



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE LANZAMIENTO DE PROYECTO INNOVADOR SOBRE TURISMO ACTIVO

ANTONIA MARIA JIMÉNEZ RAMIRO

Grado de Administración de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Año Académico 2020-21

PLAN DE LANZAMIENTO DE PROYECTO INNOVADOR SOBRE TURISMO ACTIVO

ANTONIA MARIA JIMÉNEZ RAMIRO

Trabajo de Fin de Grado

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2020-21

Palabras clave del trabajo:

Turismo activo, *outdoor training*, experiencias, aire libre, ...

Nombre Tutor/Tutora del Trabajo: Francisco Julio Batle Lorente

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

"Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.

Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum."

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Outdoor Training.....	2
1.2 Actividad turística activa y nueva realidad post COVID-19	4
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
3.1. Entorno general	6
3.1.1. Tecnológico.....	7
3.1.2. Medioambiental.....	8
3.1.3. Legal	8
3.1.4. Económico	8
3.1.5. Políticos.....	9
3.1.6. Sociocultural.....	10
3.2. Entorno específico	11
3.3. Canvas.....	12
4. KANBAN.....	17
BIBLIOGRAFÍA	18

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. CANVAS.....	16
Tabla 2. KANBAN.....	17
Gráfico 1. Variación interanual del PIB a precios de mercado 2009-2017.....	9
Gráfico 2. Evolución de la tasa de desempleo a nivel nacional (2002 - 2019). Datos trimestrales	9
Gráfico 3. Población residente en España 2009-2017	10

1. INTRODUCCIÓN

El turismo activo es aquel tipo de turismo que tienen como motivo fundamental la realización de una actividad deportiva (deporte de aventura). Este tipo de turismo está vinculado al medio natural donde se desarrolla y puede resumirse como actividades al aire libre alejados del lugar donde vive el participante. Además, el participante tiene entre otras motivaciones el riesgo, la superación o el contacto con la naturaleza.

También denominado “turismo deportivo de naturaleza”, integra un amplio abanico de actividades turístico-deportivo-recreativas en diferentes lugares, con métodos, materiales y personal especializado. Además, incluye prácticas y viajes que pueden ir dirigidos a diversos grupos o segmentos: grupos familiares, grupos de amigos, incentivos de empresas, centros de educación ambiental, campamentos juveniles, *singles*, o deportistas federados o “aventureros” (Molina y Mateos, 2017). De este modo, estamos ante un concepto “paraguas” que incluye un amplio abanico de actividades y clases turístico-deportivas en la naturaleza, que normalmente suponen una opción complementaria a turismo temáticos diferentes (rural, de naturaleza, de sol y playa, invernal y de montaña, etc) (Mendoza, Hernández y Villarreal, 2009).

Aunque en nuestro país siempre ha destacado el turismo de sol y playa, es cierto que en los últimos años está resurgiendo un nuevo interés en el que el visitante busca realizar actividades relacionadas con el medio ambiente. Por ello, el turismo activo en nuestro país ha ganado importancia desde que en los años 90 se convirtiera en una fuente de ingresos para empresas y sobre todo para aquellas zonas más deprimidas, de carácter especialmente rural (Mendoza, Hernández y Villarreal, 2009).

De este modo, la actividad turística practicada en el aire libre, rodeado del medio ambiente del lugar, está en pleno auge, siendo cada vez mayor el número de demandantes que buscan realizar este tipo de actividades. Por ello, teniendo en cuenta los importantes beneficios económicos y sociales del turismo relacionado con el ocio y la actividad física en la naturaleza, emergen nuevas iniciativas empresariales que pretenden consolidarse en el mercado turístico.

1.1 Outdoor Training

El *outdoor training* se caracteriza por la realización de actividades al aire libre, es decir, en un entorno natural que ayuda a mejorar el trabajo en equipo. Este aprendizaje se ha consolidado para el avance de las capacidades interpersonales que llevan a cabo dicha metodología. (Albuja García, D.A., 2019).

