



**Universidad**  
Zaragoza

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD Y DEL DEPORTE

GRADO DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**Análisis de la oferta empresarial de servicios deportivos de naturaleza y aire libre en Navarra para crear una empresa de actividades en el tiempo libre**

Tutor Académico: Roberto Guillén Correas

Fecha de entrega: 19/06/2014

**NOMBRE Y APELLIDOS:**

**Mikel Zabalza Esquíroz**

Curso Académico 2013-2014

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b><u>PARTE TEÓRICA</u></b>	
<b>2. Actividades en el medio natural.....</b>	<b>4</b>
2.1 Historia de las actividades en la naturaleza .....	4
2.2 Principales actividades a realizar .....	6
2.2.1 Senderismo.....	6
2.2.2 Orientación.....	8
2.2.3 Rutas culturales.....	10
2.2.4 Barranquismo.....	10
2.2.5 Escalada.....	13
2.2.6 Tiro con arco.....	16
2.2.7 Esquí de fondo.....	17
2.3 Justificación de las actividades.....	19
2.3.1 Clasificación del deporte según Parlebás (1981).....	19
2.3.2 Temas transversales.....	19
<b><u>PARTE PRÁCTICA</u></b>	
<b>3. La empresa.....</b>	<b>22</b>
3.1 Contextualización.....	22
3.2 Nombre de la empresa, imagen y localización .....	26
3.3 Métodos de trabajo .....	28
3.4 Actividades ofertadas .....	29
3.5 Programación anual.....	34
3.6 Recursos humanos y materiales.....	35
3.7 Público objetivo y enfoque de mercado de la empresa .....	37
3.8 Comunicación y captación de colaboradores.....	39
3.9 Costes y política de precios.....	40
<b><u>INVESTIGACIÓN</u></b>	
<b>4. Análisis de la oferta.....</b>	<b>43</b>
4.1 Objeto.....	43
4.2 Metodología .....	43
4.3 Trabajo empírico: Datos y análisis .....	45
4.3.1 Competencia de destino.....	45
4.3.2 Competencia empresarial.....	48
4.3.3 Entrevistas.....	51
<b>5. Estudio DAFO.....</b>	<b>55</b>
<b>6. Conclusiones del estudio de oferta.....</b>	<b>57</b>
<b><u>PARTE FINAL</u></b>	
<b>7. Valoración personal.....</b>	<b>58</b>
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>9. Anexos</b>	

## 1. Introducción

El objeto del presente trabajo reside en una idea empresarial deportivo-recreativa en la naturaleza. La creación de este proyecto parte desde la oportunidad de abarcar con nuestro trabajo dos campos relativamente autónomos entre sí, como son el tiempo libre y las actividades en la naturaleza. Considerando factible ofrecerlos de manera conjunta aprovechando el valor potencial que pueden ofrecer a la sociedad que seamos capaces de captar con nuestro trabajo.

La actual cultura social ha creado en el medio natural un espacio donde poder realizar numerosas actividades deportivas. Este concepto definido por algunos autores como desregularización o “desinstitucionalización” ha sacado a los ciudadanos al mundo rural, con el objetivo de buscar en este escenario ciertas vivencias y sensaciones propias de un entorno cambiante y plagado de incertidumbre.

De este modo son cada vez más las personas interesadas en salir de la ciudad tratando de huir de la rutina y el estrés, en pro de experimentar diferentes sensaciones en la práctica del gran abanico de modalidades deportivas que permite el medio natural.

Estas actividades pueden ser consideradas como temas a trabajar de manera conjunta a otros entes, buscando una formación integral de las personas y como medio para la adquisición de ciertos valores educativos.

Desde nuestra posición trataremos de trabajar por medio de nuestra empresa *Navarra Activa S.L*, haciendo llegar a ciertas personas esos beneficios extraídos de la realización de la práctica deportiva en la naturaleza, enfocando nuestro trabajo en la Zona media navarra.

Con la ilusión de nuestro equipo de trabajo, ofreceremos diversas actividades deportivas y de tiempo libre basadas en la seriedad y profesionalidad de nuestros trabajadores titulados para cada una de las actividades con las que pretendemos abrirnos paso en el mercado de la Comunidad Foral de Navarra.

En el mismo proyecto se verá reflejado el estudio basado en la investigación respecto al Análisis de la Oferta del sector deportivo y de ocio en la naturaleza en Navarra, tratando de analizar la situación del mercado y buscando conocer el funcionamiento interno de ciertas empresas del sector mediante diferentes métodos de toma de información; como entrevistas y reuniones personales con el equipo directivo de alguna de ellas.

## **PARTE TEÓRICA**

### **2. Actividades en el medio natural**

Como actividad en el medio natural se entiende aquellas acciones realizadas en un escenario natural y por lo tanto cambiante, donde se produce incertidumbre. La necesidad de prever las posibles necesidades y riesgos que pueden ocasionar las prácticas en este lugar hace que la diferencia sobre la seguridad y el control respecto a otras actividades resulte notable.

Estas actividades tienen por objetivo “desplazarse individual o colectivamente hacia un fin más o menos próximo, utilizando o luchando con los elementos que constituyen el entorno físico” (Bernadet, 1991).

A través de la incertidumbre encontrada en el medio se pueden producir situaciones de riesgo o de peligro. Cabe destacar que las primeras son propias de la actividad que se realiza, sin que exista la necesidad de eliminarlas sino más bien reducirlas. El concepto de peligro sucede al incurrir previamente en un alto grado de riesgo, por lo tanto ese es el momento al que no se debe aproximar una persona durante estas actividades.

Considerando el riesgo como elemento fundamental de las actividades físico-deportivas en la naturaleza podemos valorarlo como un componente con gran interés a nivel experimental y educativo.

Este concepto a trabajar vendría denominado como *pedagogía del riesgo*, siendo la persona la que debe percibir la situación y gestionar los elementos de seguridad activa, aquellos dependientes de sí mismo como los movimientos realizados y el uso de los materiales de manera adecuada, siendo capaz de controlar los peligros y superando la situación propuesta.

Creemos en el valor educativo que las actividades mencionadas pueden aportar a las personas que realizan la actividad. Sea cual sea la persona que decida contratar nuestros servicios consideramos que nuestras actividades pueden proporcionarle importantes valores tanto a nivel personal como social.

Por último destacamos que la sensación de bienestar puede venir inducida por la satisfacción personal ante la consecución de una meta, la relación con un grupo o las sensaciones vivenciadas durante una actividad entre otros modos.

#### **2.1 Historia de las actividades en la naturaleza**

Las diferentes actividades realizadas en el medio natural han sufrido una continua progresión desde el inicio de los días para los seres humanos hasta el día de hoy.

Trabajo Fin de Grado

Ya en la prehistoria es innegable el gran contacto por la naturaleza por parte de todos los seres vivos con motivos básicos de supervivencia, basando sus actividades en la caza y pesca.

A partir de entonces y con el paso de los años, el humano pasó de centrar su vida en la supervivencia a la necesidad de descubrir nuevos terrenos donde asentarse. Dependiendo de cual fuera el estatus socio-económico de la persona podemos observar una función utilitaria en el caso de los esclavos que debían trabajar en la naturaleza o un medio de recreación en el caso de los nobles, pasando a poder disfrutar y contemplar la naturaleza desde otra perspectiva.

Llegando a la edad media se asienta una visión teocéntrica del universo rechazando de esta manera lo corporal y natural, con una vida predominantemente rural. En este ciclo la naturaleza era trabajada con la agricultura y destacan las diferentes guerras y batallas en las que un factor importante sería el control del terreno. Del mismo modo las actividades de la época se centrarían en ferias, justas y torneos al aire libre.

Con la llegada de la edad moderna se pasaría a una visión humanista con el cuerpo como objeto de estudio diferenciando a su vez el mundo rural del urbano, creciendo las grandes ciudades. Se producirían actividades recreativas al aire libre también en el ámbito educativo.

La inclusión de la economía capitalista a partir del S.XIX reduciría el tiempo libre de las personas y por lo tanto su posibilidad para la práctica deportiva. Sin embargo se produce la institucionalización y “deportivización” de prácticas tradicionales. La aparición de ciertas figuras como Pierre de Coubertein señalan la importancia de la práctica deportiva haciéndola llegar a las grandes masas.

Desde 1950 hasta nuestros días, en la llamada edad contemporánea, se produce una sociedad del consumo y también del ocio. Con una importante convivencia del ser humano con el entorno natural de una manera utilitaria, funcional, recreativa y de rendimiento.

Tras este breve repaso histórico podríamos destacar la pérdida progresiva del contacto humano con la naturaleza desde un modo de vista utilitario, donde ya no es tan importante la vida y supervivencia en ella. Como consecuencia se producen ciertas pérdidas de conocimiento por la mayor parte de la sociedad sobre sus características y desplazamiento seguro en ella.

Hoy en día ya no nos sentimos seguros desplazándonos por un terreno desconocido, habiendo perdido ciertos instintos innatos de los seres vivos que antiguamente eran esenciales para lograr mantener su seguridad.

## 2.2 Principales actividades a realizar

Desde nuestro trabajo pretendemos llegar a diferentes sectores de la población con un listado variado de actividades, que se encuadrarán a lo largo del año dependiendo de la temporalidad idónea para cada una de ellas. En lo respectivo a las actividades en el medio natural trabajaremos las actividades nombradas a continuación.

### 2.2.1 Senderismo

Entendiendo por senderismo una modalidad del montañismo que se desarrolla de manera no competitiva sobre terrenos balizados y homologados por el organismo competente de cada país.

Su objetivo es el acercamiento de la población al medio natural de una forma segura permitiendo conocer el patrimonio y elementos culturales de cada zona donde se desarrolle.

En España se diseñan los primeros senderos balizados antes de 1972 con el fin de facilitar su recorrido debido a la petición de la *Association de Tourisme Pédestre* de París para la continuación del itinerario europeo E-4.

Entonces se crearía el Comité de Senderismo, adoptando el sistema francés de señalización creando la primera marca blanca y roja en Tivissa (Tarragona), parte que aun hoy pertenece al GR-7 llegando hasta Tarifa dentro del nombrado itinerario europeo E-4.

Durante estos años 70 se comenzaron a crear las diferentes delegaciones regionales de la federación centrándose su desarrollo alrededor de las provincias enmarcadas por los Pirineos (Cataluña, Aragón, Navarra y País vasco).

Durante los años 80 se fue extendiendo dicho movimiento por las demás comunidades españolas hasta llegar a finales de la década a contar con 8.027 km de senderos marcados y con topografía publicada.

A partir de los años 90 entran en vigor los senderos de pequeño recorrido (PR), popularizando el deporte a la población nacional en general.

Hoy en día existe en España una red de más de 60.000 km de senderos balizados.

Según el *Comité Estatal de Senderismo de la Federación Española de Montañismo* un sendero homologado consiste en una instalación deportiva, identificada por un código de marcas patentadas, que se desarrolla preferentemente por terreno natural y que debe ser validado por el organismo competente al cumplir con los requisitos exigidos por la legislación del país. Como última finalidad tiene facilitar a los sujetos un desarrollo de la práctica en términos de seguridad y calidad.

De un sendero homologado podemos esperar una serie de características entre las que podemos destacar las siguientes:

Trabajo Fin de Grado

- Ser apto para la mayoría de la población.
- Ser transitable durante todo el año.
- Tener interés paisajístico, histórico, etnográfico o medioambiental.
- Fomentar la actividad senderista de una zona.
- No precisar para su recorrido de conocimientos, técnicas o materiales especiales.
- Encontrarse suficientemente señalizado con el sistema oficial correspondiente.

Las marcas usadas en España pertenecen al denominado “grupo latino” donde se encuadran las de Portugal, Francia, Italia, Luxemburgo, Bélgica y Holanda, con gran similitud entre ellas. Son conocidas por los senderistas europeos como las propias de los países mediterráneos.

Dentro de las señalizaciones de este nombrado “grupo latino” diferenciamos senderos de gran recorrido, pequeño recorrido y sendero local.

➤ Gran recorrido- **GR®**

El color de referencia es el rojo y consta de senderos de más de 50 km. que se desarrolla en dos o más partes. Puede tener asociados enlaces, derivaciones y variantes. Su rotulación consiste en las letras mayúsculas GR y un número correspondiente a una serie nacional.

Dentro de Navarra encontramos más de 450 senderos balizados tanto para senderismo como para BTT. Como gran recorrido encontramos el GR-11 también conocido como “senda pirenaica”. Esta entraría a la comunidad desde País Vasco por Bera de Bidasoa para atravesar navarra visitando Elizondo, Burguete, Roncesvalles, Ochagavía adentrándose en la selva de Irati y dejando en Isaba su recorrido foral para adentrarse en Aragón.

➤ Pequeño recorrido- **PR®**

En este caso el color de referencia sería el amarillo y señala senderos menores de 50 km. que pueden ser recorridos en menos de una jornada. Como en el caso de los GR puede tener asociadas derivaciones y variantes. Son señalizadas con las letras mayúsculas PR seguido de un código de letras que marca un código territorial (provincial u autonómico).

En Navarra contamos con 24 senderos de PR repartidos por el territorio.

➤ Sendero local- **SL®**

Las marcas son verdes y sus recorridos son menores de 10 km. La señalización es similar a los casos anteriores, pudiendo encontrar un rotulo con las letras SL seguido de un código de letras que diferencian cada marcha dentro de la comunidad.

Las marcas encargadas de señalar el recorrido marcarán la continuidad del mismo, cambios de dirección o la ruta equivocada en árboles, piedras o elementos

Trabajo Fin de Grado

situados de manera claramente visibles y con las formas que a continuación se muestran.

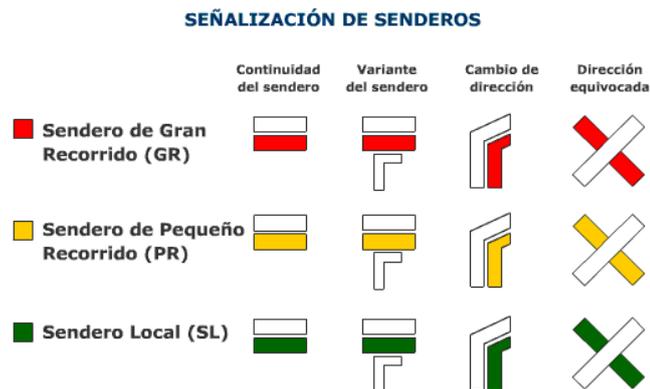


Imagen. Marcas homologadas para la validación de senderos en España.

### 2.2.2 Orientación

Deporte cuya finalidad es encontrar unos puntos concretos con ayuda de un mapa, unas pistas básicas y una brújula.

Su origen data de las prácticas militares llevadas a cabo en los Países Escandinavos a finales del S.XIX. Como deporte competitivo comenzó en Noruega en el año 1897 en un recorrido de unos 19 km donde solo se buscaban tres puntos de control a alcanzar.

Actualmente existen 70 federaciones internacionales pertenecientes a la Federación Internacional de Orientación (IOF). Los campeonatos del mundo se han celebrado desde el año 1966 hasta el 2003 cada dos años y desde entonces con una periodicidad anual.

A pesar de contar con dos elementos básicos para la búsqueda de puntos concretos (mapa y brújula) también existen otros métodos de desplazamiento sobre el terreno natural. Desde materiales específicos como curvímetros o altímetros hasta conocimientos sobre el terreno propios como el reconocimiento de los puntos cardinales mediante observación de la vegetación o elementos naturales entre otros.

En España el deporte se introdujo a través de las fuerzas armadas en el año 1960. En 1971 un profesor de esgrima de la universidad de Madrid llamado Martin Harald Kronlund, incluyó la orientación como contenido a trabajar en la preparación física de modo recreativo.

**Trabajo Fin de Grado**

Hasta 1993 no se crearía la Agrupación Española de Clubes de Orientación (A.E.C.O), el cual se encargaría de organizar la Liga Nacional y el Campeonato de España.

Dentro del objetivo central de encontrar en el terreno ciertos puntos representados en un mapa existen diferentes modalidades deportivas a nivel competitivo organizadas a nivel nacional por la Federación Española de Orientación (FEDO).

