas, cuentan con una asistencia multitudinaria y movilizan a un mayor número de personas de fuera de la ciudad. Con carácter puntual, en 2017, la FRI ha organizado un gran evento cultural con cerca de 2.500 asistentes de los que la práctica totalidad son de fuera de Logroño.

3. La oferta de festivales musicales ha crecido un 50% en los tres últimos años y está estabilizada. Logroño cuenta con un evento de referencia nacional y muy asentado en el tiempo como es Actual al que se ha sumado a partir de 2016 Muwi. Los dos festivales contribuyen a la desestacionalización de la oferta cultural por celebrarse uno en enero y otro en agosto.

4. La asistencia a los festivales ha experimentado un crecimiento del 5,13% en el último año. La media de asistentes distintos diarios se aproxima a las 3.500 personas por evento. El ta-

maño de los festivales es unas 7 veces superior al objetivo marcado en la visión 2022. Hay que tener en cuenta que estos festivales tienen un carácter excepcional a lo largo del año tanto por el número de asistentes como por su facturación y aportan la parte más significativa de turismo.

5. La facturación de los festivales por evento, sin contar gastos de transporte ni de pernoctación, es un **172,53% superior al objetivo**. Esta elevada facturación se consigue sobre todo por el elevado número de asistentes al evento ya que la facturación por persona es tan solo el 28% del objetivo.

6. La asistencia a eventos culturales está muy por encima del objetivo de la visión 2022 gracias a la aportación de los eventos celebrados en Riojaforum, que tienen un menor impacto turístico que los festivales.

7. Los eventos culturales celebrados en Riojaforum han tenido una gran variabilidad en los últimos tres años, experimentando un **mínimo en el 2016 y un máximo en 2017**, pero cualquiera de estos tres últimos años de referencia ha estado por encima del objetivo de la visión 2022, que está fijado en 34 eventos con impacto turístico anuales.

Fortaleza 6. Apoyo de las administraciones públicas

En comparación con otras ciudades y regiones, las **administraciones públicas están apoyando decididamente el turismo MICE** en Logroño tanto por la vía del incremento del esfuerzo presupuestario como por el impulso a la innovación y a la presencia en redes sociales.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta fortaleza

1. Prioridad para las administraciones públicas con un importante esfuerzo presupuestario (155,0 sobre índice 100, primera posición en Monitor 14), cuestión clave para poder competir en un mercado global con unos recursos públicos limitados. Incremento de los recursos públicos destinados a promoción e infraestructuras turísticas tras las consolidación de la recuperación económica. Estos presupuestos descendieron un 7,2% entre 2011 y 2015 (Monitor 2014).

2. Impulso a la innovación en el sector turístico (188,3 sobre índice 100, primera posición en Monitor 2014) con prioridades como la estructura-

ción de la oferta turística en clubes de productos que respondan a las motivaciones del cliente, la implantación de nuevos sistemas de reservas o el desarrollo de sistemas de geolocalización del cliente que permita conocer sus pautas en destino.

3. Correcta percepción de las estrategias de marketing turístico con especial incidencia en los medios digitales y redes sociales (121,0 sobre índice 100 en Monitor 2014 con primera posición en accesibilidad idiomática del portal turístico institucional), lo que posibilita mejores interrelaciones con operadores en los países emisores de turistas de interior.

2.5. Factores críticos Oportunidades aprovechables

Todas las oportunidades identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes y están cuantificadas y son compartidas con otras ciudades. Sin embargo, un plan estratégico debe diseñar líneas de éxito aprovechando aquellas oportunidades que mejor se ajusten a sus características internas propias, enfocando los recursos en pocas oportunidades de manera que se obtengan resultados significativos. En este punto identificamos las **oportunidades estratégicas por las que hay que apostar** para trazar los caminos que nos permitan alcanzar la visión fijada para el turismo MICE y deportivo en 2022.

Oportunidad 1. Aparición de un nuevo modelo de turismo: experiencias, acompañantes, bleisure, hinterland...

En un entorno de presión turística, emerge como factor decisivo para la selección de destinos la amabilidad de los ciudadanos y la seguridad. Las estancias aumentan su peso y **se busca enriquecer los congresos y reuniones con experiencias que integran el entorno de la ciudad** y buscan en el ocio oportunidades de negocio. La tercera parte de los turistas prolongan su estancia para conocer la comunidad autónoma en la que se localiza el congreso.

El gasto diario aumenta más que el gasto total, lo que denota que se busca más la calidad de la experiencia vivida que su duración. De este gasto, la alimentación casi alcanza el 40% del presupuesto total. El factor emergente más significativo, por ser inesperado y por la cuantía del gasto que supone, es el **paulatino incremento del número de acompañantes**, lo que brinda la oportunidad de diseñar ofertas específicas para ellos.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta oportunidad

- 1. La importancia concedida a la amabilidad de los ciudadanos** y a la seguridad como factor de satisfacción del participante con el destino es muy relevante (9,03 sobre 10 en Informe Spain Convention Bureau 2016).
- Aparición en estos últimos años de **situaciones concretas de percepción de congestión en algunas ciudades** y sus espacios más turísticos, que se han acentuado a partir de 2016 y se han visto realimentadas por el crecimiento exponencial e insostenible de la oferta de viviendas turísticas de alquiler por medio de plataformas tecnológicas, suponiendo un 105,8% de la oferta hotelera en las ciudades de referencia (Urbantur 2018).
- Incremento notable del número de actividades de turismo MICE** con un nuevo récord histórico, tendiendo a eventos de menor tamaño, lo que favorece a Logroño como destino selectivo basado en la calidad y con un conjunto de actividades de 'bleisure' diferenciadas al de otros destinos de interior competidores estratégicos. El 33% de los asistentes realiza actividades complementarias (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- Los **ingresos provenientes de acompañantes crecen notablemente** en 2016, alcanzando ya el 23% del total de ingresos MICE. Se superando por primera vez el gasto medio diario los 100 euros con un gasto medio total de 868,89 euros (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- Posibilidad de complementar el producto turístico con otras **experiencias en el 'hinterland' de influencia de las ciudades**, aprovechando la evolución de la red de infraestructuras y la conectividad de la ciudad con el exterior (Urbantur 2018).
- Según la procedencia del participante y del lugar en que se celebre la reunión, **el 32,4% aprovecha para realizar actividades de ocio** en la comunidad en la que se desarrolla la actividad (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- La duración media de las reuniones se sitúa en 2,40 días y la de la estancia, en 3,89**, estando también en línea de lo deseable para Logroño según la mesa de visión. Las reuniones se estabilizan en torno a los dos días y medio mientras que la estancia está en claro crecimiento desde 2013 (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- Los **ingresos por acompañante se incrementaron muy notablemente** respecto a 2015 mientras que el de participantes solo creció un 4% (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- El gasto medio diario en 2016 superó por primera vez los 100 euros por día**, situándose en 103,58€ con un alza respecto a 2015 del 14,6%, confirmando una tendencia creciente desde 2013, siendo el principal gasto la alimentación con un 38,1% (Informe Spain Convention Bureau 2016).

Oportunidad 2. Crecimiento de la demanda de turismo urbano y de negocios. Éxito de lo grande o de lo pequeño

El turismo urbano en general está creciendo en las ciudades españolas de manera clara y constante desde 2012 y el turismo de negocios, en concreto, lo hace de manera aún más destacada. Coexisten dos tendencias aparentemente contrapuestas: **los grandes congresos y convenciones tienen un crecimiento espectacular**, y probablemente insostenible, alcanzando cifras del 43% anual en algunos casos, y **simultáneamente el número de reuniones crece más que el de asistentes** de manera que también existe una tendencia hacia reuniones pequeñas.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta oportunidad

- 1. Fuerte crecimiento de la demanda de turismo urbano.** Incremento del 20% de las pernoctaciones en las ciudades de referencia en el periodo 2012-2016 (Urbantur 2016).
- 2. El aumento de los viajes de negocios** como consecuencia de la mayor vitalidad económica de las ciudades y su mayor vinculación al ocio gracias a la consolidación de nuevas tendencias como el 'bleisure': business + leisure (Urbantur 2016).
- 3. Los congresos y las convenciones**, los dos productos MICE que presentan un mayor crecimiento en 2016 (42,3% y 27,7% respectivamente), son los que **presentan un peor comportamiento en Logroño** y aquellos sobre los que existen más dudas sobre la comercialización del destino (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 4. El número de reuniones en España en 2016 aumentó un 16%**, superando por primera vez las 25.000 (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 5. El número de participantes en reuniones en 2016 asciende un 4,5%**, consolidando la tendencia creciente desde 2013 con un techo histórico (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 6. Aparente tendencia hacia más reuniones y menos asistentes** (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 7. Los congresos presentan un crecimiento del 42,3%** entre el ejercicio 2015 y el 2016. Habrá que observar esta tendencia en el ejercicio 2017 porque parece un crecimiento difícil de sostener (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- 8. Las convenciones en 2016 aumentan un 27,7%** y las reuniones solo un 4,5% (Informe Spain Convention Bureau 2016).