Algunos expertos lo definen de la siguiente manera: “Este es un método muy efectivo que permite disfrutar de las actividades en un entorno libre y de la colaboración directa con el equipo para progresar y ejercitar aptitudes y actitudes adecuadas para el manejo del comportamiento, con el fin de comprometer al grupo de manera emocional e intelectual. Consiste en un sistema de práctica basado en las experiencias positivas de los participantes y su posterior análisis” (Piñeiro, Martínez, & Guillén, 2015)

Según el autor, el *outdoor training* nació en el campo de la educación. Las características del concepto -y las situaciones que, en ese contexto, alejado del habitual, se generan- es ideal para el desarrollo de recursos humanos y en particular en lo referido a valores y actitudes y, también, liderazgo y trabajo en equipo. (Wagner, Baldwin & Roland, 1991). Su aplicación al turismo activo es previa (Piñeiro et al)

Podemos dividir los valores y conductas generados a través de tales actividades en dos categorías: (Gall 1987; Long 1987; Galagan 1990; Petrini 1990; Wagner, Bladwin y Roland 1991; Buller, Cragun y McEvoy 1991; Broderick y Pearce 2001; Gabbei 2004)

- a) Valores y conductas de crecimiento personal: autoestima, motivación, progreso personal, entre otros.
- b) Valores y conductas centrados en el grupo: habilidades de comunicación, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo y toma de decisiones, gestión de conflictos, etc.

En literatura, el mundo del turismo activo presenta desconcierto provocado por la pluralidad de términos relacionados con el *outdoor training*. Por tanto, una parte de estos programas se centra en el tratamiento de jóvenes en riesgo, drogodependientes, etc. (Carns, Carns y Holland 2001; Russell 2001; Martin 2001)

El *outdoor training* se refiere a la educación a través de la experiencia y en las actividades realizadas en la naturaleza significa mencionar un campo interdisciplinario que cubre tres áreas principales: (Martin 2001)

a) Educación al aire libre (*outdoor education*). Su origen se remonta en la figura de Baden-Powell, fundador del movimiento *Boy Scout* de Inglaterra en 1908. (Martin 2001).

En general, la educación al aire libre está relacionada con la capacitación extracurricular “fuera de clase”, cuyo objetivo s el crecimiento personal y social del individuo y la conciencia ambiental de cuidado y respeto por los recursos naturales. (Martin 2001)

b) Educación a través de la aventura (*adventure education*). Todo y que sus objetivos coinciden con los de la educación al aire libre, la diferencia entre las dos tendencias es que la educación a través de la aventura desarrolla factores de riesgo reales u obvios en el desarrollo de actividades. (Martin 2001)

c) Educación medioambiental (*environment education*). Este campo se refiere a toda la enseñanza cuantitativa y cualitativa sobre el medio ambiente. Cuando sabemos que el entorno natural representa el entorno en el que tienen lugar sus actividades, la relación entre la educación ambiental y los otros dos campos se hace evidente. (Martin 2001)

(Jiménez Martín, P. J., & Gómez Encinas, V., 2006)

Además, se utiliza como una herramienta basada en la transferencia de valor y la formación de equipos de trabajo que se necesitan con urgencia dentro de la organización (Covey, 1994). Por lo tanto, comenzando con la acción directa y la experiencia, los participantes obtienen valor, capacidad y conocimiento. Se puede decir que se trata de aprender haciendo, se basa en pensar, hacer cosas, observar, sentir y reflexionar. Para esto, el método de acción debe combinar tres niveles de movilidad adulta: cognición (concepto), emoción (motivación) y comportamiento (habilidad) (García, J. A. M., 2018).

Sobre la base del aprendizaje directo, los participantes reciben capacitación al aire libre de una manera divertida, creativa, influyente y satisfactoria. Es una alternativa ideal a la capacitación, sin ignorar el desarrollo de objetivos y habilidades de enseñanza (Albuja García, D.A., 2019).

Las personas tienen excelentes habilidades para aprender de su propia experiencia. A través del entrenamiento al aire libre, puede comprender y mejorar las fortalezas de las personas y los equipos mientras supera las desventajas. El propósito de estas tecnologías es promover situaciones / desafíos relacionados con el comportamiento, actitud, comunicación, motivación, liderazgo, compromiso. La "inmersión" que promueve el aprendizaje se logra mediante el uso de diferentes elementos, que pueden pertenecer a instalaciones en la naturaleza o solo a una parte de ellas.(Galeano, 2016; Albuja García, D.A., 2019).

1.2 Actividad turística activa y nueva realidad post COVID-19

El análisis del contexto del presente trabajo reclama tener presente la nueva realidad que la pandemia del COVID-19 ha generado. El presente proyecto ha sido concebido y definido en los meses previos a la presente pandemia. El impacto que el confinamiento y la "nueva realidad" está teniendo en la actividad turística es, a corto plazo, devastadora (Gössling, Scott & Hall,