- Orientación a pie.
- Orientación en bicicleta.
- Esquí orientación.  
La prueba podrá realizarse alternando la navegación a pie y con esquís.
- Liga nacional sprint.  
En los últimos años ha resurgido con fuerza esta modalidad en la que los deportistas se desplazan en zonas urbanas con carreras más cortas (no suelen pasar los 3km). La disciplina favorece notablemente al espectador la posibilidad de poder seguir la prueba.
- Raid de aventura.  
Se trata de una modalidad más del deporte de Orientación reconocida por el Consejo Superior de Deportes (CSD). Consiste en una competición multidisciplinar destinada a probar la capacidad de resistencia, navegación y de supervivencia por equipos completando un recorrido extenso en el menor tiempo posible sorteando las diversas dificultades naturales que se encuentren en el camino.
- Maratón/Rogaining.  
Especialidad del Maratón de orientación basado en la estrategia de selección de los controles a visitar, el trabajo en equipo y en la navegación de larga distancia. La competición se realiza en equipos de 2 a 5 personas.  
El recorrido es libre y cada control tiene una valoración en puntos. La prueba puede durar uno o dos días.
- Orientación precisión.  
En la búsqueda de los puntos marcados en el mapa el deportista deberá encontrarlos dentro de un orden establecido. Al llegar a la zona se deberá escoger entre una serie de balizas aquella que en el mapa se ve reflejada en el centro del círculo.

### **2.2.3 Rutas culturales**

Estos recorridos podrían ser enmarcados dentro de las actividades propias de senderismo, sin embargo se debe destacar que durante estos desplazamientos no son seguidos ningún tipo de sendero previamente marcado u homologado y pueden ser realizados por terreno urbano.

Las finalidades de dichas salidas pueden ser muy diversas pero manteniendo siempre un carácter cultural marcado, pretendiendo hacer llegar a quienes lo ejecuten unos conocimientos acerca de un tema previamente anunciado.

### **2.2.4 Barranquismo**

Deporte de aventura que se realiza en los cañones o barrancos de un río, desplazándose curso abajo del mismo con numerosas técnicas para evitar los obstáculos que en cada momento se presenten.

Las técnicas de desplazamiento en su progresión consisten en caminar, nadar, destrepar o rapelar.

Se considera que para que un descenso sea considerado apto para la práctica de dicho deporte debe combinar al menos dos de las siguientes tres características: caudal, verticalidad y carácter encajado.

Aunque no sea una actividad regulada por organismos encargados para su seguridad se recomienda realizarla en grupos y con personas tituladas o con suficientes conocimientos y material adecuados para su correcta progresión.

A pesar de ser terrenos naturales que siempre han existido en la vida de las personas que han vivido vecinas a ellas, el comienzo de la práctica deportiva en los mismos data de comienzos del S.XX cuando Briet realiza una importante labor de documentación de la mayoría de los barrancos pirenaicos aragoneses, realizando en 1904 un viaje a Huesca con la finalidad de tomar diversas fotografías de los cañones propios de la provincia.

Por ello se considera que el nacimiento de este deporte se enmarca entre Francia y Aragón.

No sería hasta 1933 cuando un grupo de jóvenes descienda un río, habiendo sido probada en 1909 por Alfred Martel la opción de remontar la mitad del cañón Oladiba (País Vasco) curso arriba, y desistiendo en su intento por la enorme dificultad para su progresión.

En la década de los 60 numerosos amantes de la montaña y seguidores de la obra de Briet se inician en la empresa de descender los cañones de la Sierra de Guara iniciando la práctica en el río Vero, barrancos de Choca y Mascún.

#### Trabajo Fin de Grado

En 1995 se crea el primer manual en España por medio del Club Punto Límite llamado “Manual de técnicas de descenso deportivo de cañones y barrancos”. A partir de dicho documento se crea una expansión en la práctica deportiva por todo el territorio nacional.

Un barranco puede ser catalogado como acuático o seco en función de sus características respecto a su caudal de agua. Para la progresión en los barrancos son necesarios diversos materiales específicos de la modalidad.

- Neopreno y escarpines.

Su función es mantener la temperatura corporal en un medio como es el agua fría. En estos trajes el agua pasa del exterior por osmosis y ella es calentada al contacto con la piel. Lo que debemos procurar es que esa agua no salga de nuevo hasta no quitarnos por completo el traje. Esa película de agua es la que nos mantendrá la temperatura del cuerpo y no dejará entrar más por saturación del líquido en el neopreno.

Existen trajes de neopreno denominados “secos”, fabricados de nylon que impide por completo la entrada de agua al interior. Este tipo son tan solo utilizados en condiciones extremas, y no en barrancos de nuestro entorno y realizados de manera lúdica.

El grosor ideal del traje es de 3 a 5 mm con protecciones especiales en zonas de contacto con el terreno como rodillas, codos y trasero.

El neopreno de dos piezas es el más utilizado en la práctica, constando este de peto (pantalón con tirantes) y de chaqueta de cremallera con capucha. Como complementos al traje existen otras piezas del mismo material como guantes y escarpines para los pies. Estos últimos son muy recomendables en barrancos acuáticos tanto por su función térmica como para evitar abrasiones provocadas por arena en el calzado.

- Calzado.

Al ser el elemento que tiene más uso en las actividades de barrancos se recomienda que tenga unas características concretas.

- Estabilidad y protección de la articulación del tobillo ante resbalones, agua a presión, golpes, etc.
- Adherencia. Al desplazarnos por terrenos en continua humedad.
- Flexibilidad. Permitiendo movilidad a la articulación y facilitándole el paso durante las horas que pueda durar la actividad.

- Arnés.

Trabajo Fin de Grado

Para la práctica de este deporte podemos diferenciar diferentes modalidades de arneses adecuados, como pueden ser los específicos de descenso de barrancos o aquellos propios de la escalada.

Las diferencias del arnés específico de barrancos, respecto a aquel de escalada, las encontramos en las protecciones en zonas con especial contacto con el terreno y el cambio en la orientación del anillo central donde deberemos colocar nuestro descensor que nos facilitará el manejo de la cuerda.

Se recomienda que, si bien puede ser perfectamente usado un arnés de escalada en un barranco, no se utilice posteriormente dicho arnés en posteriores vías de escalada para evitar posibles accidentes fruto de desperfectos en las costuras producidas por el roce con las rocas.

- Descensor y mosquetones.

Sistema de frenado que nos permite la progresión vertical dentro del barranco, es decir, nos facilita el descenso en rápel.

La unión del descensor al arnés la haremos con un mosquetón al anillo central. Del mismo modo que existe gran variedad de descensores también diferenciamos los mosquetones sin seguro, de seguro con rosca o con seguro automático.

En cuanto a los descensores podemos encontrar dos tipos:

- Ocho de escalada

Es el más utilizado por las posibilidades que nos presta. Existen de diferentes formas; con cuernos, con agujeros de diferentes tamaños, más cuadrados o modelo “piraña” que nos ofrece unas posibilidades más variadas en el paso de cuerda.

- Descensor de espeleología

Aunque en algún momento podría resultarnos útil, por ejemplo en largos rápeles secos, tampoco es el más apropiado para el descenso de cañones.

- Cabos de anclaje

Elemento imprescindible para todos los participantes en esta actividad. Los utilizaremos para no despreocupar el concepto de la seguridad sea cual sea nuestra exposición a una caída en la pendiente.

Estos pueden ser cintas prefabricadas y homologadas de diferentes marcas o realizadas de forma casera con una cuerda apropiada. Conviene que las cuerdas que lo compongan contenga dos distancias distintas, una llegando a

Trabajo Fin de Grado

nuestra barbilla y otra que sobrepase nuestra altura hacia la cabeza, con el fin de facilitarnos su manejo en diferentes situaciones.

Cada cabo de cuerda deberá contar con un bucle que contenga un mosquetón y este sea preferiblemente de seguridad.

- Casco

Ha sido una parte del equipo que se ha incorporado tarde, hasta el punto en que encontrar a alguien con él era difícil hasta hace pocos años.

Los más polivalentes son aquellos de escalada que estén homologados y puedan evacuar rápidamente el agua.

Este material nos protegerá de diferentes altercados a los que nos exponemos continuamente durante la progresión de un barranco. En la misma marcha por terrenos resbaladizos incurrimos en riesgos de caídas, aunque no debemos descuidar tampoco golpes ocasionados por agentes externos como piedras que caen por el paso de animales o personas en los puntos más altos del cañón.

- Material colectivo

Como grupo también deberemos contar con la necesidad de otro tipo de materiales como pueden ser las cuerdas que nos permitan los descensos, mochila, bidones estancos, cuerda de socorro, botiquín, gafas de buceo, silbato, alimentos, etc.



Imagen. Material específico para el descenso de barrancos

### 2.2.5 Escalada

Actividad consistente en ascender sobre paredes de fuerte pendiente valiéndose de la fuerza física y mental propia. Se realiza con la ayuda de las extremidades tanto

#### Trabajo Fin de Grado

inferiores como superiores buscando puntos de apoyo salientes o entrantes en la pared pudiendo ser estos naturales o artificiales. Debido al riesgo potencial de una caída se realiza con unos materiales propios de la actividad asegurando la progresión conforme se va completando el ascenso.

Como en alguna de las disciplinas nombradas anteriormente su origen deriva del propio montañismo, considerándose previamente como un simple entrenamiento para los recorridos por montaña.

En el S.XIX nace la actividad tal y como hoy día la conocemos teniendo su origen tanto en la Alemania del Este como en Inglaterra. El macizo del Mont Blanc sería a su vez una de las expediciones pioneras para los aventureros que iniciarían esta modalidad en el continente europeo difundiéndose posteriormente por todas las naciones.

En la escalada la dificultad de una vía se marca por la combinación de varios factores; la inclinación de la pared, el tamaño y las formas de los agarres, la distancia entre ellos los puntos de reposo y el número total de movimientos. Para calificar la dificultad de una vía de escalada se siguen diversos códigos diferentes entre naciones o zonas en el mundo. Concretamente en España se acoge un sistema que integra la graduación UIAA y la francesa. Para las vías más sencillas se emplea el sistema UIAA que consta de números romanos del I al V y afinando la dificultad con signos + y -. Posteriormente avanzaríamos a la graduación francesa desde 6, 7, 8 y 9 con subíndices a, b y c; y un + o – para ajustar todavía en mayor medida.

Podemos diferenciar diferentes modalidades dentro de la disciplina deportiva conocida como escalada.

- Escalada artificial.  
En esta modalidad el deportista se puede ayudar de elementos artificiales con el fin de facilitar su progresión y no sólo como elemento de aseguramiento.
- Escalada clásica.  
Donde el deportista asciende paredes de roca u otros elementos naturales empleando medios de aseguramiento recuperables en casi su totalidad.
- Escalada deportiva.  
Se ascienden vías equipadas con seguros fijos colocados en la pared para garantizar la seguridad del escalador. Generalmente estas vías se limpian de maleza antes de crear los equipamientos.  
Esta modalidad surgió como evolución a la escalada tradicional buscando el encadenamiento de las vías al estilo libre sin ningún tipo de apoyo artificial.
- Escalada a vista.

**Trabajo Fin de Grado**

El escalador debe enfrentar la vía sin haber tenido ninguna información previa.

- **Al flash.**  
El escalador ha podido recibir información previa a su ascenso sobre la vía e incluso puede recibir ayudas externas durante su progresión, de todos modos debe completar la vía sin descansos.
- **Escalada trabajada.**  
Se trata de la escalada más practicada, donde el deportista realiza una vía hasta completarla pudiendo tomar pausas en su ascenso y estudiar conjuntamente con ayudas externas la mejor forma de alcanzar el punto más alto.  
Es la modalidad donde se han conseguido un mayor grado de dificultad.
- **Bloque.**  
Escalada deportiva que se realiza en bloques de piedra o rocódromos de poca altura de modo que una caída no representa un riesgo potencial para el escalador. La diferencia reside en que el progreso no se realiza con cuerda y se busca el trabajo de movimientos específicos.
- **Escalada integral y en solo.**  
En ellas el escalador sube sin cuerda ni elementos de seguridad valiéndose solo de su habilidad para completar una vía entera exponiéndose a una gran caída en caso de errar en su intento.  
Serían las variantes más peligrosas, y por lo tanto desaconsejadas completamente si el nivel del deportista no es excelente.
- **Psicobloc.**  
Se realiza en acantilados o paredes con una inclinación suficiente para no golpearse con la roca en caso de caída, y residiendo en el agua toda la amortiguación ante un vuelo.



Imagen. *Material específico para la práctica de escalada deportiva*

### 2.2.6 Tiro con arco

El origen de este deporte se basaría en la utilidad de la caza con arco como medio de supervivencia y el uso del elemento con fines bélicos. Las primeras evidencias del uso del arco datan de pinturas rupestres en la prehistoria y también desde hace 5000 años, siendo las civilizaciones persas, macedonias, nubias, indias, japonesas o chinas las principales que contaban con un gran número de arqueros en sus ejércitos. Su uso en la Edad Media se extendió aunque no eran muy numerosos los arqueros en Europa en comparación con los ejércitos de infantería. De todos modos, el bajo coste de crear arcos y flechas hacía que fueran los campesinos menos formados o los soldados peor pagados los encargados de formar parte de este sector militar.

Su desarrollo fue muy importante en Asia y los países islámicos, poseyendo numerosos ejércitos de arqueros a caballo y pasando a considerarse deporte nacional en países como Mongolia, Bhután o Corea del Sur.

En lo referido al tiro con arco sobre diana como competición es dirigido por la Federación Internacional de Tiro con Arco (FITA). Los blancos en las competiciones pueden estar situados tanto en interior como en exterior y variando sus distancias en interior desde 18-25 metros hasta 30-90 metros en exterior.

Las dianas son marcadas con diez anillos concéntricos puntuados del 1 al 10 siendo siempre el centro la máxima puntuación de 10. Dicho centro incluye un círculo añadido llamado x que sirve en exteriores para realizar desempates contando el número de centros que han entrado en el nombrado círculo x.

Como modalidades de la disciplina podemos encontrar:

- Tiro a diana.  
El objeto a alcanzar serían las dianas explicadas anteriormente y se realizarían en interior o exterior.
- Tiro de campo.  
Se dispara a objetos a diferentes distancias sobre terreno accidentado y en ocasiones sin saber la distancia concreta. La modalidad estaría muy relacionada con la práctica de la caza.
- Tiro 3D Y 2D animal  
Desarrollada como evolución al tiro de campo y cambiando los objetos a alcanzar por siluetas o fotografías de animales en (2D) o incluso en figuras animales tridimensionales (3D).

### 2.2.7 Esquí de fondo

Modalidad del esquí que consiste en recorrer grandes distancias en terrenos llanos y ondulados, encontrando pendientes tanto negativas como ligeramente positivas. Forma parte del llamado esquí nórdico e incluye diversas disciplinas dentro de la misma. A diferencia del esquí alpino los pies solo contienen una fijación en las puntas, permitiendo mover libremente el talón durante la progresión.

Su origen data de hace más de 5000 años en Noruega y Rusia, considerándose esta disciplina como la primera en surgir en lo que a esquí se refiere. El esquí era el único modo de desplazamiento entre pueblos aislados de zonas nórdicas y en tiempos de guerras posteriores. Las primeras carreras fueron celebradas en 1879, dos años después de crearse el primer club deportivo. En 1883 nace la federación noruega de esquí que impulsaría este deporte a la par de establecer ciertos reglamentos.

Dentro del esquí de fondo existen diferentes modalidades pasando desde distancias cortas de tipo sprint hasta grandes recorridos pudiendo alcanzar los 50 km en hombre y 20 km en damas. No obstante existen pruebas de maratón que incluyen eventos de hasta 100 km.