Oportunidad 3. Mercado nacional y mercado universitario

El mercado que más crece es el nacional, tanto en número de reuniones como en asistentes. En concreto, las principales fuentes de viajeros de reuniones son Madrid y Barcelona, que suponen el 40% del total. La excelente conectividad ferroviaria de Zaragoza, unida a su cercanía geográfica con Logroño, supone una oportunidad de conectar con la red de alta velocidad que situaría estos dos grandes mercados nacionales al alcance de Logroño. Por sectores, la tendencia actual consolida el peso del sector sanitario, pero revela la importancia del sector universitario como una fuente estable de eventos congresuales.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta oportunidad

- 1. El mercado crece principalmente en las reuniones nacionales** (tanto en número como en asistentes), lo que minimiza algunas de las debilidades de la plaza (infraestructuras de transporte y capacidad instalada) y permite potenciar a Logroño como un destino amigable, tranquilo, seguro, de calidad y excelente en su combinación de oferta de enología y gastronomía (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- La excelente conectividad ferroviaria de Zaragoza, unido a la cercanía geográfica con Logroño, supone una **oportunidad de conectar con la red de alta velocidad** que mueve el 14,1% del turismo MICE de España.
- Las **reuniones organizadas en las ciudades de entre 100.000 y 200.000 habitantes**, entre las que figura Logroño, **crecen el 14,3%** en el último ejercicio (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- Por comunidades autónomas, **Madrid aporta el 26,3% de los asistentes a reuniones** con un incremento del 3% y Cataluña, el 14,4% con un descenso del 6,3% (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- Los sectores más importantes continúan siendo el médico-sanitario y el económico-comercial, aunque **gana peso el sector universitario** con un alza del 1,5% y el público, que crece el 3,5% (Informe Spain Convention Bureau 2016).
- Las **universidades ocupan la tercera posición como sedes** con un 16% del total de reuniones celebradas en España en 2016, lo que unido a su peso como organizador resalta el papel que juegan en el sector (Informe Spain Convention Bureau 2016).

Oportunidad 4. Crecimiento de los viajes deportivos y aparición de nichos de especialización

Los viajes deportivos crecen en número con vigor, aunque empiezan a experimentar una cierta desaceleración. Sin embargo, comienza a percibirse que la tendencia es a ir aumentando las estancias, apareciendo el **nicho de los viajes de más de 4 días como el de mayor crecimiento**, lo cual abre nuevas posibilidades para diseñar ofertas en las que la parte de ocio sea más significativa. Asimismo, el gasto deportivo crece a un ritmo de casi el 10%, lo que hace más interesante este segmento que se caracteriza por tener un valor añadido por persona y día menor que el del turismo congresual.

Los nichos de especialización van siendo ocupados por ciudades que intentan convertirse en referencia de esas pruebas y así copar calendarios y fidelizar a los deportistas, sin embargo **aún existen nichos en los que no está decidido el conjunto de ciudades que serán referencia** como, a título de ejemplo, el ciclo turismo de carretera o la marcha atlética. Otros nichos prometedores son los segmentos de población que, por capacidad de gasto en un caso y por la ratio de acompañantes por otro, tienen un mayor gasto diario: las competiciones sénior y los campeonatos escolares.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta oportunidad

1. Los **viajes realizados por deporte** en España **consolidan la tendencia creciente** que venían manteniendo en los últimos años con un incremento del 8,16% en 2016 aunque supone una cierta deceleración.
2. La **duración de las estancias** de los viajes deportivos mantiene su tendencia **al alza** en 2016. Los viajes de corta duración crecen un 4,88%.
3. Es muy destacable que los deportistas tienden a aumentar la duración de sus viajes. Las **estancias de más de cuatro días crecen un espectacular 24,18%**, aunque por el momento solo constituyen el 19,54% de los viajes deportivos.
4. El **gasto deportivo crece un 9,56%** en el último año, alcanzando los 252 euros por persona.
5. Hay pocas especialidades deportivas en las que se pueda **replicar el modelo de éxito que es La Rioja Bike Race** de manera que se puedan conseguir estancias de tres días y se dirijan a un público amplio. Algunas oportunidades podrían ser el triatlón, la Spartan Race, la marcha atlética o el cicloturismo de carretera. En todo caso, es necesario contar con un socio potente que actúe como organizador y es conveniente contar con alguna referencia local.
6. **Crecimiento del público objetivo de deportistas veteranos** y posibilidad de una oferta de eventos deportivos específicos que aprovechen las características de los deportistas sénior y las singularidades de Logroño para convertirse en referencia nacional de un mercado aún emergente.

Oportunidad 5. Aplicación de la tecnología al turismo MICE

La tecnología es ya habitual en la fase de planificación y contratación de viajes, pero la extensión de las coberturas wifi y la eliminación del roaming hace que el turista de negocios en destino esté conectado permanentemente, lo que abre la **posibilidad de digitalización de soluciones y servicios basados en la tecnología** para mejorar la integración de los actores y la propuesta de experiencias que percibe el turista y para favorecer su interacción con la ciudad.

El concepto smart permite **integrar en plataformas de open data a los agentes y empresas del sector** y a los elementos más representativos de la información pública para ofertar una ciudad destino inteligente.

No menos interesante es la **utilización de la sensórica y el big data para la toma de decisiones** en tiempo real que mejoren la satisfacción del viajero y le proporcionen experiencias personalizadas. Esta oportunidad es todavía más atrayente por el reducido esfuerzo que hasta el momento han realizado las ciudades de referencia en el turismo smart y digital.

Argumentos que concretan, cuantifican y justifican esta oportunidad

1. Aparición en estos últimos años de **situaciones concretas de percepción de congestión en algunas ciudades** y sus espacios más turísticos que se han acentuado a partir de 2016 y se han visto realimentadas por el crecimiento exponencial e insostenible de la oferta de viviendas turísticas de alquiler por medio de plataformas tecnológicas suponiendo un 105,8% de la oferta hotelera en las ciudades de referencia (Urbantur 2016).
2. **Digitalización de soluciones y servicios basados en la tecnología** para mejorar la integración de los actores y la propuesta de experiencias que percibe el turista y para favorecer su interacción con la ciudad con el fin de resolver sus necesidades durante el viaje: inteligencia artificial, internet de las cosas, sensorización de la ciudad, big data, 5G, interrelación en tiempo real a través de redes sociales, etc (Urbantur 2016).
3. **Sistemas de información en tiempo real** del comportamiento del turista por medio de la tecnología sobre el volumen de demanda y su movilidad en el destino a través de datos de operadores móviles, uso de wifi municipal o sensorización de los recursos turísticos; sobre la valoración de sus recursos a través de sistemas de puntuación de páginas de producto como TripAdvisor, Booking o El Tenedor; sobre el gasto en destino explotando la información de los medios de pago y, principalmente, los operadores de tarjetas; y sobre el nivel de satisfacción de su experiencia explotando semánticamente sus comentarios en redes sociales (Urbantur 2016).
4. Turismo smart, planificación, diseño de producto y marketing del destino integrando en **plataformas de open data** a los agentes y empresas del sector y los elementos más representativos de la información pública sobre el turista en tiempo real (Urbantur 2016).
5. **Reducido esfuerzo en los nuevos retos del turismo urbano**: reflexiones sobre el nuevo modelo, posicionamiento por segmentos de cliente, definición de nuevos productos, tratamiento integral del movilidad turística, etc (Urbantur 2016).

2.6. Síntesis estratégica

Fortalezas útiles

1. Ciudad segura y singular
2. Ciudad sin presión turística y competitiva en precio
3. Experiencia organizativa y tendencia de los resultados en congresos y reuniones de empresa
4. Eventos deportivos de referencia y promoción de las federaciones
5. Festivales musicales y número de eventos culturales
6. Apoyo de las administraciones públicas

Oportunidades aprovechables

1. Aparición de un nuevo modelo de turismo: experiencias, acompañantes, bleisure, hinterland
2. Crecimiento de la demanda de turismo urbano y de negocios. Éxito de lo grande o de lo pequeño
3. Mercado nacional y mercado universitario
4. Crecimiento de los viajes deportivos y aparición de nichos de especialización
5. Aplicación de la tecnología al turismo MICE

Debilidades incapacitantes

1. Accesibilidad de la ciudad
2. Atractivo percibido de la ciudad y capacidad hotelera
3. Promoción de eventos
4. Tamaño de los eventos y valor añadido
5. Sistema de información del turismo MICE

Amenazas peligrosas

1. Rivalidad creciente entre las ciudades competidoras directas
2. Criterios actuales para la elección de sedes
3. Tendencia hacia eventos de menor tamaño y de carácter nacional
4. Sensibilidad creciente a las externalidades provocadas por el turismo



RIOJA f O

Fase III.

Líneas estratégicas, planes de acción y programas operativos

En esta fase III, se proponen **6 líneas estratégicas articuladas en 16 planes** de acción que a su vez se despliegan en 48 programas operativos.

El Plan es específico para Logroño en 2018, ya que las líneas estratégicas se han **diseñado para aprovechar las oportunidades** del entorno a partir de las fortalezas distintivas de la ciudad, aunque también corrigen la principal debilidad incapacitante detectada en el diagnóstico. Por lo tanto estamos ante un plan original y difícilmente imitable por otras ciudades competidoras.

Los planes de acción y programas operativos se han construido a partir de las aportaciones de los agentes del sector, por lo que son fruto del consenso y así se consigue que sea más fácil su implantación por basarse en la experiencia concreta y la motivación de los que han de ser protagonistas del Plan hasta 2022. La implantación del Plan **compete a todos los agentes públicos y privados del sector** y no se puede considerar de ningún modo responsabilidad única del Ayuntamiento.

Las líneas agrupan planes y programas que están muy interrelacionados, lo que da coherencia al Plan y a su vez asegura la sinergia en la implantación de los programas. Implícitamente hay 4 ideas clave que recorren de modo transversal todas las líneas estratégicas: la **colaboración** entre agentes, la **medición** para la toma de decisiones inteligentes, la **especialización** de todos los eventos apoyándose en la singularidad competitiva de Logroño y el **uso de la tecnología** como característica de Logroño como smart city.