2020), pero, es también un tiempo de nuevas oportunidades y reconfiguración del modelo turístico, favoreciendo claramente elementos definitorios del proyecto planteado: turismo experiencial, reto, motivación intrínseca de viaje, transformación y socialización selectiva (Chan, McAleer & Ramos, 2020; Higgins-Desbiolles, 2020). En ese sentido, pensamos que el presente proyecto cobra mayor relevancia y singularidad en el contexto actual.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Activity Mallorca SL es un proyecto ambicioso que busca consolidarse como una empresa referente a nivel regional de turismo activo para jóvenes en la isla de Mallorca. Su actividad pasa por realizar excursiones y diferentes rutas al aire libre, disfrutando del medio natural de Mallorca, y al mismo tiempo, conocer a personas. Para cumplir este objetivo, Activity Mallorca SL está en constante evolución buscando renovar los conocimientos y la formación de los monitores, compra de nuevo material, equipación de nuevos sectores, etc. La idea es ofrecer a los clientes nuevas rutas y lugares que descubrir, haciendo que la experiencia sea única.

En este apartado se analiza la misión, visión y valores de la empresa de nueva creación “Activity Mallorca SL”.

La misión es la identidad y personalidad de la empresa, que incluye la naturaleza del negocio y las razones de su existencia (Ansoff y McDonnell, 1990). La formulación de la misión es única para cada empresa, y debe representar la identidad y personalidad de la misma, tanto en el momento actual como en el futuro.

La misión de “Activity Mallorca SL” es la siguiente: “realización de actividades de turismo activo o de aventura centrada en jóvenes, combinando el deporte con la diversión y la belleza del entorno natural de la isla. Se busca ofrecer experiencias inolvidables para nuestros clientes de la mano de profesionales del sector y respetando en todo momento el entorno donde se realiza la actividad”.

Por otro lado, la visión refleja la imagen psicológica de la historia de la empresa e intenta responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo seremos? ¿Qué debemos ser? ¿Qué queremos ser en el futuro? (Jones y Hill, 1996).

La visión de “Activity Mallorca SL” es la siguiente: “posicionarse como una de las empresas principales a nivel regional en el ámbito de turismo activo, comprometida con el bienestar de las personas y con el respeto al medio

ambiente. Se busca renovarse constantemente a partir del diseño de nuevas rutas y de actividades deportivas novedosas”.

Finalmente, Mejía (2004) define los valores corporativos como aquellos elementos generales que rigen la actuación de una organización, formando parte de la cultura empresarial.

Destacan los siguientes valores de “Activity Mallorca SL”: profesionalidad (amplios conocimientos y experiencia del personal que imparte las actividades), compromiso con el cliente final, trabajo en equipo, seguridad y confort, apertura a la innovación, mejora continua, calidad en el servicio prestado y respeto al medio ambiente (comportamiento socialmente responsable).

A continuación, se muestran algunas de las actividades de turismo activo que se llevarán a cabo: rafting, canoas, kayak, descenso de barrancos, espeleología, *paddle surf*, paintball, senderismo, escalada y demás actividades relacionadas con el sector. Así, por ejemplo, se realizará pádel surf en calas vírgenes, por cualquier lugar de la isla y paseos en luna llena o durante la puesta de sol (tarifa de 25€ la hora) o alguna excursión en bicicleta, finalizándola con una ruta descubriendo el fondo marino con gafas, tubo y aletas (precio de 35€ por persona y realización de 15 kilómetros de distancia que se inicia en sa Ràpita y recorre la finca de s’Estalella, en el municipio de Lluçmajor, con una duración aproximada de 3 horas).

Activity Mallorca SL trabaja día a día para consolidarse como una de las empresas referentes a nivel regional de turismo activo. Su actividad pasa por realizar excursiones y diferentes rutas al aire libre, disfrutando al mismo tiempo de los paisajes más espectaculares de Mallorca. Para cumplir este objetivo, Activity Mallorca SL está en constante evolución buscando renovar los conocimientos y la formación de los monitores, compra de nuevo material, equipación de nuevos sectores, etc. De este modo, se busca ofrecer a los clientes nuevas rutas y lugares que descubrir, haciendo que la experiencia sea única.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Entorno general

En esta sección, el análisis PESTEL se utilizará para analizar el entorno general de la empresa. Este método es una herramienta de gestión que permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la empresa (Vázquez y Asensio, 2013).

3.1.1. Tecnológico

La tecnología de la última década ha permitido el nacimiento de nuevas formas de negocio cuyo soporte es internet y aplicaciones móviles. Así, actualmente encontramos diferentes empresas de comercio online, formas de pago electrónico y nuevas herramientas de comunicación como páginas web y redes sociales.