El desglose de las diferentes modalidades encuadradas dentro del esquí de fondo es el siguiente:

- **Estilo clásico.**  
Se trata de una de las dos formas de desplazamiento específicas de la actividad y que posee competiciones propias para ser realizada. Podríamos considerar esta técnica como la manera tradicional de desplazamiento o al menos la originaria de la disciplina.  
Consistiría en desplazar siempre los esquís con movimientos paralelos entre sí pudiendo ser usada la huella marcada en las pistas destinadas para la progresión.
- **Estilo patinador.**  
En las competiciones de estilo libre es válido realizar cualquier forma de deslizamiento, permitiéndose el llamado paso del patinador característico por desplazarse mediante una divergencia de los esquís por fuera de la huella de pista. Para ello el empuje viene realizado alternativamente con una sola pierna. La técnica sería una evolución de la disciplina ganando en deslizamiento con el terreno para poder conseguir un desplazamiento con mayor economía de esfuerzo.
- **Excursionismo o Backcountry.**  
Se trata de una modalidad muy poco conocida y desarrollada en España pero que sin embargo tiene muchos adeptos en EEUU, Canadá y países Nórdicos.

Trabajo Fin de Grado

Se desarrolla fuera de las pistas buscando terrenos más naturales pero sin llegar a adentrarse en tramos de fuertes pendientes donde lo ideal sería practicar el esquí de travesía. En la península ibérica es difícil encontrar parajes donde exista nieve estable sin rodearnos de grandes picos y desniveles, por lo que aquí encontramos una posible causa a la inexperiencia de esta modalidad por parte de nuestros deportistas. Sin embargo, puede realizarse en terrenos bien buscados de nuestro territorio pasando un agradable día de excursión si damos con el lugar adecuado.

- **Esquí orientación.**  
Como ya hemos hablado anteriormente en el apartado de Orientación, existen diversos modelos de desplazamiento dependiendo las características del terreno. En este caso afrontaríamos la ruta más adecuada para encontrar los puntos marcados a pie o esquiando dependiendo las posibilidades que nos ofreciera el lugar.
- **Biatlón.**  
Deporte de invierno que combina el esquí de fondo y el tiro con rifle. Esta disciplina de origen militar ha llegado a convertirse en disciplina olímpica desde los juegos de Squaw Valley en 1960.  
Se diferencian estilos por equipos, relevos o individuales a contrarreloj donde los deportistas tienen paradas obligadas durante su carrera para realizar disparos con el rifle a una diana buscando de este modo al ganador en la comparativa entre desplazamiento y precisión.
- **Triatlón blanco.**  
El Triathlon Blanco “Valle del Aragón” en 1987 en Jaca, fue una de las pruebas pioneras en España de esta modalidad.  
Se basa en la combinación de diferentes distancias debiendo realizarse partes concretas en carrera, con bicicleta y finalizando un recorrido de esquí de fondo. Se vienen realizando competiciones a nivel nacional con una periodicidad anual.

## **2.3 Justificación de las actividades**

Para tratar de conocer un poco más a fondo las actividades a trabajar se plantea en este punto un breve análisis descriptivo en cuanto a la naturaleza propia de las actividades en el medio natural, tratando de señalar sus componentes propios y valores que son inducidos por su propia práctica.

### **2.3.1 Clasificación del deporte según Parlebás (1981)**

Según Lagardera Otero & Lavega (2003) los deportes pueden ser clasificados según la praxiología motriz de Pierre Parlebás (1981), quien clasifica las diferentes situaciones motrices en tres parámetros determinados por la incertidumbre proveniente del medio físico, con respecto a la interacción con los compañeros y/o los adversarios.

La combinación de estos factores da lugar a 8 categorías en la cual podríamos encontrar aquella tipología de las actividades que pretendemos realizar en este proyecto. Las actividades en el medio natural nombradas en la primera parte del trabajo se caracterizan por existir una clara incertidumbre del medio natural, que influirá directamente en las actividades a realizar. Sin embargo las actividades planteadas serán tratadas desde una perspectiva social dando importancia a la existencia de compañeros y la ausencia de adversarios. De todos modos en alguna disciplina a trabajar, como por ejemplo los cursos de orientación, introduciremos también el componente de competición debiendo trabajar con el objetivo de alcanzar unos fines antes que el rival.

Deseamos que nuestra empresa no sea caracterizada como una entidad deportiva enfocada a la competición sino como un ente lúdico que busca un acercamiento al medio natural, a veces utilizando también la competición como método de aprendizaje. Por ello pretendemos realizar diferentes actividades que lleven a nuestros clientes a un entorno cambiante y desconocido para muchos donde poder buscar sensaciones gratificantes en compañía de un grupo con las mismas inquietudes.

### **2.3.2 Temas transversales**

Educar en valores es educar sobre normas de conducta y actitudes para un buen comportamiento. Dentro de estos valores existen algunos fundamentales para todas las personas permitiendo la convivencia los unos con los otros. Estos valores deben estar introducidos dentro de los contenidos de cualquier institución educativa, trabajando conjuntamente y hacia la misma dirección desde todos los entes que formen a las personas.

Dentro del deporte son muchos los valores a trabajar, según Frost y Sims (1974) se podría resumir en cuanto a su dimensión general, psicosocial y los deportes

Trabajo Fin de Grado

recreativos al aire libre dentro de los cuales podríamos incluir las actividades propuestas.

DEPORTE RECREATIVO Y AIRE LIBRE	
Uso creativo del tiempo libre	Iniciativa, originalidad
Estética	Reconocimiento personal
Disfrute y satisfacción personal	Independencia
Participación familiar	Intereses vocacionales
Evasión emocional	Nuevos y continuos desafíos
Participación no competitiva	Logro personal, autorrealización
Autodisciplina y autorrespeto	Aprecio y respeto por la naturaleza
Bienestar físico y psicológico	Control emocional y responsabilidad
Comunicación	Comprensión de sí mismo y de los demás
Liderazgo	Lealtad hacia el grupo
Promoción del logro y la experiencia	Relajación

Tabla. Adaptación de los valores de la práctica deportiva recopilados por Frost y Sims (1974)

Según el profesor E. Vargas (2012); la deportividad representa la esencia del deporte y junto con ella se representan los valores positivos que se derivan de los actos de bondad, humanidad, conciencia colectiva, justicia social y amor por el prójimo. Es labor del monitor o responsable de la actividad la transmisión de los valores que se quieren trabajar en cada momento. Por ello cada tema a trabajar debe ser estudiado de manera conjunta previamente a la realización de cada actividad con nuestras personas que interrelacionan directamente con aquellos que contraten nuestros servicios.

Dentro de las actividades que ofrecemos podemos destacar algunos valores educativos en los que incidir sobre el aprendizaje:

- Motivación intrínseca: El hecho de realizar actividades en el medio natural ya supone una sensación diferente a las actividades rutinarias del día a día. Pone al sujeto ante situaciones y retos característicos del entorno que hacen reflexionar a la persona ante su capacidad de superar esas situaciones de dificultad, con su posterior sensación de bienestar al ser consciente de su fortaleza individual.
- Capacidad de trabajo en grupo: Los deportes realizados en la naturaleza tales como el alpinismo, barranquismo o escalada entre otros se basan en superar los obstáculos propios del terreno uniendo fuerzas en grupo. Estas actividades tienen un gran potencial de trabajo social buscando la aportación de cada uno para lograr un fin común.
- Educación para la salud: Como el resto de actividades deportivas podríamos enmarcarlas como método para evitar el sedentarismo y la obesidad infantil, con el objetivo de evitar enfermedades cardiovasculares y metabólicas futuras. Pretendemos con estas actividades buscar otras alternativas para mantener una vida activa de la sociedad.

Trabajo Fin de Grado

- Educación para el consumidor: Con las actividades en la naturaleza se pueden transmitir ciertos estilos de vida caracterizados por la ausencia de últimas modas tecnológicas para disfrutar de nuestro tiempo libre. Las sensaciones de bienestar pueden ser alcanzadas sin la necesidad de modas consumistas propias de la vida actual en la ciudad.
- Educación medioambiental: Siendo conscientes de todo lo que el medio natural es capaz de ofrecernos podremos trabajar sobre el respeto al propio entorno. De este modo seremos capaces de entender la necesidad de mantener el entorno y considerarlo como parte en unión con el ser humano.

Como destacan Generelo y Guillén (1995); *“Consideramos estas actividades como un marco idóneo para elaborar planteamientos didáctico-pedagógicos de carácter interdisciplinar entre los más jóvenes”*.

Con estas actividades en la naturaleza trabajaríamos en la comentada educación en valores, dándose como algo intrínseco al propio escenario. Ello se enmarcaría dentro del triángulo donde encontramos la globalidad, la interdisciplinariedad y la transversalidad; permitiendo al alumno *estar* en el medio natural, *conocerlo*, *experimentar* interrelacionando con él y por último *valorarlo*. Por ello como afirman los autores anteriores se contribuirá a una educación integral de la persona, propósito central del sistema educativo en primeras etapas.

En la Constitución española de 1978 ya se viene comentando en el apartado 1 del artículo 45 que *“Todos tienen derecho a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo”*.

Desde la *Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE)*, recientemente adoptada el 9 de Diciembre del 2013, se muestra un apartado referido a la promoción de la actividad física y del deporte en el centro escolar. Pese a lo controvertido de esta nueva ley educativa que ha sucedido a la anterior propuesta, Ley orgánica de educación (LOE), se sigue manteniendo un apartado escrito hacia la importancia de la práctica deportiva desde las épocas más jóvenes.

Desde esta nueva reforma educativa se impone un cambio en relación a las actividades relacionadas con la naturaleza, desapareciendo la materia de *Conocimiento del medio natural, social y cultural* e introduciendo un nuevo temario con la nueva asignatura Ciencias de la Naturaleza y Ciencias Sociales. Si bien es cierto que el carácter de la asignatura parece no variar en su trasfondo, sí lo harán los nuevos libros de texto. Por lo tanto todavía no sabemos cuáles serán aquellos conocimientos impartidos a los más jóvenes en relación al medio natural que nos rodea.

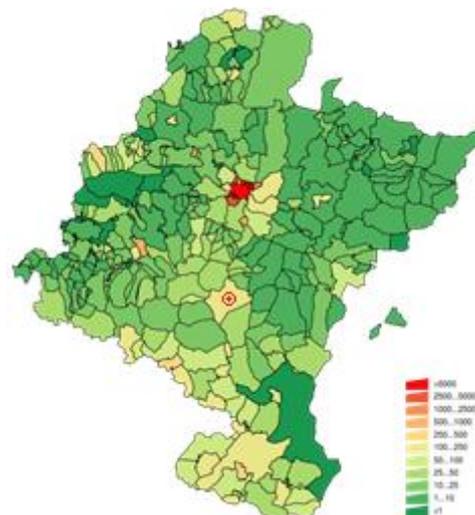
## PARTE PRÁCTICA

### 3. La empresa

#### 3.1 Contextualización

La zona media Navarra o Navarra media oriental consiste en un territorio situado al sur de las sierras del Perdón, Aláiz, Izco y Leyre y la integran multitud de localidades como Olite, Artajona, Peralta y Ujué entre otros enclaves con gran valor turístico teniendo a Tafalla con más de 11000 habitantes su ciudad central en cuanto a importancia y comercio. Como sistema de localización también podemos definir nuestra empresa dentro de la llamada Merindad de Olite. Esta Merindad es una de las cinco en las que históricamente es dividida la Comunidad Foral de Navarra. La merindad de Olite abarca a 27 municipios con una población censada en 2009 de 47.674 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística.

Sin embargo, y como expresaremos a continuación, consideramos más oportuno trabajar el contexto empresarial mediante la distribución entre comarcas. Como modo más básico de organización territorial Navarra se separa en Zona de montaña, Zona media y Zona de ribera. Siendo más precisos dividiremos la comunidad en cinco sectores, que se representan posteriormente, tomando de referencia la zona media como contexto de trabajo para nuestra empresa.



Tafalla, nombrada ciudad en 1636, es el cuarto municipio en número de habitantes de la Comunidad Foral de Navarra con 11.201 habitantes censados en el año 2013. Se encuentra a orillas del río Cidacos que con sus cauces de aguas desiguales potencia la producción de excelentes frutas y hortalizas.

Trabajo Fin de Grado

Su fisionomía urbana mantiene características medievales que pueden apreciarse en las calles empedradas de su casco antiguo. Pasando en la parte baja de la localidad a observarse un aspecto más moderno, con un variado comercio que atiende a las necesidades de toda la comarca. En esta zona central se sitúan la mayor parte de los servicios públicos.

Su término limita al Noroeste con Artajona, y con Pueyo y el distrito de Leoz al Noreste. San Martín de Unx se encontraría enfocado en su límite este, la conocida villa de Olite a su sureste y Falces al sur. Al suroeste encontramos Miranda de Arga y al oeste las localidades de Berbinzana y Larraga.



Su céntrica localización en el mapa navarro la convierte en un lugar de paso constante y en su comunicación reside la principal fortaleza histórica del municipio. Su núcleo urbano se levanta en el cruce de dos rutas importantes: el eje Norte-Sur, entre los pirineos-Pamplona y Tudela y el eje Este-Oeste, entre Sangüesa y Estella.

Tafalla se sitúa en la carretera general N-121, Pamplona-Tudela. Dista por carretera menos de hora y media de otras ciudades importantes como Logroño, Zaragoza, Bilbao, San Sebastián o Vitoria; y a menos de media hora de Pamplona. La proximidad con la frontera francesa, unos 150 km a San Juan de Luz, acerca las comunicaciones europeas a la localidad.

El aeropuerto más próximo se sitúa en Noain, dirección Pamplona a unos 30 Km. pudiendo desplazarnos al mismo por AP-15 o N-121.



Trabajo Fin de Grado

A continuación se muestra un mapa de carreteras representando los diferentes modos existentes para acercarse hasta la localidad.



En cuanto a la comunicación por vía ferroviaria, Tafalla cuenta con estación de ferrocarril que oferta destinos de media y larga distancia operados por Renfe. Dicha estación se encuentra en el punto kilométrico 138,3 de la línea Castejón de Ebro-Alsasua a 421,5 metros de altitud.

Los destinos con parada en Tafalla cubiertos por Alvia incluyen trayectos de larga distancia como las rutas que unen Barcelona con Asturias, Galicia y País vasco pasando por Castilla y León o Madrid mediante la ruta que une a la capital de la nación con la de la comunidad.



Imagen. Mapa ferroviario

Trabajo Fin de Grado

En este punto pretendemos considerar que nuestro trabajo puede beneficiar a otras empresas de la zona, como por ejemplo las dedicadas al alojamiento de grupos que contratasen nuestros servicios.

Somos conscientes del posible interés que nuestras actividades pueden ocasionar a diferentes clientes que vengan a visitar nuestra zona desde fuera. Por ello creemos conveniente la necesidad facilitar un alojamiento acorde a sus circunstancias y que sea capaz de recibir a grupos de personas muy diversas. En Anexo 1 se pueden observar tres ubicaciones cercanas a nuestro local con variedad en cuanto a su tipo de alojamiento y precio. Estos serán el *camping de Olite* y los hoteles *Beratxa* y *Hola Tafalla* de la misma localidad. Desde nuestra propia empresa se facilitará el contacto de los clientes con dichos alojamientos o se gestionarán directamente las reservas si el cliente así lo solicitara.

El estudio respecto al análisis de la pirámide de población clasifica la localidad tafallesa en los siguientes sectores de edad.

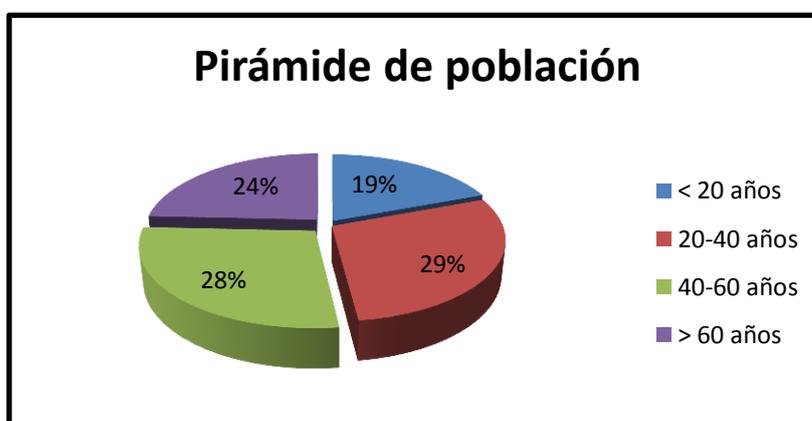


Imagen. Creación propia.