3.1. Líneas estratégicas

El Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022 se despliega en seis líneas estratégicas, que a su vez se despliegan en 16 planes de acción y 48 programas operativos. Son las siguientes:

Línea 1. Desarrollo de una oferta MICE especializada

Línea 2. Destino turístico inteligente

Línea 3. Innovación y profesionalización en la gestión

Línea 4. Diversificación y estructuración de productos turísticos

Línea 5. Comercialización del destino Logroño

Línea 6. Conectividad para la competitividad

3.2. Línea 1. Desarrollo de una oferta MICE especializada

La presente línea estratégica tiene como objetivo principal la creación de una **oferta basada en las singularidades específicas** de Logroño adaptada para públicos que por su rápido crecimiento o por su capacidad de gasto representan una oportunidad.

Contempla como planes de trabajo la **atracción de reuniones de empresa** de ámbito internacional promocionándolas a partir de la estructura empresarial local y ofreciendo un trato personalizado al promotor que así puede facilitar a sus clientes una experiencia de lujo sencillo y singular.

Plantea el **desarrollo de eventos culturales de alcance mundial** que generen un turismo especializado que actualmente no existe en Logroño y procura estancias de varios días de los turistas mediante la coordinación con otros eventos geográficamente próximos y mediante la fidelización de los asistentes a los eventos ya consolidados.

Asimismo, se busca obtener un impacto turístico relevante mediante la organización de **eventos deportivos dirigidos a un nicho de turistas concreto**, tanto por sus características sociológicas como por la práctica deportiva que realizan. Es interesante lograr el escalado de los eventos que se celebren proponiendo un modelo de organización y patrocinio que ha tenido éxito en las pruebas deportivas de referencia en Logroño. Especialmente interesante es el proyecto de convertir a Logroño en ciudad del deporte femenino generando una marca que integre Logroño, deporte y mujer.

Esta línea se despliega en tres planes de acción:

Plan 1.1. Oferta local para turismo MICE internacional

Plan 1.2. Desarrollo de nichos culturales

Plan 1.3. Turismo deportivo especializado

Plan 1.1. Oferta local para turismo MICE internacional

Programa 1.1.A. Programa VIP singular

Captación de reuniones de empresa, presentaciones comerciales y viajes de incentivos de **clientes top de cada sector para los que se diseña un trato VIP** que incluye personalización de servicios como el flete de vuelos chárter al aeropuerto, recepción con coches en la pista de aterrizaje, cortes de carretera y apoyo de la policía local, utilización de sedes especiales y atención a necesidades específicas como puede ser la localización de escenarios para rodajes y servicios de otro tipo. El concepto de oferta VIP no se basa en el lujo de los hoteles o de otros servicios, ya que en ese aspecto Logroño no es competitiva, sino en la disponibilidad para responder con agilidad institucional y de los stakeholders locales a las necesidades que plantea la empresa. Las empresas intermedias pueden estar interesadas en este tratamiento VIP singular en el que una ciudad segura y con atractivos especiales puede ofrecer una experiencia diseñada expresamente para cada empresa de modo irrepetible.

Programa 1.1.B. Aftercare

Este programa consiste en hacer una oferta de servicios y organización de eventos para ayudar a las empresas locales pertenecientes a grupos nacionales o internacionales a proponer a su matriz o a sus clientes la organización de eventos en Logroño. Esta línea de trabajo se dirige a empresas con una parte importante de su cadena de valor situada en Logroño o en su zona de influencia económica. El programa prevé la **visita sistemática a las empresas** de este tipo para cuidar la relación de la empresa con la ciudad y, en este sentido, se priorizará a las empresas con reciente implantación para potenciar su sentido de pertenencia a la sociedad logroñesa. Puede incluir el **patrocinio**, las **ventajas fiscales**, el **acompañamiento** en la presentación de la propuesta a la empresa matriz, la inclusión en el programa VIP singular, el **apoyo logístico**, la oferta de **estancia extendida** y otras acciones que contribuyan a que la sede local obtenga prestigio ante su matriz y sus clientes nacionales o internacionales.

Programa 1.1.C. Turismo idiomático

El programa pretende potenciar una de las singularidades más claras de Logroño proponiéndose como destino idiomático de referencia mediante la **colaboración con el Instituto Cervantes**. Se busca comercializar el destino Logroño para **cursos de idiomas en varios segmentos**: jóvenes, sénior, profesionales de sectores o países concretos. La comercialización puede tener distintos formatos como cursos de verano, estancias profesionales de inmersión cultural, estancias para la obtención de certificados del Instituto Cervantes...

Plan 1.2. Desarrollo de nichos culturales

Programa 1.2.A. Eventos de impacto mundial

El programa busca atraer turismo mundial mediante la promoción de **espectáculos de categoría mundial en sectores poco especializados** y que se puedan convertir en referencia. Adicionalmente, se buscará obtener impacto especializándose en **eventos con menor coste organizativo** (solistas de instrumento en lugar de óperas) y **personalizar nichos** apoyados en valores del territorio y en la singularidad de los escenarios locales y del hinterland. Al tratarse de eventos de excepcional interés público se podría considerar la posibilidad de facilitar su promoción mediante una reducción en los costes vía fiscal. Entre los eventos que parecen ineludibles debería figurar una **feria anual de enología de referencia mundial** que puede tener tanto dimensión profesional como cultural y lúdica.

Programa 1.2.B. Eventos en ciclos territoriales

Para aquellos eventos cuya categoría no justifique expresamente un viaje se puede **coordinar su calendario con la oferta de las localidades cercanas** para establecer itinerarios culturales y lograr que los turistas planeen estancias de varios días por la zona. Estos ciclos territoriales conviene dirigirlos a un público objetivo con capacidad económica como, por ejemplo, golfistas, aficionados a festivales de ópera, colectivo LGBT, concentraciones de coches y bicis antiguos...

Programa 1.2.C. Potenciación turística de los eventos actuales

El programa pretende el afianzamiento de los eventos musicales y deportivos de mayor éxito en la actualidad (La Rioja Bike Race, MUWI, Actual...) con la **inclusión de figuras de relevancia internacional** y una creciente labor de comunicación multicanal. Asimismo se ha de procurar la extensión de la oferta turística vinculada a cada evento ya que se conoce el perfil de asistente y esto posibilita el **diseño de paquetes personalizados** para lograr estancias de mayor duración. Se pueden diseñar **mecanismos de fidelización** para los asistentes a esos eventos que en muchos casos ya suponen estancias de 3 días, lo que limita la posibilidad de extensión de la estancia y que pueden incluir bonos y descuentos a consumir en el periodo intereventos o premios por la prescripción a terceros.

Plan 1.3. Turismo deportivo especializado

Programa 1.3.A. Escalado de eventos deportivos

El escalado de los eventos deportivos que se organizan en la actualidad se puede lograr por la vía del incremento de participantes no locales y por la vía del incremento de la estancia o del número de acompañantes. Logroño tiene experiencia en organización de eventos de gran impacto económico y turístico que permiten proponer un modelo organizativo de eventos deportivos basado en las buenas prácticas detectadas. Así, tomando como referencia de éxito La Rioja Bike Race, se definen los siguientes **cánones organizativos**:

1. Es necesario contar con un **organizador de eventos a nivel nacional** como, por ejemplo, Octagon.
2. Debe existir un **amplio público objetivo** para permitir una participación mínima en torno a 500 deportistas.
3. Es deseable contar con un buen fin de semana en el **calendario** deportivo anual.
4. Sería recomendable contar con un **deportista referente local** que prestigie la sede y la competición.
5. El evento ha de tener una duración de **3 días**.
6. El deporte en cuestión es deseable que arrastre **acompañantes**, ya sean técnicos, fisioterapeutas, árbitros o bien familiares del deportista.
7. La fórmula prioritaria para el **patrocinio** se compondrá de una pequeña aportación de canon o fijo, que puede dar apoyo y seguridad al organizador en el momento de tomar la decisión, y de una **cantidad aportada por los participantes** de la prueba que en todo caso será siempre más del 50% del patrocinio total que reciba el organizador. La financiación para patrocinio procederá de los fondos destinados a promoción turística. Los fondos para la promoción de la actividad deportiva no tienen los mismos objetivos.

Programa 1.3.B. Desarrollo de nichos deportivos

Los deportes que constituyen un objetivo prioritario para la organización de eventos por cumplir las características de público objetivo, acompañantes, estancia y posibilidad de tener un buen calendario, además de existir licencias de organización disponibles son, adicionalmente al ciclismo de montaña y al triatlón, que ya se organizan con éxito en Logroño, los siguientes:

1. **Deportes de alta intensidad** (pista americana, cross-fit...).
2. **Marcha atlética** (deporte emergente que se organiza en pruebas de 3 días).
3. **Cicloturismo de carretera** con componente competitivo y 2 ó 3 etapas de duración.

Programa 1.3.C. Especialización en eventos deportivos para públicos de especial impacto turístico

Los públicos identificados por su especial impacto turístico son los siguientes:

1. **Deporte escolar** con el impulso de las federaciones locales y el patrocinio de Ayuntamiento y Gobierno.
2. **Deporte para veteranos**, pruebas 'máster' en el ámbito del atletismo, tenis y fútbol, entre otros.
3. **Deporte para colectivos concretos** de actividad profesional que requiera una buena condición física con especial atención a Fuerzas Armadas, policía, bomberos...