En este sentido, el IAB español (2017) preparó un informe anual de investigación sobre el entorno técnico en España, cuyos resultados son los siguientes:

La cobertura de los usuarios de teléfonos inteligentes es casi completa, y la tasa de penetración de usuarios entre las edades de 18-24 alcanza el 100%. Entre las actividades realizadas a través de teléfonos móviles, destaca su uso para mensajería instantánea, correo electrónico y redes sociales. Solo el 26% de las personas lo usa para buscar información sobre productos o marcas, y el 75% de ellos dijo que ha consultado anuncios interesados encontrados a través de aplicaciones móviles. Del mismo modo, el 43% de las personas paga por las aplicaciones, aunque solo un tercio paga por WhatsApp. Entre las preferencias de compra de la aplicación, los derechos básicos de acceso gratuito son los más preferidos a cambio de publicidad.

En términos de redes sociales, el 86% de los usuarios de Internet entre las edades de 16 a 65 años usan redes sociales, lo que representa 19 millones de usuarios en nuestro país. Facebook sigue siendo una excelente red social, seguida de WhatsApp, YouTube y Twitter.

El uso principal de las redes sociales continúa siendo “social” (chatear/enviar mensajes, ver qué hacen tus contactos). Sin embargo, entre un 16-24% sigue a marcas, participa en concursos y habla de compras realizadas.

Por otro lado, según el INE (2016) en 2016, el gasto en innovación tecnológica aumentó un 5,5% a 13.674 millones de euros. Esta cifra representa el 1,7% de la facturación innovadora de empresas con 10 o más empleados. Entre las actividades internas de I + D, las compras de maquinaria, equipo, hardware o software avanzado representaron el 19,8%, mientras que las actividades externas de I + D representaron el 17,5% (INE, 2016).

Entre 2013 y 2015, el 28,5% de las empresas españolas con más de 10 empleados fueron innovadoras. Durante el mismo período, el 12,8% de las empresas españolas con 10 o más empleados fueron innovadores tecnológicos, y Madrid (38,0%), Cataluña (24,3%) y el País Vasco (9,5%) se destacaron entre las comunidades con el mayor gasto en innovación (INE, 2016).

3.1.2. Medioambiental

Entre los principales factores ecológicos que han atraído mucha atención hoy, la Organización Mundial de la Salud (2016) enfatizó el cambio climático, el agotamiento de la capa de ozono estratosférico, la pérdida de biodiversidad y la falta de reservas de agua dulce.

Para aliviar estos problemas, en los últimos años, el uso de energías renovables ha aumentado la conciencia a través de la campaña de reciclaje y la innovación tecnológica de los vehículos destinados a reemplazar el combustible por vehículos eléctricos. (Ponce de León y Moreno Carrasco, sf).

3.1.3. Legal

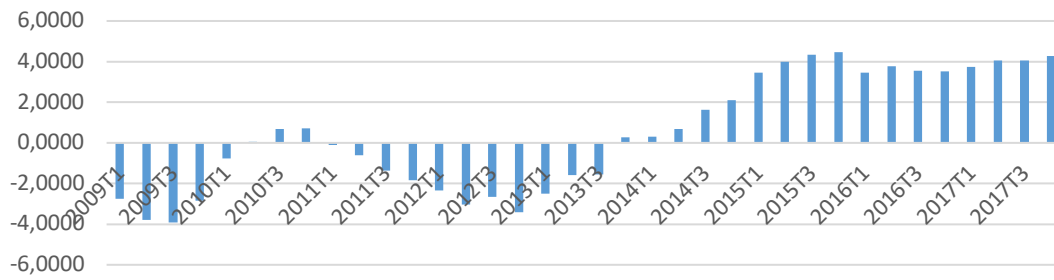
En cuanto a las regulaciones, debe tenerse en cuenta que el turismo es una capacidad asignada a las comunidades autónomas. Por lo tanto, la Ley 8/2012 de 19 de julio sobre turismo en las Islas Baleares es una ley que considera las obligaciones y derechos de los operadores en el campo del turismo. Más específicamente, el Decreto 20/2015, de 17 de abril, sobre principios generales y directrices armonizadas sobre turismo; consulta del Gobierno de las Illes Balears, reglamentos de agencias de coordinación y cooperación, y reglamentos de empresas y agencias de turismo y clasificación, el reglamento fue emitido en las Illes Balears en la Ley 8/2012 de 19 de julio sobre turismo. (Ley nº8, Decreto 20-2015, Turismo de les Illes Balears, 19 julio 2012).