Dicho gráfico nos puede servir de referencia en cuanto a la densidad de los sectores que pretendemos trabajar mediante nuestras actividades. Posteriormente se hablará más específicamente en cuanto a los sectores de edades hacia los que se enfocan nuestros clientes potenciales.

Dentro de este territorio podemos encontrar diferentes enclaves turísticos tanto paisajísticos como históricos. Como se comentará más adelante trataremos de aprovechar el potencial de la zona realizando diferentes rutas y visitas a museos de diversas temáticas, bodegas, ciudades y poblaciones históricas de los alrededores y a diferentes reservas naturales como por ejemplo la Laguna de Pitillas para poder observar las aves migratorias que se encuentran en el lugar. En el apartado 4, relativo al análisis de la oferta del destino, se detallarán los diferentes enclaves que rodean a nuestra entidad.

Trabajo Fin de Grado

La empresa se dedicará a ofrecer actividades de tiempo libre a un amplio sector de la sociedad. Dentro de esas actividades pretendemos enfocarlas hacia las actividades en el medio natural, enmarcando nuestra empresa entre aquellas que ofrecen servicios. Al tratarse de un servicio deportivo en la naturaleza, se requiere de un marcado carácter emocional donde los clientes puedan experimentar experiencias nuevas ante un entorno popularmente considerado como hostil.

Los servicios se caracterizan por su intangibilidad y riesgo al no poder experimentarse un producto al pagarlo, sino que el comprador tiene que confiar en el vendedor y en su promesa de devolverle el valor aportado con próximas experiencias a sentir.

Desde nuestra empresa trataremos de informar a los clientes potenciales por medio de folletos informativos donde expliquemos cuales son las actividades que ofrecemos, carteles en lugares acordes al proyecto como puede ser en colegios o clubs deportivos, videos de actividades vividas por otros usuarios o página web donde poder contactar con comodidad.

### 3.2 Nombre de la empresa, imagen y localización

Como se viene nombrando durante la presentación de este proyecto empresarial el nombre elegido para nuestra empresa es *Navarra Activa S.L.* Con esta designación mercantil de sociedad limitada se pretende que el capital social aportado por cada socio sea de 3000 €, y que la responsabilidad de los mismos quede limitada a ese capital aportado, sin poner en riesgo el patrimonio personal. Pretendemos que los usuarios enfoquen desde un primer momento el contexto de trabajo al que pretendemos acceder. Con *Navarra Activa S.L* buscamos un concepto sencillo, fácil de pronunciar y recordar. Nuestra designación nacería de la idea de localizar en nuestra comunidad el concepto de actividades de aventura y tiempo libre, tratando de reflejarlo en la designación “activa”, que induzca a pensar en la vivencia de sensaciones, moverse, experimentar...

Como se puede observar en la imagen adjunta, la empresa se verá publicitada a través de un logo creado sobre la base del mapa de Navarra, centrandó nuestra actuación en la zona media de la comunidad. Por ello dicho mapa ha sido creado específicamente reflejando nuestra zona de actuación.

Dentro del logotipo se ha querido incidir en las imágenes de un grupo de personas que realizan deporte en la naturaleza y otra pareja que muestra nuestra perspectiva deportiva y de animación.

En cuanto a los colores, pretendemos que el negro transmita un modelo sencillo de silueta mientras que el verde nos haga pensar en el medio natural sobre el que pretendemos interactuar. De este último color nos gustaría poder uniformar a nuestros trabajadores buscando una tonalidad viva que resulte rápidamente

Trabajo Fin de Grado

controlada por aquellos participantes que realicen cualquier tipo de actividad con nosotros.



Imagen. Logotipo de la empresa.

En el mercado existen otras empresas dedicadas al ocio y tiempo libre con las cuales deberemos competir. La principal ventaja que podemos ofrecer al mercado respecto a estas es el asentamiento de nuestra empresa, ya que se trata de la única ubicada en la zona media navarra. En la actualidad consideramos que es una llamada hacia nuestra idea el hecho de que en Tafalla u Olite por ejemplo, tengan que venir a trabajar empresas que se encuentran a más de 60 kilómetros. Posteriormente, en el Análisis de la Oferta estudiado, se mostrarán los resultados que confirman dicha observación.

Somos conscientes también de que este hecho no es algo que nos vaya a hacer triunfar sin esfuerzo, pero sí consideramos que es algo significativo. A pesar de esto sabemos que tendremos que seguir compitiendo con esas empresas que vienen a buscar trabajos a nuestra zona. La zona media navarra está compuesta por más de 30 localidades a las cuales podríamos ofertar nuestros servicios. Como experiencia personal del equipo podemos recalcar que hemos trabajado para empresas que tuvieron que venir desde Logroño, Tudela o Villava.

El cliente en particular creemos que valoraría positivamente la posibilidad de poder acudir a una empresa de su zona para satisfacer sus necesidades y más aún si estos clientes conocen al equipo y saben de su buen hacer en trabajos anteriores.

La posible ubicación de la empresa se encontraría cerrada si fuera creada en este mismo momento. A las afueras de Tafalla a tan sólo 4 kilómetros del centro urbano disponemos de una bajera de unos 80 metros cuadrados ideal para poder usarla como almacén de material. Deberíamos ubicar también otro establecimiento de cara a poder ofrecernos al cliente y es aquí donde disponemos de un local en la Plaza de los Fueros de Tafalla, más conocida como placeta de las pulgas, colindante a la Plaza de Navarra. Esta oficina se sitúa en un piso encima del Bar *Nuevo Hostaf* de Tafalla. Podemos contar con la gran ventaja de disponer de estas oficinas en el centro urbano de la localidad.

**Trabajo Fin de Grado**

Para concluir con este apartado de la idea de negocio debemos explicar otro dato importante que ayudaría al comienzo de esta empresa. Este pensamiento emprendedor viene planteándose ya desde hace unos años. Comenzando en una reunión mantenida con el dueño de la empresa *Imaginate Frama*, entidad para la que los promotores del proyecto vienen trabajando cómo coordinadores desde hace años. En esta entrevista se habló entre ambos sobre la idea que intentamos sacar adelante. Esta persona tras animarnos a realizarlo y ofrecernos su opinión positiva sobre el futuro de nuestra empresa nos ofreció toda la ayuda que nos fuera necesaria, tanto en personal cómo en material. Esta posibilidad resulta muy gratificante para nosotros ya que ellos forman una gran empresa con una vida empresarial más que asentada, situándose dentro de un ciclo vital maduro en el sector. Disponen de multitud de material y son considerados grandes en su zona poseyendo, además de mucho trabajo en el ámbito de tiempo libre, un gimnasio en Logroño que funciona desde hace años. Este ofrecimiento nos permitiría ayudar a despegar cómo empresa más fácilmente al no poder disponer desde un principio de mucho material.

### 3.3 Métodos de trabajo

Las actividades a realizar desde nuestra empresa siempre contarán con personas cualificadas y formadas específicamente para cada modalidad. Esto supone que al contar con profesionales del sector, en numerables ocasiones sea utilizado un sistema de mando directo en la transmisión de las enseñanzas correspondientes.

Sin embargo debemos discernir el objeto de cada actividad, pudiendo observar diferentes métodos de enseñanza entre actividades como puede ser un descenso de barrancos o un curso de orientación donde con el descubrimiento guiado trataremos de involucrar al alumno en su propio método de aprendizaje.

Es indispensable concienciarnos del riesgo que en ocasiones supone el trabajo que vamos a realizar. Ya hemos nombrado la importancia de conocer el entorno y la incertidumbre que éste nos plantea y por ello es necesario marcar unas jerarquías grupales donde el monitor de la actividad sea el responsable y la persona que debe decidir sobre las acciones que todos/as deberán realizar durante la actividad.

En la medida de lo posible desde *Navarra Activa S.L* buscamos “despertar” a las personas que deciden acercarse hacia nosotros y por ello no deseamos que simplemente se dejen llevar por lo que podemos ofrecerles. Ese “despertar” implica participación. Estamos dispuestos a plantear numerosas situaciones de incertidumbre en las que trabajar entre todos para encontrar una solución participativa por parte de los clientes. Si algo puede diferenciar a las empresas del sector es la diferenciación, y en nuestras manos está el poder ofrecer un servicio extra o especial en el que el consumidor despierte una satisfacción por haber confiado previamente en nuestro grupo profesional.

### 3.4 Actividades ofertadas

En este apartado se presentan las actividades que pretendemos realizar y los modos que utilizaremos para llevarlas a cabo.

➤ Campamentos y colonias urbanas

El tiempo libre de los jóvenes consideramos que es la base sobre la que queremos sustentar nuestro proyecto de trabajo. Existe un amplio abanico de actividades y formas de ocupar nuestras horas libres, y entre todas ellas las familias y los propios niños/as deben escoger cuáles son sus intereses para ocupar dicho espacio. Nosotros creemos que dentro de ese infinito abanico podemos ofrecer actividades saludables y cuya finalidad sea la producción de bienestar en el sujeto.

Nuestra idea se basa en ofertar varias actividades deportivas a la sociedad, y dentro de esas actividades enmarcarlas dentro de un espacio natural. Sin embargo consideramos que nuestro pilar de trabajo debe enfocarse hacia un sector concreto de la población y del mercado, como lo serán los jóvenes y su tiempo libre.

A la hora de trabajar el tiempo libre las actividades que acercamos al cliente pretendemos que tengan un sentido lúdico. Con la realización de campamentos y colonias urbanas esperamos poder ser capaces de cubrir el espacio donde los más jóvenes disfrutan de sus vacaciones escolares y cuyos padres o tutores no pueden atenderlos las horas necesarias por motivos laborales.

La alternativa de ofrecer un servicio educativo de carácter no formal es un reclamo para los niños/as que buscan descansar de un ambiente escolar pudiendo seguir jugando con sus compañeros.

Semana Santa, Navidad y Verano serán periodos anuales en los cuales propondremos diferentes actividades ya sea en un lugar apartado de la ciudad durante ciertos días u ofreciendo unas colonias dentro del pueblo o ciudad de las familias dentro del horario escolar habitual, de este modo no influiríamos en la posibilidad de reunión familiar entorno a la hora de comer.

Cada actividad propuesta vendría programada dentro de un hilo conductor sobre el cual trabajaríamos durante todo el campamento o colonia. De este modo hemos podido corroborar en anteriores ocasiones que los niños/as encuentran un sentido a las actividades que deben realizar y trabajamos de manera conjunta la creatividad e imaginación propia de cada joven.

Nuestro equipo de trabajo iría en busca de los objetivos propuestos previamente en la creación de la actividad y buscaríamos la implicación de cada uno de los participantes para alcanzar ciertos objetivos finales con un trabajo en grupo aunando fuerzas.

#### Trabajo Fin de Grado

Los niños/as consiguen implicarse en mayor parte cuando tras la acción existe cierto trasfondo que nos guía hacia un objetivo en concreto. Juegos, teatros, gymkanas y otras actividades más sentimentales como puede ser el “cariñograma” se realizan en grupo buscando como principal objetivo una interrelación con el compañero fomentando la participación grupal y el compañerismo.

El nombrado “cariñograma” consiste en una zona común donde cada participante dispone de su buzón personal y en la que los compañeros pueden dejarle notas y dibujos durante todo el campamento. Solo existe la norma de que aquello que escribamos debe ser hecho con un fin positivo y “bonito”, cómo se les vendrá explicado a los jóvenes, y siempre debe ir firmado. Al acabar el día nos reunimos en grupo y cada uno puede leer aquellos mensajes que sus compañeros le hayan escrito.

La primera piedra que formó la idea que estas líneas reflejan fue la observación sobre la posible necesidad de ofrecer un trabajo que cubriese el tiempo libre de la zona media de Navarra. Por ello la programación de actividades de tiempo libre es considerada como la principal vía de hacernos un hueco en el mercado. Sin embargo, creemos que podemos ofertar otro tipo de actividades a la población que puede interesarles o llamarles la atención para acercarse hasta nuestra oficina en busca de información.

Cómo venimos comentando estas actividades se realizarán en los periodos vacacionales de los escolares. Para ello contaremos con un grupo profesional de cuatro monitores de tiempo libre dentro de los cuales contamos con dos directores.

Este grupo profesional lleva varios años trabajando en conjunto por medio de la empresa *Imagínate Frama*.

Dependiendo de la estructura de la actividad se realizará al aire libre al tratarse de campamentos en verano o en instalaciones municipales ya prestadas en anteriores ocasiones por parte del Ayuntamiento de Tafalla en el caso de las colonias navideñas y de Semana Santa.

#### ➤ Senderismo

Desde la empresa *Navarra Activa S.L* venimos insistiendo en nuestra intención de acercar a los clientes a la naturaleza, por tanto, las excursiones senderistas son una de nuestras actividades anuales para poder contratar.

Dentro de ellas destacaremos que al poder realizarse durante todo el año existirá la posibilidad de contratarla en invierno y disfrutar de una ruta senderista con raquetas de nieve aprovechando el medio nevoso que rodea nuestro enclave.

Las rutas a realizar serán rutas propuestas por la empresa y de dificultad variable donde poder escoger aquellas que se adapten a nuestra forma física. No obstante,

Trabajo Fin de Grado

un grupo de clientes podría proponer una zona donde realizar la ruta y nuestro equipo de guías de media montaña valoraría la posibilidad de su realización.

A pesar de definirse la actividad senderista como progresión por zonas balizadas, en nuestras actividades buscaremos desplazamiento no solo por ese tipo de trayecto sino también por lugares que no hayan sido homologados específicamente como ningún tipo de ruta.

➤ Rutas culturales

Debemos explicar las diferencias de esta actividad con respecto a la anteriormente propuesta. La diferencia radica en la intención final por la que se realiza cada actividad. Mientras que en el senderismo las rutas se realizan por motivos deportivos e interés dentro del enclave natural donde se realiza, las rutas culturales buscan conocer ciertas informaciones acerca de los puntos claves encontrados a su paso.

Somos conscientes que puedan acercarse a nuestras actividades personas de otras naciones, ya que Navarra acoge durante ciertos periodos del año gran cantidad de extranjeros debido a su oferta festiva conocida en el mundo entero. Durante el mes de Julio miles de personas se acercan a Pamplona para disfrutar de las fiestas de San Fermín y podemos introducirnos en la fiesta y en sus semanas previas y posteriores para ofertar rutas culturales concretas por nuestra tierra. Como ejemplo conviene destacar que son muchas las personas que llegan hasta la capital navarra siguiendo la ruta que Ernest Hemingway relató en su novela “Fiesta”, por ello una idea sería trabajar sobre el paso de este gran autor americano por la ciudad que le enamoró.

Dentro de nuestras rutas también podremos diferenciar conocimientos culturales muy diversos como los que mostramos a continuación:

- Camino de Santiago.
- Ruta micológica.
- Laguna de Pitillas, el paraíso navarro de las aves.
- Ruta del vino.
- Ruta gastronómica.
- Navarra medieval.
- Históricamente... Navarra.
- Tras los pasos de Hemingway.
- Ciudades: Pamplona y Tafalla.
- Plantas que curan.

Estas salidas siguen siendo guiadas por un profesional pero ya no contienen una exigencia física importante como en las rutas senderistas. En esta ocasión la excursión se realiza visitando puntos concretos donde paramos a conocer el encanto del lugar y a disfrutar de aquello que es capaz de ofrecernos.

#### Trabajo Fin de Grado

Dentro también de las rutas culturales queremos hacer un inciso en una de nuestras propuestas. Ofertaremos diferentes salidas para realizarse en familia, donde padres e hijos puedan disfrutar de una agradable excursión por lugares con encanto fomentando esos lazos afectivos familiares y con el resto de personas que buscan sus mismos objetivos.