En todos los casos se comercializarán con la promoción de las federaciones o asociaciones locales, a las que se les brindará ayuda para la presentación de Logroño como destino del evento a nivel nacional, apoyo organizativo y prioridad en la gestión de espacios deportivos en las fechas del evento.

Programa 1.3.D. Logroño ciudad del deporte femenino

Logroño y su hinterland tiene numerosos y destacados exponentes de la pujanza del deporte femenino en competiciones tanto a nivel individual como de equipos. Esto permite buscar la especialización en eventos para la mujer para convertirse en **referente nacional como sede de pruebas femeninas**. Se buscará la celebración de eventos deportivos destacados como finales de Copas de la Reina o **competiciones internacionales** con la participación deseable, pero no única, de equipos o deportistas de Logroño. Se priorizará la celebración de **campeonatos escolares femeninos** y se diseñará una campaña de comunicación para la creación de una marca que integre Logroño-deporte-mujer. A partir de la consolidación de la marca se convocarán **pruebas populares**, siguiendo el patrón organizativo del Programa 1.3.A, que logren la atracción de deportistas femeninas foráneas.

3.3. Línea 2. Destino turístico inteligente

Esta línea estratégica tiene por objetivo consolidar Logroño como un **referente en el turismo MICE de calidad** mediante la utilización armónica de tecnología, digitalización y conocimiento, personalizando la experiencia de cada visitante.

Tal y como establece la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR), un **destino turístico inteligente** (DTI) es “un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino, a la vez que mejora la calidad de vida del residente”.

Por ello, esta línea se asienta sobre tres planes de trabajo, tan diversos como la **digitalización** de la ciudad, la **personalización** de la experiencia turística o la aplicación de acciones que permitan un acceso continuo y transparente a los **datos** turísticos de la ciudad.

Esta línea se despliega en tres planes de acción:

Plan 2.1. Logroño, destino digital

Plan 2.2. Hola, soy Logroño

Plan 2.3. Dato abierto

Plan 2.1. Logroño, destino digital

Programa 2.1.A. Tecnología inteligente

Propuestas de explotación **big data**, uso de **inteligencia artificial**, **sensorización** de la ciudad, **internet de las cosas**, aprovechamiento de la interconexión por **redes**, capacidades del **5G**, **realidad aumentada** o **realidad virtual** deben ser cuestiones que estén a disposición de todos los actores del ecosistema turístico para poder optimizar el número de actuaciones, de turistas, su gasto medio, su satisfacción, su prescripción, la repetición de Logroño como destino y la rentabilidad del sector.

Programa 2.1.B. Integración en la plataforma Smart City de Logroño de protocolos para la gestión del turismo MICE y deportivo

Aprovechar los recursos tecnológicos y humanos disponibles en la plataforma de ciudad inteligente del Ayuntamiento de Logroño para, por un lado, **gestionar la atención telefónica** y digital de organizadores, OPC y turistas y, de otro, contribuir al despliegue de los **programas de dato abierto**.

Programa 2.1.C. Participación en proyectos turísticos de DTI y Smart Cities

A través de la oficina de proyectos europeos del Ayuntamiento de Logroño plantear iniciativas susceptibles de **financiación comunitaria** para el despliegue tecnológico, el desarrollo de estructuras e infraestructuras tecnológicas y digitales, la puesta en marcha de **recursos turísticos digitales** y la personalización de la experiencia turística.

Plan 2.2. Hola, soy Logroño

Programa 2.2.A. Potenciación de la app de Logroño para el turismo MICE y deportivo

Plantear **nuevas utilidades en la aplicación municipal** para interactuar con los turistas, permitir la **personalización de su experiencia**, hacer posible un contacto directo con el propio Ayuntamiento y recabar datos en tiempo real sobre sus experiencias y su grado de satisfacción. Conjunto de acciones dirigidas a conocer en tiempo real con criterios de trazabilidad el volumen de demanda, su movilidad,

la valoración de los recursos turísticos o el gasto en destino mediante la monitorización de redes sociales, de app municipal, de consumo de conexiones WIFI y conexiones de alta capacidad, de los medios de pago utilizados, de centrales de reserva de app de valoraciones de gastronomía y enología...

Programa 2.2.B. Personalización de la experiencia de turista MICE y turista deportivo

Activar un conjunto de recursos que permitan **monitorizar la experiencia turística en tiempo real**, tanto los servicios que se demandan, la valoración de los mismos, ofertas de bleisure, consumo de productos de hinterland, compras, desplazamientos a otros destinos, opiniones en redes sociales, consultas, otras reservas, etc.

Programa 2.2.C. Living lab de turismo MICE

Desarrollar un laboratorio ciudadano abierto en el que administraciones públicas, operadores privados, prescriptores, medios de comunicación, turistas y vecinos puedan **experimentar nuevas soluciones** para un turismo sostenible, personalizado y con un tamaño mínimo eficiente.

Plan 2.3. Dato abierto

Programa 2.3.A. Observatorio turístico de Logroño

Establecer un **centro de prospectiva, análisis y evaluación** de políticas turísticas (sistemas de inteligencia competitiva, sistemas de medición del impacto económico, sistemas de valoración de eventos y sistema de evaluación de experiencia de cliente, sistemas de detección temprana de necesidades) con el objetivo de fomentar mediante la generación y transferencia de conocimiento la rentabilidad económica y social del sector y la innovación permanente.

Colaboración con la Universidad de La Rioja que permita la coordinación eficaz y la puesta en producción de esta línea estratégica posibilitando la **participación de la ciudad en los principales informes e índices sectoriales** para poder contar con datos comparativos reales que permitan ver la evolución del destino turístico.

Programa 2.3.B. Sistemas de puntuación del destino en plataformas, aplicaciones y webs

Monitorizar todas las valoraciones que de cualquier recurso turístico de Logroño se realice en cualquier plataforma, web y app por cualquier turista pasado, presente o futuro.

3.4. Línea 3. Innovación y profesionalización en la gestión

Esta línea estratégica tiene como objetivo asentar un conjunto de planes y programas que permitan **objetivar la toma de decisiones sobre sistemas expertos** que analicen los distintos aspectos que guardan relación con la creación de ventajas comparativas como destino de turismo MICE y deportivo, aplicando distintas acciones que permitan innovar en la gestión de los recursos disponibles, modernizando infraestructuras, estructuras y equipos humanos. Además, establece prioridades para la puesta en marcha de procesos de innovación colaborativa destinados a fomentar la participación y la coordinación y desarrollar nuevos mecanismos de gestión para la comercialización del destino turístico.

Por ello, esta línea se asienta sobre dos planes de trabajo interrelacionados como son los que afectan al desarrollo de nuevos **sistemas de información** y de procesos de **innovación en la gestión**.

Conviene aplicar aquí, a modo de principio general, la definición que de innovación da la Fundación Cotec: “Innovación es todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)”.

Por ello, planificar las distintas actuaciones obedeciendo a unos objetivos compartidos, intentar la mejora continua en su ejecución, hacerlo sobre estructuras y equipos humanos cada vez más preparados, anticiparse a los movimientos del mercado y de los clientes y evaluar de forma continua los resultados obtenidos para, sobre ello, construir nuevas propuestas, lejos de ser una opción, supone una obligación.

Esta línea se despliega en dos planes de acción:

Plan 3.1. Gobernanza e innovación en la gestión

Plan 3.2. Sistemas de información

Plan 3.1. Gobernanza e innovación en la gestión

Programa 3.1.A. Logroño Convention Bureau

Analizar la viabilidad para la **puesta en marcha de Logroño Convention Bureau o de una estructura de similares características** con unos objetivos fijados y cuantificables anualmente, con unos recursos asignados a la consecución de dichos objetivos. La organización sería una agrupación de stakeholders sobre un núcleo de Ayuntamiento de Logroño y Gobierno de La Rioja añadiendo asociaciones hoteleras, OPC, colegios profesionales... Contaría con una **programación anual** con objetivos y **reuniones mensuales** en la que se repartirían tareas de promoción y **asistencia a ferias de promoción**, al menos dos nacionales y otras dos en función de los enlaces aéreos de Bilbao, Zaragoza y Pamplona. Debería existir una posición de **gerente y un equipo permanente** que respondan sobre una cuenta de explotación que no se base en patrocinios ni financiación pública y sí en el mercado.

Programa 3.1.B. Inteligencia de mercados

Sistema homogéneo de inteligencia y vigilancia competitiva que genere **informes periódicos** o informes bajo demanda con un cuadro de mando integral y que trabaje con mercados de interés, intermediarios de incentivos, eventos MICE y deportivos con especificación de duración, tamaño, valor medio, rotación... con un **mapa de operadores nacionales** y locales, con la emisión de un informe semestral de coyuntura y un **panel permanente de vigilancia de ciudades competidoras**. Este programa logrará un conocimiento del turismo MICE y de las necesidades generadas tanto desde el lado de la oferta como desde el lado de la demanda. También contribuye a aumentar la información que se puede poner a disposición de todos los operadores relacionados con el turismo MICE.

El conocimiento, colectivamente construido, sobre la demanda real de cada uno de los productos MICE es una potente herramienta de toma de decisión. Así, por ejemplo, la **identificación de las empresas** ubicadas en Logroño que **hacen reuniones periódicas** permitiría elaborar un catálogo de necesidades y también una oferta de servicios específica para cada empresa.