3.1.4. Económico

La situación económica de cada país es crucial para la toma de decisiones estratégicas. Si la empresa no tiene suficiente visión y flexibilidad para identificarlos y adaptarse a ellos de manera oportuna, las expectativas de crecimiento del país, los cambios en el poder adquisitivo de los consumidores o los recursos financieros pueden presentar grandes obstáculos para la empresa. Por lo tanto, para determinar la estabilidad económica, es necesario analizar indicadores como el crecimiento del PIB, la inflación, el desempleo y la competitividad (Guerras y Navas, 2007).

En el Gráfico 1 podemos observar la variación interanual del PIB desde el primer trimestre de 2009 hasta el año 2017. Hasta principios de 2014, debido a la crisis económica de 2008, el PIB estuvo entre el estancamiento y la recesión; a partir de 2014, el PIB comenzó a crecer, alcanzando un aumento de alrededor del 4%. Este es un hecho muy positivo. La producción de España está creciendo y se está recuperando de la crisis, por lo que la expectativa de apertura en 2017 es positiva. (INE, 2017).

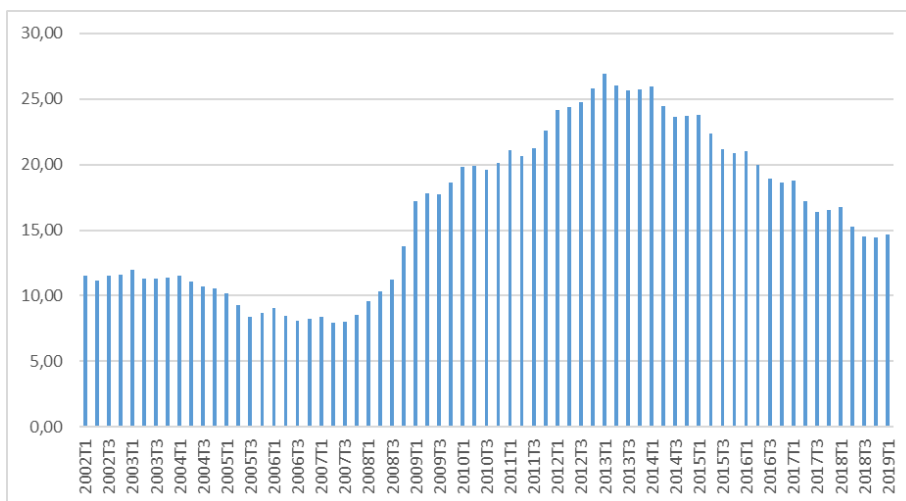
Gráfico 1. Variación interanual del PIB a precios de mercado 2009-2017



Fuente: INE (2017)

Otro indicador positivo es que la tasa de desempleo está cayendo. En enero de 2013, la tasa de desempleo alcanzó el 25% y ha estado disminuyendo desde entonces. La tasa de desempleo cayó de un pico del 26,94% en 2013 al 14,45% en el último trimestre de 2018, aunque todavía está lejos del 11,25% en 2008.

Gráfico 2. Evolución de la tasa de desempleo a nivel nacional (2002 - 2019). Datos trimestrales



Fuente: elaboración propia a partir del INE (2019). Datos en porcentajes

3.1.5. Políticos

El entorno político consiste en una serie de leyes que dependen de gobiernos y grupos de presión que afectan y restringen las actividades de organizaciones e individuos. En general, dado que la formación del gobierno y las tensiones causadas por la migración de la soberanía catalana se han reducido, ha habido una visión panorámica de la estabilidad política.

3.1.6. Sociocultural

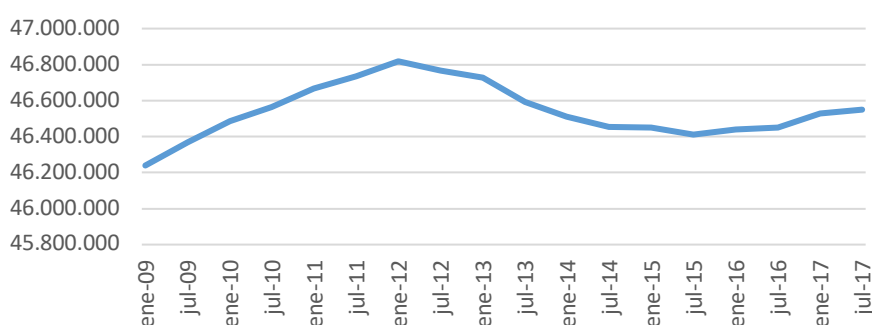
El entorno sociocultural se compone de aquellos factores que afectan los valores sociales, ideas, preferencias y comportamientos.