Por último, pretendemos que estas rutas no sean simples caminatas donde pasar la mañana y por lo tanto pretendemos darle un poco de teatralidad a la actividad. Para ello en algunas de nuestras salidas prepararemos algunos montajes y actuaciones que los clientes encontrarán a lo largo de su recorrido, pudiendo trabajar de este modo también aquella información cultural que pretendemos transmitir. Como ejemplo durante nuestra ruta por el camino de Santiago navarro los paseantes podrán visitar los lugares emblemáticos del camino pero con sorpresas durante su transcurso, como peregrinos perdidos, saboteadores o figuras históricas que o bien han residido en aquellos lugares o bien dejaron su compromiso y palabra en pro del camino de Santiago.

#### ➤ Orientación

Tanto en los campamentos como en cursos específicos pretendemos trabajar la orientación con los más jóvenes. Para ello utilizaremos espacios municipales como parques o simplemente en naturaleza abierta fuera de terreno urbano.

Usando herramientas informáticas como el programa OCAD, realizaremos diferentes entrenamientos a trabajar en grupos aprendiendo a manejarnos con un mapa y una brújula. En un principio pretendemos dar conocimientos básicos de desplazamiento por terrenos desconocidos pero consideramos que si conseguimos un buen trabajo los chavales que deseen podrán participar posteriormente en juegos deportivos de orientación que se presentan a nivel nacional.

El monte plano, en las inmediaciones de la localidad es uno de los lugares que podremos utilizar debido a la proximidad y las características del terreno.

En cuanto a las técnicas a trabajar nos basaremos en entrenamientos concretos conocidos durante las asignaturas de actividades en la naturaleza de la carrera y practicados en Huesca durante las prácticas en empresa. Valorando la realización de actividades como gasolineras, ventanas y pasillos o juegos adaptados a la orientación.

#### ➤ Barranquismo

El descenso de barrancos será una de nuestras actividades abiertas a nuestros clientes durante temporadas concretas. Navarra y Aragón cuentan con multitud de zonas para disfrutar de esta actividad tan desconocida para muchos y queremos promover y acercar este deporte a nuestra zona media.

Los barrancos, al igual que las rutas senderistas, serán propuestos por la empresa informando de sus niveles y dificultad para adaptarlos a cada cliente que sienta

Trabajo Fin de Grado

la curiosidad de probar esta experiencia. Seguiremos abiertos a propuestas externas siempre estudiándolas previamente con nuestros profesionales.

Ofertaremos barrancos donde poder disfrutar de un día ameno o fines de semana desplazándonos a zonas más alejadas y pernoctando en el lugar.

Sabemos del poco contacto que gran parte de la población tienen hacia esta disciplina y por ello también creemos que puede ser una actividad “que cale” en la población. La disciplina se rodea de un clima de sorpresa, inquietud e incertidumbre ante algo completamente desconocido, y deseamos que esa curiosidad sea la que haga acercarse a la gente hasta la entrada de un barranco depositando su confianza en nuestro grupo de expertos. Las personas encargadas de dirigir los grupos en este terreno siempre serán expertos titulados por la federación de montaña o por formaciones superiores como guías de dicha modalidad.

➤ Escalada

Continuando con la oferta deportiva de actividades en la naturaleza desde *Navarra Activa S.L* ofreceremos cursos de escalada tanto en rocódromo como en roca.

El rocódromo *Miriam García Pascual* de la localidad tafallesa será el local utilizado como iniciación a la escalada, pudiendo realizar visitas a otras instalaciones navarras durante el curso y finalizando con actividades externas tanto en Etxauri, peña Unzué o Arnedillo.

Valorando la demanda podríamos ampliar esta oferta a cursos de iniciación o perfeccionamiento con adultos.

➤ Esquí de fondo

Las actividades de esquí de fondo pretendemos promocionarlas como alternativas en temporada invernal, realizando salidas durante fines de semana a las estaciones de Belagua y Somport. En estas salidas nuestros monitores impartirían clases de iniciación en la modalidad deportiva dependiendo del nivel del grupo.

➤ Tiro con arco

La realización de la actividad se realizará como complemento de otras modalidades, pudiendo ser introducida tanto en colonias y campamentos, salidas a la montaña, excursiones de escalada o transformando el esquí de fondo en una modalidad de biathlon con tiro con arco.

Esta actividad apenas supone costes, al contar con el material prestado por *Imagínate Frama*, y por ello podemos contar con ella en diferentes momentos de una manera práctica y rápida.

**Trabajo Fin de Grado**

Consideramos que la seguridad del grupo es la prioridad de las actividades por lo que se establecerán un número máximo de grupo para alguna de ellas, concretando también el ratio de participantes por monitor:

- Campamentos y colonias urbanas: 50 clientes, 5 monitores.
- Senderismo: 12 clientes, 1 guía.
- Rutas culturales: 25 clientes, 1 guía.
- Cursos Orientación: 15 personas, 1 monitor.
- Descenso de barrancos: 12 clientes, 2 guías.
- Escalada: 15 clientes, 2 monitores.
- Esquí de fondo: 20 clientes, 2 monitores.
- Tiro con arco: 20 clientes, 2 monitores.

**3.5 Programación anual**

Nuestra idea empresarial consta de varias actividades deportivas claramente diferenciadas entre sí pero que dentro de su diversidad adquieren significado en cuanto a su temporalización.

A continuación se puede observar el calendario del año 2014-2015 en el cual están señalados los momentos en los cuales pretendemos realizar nuestras propuestas.

	Campamentos	Senderismo	Rutas culturales	Barrancos	Orientación	Escalada	Tiro con arco	Esquí de fondo
JULIO	Orange	Green	Purple	Blue		Brown	Light Green	
AGOSTO		Green	Purple	Blue		Brown		
SEPTIEMBRE		Green	Purple	Blue		Brown		
OCTUBRE		Green	Purple	Blue		Brown		
NOVIEMBRE		Green	Purple				Light Green	
DICIEMBRE	Orange	Green	Purple				Light Green	Grey
ENERO		Green	Purple				Light Green	Grey
FEBRERO		Green	Purple				Light Green	Grey
MARZO		Green	Purple		Red			Grey
ABRIL	Orange	Green	Purple				Light Green	Grey
MAYO		Green	Purple	Blue		Brown	Light Green	
JUNIO		Green	Purple	Blue		Brown	Light Green	
JULIO	Orange	Green	Purple	Blue		Brown	Light Green	
AGOSTO		Green	Purple	Blue		Brown		
SEPTIEMBRE		Green	Purple	Blue		Brown		
OCTUBRE		Green	Purple	Blue	Red	Brown		
NOVIEMBRE		Green	Purple				Light Green	
DICIEMBRE	Orange	Green	Purple				Light Green	Grey

### 3.6 Recursos humanos y materiales

*Navarra Activa S.L* está compuesto por una serie de personas que aportan su trabajo de una forma u otra en sus diferentes actividades y con periodos de trabajo diversos entre sí. Nuestra empresa consta de un equipo directivo que mantendrá una participación total con la empresa. Sin embargo, contaremos también con una serie de trabajadores esporádicos que nos prestarán sus servicios durante temporadas del año en función de las actividades a realizar

Sin estas personas no existiría una empresa capaz de abarcar todos los ámbitos en los cuales nos queremos mover, y gracias a todo este personal seremos capaces de ofrecer una gran variedad de actividades con la seguridad y confianza que nos dará trabajar con personas cualificadas y de nuestra más absoluta confianza.

Dos seremos el equipo emprendedor y dueños de la empresa, Sara y Mikel, los cuales además trabajaremos en distintos sectores de actividad. El resto de las personas nombradas a continuación formarán parte de la plantilla en las diversas épocas del año en las cuales sean necesarios sus servicios.

- Oiana: Estudiante de educación infantil y monitora de tiempo libre. Oiana será una de nuestras personas para las actividades de colonias urbanas, talleres y campamentos que salgan adelante durante el año. Posee título homologado como monitora de euskera. Su contratación se realizará en función de los grupos a atender.
- Estibaliz: Estudiante de educación infantil y monitora de ocio y tiempo libre. Estibaliz al igual que Oiana ya han trabajado conjuntamente con nosotros en cursos anteriores. Será contratada en función de la necesidad de realizar trabajos con grupos extensos y cómo refuerzo de Oiana, Sara y Mikel.
- Aitor: Posee el título de formación profesional de animación de actividades físicas y deportivas, guía de media montaña, monitor de ocio y tiempo libre y guía de barrancos. Será el encargado junto a Mikel de llevar a cabo las actividades de senderismo y descenso de barrancos dependiendo del número del grupo y dificultad del mismo.
- Maitane: Tiene el título de formación profesional de animación de actividades físicas y deportivas, guía de media montaña y monitora de esquí de fondo. Será nuestra encargada en las salidas a la nieve junto con Mikel en caso de encontrarnos con un grupo numeroso. Maitane es una persona que posee conocimientos suficientes sobre

Trabajo Fin de Grado

esquí de fondo y que ha competido hasta hace pocos años, por lo que creemos que puede ser una gran oportunidad ofrecer estas salidas a la nieve junto con clases de esquí de fondo o travesía.

Por último presentamos al nombrado equipo directivo de la empresa.

- Sara: Licenciada en Magisterio de educación especial. Titulada como monitora y directora de tiempo libre. Será la encargada de realizar la contabilidad de la empresa, la gestión y diversas actividades relacionadas al tiempo libre.
- Mikel: Promotor de la idea de negocio y persona que presenta el proyecto. Cursó estudios de Técnico superior en animación de actividades físico deportivas en Lumbier, Navarra. Dichos estudios fueron complementados con titulaciones de guía de baja y media montaña, en descenso de barrancos e iniciación de kayak en aguas bravas. Posee el título de monitor y director de ocio y tiempo libre. Será el encargado y responsable de realizar las actividades y salidas en la naturaleza durante todo el curso.

Todas estas personas formarán *Navarra Activa S.L*, una empresa que aunque acaba de nacer tiene mucha ilusión por hacer las cosas bien y salir adelante. Todo este equipo creemos que lo forman personas capaces de afrontar este proyecto y de nuestra más profunda confianza. Anteriormente todos ellos han trabajado o estudiado con los responsables de este proyecto y por ello creemos que se tratan de las personas idóneas para cumplir con sus funciones.

Somos conscientes que no podemos ofrecer un contrato de trabajo tan suculento cómo lo podrían hacer otras empresas asentadas en el mercado. Sin embargo consideramos que si la empresa sale adelante será por el trabajo realizado por ellos y necesitaremos su ayuda en el futuro, en el momento que la empresa se asentara en el mercado trataríamos de ofrecerles las mejores condiciones.

Desde un inicio nos comprometemos a ofrecer el mejor trato que podamos dar a estas personas que seguro tratarán de luchar por ver una empresa competitiva en el mercado. Así que intentaremos negociar en todo momento sobre sus intereses y necesidades de manera personal para crear un clima de trabajo favorable para todos.

Sabemos que trabajar en el ocio y tiempo libre supone realizar actividades que nos producen agradables sensaciones y realmente si somos contratados por una empresa de este sector es porque realizamos algo que nos gusta y disfrutamos con ello. No obstante también puede resultar cargante y en ocasiones vernos saturados por la situación. Por ello queremos insistir en el trato personal con cada persona de manera

#### Trabajo Fin de Grado

que el equipo emprendedor se muestre empático con ellos y con la máxima de ver al trabajador no cómo un trabajador en sí, sino cómo persona en todo su ser.

En relación a los recursos materiales cabe destacar la ayuda que hemos comentado en el apartado 3.2 sobre la localización de la empresa. Donde se explican los contactos tomados con la empresa *Imagínate Frama* y su proposición de ayuda humana y material ante cualquier necesidad.

En concreto esta empresa dispone de material necesario para realizar actividades deportivas cómo escalada o tiro con arco. También podría prestarnos algún material de barranquismo pero no pensamos trabajar solamente con su material, sino que en este aspecto creemos más conveniente realizar un desembolso adquiriendo material propio.

Para las actividades relacionadas con eventos de tiempo libre sí que pueden sernos de gran ayuda. Contando entre sus recursos diferentes hinchables, fútbol humano, circuitos de quads y pedalos, fiesta de la espuma, máquinas de palomitas y otros medios.

Desde luego que de todos modos deberemos realizar un fuerte desembolso durante el primer año de actividad, con el fin de aprovisionarnos de una gran cantidad de material al menos para comenzar con las actividades programadas

### **3.7 Público objetivo y enfoque de mercado de la empresa**

Desde nuestra empresa pretendemos llegar a diferentes sectores de la población en función de las actividades a realizar. Con la oferta que pretendemos lanzar al mercado creemos ser capaces de cubrir el ocio de un amplio abanico de la sociedad. En la mayor parte de ellas trabajaríamos con jóvenes de edades comprendidas entre los 4 años y los 14. Estos jóvenes podríamos incluirlos en nuestras actividades de colonias y campamentos, cursos de orientación, escalada y salidas al monte.

Sin embargo con actividades como las rutas culturales, senderistas o los descensos de barrancos podemos intuir que la población interesada superará la mayoría de edad pudiendo llegar a edades avanzadas con actividades como aquellas rutas nombradas como familiares.

Según los programas que se llevan a cabo en España a nivel educativo desde años atrás, solamente en Secundaria Obligatoria (12-16 años), figuran como contenidos de educación física las actividades en la naturaleza, siendo opcional a cada centro realizarlas en ciclos anteriores.

Teniendo en cuenta el dato anterior y la afirmación de que las actividades en la naturaleza pueden realizarse desde cualquier edad, queremos ser nosotros una de aquellas entidades que se interese por el valor educativo que nos proporciona el medio.

#### Trabajo Fin de Grado

Contaremos con que cada edad tienen sus propios intereses y que en cada una de ellas existen diferentes niveles de adaptación y capacidades. Por ello trataremos de respetarlas en su máxima complejidad y aseguraremos que las primeras experiencias de cada persona sean gratificantes

Resulta imposible pensar que una empresa atraiga a todos los clientes de un mercado, ya que entre ellos se diferencian sus necesidades, comportamientos y patrones de compra. Por ello cada empresa centra sus esfuerzos en llegar a los clientes que pueden atender mejor, a aquellos clientes potenciales.

Según R. Johnston (1996), el enfoque de una empresa se describe en dos dimensiones diferentes: enfoque de mercado y enfoque de servicio. El primero determina si una compañía se enfoca a uno o varios mercados. Y el segundo determina si una empresa ofrece uno o varios servicios.

Desde nuestra empresa cabe destacar la idea de trabajo sobre dos mercados diferentes, el tiempo libre y las actividades en la naturaleza. Por ese motivo nuestra competencia puede llegar del mismo modo desde dos mercados distintos.

Consideramos que la idea de acercar estos dos conceptos puede llamar la atención al consumidor creando un concepto de diferenciación con otro tipo de organizaciones. Nos centramos en un modelo concreto y nuestros esfuerzos van a estar centrados en concienciar a los padres de que sus hijos pueden formarse en mayor parte si en su tiempo libre conseguimos crear un vínculo con el medio natural trabajando los valores presentados anteriormente.

Alrededor de otras zonas como el territorio pirenaico y cuenca de Pamplona podemos encontrar una actividad empresarial de actividades dedicadas al turismo y al ocio más pronunciadas. Estas empresas que vienen trabajando muchas de ellas desde hace varias décadas, ofertan sus actividades en los entornos que le rodean. Del mismo modo sus rutas turísticas abarcan zonas de trabajo cercanas, y en ningún caso se desplazan fuera de ese territorio para trabajar en otras zonas de gran interés en Navarra. En el análisis que podríamos realizar de estas empresas observamos en primer lugar que todas forman parte de pequeñas empresas que se encuentran en su mayoría en un ciclo de vida industrial *maduro*, es decir, han alcanzado una penetración en el mercado de los compradores potenciales finalizando las altas tasas de crecimiento. También podemos encontrar empresas en un ciclo de *crecimiento* o *estratégicas*, donde su demanda experimenta un alza continua una vez que sus servicios se han experimentado como exitosos.

En esta teoría de los ciclos de vida industriales nuestra empresa entraría como un servicio *emergente*, en la que debido a nuestra fase introductoria refleja una dificultad de vencer las inercias de los consumidores, que desconocen nuestro servicio y nuestra forma de trabajar.