La **identificación de grupos de investigación** y de los distintos **colectivos empresariales** o no que habitualmente **acuden a congresos** permitiría a los organizadores hacer ofertas específicas para ofrecer la candidatura de Logroño como ciudad de congresos. De la misma forma, conocer datos como el número de personas que acuden a los eventos culturales y/o deportivos, el número de acompañantes, sus estratos de edad o su posición social ayuda a diseñar los materiales multimedia a poner a su disposición, las ofertas concretas de ocio, etc.

El estudio y conocimiento permanente de **cuáles son los recursos turísticos que Logroño puede ofrecer** y cuáles son las tendencias en turismo MICE permitiría adelantarse a las demandas de los usuarios y proporcionar ofertas más personalizadas a cada colectivo y que resulten más competitivas que las de las ciudades vecinas.

Programa 3.1.C. Vigilancia tecnológica

Sistema de información a dirección sobre la evolución de la **variable tecnológica** y digital con el fin de poder disponer en cada momento de la mejor posición a la hora de dar cumplimiento a esta y otras líneas estratégicas del Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño optimizando las posibilidades de la ciudad como destino teniendo en cuenta la dimensión, la capacidad instalada y la necesidad de incrementar el gasto medio por turista y aumentar la calidad percibida.

Plan 3.2. Sistemas de información

Programa 3.2.A. Sistema de medición del impacto económico

Poner en marcha un sistema de medición de eventos MICE y deportivos que incluya, entre otras variables, **asistentes** al evento, lugar de **procedencia** de los asistentes, duración de la **estancia**, producto turístico contratado, organizador del viaje, **gasto medio**, tipo de alojamiento, tipo de manutención, actividades paralelas, número de **acompañantes**, medio de transporte a Logroño, **valoración de la estancia**... El sistema de medición implicará a los organizadores de eventos y de manera **obligatoria si desean acceder a financiación pública**.

Programa 3.2.B. Sistema de valoración de eventos

Desarrollar un sistema de valoración de eventos para la toma de decisiones de patrocinio público. Se definirán los criterios en términos de aportación del evento al Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño y de otras variables como asistentes, acompañantes, estancia e impacto económico previsible del evento en función de experiencias anteriores de ese evento concreto y otros similares celebrados en la ciudad.

Programa 3.2.C. Sistema de evaluación de satisfacción de cliente

Implantar un sistema de evaluación del nivel de satisfacción de cada turista MICE o deportivo que visite Logroño respecto a la **facilidad de llegar al destino**, el receptivo local, la **oferta de ocio** y restauración, el alojamiento, la posibilidad de **personalizar** su experiencia, el turismo de **compras**, los **servicios públicos**, las opciones **bleisure** y el acceso al **hinterland** y los productos existentes.

3.5. Línea 4. Diversificación y estructuración de los productos turísticos

El objetivo de esta línea es relacionar y organizar los productos turísticos MICE de Logroño para lograr una **mayor adaptación a los requerimientos de los usuarios** en función del tipo de actividad, su tamaño y el tiempo en el que se desarrolla, aprovechando las demandas surgidas del nuevo modelo de turismo (experiencias, acompañantes, bleisure, hinterland), la experiencia acumulada en la organización de congresos, reuniones de empresas y eventos culturales y deportivos y nuestras singularidades de ciudad segura, paseable y amable en la convivencia con los turistas, para conseguir una mejora en el atractivo percibido por los turistas y en el valor económico generado por cada turista en la ciudad.

Esta línea se despliega en dos planes de acción:

Plan 4.1. Paquetes específicos para turistas MICE

Plan 4.2. Logroño como hinterland

Plan 4.1. Paquetes específicos para turistas MICE

Programa 4.1.A. Creación de un sistema de alerta temprana de congresos, reuniones y eventos culturales y deportivos

Este programa pretende conocer y dar a conocer a todos los operadores relacionados con el turismo MICE con suficiente antelación las fechas, el número de asistentes posibles y su perfil, el tiempo medio de estancia, etc. Esto permitirá a las OPC, los hoteleros y los hosteleros hacer una mejor previsión de sus demandas y también planificar los servicios que podrían ofertar a cada colectivo. Se debe crear una **red de intercambio de información** que sea **ágil y suficientemente fiable** en la que participen todos los agentes turísticos de Logroño y a la que puedan acceder todos los potenciales demandantes de servicios: las empresas que necesitan ayuda para organizar reuniones, los promotores de congresos y los promotores de eventos deportivos y culturales. La red servirá también como **plataforma para ofertar servicios turísticos diferenciados y exclusivos** para cada colectivo concreto y adaptado a sus necesidades específicas.

Programa 4.1.B. Banco de experiencias MICE

Al igual que el programa 4.1.A, este es un programa que necesita de la colaboración de todos los agentes turísticos de Logroño para su éxito. Se trata de crear un banco de experiencias a partir de las reuniones de empresas, los congresos y los eventos culturales y deportivos ya organizados. El programa destaca la importancia de **acumular sistemáticamente en una base de datos dinámica el conocimiento adquirido** durante el desarrollo de las actividades MICE por los agentes participantes. Se propone que al final de cada actividad MICE su organizador o promotor comparta su experiencia sobre cuestiones como los proveedores de servicios, los paquetes 'hotelería+hostelería' ofrecidos o la duración de la actividad de tal forma que puedan ser **jerarquizados en función del grado de satisfacción generado**. También se propone que en este banco se recojan las opiniones en relación a la experiencia vivida por los turistas MICE.

Programa 4.1.C. Logroño bleisure

Este programa hará posible elaborar paquetes 'trabajo+ocio' singulares para cada una de las actividades MICE que se desarrollen en Logroño. Está ligado estrechamente con el programa 4.1.B e intenta conseguir que la estancia media de los participantes en actividades MICE se alargue para lograr un mayor impacto económico por actividad y

persona en la ciudad. El programa subraya la importancia de la **colaboración entre todos los agentes turísticos** de Logroño para preparar ofertas que resulten atractivas tanto a los organizadores de las actividades MICE como a los participantes en ellas. También incide en la **coordinación con el Ayuntamiento de Logroño** para incluir en los paquetes las visitas monumentales o culturales que coincidan en el tiempo con las actividades MICE.

El programa propone crear **paquetes cerrados de oferta hotelera y hostelería** para lanzar en cada momento y para cada actividad concreta una oferta global y competitiva, que aproveche nuestra importante riqueza gastronómica y anime a los participantes a permanecer más tiempo en la ciudad. También propone el diseño de actividades complementarias que añadan valor a la estancia, fórmulas alternativas de reuniones, **experiencias singulares y exclusivas a la carta** (en la línea de lo que están haciendo las bodegas con el enoturismo: visitas con experiencias de trabajo en la viña, como la poda, la vendimia...): actividades que resultan muy atractivas a los que vienen de ciudades grandes y están dispuestos a pagar por ello.

Plan 4.2. Logroño como hinterland

Programa 4.2.A. Red interregional de colaboración

Este programa pretende que las regiones vecinas a Logroño elaboren estrategias de colaboración que permitan compartir los recursos turísticos disponibles en cada región. El programa destaca la **cooperación transregional de las entidades públicas y privadas** y el **fomento de una red de colaboración** para comercializar los recursos turísticos singulares de cada región en el área de influencia. El programa también pone énfasis en **facilitar el transporte interregional** con el fin de aumentar el valor añadido para los turistas MICE, así como en **facilitar el intercambio de buenas prácticas**.

Programa 4.2.B. Ciudad accesible

El programa tiene como objetivo que Logroño además de estar conectada con las regiones vecinas sea accesible a todo tipo de turistas MICE con independencia de la edad, el idioma que hablen, la discapacidad que presenten, etc. El programa propone el diseño y construcción de **aparca-**

mientos públicos disuasorios, bien ubicados y comunicados con la ciudad a través de transporte público regular que permitan mantener o rebajar la actual presión de los vehículos a motor en la convivencia con los viandantes. Se propone seguir avanzando en la **accesibilidad real de las personas con discapacidad** a los recursos turísticos contando con la colaboración de expertos que ayuden a hacerlos atractivos para este tipo de visitantes.

El programa pone especial énfasis en la **accesibilidad tecnológica**, en la profundización en el desarrollo de smart city y en el desarrollo de más contenidos turísticos multimedia a los que se pueda acceder desde el móvil. También propone seguir mejorando en la **señalización turística** dentro del municipio, que esté **en castellano e inglés**, que indique a los usuarios la ruta más interesante, el tiempo hasta su destino o rutas alternativas para salvar las barreras arquitectónicas. La señalización turística debe contemplar todos los recursos turísticos, tanto los relacionados con la arquitectura como con la cultura, la gastronomía o la hostelería.

Aunque desde un punto de vista diferente, el programa también entiende la accesibilidad de la ciudad como la posibilidad de que sus tiendas y comercios permitan el acceso a los turistas MICE en un horario comercial más amplio. En este sentido, el programa propone una **flexibilización de los horarios de apertura comercial**.

Programa 4.2.C. Logroño destino singular

Este programa pretende convertir Logroño en el destino de turistas MICE de las regiones limítrofes, aprovechando sus fortalezas de ciudad segura, singular y competitiva en precios, entre otras. El programa pone énfasis en la **promoción de los recursos turísticos distintivos** de la ciudad de Logroño haciendo hincapié en la exclusividad del recurso y en la posibilidad de vivir una experiencia inolvidable. El programa también enfatiza la necesidad de firmar **acuerdos de colaboración** entre operadores turísticos interregionales **que faciliten los desplazamientos** entre ciudades, así como diseñar acciones de bleisure que combinan recursos turísticos de Logroño con otros disponibles en ciudades o regiones limítrofes.