En los últimos años se ha producido un relevo generacional, donde ha tenido una gran relevancia la generación de los *millennials*, es decir, aquella que nació entre los años de 1980 a 1994 (Smola y Sutton, 2002). Esta generación tiene una serie de características que son contrarias a las tendencias tradicionales de la sociedad, porque los *millennials* se caracterizan por sus intentos de ser diferentes y contrarios a sus prácticas y convenciones anteriores (Carvalho et al., 2015). Esto afectará su relación con los demás y sus hábitos de consumo.

El difícil entorno económico en los últimos años ha llevado a una disminución en la tasa de natalidad y ha llevado a los residentes españoles a mudarse a otros países europeos para mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, la población permanente de España creció en 2017 por primera vez desde 2011. A partir del 1 de enero de 2018, la población total era de 46.528.966, un aumento de 88.867 personas, incluidos 81.975 españoles y 6.892 extranjeros.

Por edad, la población entre las edades de 40 y 74 y mayores de 80 está aumentando. En contraste, el número de personas entre las edades de 20 a 39 y menores de 10 años está disminuyendo. El siguiente cuadro muestra un pequeño aumento en el número total de residentes españoles en 2016 y 2017.

Gráfico 3. Población residente en España 2009-2017



Fuente: INE (2017)

Reflejando cómo la población residente española ha disminuido significativamente desde 2012 debido a la crisis, la raíz de esta tendencia es la población nacional que mudó su residencia para estudiar o trabajar en el extranjero y los extranjeros que regresaron a su país de origen. Sin embargo, a

partir de enero de 2016, la población se ha incrementado lo que supone una mejora en las expectativas de crecimiento.

La pirámide de población española está cambiando, enfrentando una sociedad cada vez más envejecida. China está volviendo a una forma piramidal (o forma de bulbo), la proporción de la población de base es más baja que el área central (el área central es más ancha que el área básica), y el peso de los ancianos también es muy grande (también está aumentando). Esta pirámide es muy común en los países desarrollados, con tasas de natalidad y mortalidad muy bajas y un crecimiento natural mínimo (Datos Macro, 2018).

Según el pronóstico de la Oficina Nacional de Estadísticas, si se mantienen las tasas actuales de fecundidad, mortalidad y migración, la población aumentará en un 5,1% durante todo el período debido al saldo migratorio positivo, que compensará la falta de equilibrio en el saldo vegetativo. Para 2033, el número promedio de hijos por mujer será de 1.41, y la cifra actual es de 1.31. La esperanza de vida de los hombres aumentará a 82.9 años y las mujeres a 87.7 años. Si se mantienen las tendencias demográficas actuales, la pérdida de población aumentará en el grupo de edad entre 30 y 49 años. El mayor grupo de edad tendrá entre 55 y 59 años, y la proporción de la población de 65 años o más aumentará del 19.2% al 25.2% para 2033 (INE, 2018).

3.2. Entorno específico

En este apartado se analizan las 5 fuerzas de Porter:

- Intensidad de la competencia: es media-baja puesto que la demanda es muy alta lo que absorbe la entrada de nuevos competidores. Además, no existen muchas empresas centradas en el turismo activo.
- Amenaza de nuevos competidores: es elevada puesto que las barreras de entrada son bajas (relativo bajo coste de implantación) y las barreras de salida también lo son (facilidad de vender los equipos y materiales de segunda mano). Además, es una rama del sector turístico que se encuentra en auge, con lo que es probable que, en los años venideros, nuevas empresas quieran asentarse en el mercado.
- Amenaza de productos sustitutivos: es alta ya que el turismo tradicional de sol y playa está muy extendido en Mallorca y es el que más adeptos tiene.
- Poder de negociación de clientes: es bajo ya que la oferta que se ofrece está diferenciada y se ofrece un servicio personalizado, con un alto nivel de calidad.
- Poder de negociación de proveedores: es bajo puesto que existen muchas empresas que pueden ofrecer la vestimenta y los materiales necesarios para realizar las actividades.

3.3. Canvas

El modelo de negocio Canvas o *Canvas Business Model* es una herramienta que permite que el modelo de negocio se muestre de manera práctica y se divide en las siguientes partes: propuesta de valor, base de clientes, canal de distribución, relación con el cliente, fuente de ingresos, socios clave, recursos clave, clave Actividades y estructura de costos (Burbano-Santacruz y Rojas-Pineda, 2017). A continuación, se analiza pormenorizadamente uno por uno:

Propuesta de valor: esto es lo que nos diferencia de la competencia. La empresa apuesta por realizar como función principal la venta de experiencias inolvidables, principalmente relacionados con el ocio y el turismo en Mallorca. En la isla, la mayor parte de competidores se centran en el turismo de sol y playa, por lo que la oferta de nuestra empresa se diferencia claramente. A partir de aquí, se pueden alcanzar diferentes acuerdos con empresas del sector turístico que permitan a la empresa ampliar el número de personas que la conozcan, al mismo tiempo que a ellas les ofrezcan beneficios en su plan de marketing.