**Trabajo Fin de Grado**

Estas empresas maduras o en crecimiento contarán con más recurso y medios que la nuestra durante nuestro inicio empresarial. Nos superarán posiblemente en número de equipo y en medios materiales. Por ello partimos de una idea de crecimiento centrada en un número de actividades amplio pero repartido anualmente. Las actividades de tiempo libre nos suponen menor coste y menor necesidad material, por ello nuestra idea parte de comenzar a introducirnos con ese mercado. Sin embargo nuestra atención no se centra tan solo en ese sector, sino que rutas de distinta tipología o algunas de nuestras actividades deportivas, al suponer un coste relativamente bajo al contar con el material necesario, pensamos en poder introducir las totalmente en nuestro programa de actividades anual.

### **3.8 Comunicación y captación de colaboradores**

*Navarra Activa S.L* se enmarca dentro de las actividades empresariales dedicadas al servicio, por lo tanto los consumidores serán los que se acerquen hasta nuestros puntos de comunicación para contratar nuestros servicios. Desde nuestra oficina gestionaremos aquellas reservas y contrataciones individuales o de grupos ya sea por vía telefónica o interactiva. Posteriormente dependiendo de la actividad a realizar, puede darse la situación de que algunos clientes se desplacen directamente a algún punto en concreto de la ciudad o fuera de ella, sin embargo en la mayoría de trayectos fuera de Tafalla se trataría de movilizar a todo el grupo en conjunto.

La empresa ofrecerá por lo tanto sus servicios de forma directa por medio de diversos métodos como los siguientes:

- Folletos informativos sobre nuestras actividades a realizar.
- Carteles publicitarios repartidos por la ciudad, ayuntamientos de diferentes localidades y locales jóvenes de la zona. En Anexo 2 se muestra un ejemplo de cartel publicitario.
- Página web donde se explica quiénes somos y a que nos dedicamos. Pudiendo contactar directamente a través de ella con nosotros para contratar cualquiera de nuestros servicios. En ella se podrá acceder a nuestras ofertas durante cada curso y se pretenderá crear sorteos entre aquellos usuarios que contraten nuestros servicios o visiten nuestra página web.
- Por medio del teléfono o email, creamos un Marketing directo e interactivo con los clientes.
- Consideramos el “boca a boca” como la mejor publicidad posible para nuestra empresa. El buen hacer con nuestros clientes hará que si terminan satisfechos con nuestro servicio nos den a conocer a conocidos que puedan contactar posteriormente con nosotros. Harán falta muchos comentarios positivos para hacer crecer la empresa pero desde luego que con uno negativo creemos que se pueden perder muchos clientes.

#### Trabajo Fin de Grado

La sección encargada de la captación de colaboradores se dedicará conjuntamente a dicha actividad, a la publicidad y a la búsqueda de clientes mediante redes sociales como Twitter, Facebook, Tuenti e Instagram. Mediante Google también se nos puede encontrar en la búsqueda de actividades en la naturaleza.

Pretendemos negociar con diferentes empresas del sector de las actividades de la naturaleza para tratar de promocionarlas en nuestros cursos y página web, con el fin de buscar colaboraciones en material que serían sorteadas entre nuestros clientes o entregadas como premios de cursos o competiciones. Nuestros monitores vestirían de la marca en concreto durante las actividades si llegáramos a un acuerdo a cambio de incentivos económicos o la comentada prestación de material deportivo.

Para dar a conocer nuestra empresa previamente a su apertura visitaremos colegios, clubs deportivos, ludotecas y locales jóvenes de la zona media informándoles del amplio abanico de posibilidades que podemos ofrecerles. Se hará entrega también de información escrita mediante folletos, trípticos y carteles.

Tras el comienzo de este proceso empresarial seguiremos realizando visitas periódicas cada seis meses para seguir informando de los cambios y novedades de *Navarra Activa S.L.* Cuantos más colegios y pueblos seamos capaces de abarcar con nuestra información mayor será la posibilidad de que los diferentes colegios nos incluyan en sus programas mediante excursiones o incluso en sus semanas verdes.

### 3.9 Costes y política de precios

Nuestra empresa comenzará tratando de optar a diferentes subvenciones cómo la programada por el Gobierno de Navarra para la creación de nuevas empresas en el presente curso, pudiendo embolsar un máximo de 700 euros en razón a los costes de tramitación iniciales, cómo son los correspondientes a escritura de constitución y de inscripción en el registro mercantil. (Resolución FC296/14. Boletín Oficial de Navarra 88 de 8 de mayo de 2014).

Por otra parte se podría optar a una subvención de hasta 6.000 euros por parte de la Comunidad Foral y promovida por el Fondo Social Europeo hacia jóvenes emprendedores y menores de 30 años, recogida por Resolución 660/2014, de 28 de marzo (BON nº 77, de 22/04/2014).

El salario de nuestros trabajadores viene estipulado según el I Convenio Colectivo marco estatal de Ocio y tiempo libre y Educación social redactado por el Boletín Oficial del Estado a fecha de 7 de Febrero de 2014. En este se estipula cómo trabajadores de grupo III a aquellos monitores de Tiempo Libre que realizan trabajos consecuentes a la ejecución de tareas, siendo el salario base 927.83 euros mensuales.

Trabajo Fin de Grado

*Navarra Activa S.L.*, cómo hemos presentado en su equipo humano en el punto anterior, está formada por los dos responsables directivos y por diversas personas cuya contratación vendrá formalizada con carácter estacional y en función de los grupos a atender.

Por ello diríamos que las dos personas promotoras de la entidad comenzarían cobrando un salario base de 1413.84 según convenio anteriormente citado.

- **Sueldo promotores:**  $1413.84 \times 2 = 2827.68$  Euros
- **En el caso de los monitores su salario sería de 927.83 Euros mensuales.**

Las instalaciones disponibles, bajera de material y oficina de atención a los posibles clientes, ya hemos comentado que podrían instalarse en emplazamientos propios de la familia promotora. De ese modo los gastos a asumir tan sólo serían los propios gastos de luz y calefacción.

Respecto al seguro de responsabilidad civil contrataríamos una póliza con la empresa *Mgb seguros*, por la cual se pagarían 1019.04 euros como prima anual con una cobertura de 601012.10 euros.

En relación a la adquisición de materiales consideramos que puede ser rentable comprar tan sólo aquellos que sean colectivos o individuales transferibles. Es decir, materiales que no son catalogados por tallas y que pueden ser usados por cualquier tipo de usuario o que se necesitan para la realización de una actividad con una utilidad grupal.

Para ser más concretos, hablaríamos de material colectivo refiriéndonos a cuerdas de escalada y barrancos, bidones estancos, mochilas, etc.

En cuanto a materiales individuales transferibles trataríamos de comprar; mosquetones, cintas express, cascos, arneses, dispositivos de aseguramiento y frenado, brújulas, etc.

Sin embargo y en relación a material considerado individual e intransferible, aquel que va por tallas, buscaríamos acuerdos con empresas cercanas a la localización de la actividad para obtener ofertas de alquiler siempre en las mismas empresas.

En el caso de barranquismo, trataríamos de acordar con una empresa un precio para el alquiler grupal de neoprenos y escaarpines de todos los usuarios que trabajemos. De este modo no realizaríamos un gasto excesivo en multitud de prendas para después tratar de acertar con las tallas del grupo que debemos manejar.

Para valorar costes e ingresos se van a exponer los datos de una colonia urbana durante el mes de Julio, ya que sería esta la actividad en la que enfocaremos nuestros primeros pasos. Dicha colonia está pensada para trabajar con un grupo de 35 niños/as.

Trabajo Fin de Grado

- Gastos de materiales: 300 €
- Gastos del personal contratado; 5 Monitores: 3711.32 €
- Gastos de personal; Coordinación y elaboración del proyecto: 300 €
- Seguros, cobertura responsabilidades: 6 €/seguro niño x 35 participantes = 210 €
- Publicidad y propaganda: 200 €

**TOTAL COSTES:** 4721.32 EUROS

Base imponible: IVA al 21%

**TOTAL PRESUPUESTO 1:** 5712.80 Euros

5712.80/35 participantes = 163.23/5 semanas= 32.64 euros/semana para cubrir gastos

Sumando un **40% de beneficio empresarial** al presupuesto: **7997.92 Euros**

7997.92/35 participantes = 228.52/5 semanas = **45.70 Euros/semana por participante**

- A modo de ejemplo sobre las políticas de precio a usar en las diferentes actividades se muestra una lista de tarifas base para cada una de ellas, pudiendo ser el valor de la actividad variable en función de los grupos.

	Senderismo	Rutas culturales	Orientación	Barranquismo	Escalada	Tiro con arco	Esquí de fondo
Media jornada (3-4 h)	Desde 20€	15-25€	Desde 10€	Desde 28€	Desde 20€	15-20€	
Jornada completa (8 h)	Desde 32€			Desde 45€			Desde 40€

**\*En las actividades existirá un mínimo de 4 personas por grupo.**

## INVESTIGACIÓN

### 4. Análisis de la oferta

#### 4.1 Objeto

Mediante esta investigación del mercado tratamos de conocer **cuáles son las actividades que se vienen realizando en la zona media de Navarra en relación al ocio y el tiempo libre por parte de las empresas** que aquí trabajan.

Para ello se realizará una búsqueda de todas ellas y se analizará qué y cómo trabajan. La finalidad de la investigación por lo tanto será descubrir aquellos entes del sector donde nos queremos adentrar, para así pasar a conocerlos y plantearnos las posibilidades reales que nuestra empresa puede tener en dicho campo.

Como afirma Valls (2004), el éxito o fracaso de un negocio dependerá de la capacidad de competir contra la intensidad de la competencia. Y para ello deberemos ser capaces de conocer a esas empresas y aprovechar todos los aspectos que las rodean.

#### 4.2. Metodología

En primer lugar debemos conocer que entidades podemos encontrar en el sector del tiempo libre y el turismo activo en Navarra, analizando la zona de trabajo que abarca cada una de ellas dentro de la comunidad foral.

Para ello se han utilizado dos buscadores web, la página <http://www.navarra.net> y <http://www.turismo.navarra.es/>, utilizando como palabras clave *tiempo libre* y *actividades en la naturaleza*.

Con esta búsqueda hemos encontrado un total de 81 empresas registradas en la comunidad cuyo ámbito de trabajo se basa en el ocio, y que pueden observarse en Anexo 3. Dentro de ellas se ha realizado una criba con aquellas que su trabajo se centra en la organización de grandes eventos o en actividades de ocio ajenas a las que nuestra empresa pretende trabajar.

Recogiendo aquellas empresas semejantes a nuestra idea de negocio pasaremos a realizar un análisis exhaustivo de su gestión y organización interna de la empresa y en relación a las actividades que promocionan, por medio de búsqueda en sus propias webs y en último lugar, con aquellas que consideramos más punteras, una entrevista realizada directamente a su equipo empresarial.

Antes de comenzar un análisis de la oferta debemos comprender como dicen Jiménez Martín y Gómez Encinas (2005), que no debe considerarse el turismo activo y las actividades de ocio en el tiempo libre como una oferta turística aislada, sino como parte de la oferta turística global de una región.

De modo que no podemos estudiar aisladamente el grado de saturación y competencia existente en el turismo activo, sino que debemos analizar todos los recursos turísticos que se ofrecen en la zona de estudio

Trabajo Fin de Grado

En relación al concepto anterior y según Martínez y Solsona (2000) se debe estudiar la oferta por medio de dos vertientes, una primera que abarque una visión global de la realidad turística de la región, a la cual se le denominará *competencia de destino*; y un segundo apartado más específico, sobre cómo se puede analizar cada uno de esos recursos, llamado *competencia empresarial*.

Comenzando con la atención citada a la *Competencia de destinos*, definiremos este punto como el inventario, análisis y estudio de los recursos turísticos y de tiempo libre de la zona media Navarra.

Jiménez Martín y Gómez Encinas (2005), continúan definiendo la *competencia empresarial* como el grado de competencia que se establece entre las empresas que trabajan en un mismo sector.

Como punto de partida nos definen la necesidad de analizar el grado de saturación existente en dichas empresas. Prestando especial atención a aquellas que desarrollen específicamente las actividades planteadas en esta presentación empresarial.

La recogida de información incluirán los siguientes aspectos claves que definen la *competencia empresarial*, Martínez y Solsona (2000):

- Ubicación.
- Calidad del servicio ofrecido.
- Precios.
- Aptitud y actitud de los técnicos.
- Sistemas de comercialización que utilizan.
- Sector de demanda que cubren.

Este estudio parte desde nuestras propias experiencias vividas como consumidores de actividades ofertadas por empresas del sector. Al contratar servicios anteriores hemos podido observar cómo funcionan estas empresas. Y del mismo modo durante las prácticas realizadas en los estudios de Ciencias del deporte y Animación de actividades físico-deportivas, hemos podido observar desde dentro de la empresa la manera de funcionar, observando cuáles son los puntos débiles y fuertes de las entidades visitadas.

El hecho de comenzar una actividad empresarial ya existente, que se viene trabajando hasta la fecha, nos permite aprovechar todo lo que la competencia ya sabe sobre el negocio. Pudiendo llegar incluso a afirmar que la competencia es nuestra fuente de información más fiable.

Tras analizar la competencia de los destinos y la empresarial, se ha pasado a realizar un estudio más en profundidad respecto de esta última, estudiando el modo de trabajar y de los sistemas de gestión desde su interior.

#### Trabajo Fin de Grado

Este estudio se ha realizado mediante una serie de entrevistas al equipo directivo, siguiendo el guion mostrado en Anexo 5, buscando conocer aspectos de gestión y organización interna de un número de empresas concretas. Dichas entrevistas han sido registradas mediante grabación y transcrita una de ellas en Anexo 6, extrayéndose información concreta en su apartado correspondiente que veremos a continuación.

Sin pretender estudiar todas aquellas que trabajan las mismas actividades que ofertamos desde *Navarra Activa S.L.*, debido a su extensión y cantidad, se ha realizado una breve selección de aquellas que por su experiencia en el sector o por la similitud de trabajo han resultado concluyentes respecto a nuestra idea empresarial.

De este modo se ha decidido entablar contactos directos con las empresas *Nattura*, *Dynatur*, *Escur*, *Guías K2*, *Ekia*, *Bkz*, *Guías Urpe* y *Mirua*.

Del mismo modo no todas ellas han aceptado colaborar en la misma proporción, encontrando algunas empresas que nos han abierto la posibilidad de reunión y otras que han ido dando largas desde el primer contacto y no han terminado colaborando en la investigación.

Debido a problemas encontrados, por motivos laborales tanto de las empresas como del entrevistador, no se han podido realizar todas ellas de modo directo y presencial. Por ello se debe señalar que la metodología utilizada ha consistido en entrevistas orales, de manera presencial o telefónica.

### 4.3. Trabajo empírico: Datos y análisis

El punto que se presenta a continuación busca representar los datos obtenidos mediante el análisis realizado en cuanto a la oferta que encontramos en el sector del tiempo libre y las actividades en la naturaleza en la Comunidad Foral de Navarra.

Dicho análisis parte de los estudios mencionados en relación a los destinos, las empresas y las entrevistas mantenidas con las empresas seleccionadas.

#### 4.3.1 Competencia de destino

Tal y cómo se expone en la metodología, se podría decir que este análisis habla sobre la competencia existente entre distintos destinos turísticos. Esta vendrá dada por los atractivos o recursos turísticos que ofrece la zona a estudiar.

- Como ejemplo podemos plantear la siguiente pregunta;
  - ¿Qué zona parece más atractiva para realizar una ruta enológica con visitas a museos de la zona?
  - ¿La zona media navarra o poblaciones cercanas al pirineo?