3.6. Línea 5. Comercialización del destino Logroño

Esta línea tiene como objetivo desarrollar **estrategias para la promoción de Logroño como destino de referencia** para la celebración de eventos MICE y deportivos. Para ello, hace especial hincapié en la importancia de la coordinación entre todos los actores implicados y en la necesidad de la puesta en marcha armónica de las líneas que configuran el Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño.

El despliegue de la línea se materializa en tres planes de trabajo que inciden en la creación de una red coordinada de **prescriptores** locales, en el desarrollo de **recursos eficaces para dar a conocer** los activos turísticos de la ciudad y en el impulso de una **estrategia colaborativa de comunicación** de Logroño como destino de turismo MICE y deportivo.

Esta línea se despliega en tres planes de acción:

Plan 5.1. Creación de red de prescriptores

Plan 5.2. Desarrollo de recursos específicos de captación

Plan 5.3. Coordinación de las actividades de comunicación

Plan 5.1. Creación de red de prescriptores

Programa 5.1.A. Comerciales del destino Logroño

Este programa tiene por objeto la **contratación de comerciales especializados** en la captación de congresos y reuniones. Se centrarían de forma prioritaria en Madrid y Barcelona y su cometido consistiría inicialmente en **contactar** con entidades promotoras de eventos previamente seleccionadas por su interés para Logroño e informarles sobre las posibilidades de la ciudad como destino de acogida. Una vez realizado el contacto sería necesaria una labor de **seguimiento** duradera en el tiempo con la meta de celebrar el evento objetivo en Logroño. Para maximizar la eficacia del programa es determinante su desarrollo coordinado con los programas integrados en las líneas 1 y 4.

Programa 5.1.B. Creación de una red de OPC

La implicación de los OPC, es decir, de los profesionales de la organización de eventos MICE es fundamental para promover el destino Logroño. Para ello, se plantea el desarrollo de una red de OPC que trabajen a comisión con el objetivo de estimular la captación de congresos y reuniones de alto valor añadido e interés singular para Logroño. En esta línea, también resulta interesante incrementar el conocimiento que este colectivo profesional tiene de la ciudad de Logroño y, con este objetivo, se plantea el desarrollo de acciones específicas para dar a conocer la ciudad dirigidas a este colectivo, como la **celebración de una reunión anual para profesionales del sector en Logroño y la organización de viajes específicos**.

Programa 5.1.C. Promoción de eventos por parte de empresas e instituciones locales

La acción colectiva es muy eficaz para proyectar la imagen de Logroño como ciudad atractiva para celebrar congresos y reuniones y también para captar eventos. Por eso, se plantea la necesidad de **involucrar a empresas y organizaciones en la promoción de la ciudad** como sede de estos eventos. En el caso de las empresas locales, es determinante que conozcan las posibilidades de la ciudad en esta área para que, por un lado, puedan plantear la opción de celebrar en la ciudad sus eventos y, por otro, ejercer de prescriptores con sus clientes y proveedores.

Las **organizaciones intermedias** juegan un papel clave en este terreno por su contacto directo con el tejido empresarial. Merecen también mención especial, en la línea planteada en el Programa 1.1.B, las grandes empresas o multinacionales con presencia en Logroño, que cuentan con la posibilidad de trasladar a sus matrices esa imagen

de Logroño como primer paso fundamental para atraer nuevos eventos empresariales. Las **universidades** cuentan por otro lado con un enorme potencial prescriptor en el terreno congresual y sería interesante capitalizarlo a través de líneas de colaboración estables orientadas a la captación de eventos.

En el ámbito deportivo, la colaboración de las **federaciones** y los **clubes** en la promoción y captación de eventos resulta fundamental. En este terreno, es interesante favorecer en la medida de lo posible el aumento de categoría de los clubes locales por su rendimiento en términos de imagen y visitantes. Cabe destacar, no obstante, que para establecer una dinámica de colaboración eficaz, además de poner recursos informativos a disposición de esta red de prescriptores locales, es necesario articular un servicio de orientación, seguimiento y apoyo para la celebración de eventos en la línea planteada en el Programa 5.2.B.

Programa 5.1.D. Red de embajadores de Logroño

La red de prescriptores se completa con la propuesta de constituir una **red de embajadores de destino**, es decir, personalidades destacadas en un ámbito determinado que puedan transmitir la imagen de Logroño como destino atractivo de eventos MICE y deportivos. La constitución de esta red no competiría en exclusiva a la administración, sino que también sería muy interesante la implicación de organizaciones intermedias, federaciones, OPC... y, en definitiva, de todos los actores implicados en el turismo MICE y deportivo en Logroño. El objetivo, al fin y al cabo, es implicar a personalidades de todos los ámbitos en la promoción de Logroño de una manera amable, pero muy atractiva en términos de imagen.

Plan 5.2. Desarrollo de recursos específicos de captación

Programa 5.2.A. Omnicanalidad de los recursos turísticos de Logroño

El programa pretende mejorar los recursos multimedia existentes y abordar la edición de nuevos recursos con contenido propio, que sean utilizables por diferentes canales de comunicación y sirvan para promocionar la imagen de Logroño como destino del turismo MICE. Se debe conseguir identificar todo el material multimedia disponible y clasificarlo en función de los usuarios MICE a los que puede interesar. Se tiene que lograr que los promotores de actividades MICE encuentren de forma sencilla y rápida las respuestas que buscan. Se pueden recopilar los diferentes materiales para **elaborar manuales de venta**: Logroño ciudad de congresos, Logroño ciudad de reuniones de em-

presas, Logroño ciudad de eventos deportivos.... También se pueden elaborar manuales dirigidos a los turistas, como por ejemplo: La guía del congresista, Conocer Logroño en un paseo, etc.

La **catalogación de los materiales disponibles** en la actualidad permitirá identificar su adaptabilidad a las necesidades y demandas de cada uno de los colectivos que participan en las actividades MICE (participantes y/o acompañantes). Esto evidenciará qué materiales deben rehacerse y qué materiales nuevos se necesitan. Los nuevos usuarios del turismo MICE utilizan cada vez más las nuevas tecnologías e interactúan con materiales audiovisuales. En este sentido resulta necesario disponer de un **equipo de filmación** para crear **recursos audiovisuales** utilizables por la televisión nacional, visibles en las redes sociales y que puedan utilizarse para promover una imagen de Logroño como ciudad de congresos, reuniones de empresa y/o de eventos culturales y deportivos. Los contenidos de este nuevo material deben ser de calidad y **hacer hincapié en lo que nos diferencia** de las ciudades competidoras. Además deben ser **específicos para el público al que se dirigen** y tener en consideración las diferencias y particularidades de cada grupo de público objetivo.

Este material resultará muy útil en el diseño de recursos específicos para dar a conocer Logroño como destino de acogida de eventos MICE y deportivos. Estos deberían hacer hincapié en los atractivos y fortalezas de la ciudad e incluir toda la información de interés para el promotor o el organizador de eventos: espacios para eventos, restauración, alojamiento, ocio, proveedores locales... Una vez desarrollados estos nuevos recursos, que deberían materializarse en diferentes formatos, resultará primordial por un lado su **actualización permanente** y, por otro, su difusión de forma que quede a disposición de todos los actores implicados en el desarrollo del turismo MICE y deportivo. Resultaría también interesante utilizar estos contenidos para informar a través de un programa de presentaciones o **jornadas a los profesionales implicados en el sector** y, particularmente, a los integrantes de las **redes de prescriptores** desarrolladas en el plan 5.1 sobre las posibilidades de la ciudad de Logroño en este terreno.

Programa 5.2.B. Servicio de asistencia y apoyo logístico a organizadores

Este programa establece un requisito clave para la captación de eventos MICE o deportivos: la puesta en marcha de un servicio efectivo de asistencia y apoyo logístico para la organización de estos eventos y, en particular, para la presentación de nuevas candidaturas y proyectos. Los recursos de comercialización diseñados en el Programa 5.2.A resultarán de utilidad para los promotores, pero es necesario dar un paso más con el objetivo de acompañar a los mismos en las primeras etapas del proceso de puesta en marcha de sus eventos. Para ello, es clave poner a su disposición toda la información acumulada a través del despliegue de la línea 3, así como **facilitar el contacto con otros actores y desarrollar recursos útiles como manuales, programas o cronogramas tipo** que faciliten el desarrollo del proyecto.

Programa 5.2.C. Desarrollo de ofertas combinadas

Este programa hace hincapié en la necesidad de promover la **interrelación entre todos los agentes** implicados en el desarrollo del turismo MICE y deportivo con el objetivo de estimular el intercambio de información, promover la colaboración en el desarrollo de iniciativas concretas y favorecer el diseño de ofertas combinadas para determinados eventos. En este contexto, es determinante el despliegue coordinado del sistema de alerta temprana de eventos MICE planteada en el Programa 4.1. A. Se recomienda favorecer el desarrollo, por ejemplo, de programas de estancia o **'paquetes de congreso/reunión'** específicamente diseñados para asistentes a eventos concretos que resulten atractivos para los mismos y que contribuyan a alargar la estancia e incrementar el gasto al tiempo que mejoran la experiencia de los visitantes.

Plan 5.3. Coordinación de las actividades de comunicación

Programa 5.3.A. Impulso de la comunicación

Este programa incide en la importancia de potenciar la comunicación tanto en Logroño como en el exterior de todas las novedades en materia de turismo MICE y deportivo que afecten a la ciudad. Si se pretende reforzar la imagen de Logroño como ciudad de acogida de eventos, es fundamental dar a conocer aquellas actividades que se hacen. Se plantea el desarrollo de una **estrategia común de comunicación** acordada entre todos los agentes del sector con el objeto de aunar esfuerzos y multiplicar la efectividad de las acciones.