La información al cliente es directa y personal, por lo que se busca ofrecer packs exclusivos de experiencias a grupos de personas jóvenes que busquen realizar ciertas actividades al aire libre de la mano de profesionales del sector. El conjunto de actividades y la amplitud de packs turísticos es lo que diferencia este negocio de otras actividades turísticas de la competencia.

Segmento de clientes: los clientes son el centro de cualquier modelo y sin éstos no existiría negocio. En principio, la mayor parte de nuestro mercado irá enfocado a jóvenes que son los que mayormente se muestran atraídos por las actividades de turismo activo. Para la realización de las actividades, será necesario contar con un grupo de al menos 8-10 personas. Para ello, o bien acudirán a nuestra empresa un grupo de amigos, trabajadores o estudiantes que quieran realizar alguna actividad concreta o bien acudirán particulares que se sumen a alguna de las experiencias que aparecen en el calendario y que se realizarán siempre y cuando exista un grupo de personas interesado en que se lleve a término la actividad.

Aunque inicialmente nos especialicemos en este segmento de la población, una vez se tenga experiencia en el sector se podrán ir ampliando los segmentos y realizar actividades más aptas para otro tipo de público.

Canales de distribución: este elemento recoge aquellos canales que se van a utilizar para comunicar a los clientes cuál es la propuesta de valor que se va a ofrecer. Si se quiere asegurar la rentabilidad del negocio, se tiene que llegar a mucha gente y por eso, se tienen que combinar diferentes canales. Por

ello, se dispondrá tanto de una tienda física como de la web, pudiendo comprar las “experiencias” en ambas. La plataforma web ofrecerá todas las actividades disponibles, precios y rutas a realizar, al mismo tiempo que contendrá un apartado donde el cliente podrá proponer nuevas rutas y actividades, incluyendo el número de contacto.

Aunque cada vez sea más importante el canal online, no se puede olvidar que la venta en el local permite ofrecer información más detallada, personalizada, al mismo tiempo que ofrece mayor tranquilidad al comprador y se aporta confianza como principal referencia.

En definitiva, se busca encontrar el equilibrio entre los diferentes tipos de canales, para integrarlos de manera que el cliente pueda disfrutar de una experiencia extraordinaria, y los ingresos permitan sufragar la actividad y hacer de este negocio, un negocio rentable y duradero. Si la actividad es de calidad y el cliente queda satisfecho, el “boca a boca” permitirá aumentar su notoriedad y que más gente nos conozca.

Relaciones con los clientes: es importante conectarse con los clientes a través de diferentes canales. En primer lugar, haremos contacto directo con personas en lugares donde los clientes puedan comprender directamente sus diferentes rutas y actividades. Sin embargo, es necesario señalar que existen otros soportes con los que se puede llegar a tener relaciones con el cliente sin necesidad de que acuda presencialmente a nuestras instalaciones: página web, redes sociales, teléfono o email.

En el caso de la web, la relación será automatizada. Las distintas ofertas estarán colgadas en la web y el cliente podrá de manera sencilla y mecánica decantarse por alguno de los servicios ofrecidos. La forma de pago podrá ser en efectivo, por transferencia, Bizum o PayPal, ya que el tipo de cliente al que nos dirigimos controla las nuevas tecnologías y es importante poder contar con diferentes formas de pago para asegurar la venta.

Fuentes de ingresos: la única fuente de ingresos con la que se opta inicialmente es la venta de “experiencias” tanto a grupos ya formados como a particulares que decidan realizar alguna actividad de turismo activo.

Recursos clave: esta parte consiste en determinar con qué medios va a contar el negocio, lo que lo hace especialmente relevante a la hora de desarrollar el proyecto puesto que del análisis de este elemento depende, en buena medida, que el negocio sea rentable.

Se requiere de un recurso físico, que será el local, en el cual se realizará el servicio de venta de entradas a las actividades. Además, como estamos ante

la prestación de un servicio por profesionales, los recursos humanos serán un recurso fundamental de cara a conseguir que el servicio prestado sea de calidad y ofrezca una experiencia única.

Igualmente, conforme la actividad se desempeñe la marca se irá haciendo conocida en Mallorca, y adquirirá cierta notoriedad.

Finalmente, hay que comentar que serán importantes los capitales propios, recursos aportados por el socio fundador, así como los recursos de la financiación ajena solicitada en su caso, ya que es necesario adquirir ciertos bienes y materiales para poder llevar a cabo la actividad de turismo activo.