Analizando los datos obtenidos se podrían considerar como recursos del destino:

- Empresas e instalaciones que desarrollan el ocio y el tiempo libre de la región:
  - Locales Jóvenes y ludotecas de las distintas localidades:  
La Kolasa (Casa de la Juventud de Tafalla), Comisión de la Juventud de Tafalla, Asociación Gardatxo, Local Joven de Olite, Club Iluna Caparroso, etc.
  - Clubs deportivos.  
Club cicloturista zona media, Sociedad de montaña Alaitz, Club de tiro con arco Tafalla, Sociedad de pescadores río Cidacos, Cad Tafalla, Tafatrans, Peña Sport, Club baloncesto tafalla, Club cislita tafalles, club natación Tafalla, etc
  - Senderos y rutas verdes de la zona.  
Senderos locales como; SL-NA 170A Monte plano, SL-NA 179 Paseo Valdetina, SL-NA 171A Ermita de Sta. Brígida, SL-NA 171 Paseo de los dólmenes, etc.
  - Ayuntamientos e instalaciones públicas (pistas de pádel, rocódromos, frontones, etc.).  
Pistas de pádel de Olite o Beire, Rocódromo Miriam García Pascual, Frontones públicos de San Martín de Unx, Beire o Garinoain, etc.
- Sistema de hostelería:
  - Hoteles, albergues, pensiones y campings.  
Hotel Hola Tafalla \*\*\*\*, Hotel Beratxa \*\*\*, Hostal Tafalla, Parador de Olite \*\*\*, Albergue de Beire, Camping Olite, etc.
  - Balnearios.  
Baños de Fitero, Balneario Terma Europa Arnedillo y zonas de spa.
  - Casas rurales.  
Casa Rural Lerga, Casa La Nava, Casa Iturralde, Casa Ollaga, Casa Rural Tahona, La posadica Casa Aldabe, etc.
- Recursos naturales.
  - Espacios protegidos de Navarra:
    - Reservas naturales (RN).  
Son espacios con valores ecológicos elevados, que se declaran como tales para conseguir la preservación y mejora. Alrededor de una RN se define

Trabajo Fin de Grado

una zona periférica de suficiente amplitud como para garantizar su protección.

Su declaración, modificación o supresión se realiza por Ley Foral. En estos lugares queda prohibida la acampada y la práctica de deportes organizados:

- RN-16. Foz de Arbayún.
- RN-21. Monte de Olleta.
- RN-22. Monte del Conde.
- RN-23. Laguna del Juncal.
- RN-25. Foz de Lumbier.
- RM-27. Laguna de Pitillas.

- Enclaves naturales (EN).

Son espacios con ciertos valores ecológicos o paisajísticos que se declaran como tales para conseguir su preservación o mejora.

Su declaración, modificación o supresión se realiza por Decreto Foral. En estos lugares queda prohibida la acampada y la práctica de deportes organizados:

- EN-3. Pinares de Lerín.
- EN-18. Soto Artica (Santacara).

- Monumentos naturales (MN).

Espacios o elementos de la naturaleza, constituidos básicamente por formaciones de notoria singularidad, rareza o belleza que merecen ser objeto de una protección especial.

Su declaración, modificación o supresión se realiza por Decreto Foral. Se debe garantizar la conservación íntegra e intacta del monumento, incluyendo la regulación de usos y actividades en un entorno de cien metros contados desde el centro del MN:

- MN-18. Sauce de la presa del molino (Sangüesa).
- MN-20. Morera del castillo de Olite.

- Zonas de especial protección para las aves en Navarra (ZEPA).

Espacios adecuados en número y superficie para la conservación, preservación, mantenimiento y la restauración de una diversidad de hábitats con superficie suficiente para la conservación de aves.

Su declaración se realiza por Acuerdo del Gobierno de Navarra de acuerdo a la Directiva 79/409/Comunidad Europea(CE):

- ZEPA-4. Sierra de Leyre-Foz de Arbayún.
- ZEPA-11. Laguna de Pitillas.

- Construcciones medievales.

Trabajo Fin de Grado

Castillo de Olite, Cerco de Artajona, Santuario de Santa María de Ujué, Iglesia de San Pedro de Etxano, Iglesia de San Martín de Tours, etc.

- Zonas de relieve: Peña de Unzué, Pico del Arangoiti, Higa de Monreal, Peña Izaga, etc.

➤ Patrimonio artístico, histórico y cultural:

- Camino de Santiago.

- Restos romanos: Andelos, Santacara, Los villares de Falces, Villa de las musas en Arellano, Pamplona,

- Construcciones prehistóricas.

Dólmenes de Artajona, Viana, Los Cascajos en Los Arcos, etc.

- Edificaciones históricas: castillos de Olite y visita a maqueta de Castillo de Tafalla, catedral de Pamplona, monasterio de la Oliva y Monasterio de Leyre, ermita de Santa Brígida, etc.

- Bodegas y museos.

➤ Artesanía y gastronomía de la región.

➤ Fiestas y tradiciones.

#### 4.3.2 Competencia empresarial

En lo referente a la *competencia empresarial* entraríamos en un análisis de las empresas de turismo y tiempo libre de la región.

Dentro de nuestros competidores comenzaremos hablando de aquellos que trabajan en nuestro entorno más próximo. En la localidad donde pretendemos situar nuestra empresa tan solo existen tres entidades trabajando el tiempo libre. La primera de ellas llamada *Taurovisión S.L.*, se dedica a la organización de eventos taurinos y el apoderamiento de toreros. Dado que dicha empresa no entra dentro del sector de servicios de tiempo libre que nosotros deseamos trabajar no entraremos en un análisis directo de su funcionamiento.

Las otras dos empresas consisten en una gestión de las visitas guiadas al Palacio de los Mencos, familia tafallesa que se afincó en dicho edificio allá por el S.XVI; y otra empresa que dedica sus actividades a breves paseos por la zona a caballo.

#### Trabajo Fin de Grado

Vemos que ninguna de estas empresas dedicadas al ocio entra en confrontación con las actividades que nosotros ofrecemos, por ello debemos dejarlas en un margen y seguimos abriendo el abanico de ofertas que rodean nuestra ciudad.

La empresa de tiempo libre con actividades enfocadas a la naturaleza más cercana a nuestra localidad se encontraría en Olite. Sin embargo esta empresa llamada *Guiarte Navarra* tan solo oferta una actividad coincidente a nuestro proyecto, las visitas culturales, y tan solo las realiza en esta localidad medieval y en los restos romanos de Andelos.

Siguiendo en la zona, la gestión llevada desde hace años en el Coto de la Valdorba ofrece actividades de tiro con arco, actividad que pretendemos llevar a cabo. Dicho coto de caza ubicado en Sansoain, a poco más de 10 km. de Tafalla, realiza otras actividades propias de la caza y posee un restaurante en sus instalaciones. Incidiendo en esa actividad de arco llevaba a cabo en el lugar, se ha podido observar que esta actividad no se ha venido gestionando durante los últimos años, quedando poco a poco apartada de la oferta que ofrecen.

El resto de las empresas se sitúan en Tierra Estella y en la zona de Sangüesa, a 40 y 45 km. respectivamente. *Escur S.L* trabaja en el entorno de Estella ofreciendo actividades muy próximas a las que nosotros pretendemos acceder. Esta empresa ofrece actividades como espeleología, escalada, rutas en BTT, piragüismo o senderismo. Estas actividades se ofrecen tanto a jóvenes como adultos y durante todo el año. Dada la similitud de actividades ofertadas por parte de esta empresa con nuestra idea de negocio se presentará posteriormente una tabla de precios de las actividades que realizan. *Escur S.L* será una de las empresas encontradas que más pretenderemos estudiar a continuación para tratar de averiguar cuál ha sido el funcionamiento que les han llevado a mantenerse como una empresa consolidada dentro del sector específico al que pretendemos acceder.

Desde la empresa *Gesartur* se ofertan actividades guiadas por el territorio navarro y con sangüesa como sede y centro de sus actividades. Su trabajo no entra en nuestras pretensiones de tiempo libre en la naturaleza ni actividades deportivas sino en guías turísticas por diferentes localidades como sangüesa, Pamplona, Javier o Sos del Rey Católico.

Dentro de las empresas enfocadas en las actividades en la naturaleza en Navarra desde hace varios años existe *BKZ*, situada en Narbarte, localidad vecina a Elizondo y a las puertas del Señorío de Bertiz. Ellos ofertan actividades de descenso de barrancos, rafting, piragua y actividades de paintball o parque de aventura. Podríamos considerarla como una de las empresas más grandes del sector, por lo que también analizaremos junto a las demás empresas las tarifas de sus actividades relacionadas a nuestra oferta (Anexo 4).

Trabajo Fin de Grado

Otra empresa a comparar será *Nattura*, ubicada en la capital navarra y que trabaja actividades semejantes a las entidades nombradas anteriormente.

Paralelamente al estudio de aquellas empresas que trabajan en el sector al cual pretendemos acceder, conviene ser realizado un análisis de la clase de competencia que cada una de ellas nos ocasiona.

Dentro de la tipología de competencia que cada entidad refleja hacia nuestro proyecto hablaremos de *competencia directa*, para aquellas empresas que ofrecen los mismos servicios que nosotros dirigidos al mismo perfil de potenciales clientes.

Como *competencia indirecta* encontraremos empresas que operan en el mismo mercado tocando el mismo perfil de clientes potenciales y cubriendo las mismas necesidades, pero cuyos servicios difieren de los que ofrecemos desde nuestra empresa.

Por último denominaremos *productos complementarios* a aquellas ofertas que puedan ser promocionadas conjuntamente con nuestro producto, tratando de ofrecer al cliente un servicio añadido a lo que nosotros seríamos capaces de ofrecerle.

Comenzando el análisis de aquellas entidades que ofrecen una competencia *directa* encontramos algunas empresas de las estudiadas que operan en nuestra zona. En el caso del nombrado anteriormente Coto de la Valdorba, donde desde hace unos años trabajaban actividades de caza y tiro con arco, encontraríamos la única actividad deportiva que se trabaja en nuestra comarca similar a las que hemos indicado que ofertaremos.

El resto de empresas que ofrecen nuestras mismas actividades se localizan en zonas más alejadas a nuestro ámbito de trabajo, sin embargo, cabe destacar que para algunas de nuestras propuestas es necesario realizar desplazamientos. Y en algún caso estos desplazamientos nos llevaría directamente a la zona se encuentran ellos. Por ello y a pesar de trabajar en diferentes contextos contaríamos como competencias *directas* aquellas entidades como *Ekia*, *Dynatur* o *Escur* entre otras.

Se ha podido observar que otras empresas del sector han tratado de enfocar su trabajo en la naturaleza hacia otras actividades deportivas distintas. En el caso de *Bkz* o *Esnavela* observamos que sus labores se basan en deportes acuáticos dejando de lado aquellos que nosotros pretendemos trabajar en montaña. Consideraremos este tipo de competencia como *indirecta* al comprender que los servicios que ofrecen a la misma clientela son actividades que dentro del mismo objetivo deportivo y cultural, difieren de las modalidades en relación a las nuestras.

En nuestra misma localidad se ofertan paseos a caballo por medio del *Club Hípico Cristina Ullate*, hecho que tendremos en cuenta posteriormente con el fin de tratar de negociar paquetes de actividades donde podamos ofertar actividades propias incluyendo paseos a caballo contratados directamente con la entidad vecina.

Trabajo Fin de Grado

Aquí entraría la última concepción empresarial de las empresas analizadas encontrando aquellos productos que consideraremos *complementarios*. Con esta oferta trataremos de crear packs de servicios donde nuestra empresa será capaz de ofrecer al cliente servicios propios añadiendo otra clase de actividades que contrataremos directamente a otras empresas, realizando de este modo más actividades de las que nuestra entidad sería capaz de abordar ya que escapan de nuestro ámbito de trabajo. En este punto desde *Navarra Activa S.L* trataremos de realizar ciertos acuerdos con algunas empresas de la zona para poder acercar a nuestros clientes a las experiencias de paseos y rutas culturales a caballo y a un parque de aventura donde poder realizar tirolinas y arborismo.

Para ello se ha pensado que podría resultar atractivo establecer contactos con las empresas del *Parque de Aventura Artamendía* y el *Club Hípico Cristina Ullate*. Esta idea parte de la intención de ofrecer actividades que prosiguen nuestro principal objetivo de acercar a las personas a las actividades deportivas en el medio natural, y que se ven reforzadas por el hecho de estar ubicadas en la misma localidad la última de ellas o a 30 km. de Tafalla aproximadamente la empresa dedicada a las actividades de aventura.

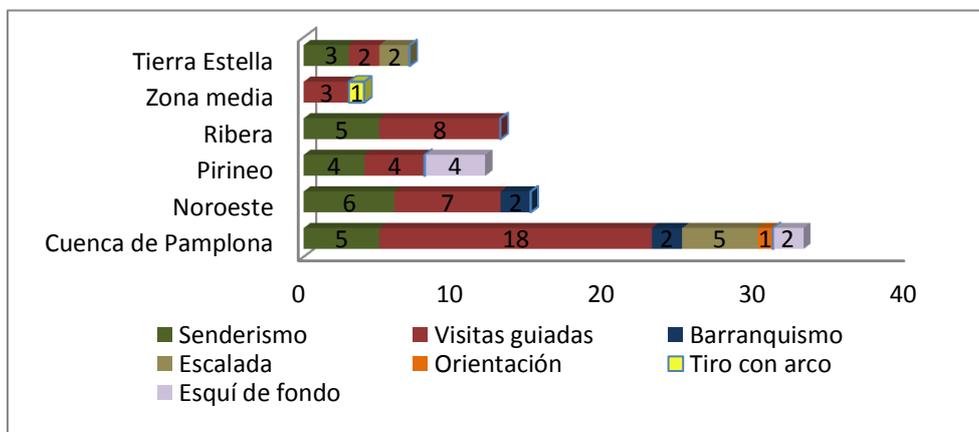


Gráfico. Segmentación Oferta en Navarra, creación propia

### 4.3.3 Entrevistas

A continuación se mostrará simplemente parte de la información extraída de alguna de ellas en relación a los temas específicos que se han tratado de analizar. De modo que se recogen extractos que me han llamado la atención y considero que pueden aportar aspectos específicos para la consecución del estudio.

➤ Actividades realizadas.

Las empresas entrevistadas ofrecen un gran número de servicios con el fin de abarcar trabajo durante todo el año.

Trabajo Fin de Grado

“Si solo te ciñes a una actividad, por lo menos aquí en Pamplona o en Navarra está difícil salir adelante todo el año” (*Guías K2*).

“Sobretudo nos hemos centrado en el tema nieve que nos cubre muy bien todo lo que es la parte de actividad baja del año, que es el invierno.” (*Ekia*).

➤ Espacios públicos y naturales utilizados.

La totalidad de las empresas enfocan su trabajo en los espacios que rodean a su sede, sin buscar salidas a no ser de tratarse de peticiones de los clientes o en caso de cursos o expediciones de un nivel avanzado.

“No solemos ir a ningún otro sitio fuera. En todo el entorno que tenemos alrededor es donde realizamos todas las actividades que tenemos programadas.” (*Dynatur*).

“Si te piden algún curso de perfeccionamiento o de kayak extremo, que también se suele hacer, pues tiene que mirarse más hacia el pirineo y a ríos con más caudal.” (*K2*).

➤ Recursos humanos y materiales.

Dos o tres personas forman los equipos directivos, ampliando su plantilla dependiendo temporadas y demanda. En cuanto a oficina ninguno de ellos posee un local para esas labores concretas, realizándose estas en casas particulares o alojamientos cedidos.

“No tenemos un local como oficina, que quieras que no a cualquier empresa que empiece le supondría mucho gasto. La oficina es en donde pilles, en casa normalmente. (...) ocasionalmente sí que solemos decir a algún compañero que nos eche una mano, contamos con dos o tres personas que nos echan un cable de vez en cuando.” (*Guías K2*).

➤ Logística de desplazamientos.

Las empresas entrevistadas no realizan un transporte de pasajeros al lugar de la actividad y en muchos de los casos no tienen vehículo de empresa.

“Sino tendrías que tener un carnet especial para llevar pasajeros, y como no lo tenemos pues hacemos de esta manera. Quedamos con los clientes en el sitio y nos evitamos ese problema” (*Guías K2*).