Se recomienda el **desarrollo de un manual** con una serie de indicaciones clave y estrategias comunes **de comunicación**. En este apartado, resulta de especial interés la creación de **una estrategia digital específica para turismo MICE y deportivo**, en la que se recoja toda la información relativa al sector. Instrumentos vinculados a esta estrategia, como un portal específico, constituirán un vehículo de utilidad para poner a disposición de los agentes del sector recursos como los diseñados a través del programa 5.2.A.

Programa 5.3.B. Campañas promocionales

De la misma manera que es fundamental la coordinación en materia de comunicación, también resulta esencial en el terreno específico de la promoción. El objetivo no solo es armonizar esfuerzos entre todas las administraciones y operadores, sino también alinearlos a una estrategia

concreta de promoción de la ciudad como destino MICE y deportivo. Para ello, resulta determinante tener en cuenta las fortalezas y oportunidades identificadas para la ciudad de Logroño, así como acompañar las acciones al despliegue de los programas comprendidos en la línea 1, que tienen por objeto desarrollar una oferta MICE especializada.

La estrategia de promoción puede **aprovechar como icono de venta el potencial enológico** o gastronómico de la región o **reclamos** como el primer laboratorio de economía circular de Europa en referencia a las instalaciones de Ecoembes en Logroño o el centro de investigación de referencia mundial en el ámbito vitivinícola que representa el Instituto de Ciencias de la Vid y el Vino.

Programa 5.3.C. Desarrollo de la presencia digital

Este programa se centra en el desarrollo de la presencia digital de Logroño como ciudad de acogida de eventos MICE y deportivos. En este apartado, será determinante la estrategia digital ya avanzada en el programa 5.3.A. Se propone incluir en esta estrategia el desarrollo de **mapas de georreferenciación** de recursos, **herramientas de planificación** del viaje y, muy importante, un apartado específico o una **intranet** que sirva de punto de encuentro y facilite la difusión de recursos útiles para los profesionales del sector. De forma paralela, es preciso planificar la aparición de Logroño como destino de turismo MICE y deportivo en buscadores y multiplicar su **presencia en redes sociales** conforme a una estrategia específica y **mantenida** en el tiempo.

3.7. Línea 6. Conectividad para la competitividad

Logroño es **la ciudad con peor conexión aérea y ferroviaria** de todas las ciudades de referencia tal como se identifica en el diagnóstico y como se ha destacado sistemáticamente en las distintas mesas de trabajo y entrevistas realizadas. Se encuentra aislada de los mercados turísticos más importantes y en clara desventaja con competidores directos. La accesibilidad es un punto débil incapacitante que precisa de una corrección inmediata estableciendo conexiones con los nexos de comunicación más cercanos por tren, Zaragoza, y por avión, Bilbao y Pamplona.

En esta línea se proponen planes de acción, ejecutables en el horizonte temporal del Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño, que tienen como objetivo **paliar el problema de la conectividad** de la ciudad de manera que no sea una desventaja competitiva decisiva respecto a ciudades competidoras directas. Se busca facilitar a los asistentes a congresos y sobre todo a reuniones de empresa el acceso a Logroño. Los planes pretenden **apoyarse en las fortalezas de otras ciudades** para transformarlas en oportunidades para Logroño mejorando las conexiones interregionales.

Esta línea se despliega en tres planes de acción:

Plan 6.1. Mejora de la conectividad aérea

Plan 6.2. Mejora de la conectividad ferroviaria

Plan 6.3. Mejora de la conectividad regional

Plan 6.1. Mejora de la conectividad aérea

Programa 6.1.A. Crear sistemas de lanzaderas con aeropuertos cercanos

Se establecerá un sistema de **lanzaderas con conexión directa a los aeropuertos de Bilbao** y, con menor intensidad, Pamplona y Zaragoza con **gestión público-privada** para proporcionar un soporte estructural dando apoyo adicional a los organizadores de eventos que se dirijan a un público de origen lejano. El sistema de lanzaderas ha de ser flexible y **adaptable a demandas** concretas que estarán monitorizadas por los sistemas de información precongreso propuestos en el programa 4.1.A de manera que, en función de las necesidades, se pueda **escalar el servicio** pero en todo caso el sistema de lanzaderas ha de estar disponible de manera **estructural** y debe incluirse en los dosieres de apoyo a los organizadores y en toda la documentación que manejen los comerciales, red de OPC y promotores locales.

Programa 6.1.B. Conexiones aéreas estrella

El programa permitirá establecer **conexiones directas a los aeropuertos** de las ciudades más próximas **coordinados con los horarios** de los vuelos más interesantes seleccionando las **conexiones estrella** que dan conectividad europea o internacional. Como ejemplo se pueden citar las líneas Pamplona-Frankfurt, Bilbao-Londres o vuelos de conexión con Barcelona y con puntos distantes de la geografía española.

Programa 6.1.C. Promoción del aeropuerto de Logroño

Se plantea la posibilidad de promocionar el aeropuerto de Logroño sobre todo para su uso mediante el flete de **vuelos chárter para reuniones de empresa** o eventos con salida desde orígenes concretos.

Plan 6.2. Mejora de la conectividad ferroviaria

Programa 6.2.A. Crear sistemas de lanzaderas con estaciones cercanas

El programa propone, a semejanza del programa 6.1.A, una **conexión directa a la estación de Zaragoza Delicias**. Zaragoza es la cuarta ciudad con mejor conexión de trenes de alta gama de España y la tercera en trenes de alta velocidad y es la ciudad con mejor conectividad fe-

roviaria de todas las competidoras directas de Logroño. Zaragoza es además un nexo privilegiado para acceder a los mercados de Madrid y Cataluña que conforman el principal origen de turismo MICE para Logroño. Por lo tanto, se propone realizar las gestiones necesarias para adaptar los horarios de conexiones Logroño-Zaragoza y Zaragoza-Logroño a las salidas y llegadas del AVE. En todo caso se establecerá un **sistema estructural y flexible de lanzaderas por carretera** vinculado a **eventos concretos** tal como ya se ha descrito en el programa 6.1.A.

Programa 6.2.B. Conexiones ferroviarias estrella

El programa prescribe establecer **conexiones directas**, por tren o carretera, con una selección de **AVE estrella** que den conectividad con Madrid y Barcelona para un turismo profesional.

Programa 6.2.C. Actuaciones para la inclusión de Logroño en la red ferroviaria de altas prestaciones

Se propone la necesidad de seguir actuando coordinadamente ante todas las **instancias políticas** adecuadas para subrayar la necesidad urgente de adaptar el ancho de vía a las medidas europeas entre Logroño y Zaragoza y entre Logroño y Miranda de Ebro.

Plan 6.3. Mejora de la conectividad regional

Programa 6.3.A. Diseñar un sistema de transporte sostenible

Se propone el estudio del uso turístico de los autobuses de Transporte Metropolitano, así como de trenes de cercanías para aprovechar los activos del hinterland de Logroño. En todo caso, de resultar incompatible total o parcialmente su utilización compartida por generar externalidades o por no adaptarse a las necesidades MICE, se pueden **utilizar los recursos del sistema de lanzaderas para proporcionar acceso turístico a los principales atractivos regionales** propuestos en los distintos programas.

Programa 6.3.B. Logroño como hinterland de los eventos MICE de las ciudades mejor conectadas

Se propone aprovechar el sistema de lanzaderas para, en coordinación con otras regiones, promover **Logroño como escenario de actividades paralelas** de los eventos MICE organizados en Bilbao, Pamplona o Zaragoza tanto para lo relativo al ocio como para ser sede subcongresual o de campeonatos deportivos .

3.8. Síntesis líneas estratégicas

Línea estratégica	Plan de acción	Programa de trabajo
Línea 1. Desarrollo de una oferta MICE especializada	Plan 1.1. Oferta local para turismo MICE internacional	Programa 1.1.A. Programa VIP singular
		Programa 1.1.B. Aftercare
		Programa 1.1.C. Turismo idiomático
	Plan 1.2. Desarrollo de nichos culturales	Programa 1.2.A. Eventos de impacto mundial
		Programa 1.2.B. Eventos en ciclos territoriales
		Programa 1.2.C. Potenciación turística de los eventos actuales
	Plan 1.3. Turismo deportivo especializado	Programa 1.3.A. Escalado de eventos deportivos
		Programa 1.3.B. Desarrollo de nichos deportivos
		Programa 1.3.C. Especialización en eventos deportivos para públicos de especial impacto turístico
Programa 1.3.D. Logroño ciudad del deporte femenino		
Línea 2. Destino turístico inteligente	Plan 2.1. Logroño, destino digital	Programa 2.1.A. Tecnología inteligente
		Programa 2.1.B. Integración en la plataforma smart city de Logroño de protocolos para la gestión del turismo MICE y deportivo
		Programa 2.1.C. Participación en proyectos turísticos de DTI y Smart Cities
	Plan 2.2. Hola, soy Logroño	Programa 2.2.A. Potenciación de la app de Logroño para el turismo MICE y deportivo
		Programa 2.2.B. Personalización de la experiencia de turista MICE y turista deportivo
		Programa 2.2.C. Living lab de turismo MICE
	Plan 2.3. Dato abierto	Programa 2.3.A. Observatorio turístico de Logroño
		Programa 2.3.B. Sistemas de puntuación del destino en plataformas, aplicaciones y webs
Línea 3. Innovación y profesionalización en la gestión	Plan 3.1. Gobernanza e innovación en la gestión	Programa 3.1.A. Logroño Convention Bureau
		Programa 3.1.B. Inteligencia de mercados
		Programa 3.1.C. Vigilancia tecnológica
	Plan 3.2. Sistemas de información	Programa 3.2.A. Sistema de medición del impacto económico
		Programa 3.2.B. Sistema de valoración de eventos
		Programa 3.2.C. Sistema de evaluación de satisfacción de cliente
Línea 4. Diversificación y estructuración de productos turísticos	Plan 4.1. Paquetes específicos para turistas MICE	Programa 4.1.A. Creación de un sistema de alerta temprana de congresos, reuniones y eventos culturales y deportivos
		Programa 4.1.B. Banco de experiencias MICE
		Programa 4.1.C. Logroño bleisure
	Plan 4.2. Logroño como hinterland	Programa 4.2.A. Red interregional de colaboración
		Programa 4.2.B. Ciudad accesible
		Programa 4.2.C. Logroño destino singular
Línea 5. Comercialización del destino Logroño	Plan 5.1. Creación de red de prescriptores	Programa 5.1.A. Comerciales del destino Logroño
		Programa 5.1.B. Creación de una red de OPC
		Programa 5.1.C. Promoción de eventos por parte de empresas e instituciones locales
		Programa 5.1.D. Red de embajadores de Logroño
	Plan 5.2. Desarrollo de recursos específicos de captación	Programa 5.2.A. Omnicanalidad de los recursos turísticos de Logroño
		Programa 5.2.B. Servicio de asistencia y apoyo logístico a organizadores
		Programa 5.2.C. Desarrollo de ofertas combinadas
	Plan 5.3. Coordinación de las actividades de comunicación	Programa 5.3.A. Impulso de la comunicación
		Programa 5.3.B. Campañas promocionales
Programa 5.3.C. Desarrollo de la presencia digital		
Línea 6. Conectividad para la competitividad	PLAN 6.1. Mejora de la conectividad aérea	Programa 6.1.A. Crear sistemas de lanzaderas con aeropuertos cercanos
		Programa 6.1.B. Conexiones aéreas estrella
		Programa 6.1.C. Promoción del aeropuerto de Logroño
	PLAN 6.2. Mejora de la conectividad ferroviaria	Programa 6.2.A. Crear sistemas de lanzaderas con estaciones cercanas
		Programa 6.2.B. Conexiones ferroviarias estrella
		Programa 6.2.C. Actuaciones para la inclusión de Logroño en la red ferroviaria de altas prestaciones
	PLAN 6.3. Mejora de la conectividad regional	Programa 6.3.A. Diseñar un sistema de transporte sostenible
		Programa 6.3.B. Logroño como hinterland de los eventos MICE de las ciudades mejor conectadas



Agradecimientos

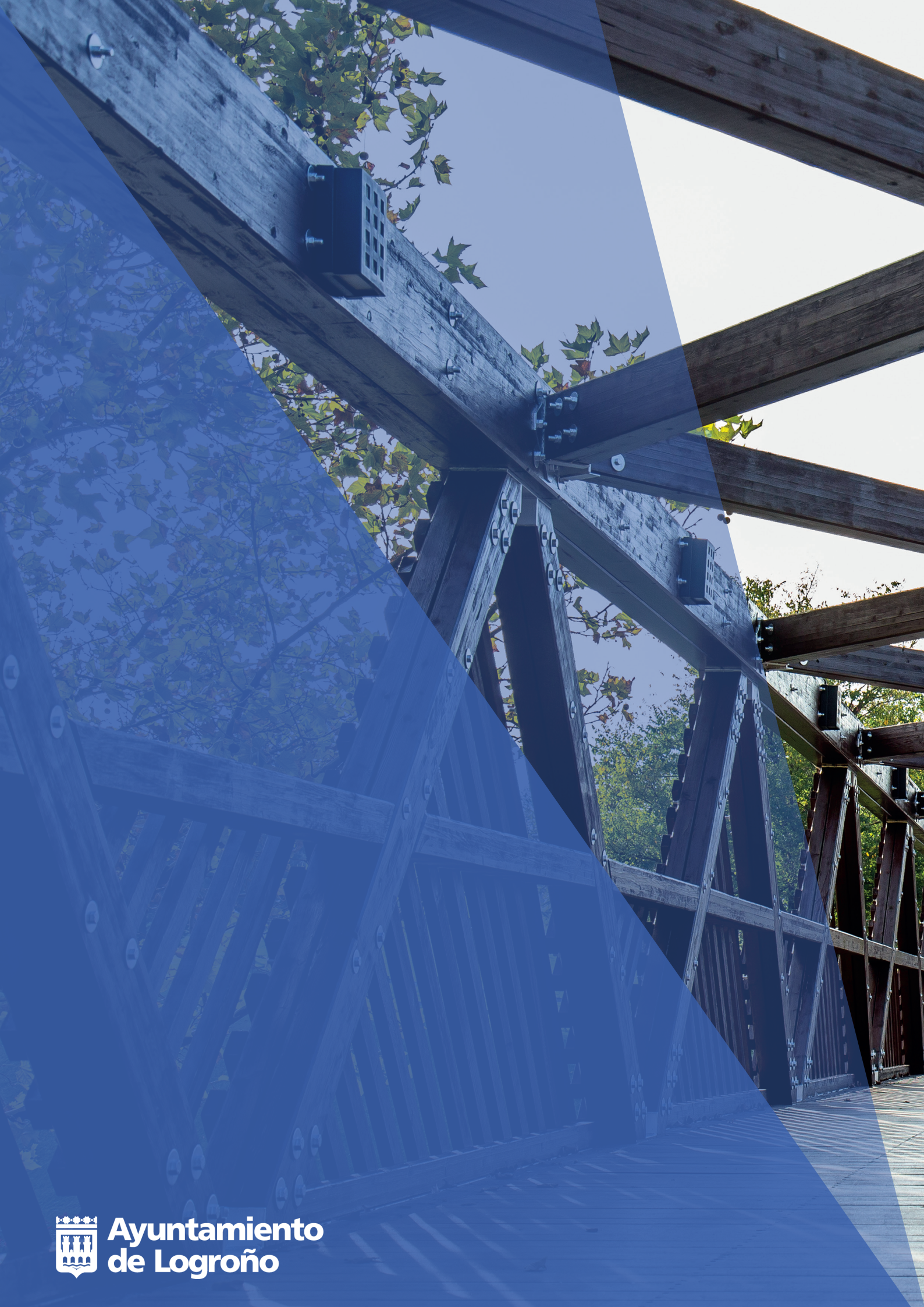
Personas que han participado en la elaboración del Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022:

Azcona Azpilicueta, Diego	Ilarraza Tejada, Estíbaliz	Notivoli Mur, José María
Bedia Reventún, David	Lacarra López, Patricia	Palacio Cano, Susana
Bernabé Martínez, Juan	Librada Tomás, Miguel Ángel	Peiró Somalo, Manuel
Blanco Pascual, Luis	López Antoñanzas, Gregorio	Pelegrín Borondo, Enrique
Del Pozo Ruiz, Francisco	López Melón, Carlos	Picatoste Martínez, Alberto
Domínguez Ruiz, Demetrio	Marín Rubio, Alberto	Pilo, Elena
Doval López, Javier	Martínez Berges, Francisco	Ruales Trapero, Roberto
Fernández Navajas, Ezequiel	Matute Bobadilla, María Ángeles	Rubio Gómez, Cristina
Fernández Sáez, Pilar	Merino Martínez, Javier	Sáenz Pérez, José Ignacio
García Navas, Virginia	Montes Lasheras, Pilar	Solano Pardal, Jesús
García Vitoria, Manuel	Moreno Cuesta, Marcos	Terreros San Miguel, David
Gil Argáiz, Rosa María	Muela Sáez, Daniel	Valdecantos García, Rodolfo
Huarte Jimeno, Santiago	Mujico Buchtzik, Carmen	Vinagre Sáenz, Rubén
Iglesias del Valle, Félix Francisco	Nicolás Aransay, Florencio Juan	Zuazo Moral, Lola

Entidades que han participado en la elaboración del Plan de Turismo de Reuniones y Deportivo de Logroño 2018-2022:

Asociación de Empresas de la Comunicación de La Rioja (Acrear)	Federación de Empresas de La Rioja
Asociación de Empresas de la Salud y del Ejercicio Físico de La Rioja	Federación de Motociclismo de La Rioja
Asociación Hostelería Riojana	Federación Riojana de Atletismo
Asociación Riojana de Empresas de Organización Profesional de Congresos (OPC Rioja)	Federación Riojana de Baloncesto
Asociación Riojana de Hoteles	Federación Riojana de Balonmano
Ayuntamiento de Logroño	Federación Riojana de Golf
Bodegas Franco-Españolas	Fundación Riojana para la Innovación
Cámara de Comercio de La Rioja	Fundación Universidad de La Rioja
Campo de Golf de Logroño	Gobierno de La Rioja
Club Aventura Touareg	Hotel F&G Logroño
Colegio de Economistas de La Rioja	Hotel Gran Vía Logroño
Colegio de Periodistas de La Rioja	Hotel Los Bracos
Diario La Rioja	Logroño Deporte
Instituto Riojano de la Juventud Gobierno de La Rioja	Oficina Municipal de Comercio y Turismo Ayuntamiento de Logroño
Federación de Asociaciones de Vecinos de La Rioja	Riojaforum
	Universidad de La Rioja
	Winederful Hostel & Café





**Ayuntamiento
de Logroño**