“En este momento no tenemos un vehículo de empresa en el cual podamos desplazar a diez personas o más. Entonces lo que se usa es el nuestro para llevar el material y luego ellos se desplazan en su propio vehículo.” (*Dynatur*).

➤ Formación de sus trabajadores.

Tan sólo una de ellas cuenta con un licenciado de Educación Física. Principalmente todas ellas buscan técnicos deportivos de cada modalidad.

Trabajo Fin de Grado

“Nosotros no somos una empresa chiquita y lo que nos interesa es quedar bien con la gente. (...) Para eso hay que dar calidad, y para la calidad hay que estar titulados, es mi opinión.” (*Guías k2*).

“Que sea gente que esté cualificada (...) que sea profesor titulado.” (*Ekia*).

➤ Gestión de las actividades.

Algunas de las empresas contratan actividades externamente a otras empresas en función de lo que los clientes solicitan.

“Si tenemos un grupo que quiere contratar un barranco pues contactamos con gente que se dedican a la actividad. Estamos dentro de la asociación de empresas *Bideak*, a nivel de empresas de Navarra de turismo cultural y activo (...) buscamos empresas que se dedican al turismo cultural.” (*Ekia*).

“Contratamos una externa que sería el parapente. El resto las gestionamos nosotros (...) Esa sería externa, subcontratamos a otra empresa.” (*Dynatur*)

➤ Sistemas de comercialización.

Se promocionan mediante webs, ferias y realizando también diversos formatos de publicidad. Pero sobre todo destacan en el boca a boca de los clientes.

““Sobre todo la mayor cantidad que tenemos son clientes que ya nos conocen (...) el boca a boca es el cliente que tenemos hoy en día más importante.” (*Ekia*).

““El boca a boca cuando eres una empresa pequeña yo creo que es una clave. Aparte hay que hacer panfletos, carteles, pegatinas y todo lo que se te ocurra y estrujarte el cerebro y esto yo creo que nunca tiene un límite.” (*Guías K2*).

➤ Competencia con otras empresas.

Las empresas no sienten esa densidad en cuanto a la competencia y se ven sorprendidas al escuchar la afirmación de que existen muchas empresas del sector.

“Desde mi punto de vista, hay demanda para todos y entonces no lo vivimos cómo competencia. Muchas veces nos complementamos.” (*Dynatur*)

“La verdad es que nosotros tampoco hemos notado esa masificación de empresas o ese número de empresas que existen ahí que nos hacen o les hacemos competencia. (...) ni yo he notado que le haga competencia a él ni he notado que me haga competencia. (...) no noto esa masificación de empresas que me comentas.” (*Guías k2*).

Trabajo Fin de Grado

“Las empresas que ha habido han caído muchísimas (...) A día de hoy somos muy pocas las que hemos mantenido esa constancia, ese trabajo.” (*Ekia*).

➤ Política de precios.

Se habla en todas las empresas de estudiar el precio de la actividad en función de los clientes, estableciéndose variaciones en el precio respecto a los prefijados.

“Lo que hacemos es personalizarlas y hacer hasta el precio ya personalizado, hoy en día hay que estar peleándote con la gente dentro siempre de lo que sería una actividad y unos precios consecuentes.” (*Ekia*).

“Cada vez que te viene un grupo tú lo valoras (...) Hacemos precios también para empresas u organizaciones sin ánimo de lucro. Entonces claro, el precio es muy variado” (*Dynatur*).

➤ Futuro de las actividades.

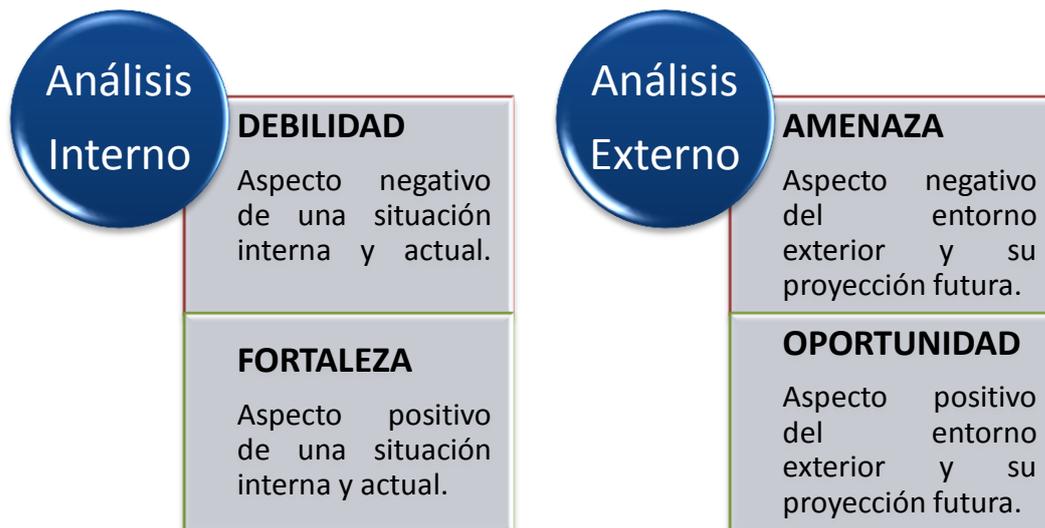
Se nos comenta la necesidad de ir variando la oferta e incluyendo nuevas actividades, incluyendo también en la actividad a poblaciones específicas.

“Yo creo que si no variamos ni nos revisamos a nosotros mismos y no se cambia un poco la manera de funcionar una empresa muere. Hombre ahora sobre todo estamos trabajando con gente con una discapacidad. En como poder crear una infraestructura para poder meterlos en una cueva en poder llevarlos al monte, etc.” (*Dynatur*).

## 5. Estudio DAFO

La realización de un estudio D.A.F.O nos ayuda a realizar un análisis de la situación del mercado antes de la creación de la empresa. De este modo podremos analizar cuáles serán las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas así como prepararnos ante las posibles amenazas considerando cuales son nuestras debilidades y fortalezas.

En el punto que nos encontramos, donde solo existe la idea de un proyecto futuro, partimos del siguiente diagnóstico de situación actual:



### ➤ Debilidades

- Al tratarse de una nueva empresa no poseemos gran capital para poseer un gran local o todos aquellos materiales que deseáramos.
- Nunca antes hemos dirigido una empresa propia por lo que desconocemos posibles dificultades a encontrar.
- Durante los primeros años de la empresa podremos contar con un equipo de trabajo reducido y por lo tanto con mayor carga de trabajo para ellos.

### ➤ Fortalezas

- Nuestros trabajadores cuentan con una amplia experiencia laboral en las actividades que ofrecemos y son conocidos por trabajos anteriores en la zona.
- Los técnicos de nuestro equipo son personas altamente cualificadas en cada actividad, contando con licenciados de CCAFD, TAFADS, guías de montaña y barrancos y monitores de tiempo libre.
- Contamos con la ayuda de una empresa consolidada en el sector del tiempo libre dispuesta a prestarnos materiales que no podríamos solventar con nuestro capital actual.

Trabajo Fin de Grado

- Realizamos gran parte de nuestras actividades en zonas municipales y entorno natural, por lo que nuestros costes fijos no son muy elevados.
- Contamos con espacios propios para gestionar las actividades y el almacenaje del material sin necesidad de buscar locales.
- Formamos un equipo humano joven y con una fuerte motivación de cara al proyecto laboral propuesto.

➤ Amenazas

- Nos pueden surgir competencia con clubs de montaña que oferten ciertas actividades similares a menor coste.
- En relación a empresas de tiempo libre pueden acercarse hasta nuestro sector territorial ofertas de empresas más lejanas.
- La situación económica de la sociedad no se encuentra en un buen momento y eso puede repercutir en su capital invertido en actividades de ocio.
- Una empresa emergente debe luchar contra otras cuyo ciclo de vida ya es maduro o se sitúa en crecimiento, debiendo atraer la atención del consumidor y convencerlo con experiencias satisfactorias.

➤ Oportunidades

- Consideramos viable expandir nuestro servicio a un amplio sector de la población incluyendo en nuestras actividades a familias en su conjunto.
- En la zona media Navarra no existen empresas dedicadas al tiempo libre en la naturaleza ofertando las actividades que proponemos. En el resto del territorio navarro solo existen algunas de ellas en zonas concretas como Pirineos o Bardenas Reales.
- Pese a la situación económica actual, las familias no pueden desatender el cuidado de sus hijos cuando ellos deben acudir a sus obligaciones laborales.
- La actividad física se encuentra en un momento de preocupación para los ciudadanos como medio de mejora de su salud.
- Estudios estadísticos del gobierno de Navarra sitúan desde el 2002 y hasta el año 2022 un aumento del 3,4% de jóvenes menores de 15 años y en un 3,3% los menores de 20 años.

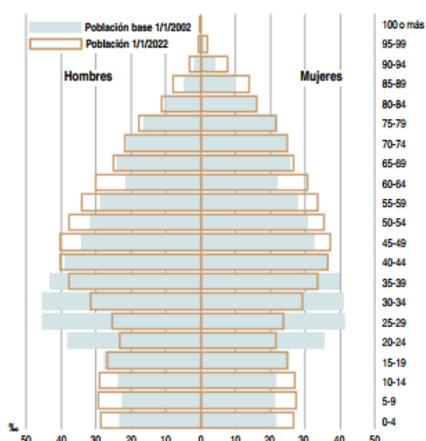


Imagen. Pirámide demográfica de Navarra 2002-2013  
Fuente: Boletín informativo del Instituto de Estadística.  
Nº29 3/2005

## 6. Conclusions of the study offer.

Once realized the investigation with regard to the analysis of the offer, we can affirm the following questions:

- Inside the middle Zone of Navarre it does not exist any company that focuses his work in the activities related with the free time or the nature.
- Although there are several companies of the sector, all of them are distributed along the whole geography of Navarre without interfering in foreign areas of work.
- The managerial competence of the sector is not show for the studied companies.
- The emergent visited companies have gone out forward in his beginnings with the clients' sufficient demand during the first years.
- For the above mentioned idea of business, it is not necessary to start investing in places for the attention to the client or in transport for the group.
- In each activity specialized employees in the sports modality that we are going to work are needed. These employees can be engaged for seasonal work or for eventual form.
- The prices established in the different activities can oscillate depending on the characteristics of each group.
- In the future, if the company reaches a consolidation, the activities should be modified being able to include new activities such as BTT or trips on the snow with snowshoes.
- The company will have to establish negotiations with neighboring entities in order to be able to offer other activities of different characteristics to the client.
- We will try to focus our beginning in activities realized in the locality and with low cost, such us colonies and camps, orientation, shot with arch, trekking or cultural routes.
- Being able to choose to the presented subsidies, it would be enough with the initial investment of 3000 Euros per each promoter deservedly to the record of society.

**\*(Traducción al castellano presentada en Anexo 7)**

## **PARTE FINAL**

### **7. Valoración personal.**

Tras la realización del presente proyecto y sus correspondientes conclusiones debo destacar el trabajo que me ha supuesto realizar el análisis de la oferta y los intentos de contacto con las diferentes empresas que buscaba conocer más en profundidad.

Me ha llamado la atención la colaboración desinteresada de alguna de ellas abriéndome las puertas de su negocio con la mayor humildad posible y permitiéndome entablar conversaciones que en algunos casos no se han reflejado en el proyecto pero que sin embargo me hicieron comprender muy bien su visión empresarial y puntos de vista.

En otros casos creo que existieron ciertos celos a informarme sobre su modo de funcionar quizás con miedo de ver en el presente proyecto una futura competencia trabajada y fortalecida por el análisis de las empresas existentes en la actualidad.

Respecto a las aportaciones que me ha aportado este trabajo he de decir que han sido muchas las horas invertidas, y que a pesar de vivenciar en innumerables ocasiones una sensación de estancamiento o de no avanzar en el proyecto, ha sido un trabajo en el que lentamente se fue observando la forma y estructura de la idea y considero que al final la investigación realizada ha permitido obtener una notable perspectiva de la oferta en Navarra y la posibilidad de negocio dentro del sector del tiempo libre y el ocio.

La parte teórica presentada al comienzo del proyecto ha podido ser realizada gracias a los conocimientos planteados en diferentes asignaturas de la carrera, a pesar de encontrar otros conocimientos llevados a la práctica a lo largo de toda la investigación.

Considero el presente módulo dedicado al trabajo de fin de grado un trabajo clave para la consecución del título académico, ya que es en el presente trabajo donde cada alumno se expone de manera autónoma a un proyecto de análisis e investigación dentro del tema sobre el cual quiere centrar su interés.

Por otra parte la exposición del propio proyecto es una oportunidad para demostrar las habilidades personales del alumno respecto a su capacidad de enfrentarse en público en la defensa de su trabajo, valorando de ése modo no sólo sus capacidades escritas.

Tras tantas horas de trabajo y continuas revisiones se consigue coger cariño al proyecto en el que hemos puesto tantos esfuerzos por sacar adelante, y personalmente termino satisfecho con el trabajo realizado deseando que el presente proyecto sea capaz de reflejar dicho esfuerzo.

## 8. Bibliografía

Ascaso Martorell, J; Casterad Seral, J; Generelo Lanaspá, E; Guillén Correas, R; Lapetra Costa, S; Tierz García, M. P. (1996). *Actividades en la naturaleza*. Secretaría General Técnica, Centro de publicaciones.

Carús Ribalaygua, L. (2008). *Dirección de organizaciones deportivas*. Zaragoza, Prensas universitarias de Zaragoza.

Francesc Valls, J. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio*. Gestión 2000.

Gallego Águeda, M.A; Casanueva Rocha, C. (2011). *Dirección y organización de empresas turísticas*. Pirámide.

García López de Meneses, T; Barrena Figueroa, R. (2013). «Preferencia del visitante de establecimientos de turismo rural. Estudio en Navarra», *Cuadernos de Turismo, Universidad Pública de Navarra*, vol 32, pp. 141-153.

Grande Esteban, I; García López de Meneses, T. (2003). «Identificación del perfil del turista que visita la Comunidad Foral de Navarra». *Departamento de gestión de empresas, Universidad Pública de Navarra*.

Jiménez Martín, P. J.; Gómez Encinas, V. (2005). «Gestión empresarial del turismo activo: Análisis de oferta», *Apunts, Educación física y deportes*, vol 81, pp. 77-82.

Lapetra Costa, S; Guillén Correas, R. (2010). *Ocio deportivo en la naturaleza*. Zaragoza, Prensas universitarias de Zaragoza.

Luque Gil, A.M. (2004). *Los factores de localización espacial para actividades turístico-deportivas en la naturaleza*. Universidad de Málaga.

Mosston, M; Ashworth, S. (2001). *La enseñanza de la educación física: La reforma de los estilos de enseñanza*. Editorial Hispano Europea.

*Técnico deportivo de barrancos, Texto oficial para la titulación de grado medio de técnico deportivo en barrancos*. (2005). EEAM. Editorial Barrabés.

*GR11 Senda pirenaica*. Editorial Prames, 2005.

Ley orgánica 8/2013, de 9 de Diciembre, *para la mejora de la calidad educativa*. En Boletín Oficial del Estado, nº 295, de 10 del Diciembre de 2013.

Trabajo Fin de Grado

Resolución de 27 de Enero del 2014. *I Convenio colectivo marco estatal de ocio educativo y animación sociocultural*. En Boletín Oficial del Estado, nº 33, del 7 de Febrero del 2014.

Real Decreto por el que se establece el currículo básico de educación primaria. (2014). Boletín oficial del Estado.

Apuntes propios asignaturas, *CCAFD* y *Grado Superior de Actividades físico-deportivas*.

- **WEBGRAFÍA**

<http://www.fedme.es/index.php?mmod=staticContent&IDf=141>

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

[www.fedo.org](http://www.fedo.org)

<http://www.fedme.es/>

<http://www.federarco.es/>

<http://www.rfedi.es/>

<http://www.navarra.net>

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

<http://www.turismo.navarra.es/esp/organice-viaje/recursos.aspx?tipoBuscador=ea>

<http://www.tafalla.es/turismo/turismo-zona-media/>