Actividades clave: la actividad principal es la prestación de un servicio de turismo activo, caracterizada por ser una experiencia única e inolvidable, en la que el profesional que imparta la actividad ayude en todo momento a que la actividad sea satisfactoria. Es importante ofrecer un abanico lo suficientemente variado para adaptarse a las necesidades cambiantes y diversas de los jóvenes (kayak, ciclismo, senderismo, paracaidismo, etc.). Al mismo tiempo, es importante estar rodeado de un grupo de personas que compartan ciertas características, lo que hará que la actividad sea más entretenida e interesante. No se debe olvidar que, ante una mayor competitividad, es necesario adaptarse y renovarse ofreciendo nuevas actividades y rutas que el cliente exija para no quedarse atrás.

En definitiva, se busca que se vea la marca como proyecto, como algo innovador que se renueva constantemente en función de la demanda.

Socios clave: a través de los diferentes acuerdos alcanzados con otras empresas, se pondrá en marcha la actividad de turismo activo (por ejemplo, acuerdos con empresa de transporte que llevarán a los clientes a la zona concreta para realizar la actividad). Al mismo tiempo, teniendo en cuenta que, al ser una empresa nueva, se debería contactar con diferentes empresas (por ejemplo, dejando folletos en los mostradores para que visualicen nuestra actividad) para poder llegar al cliente final de diferentes modos.

Igualmente, es importante la elección de los proveedores tanto de materiales para la realización de actividades (por ejemplo, trajes de neopreno o barcas para realización de actividades acuáticas) como de inmovilizado (compra de ordenadores y de mobiliario para el local).

Estructura de costes: aquí cabe mencionar la adquisición de varios activos (mobiliario, ordenadores, etc.) para gestionar las reservas de los clientes; el pago de impuestos y tasas (en nuestro caso, optando por una sociedad limitada, el impuesto de sociedades, entre otros); el pago de los suministros (luz, agua,

internet del local) y materiales; el pago del personal (gasto de sueldos y salarios, la seguridad social, etc.).

Tabla 1. CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Socios • Proveedores de materiales y herramientas para realizar las actividades de turismo activo • Proveedores de inmovilizado (ordenadores, mobiliario, etc) • Acuerdos con empresas turísticas y del sector (por ejemplo, empresa de transporte para llevar a los clientes a la zona concreta donde se imparte la actividad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia única y actividades de turismo activo de mano de profesionales • Actividades diversas por Mallorca • Capacitación del empleado. • Marketing online • Imagen de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de experiencias inolvidables de la mano de profesionales • Realización de actividades al aire libre • Compañía de otros jóvenes • Acuerdos con empresas del sector turismo, lo que puede incluir las visitas guiadas a ciertas zonas o el transporte a ciertos destinos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial • E-mail • Foro web • Redes Sociales • Blogs 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes en grupo • Particulares • Ampliación de segmentos más adelante
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del empleado • Creación de la marca • Diseño página web • Encargos online • Capital propio y préstamo 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente el “boca a boca”. • Redes sociales como Facebook, Instagram (<i>Community Manager</i>) • Ferias de viajes • Página web • Local en Mallorca 		
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de todos los activos (local, mobiliario, pág. web...) • Pago del personal. • Gasto de arrendamiento y resto de gastos operativos • Pago de impuestos/tasas. • Pago de suministros/ materias primas (materiales, vestimenta, etc para realizar las actividades de turismo activo). 			<p>Líneas de ingresos</p> <p>Brindar servicios relacionados con actividades de turismo activo.</p>	

Fuente: elaboración propia

4. KANBAN

Una vez realizado el folleto de la actividad, se ha mostrado a diferentes clientes potenciales para que lo valoren. Tras la valoración de este, se ha obtenido una conformidad mayoritaria en los clientes encuestados.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de los clientes potenciales estarían dispuestos a la realización de las actividades ya que cumplen sus expectativas dentro del turismo de experiencia. Cabe destacar que, ha habido una persona que no estaría interesada en llevar a cabo cualquiera de las actividades puesto que dice que no se ve atraída por ese tipo de turismo.

Por otro lado, con respecto a los precios, todos han manifestado su conformidad con ellos, ya que argumentan que son actividades que requieren de un material específico y de elevada adquisición.

(Véase anexo)

Tabla 2. KANBAN

	COMENTARIOS	DISPOSICIÓN A CONSUMIR	LECCIONES APRENDIDAS
CLIENTE POTENCIAL 1	Actividad atractiva.	Le gustaría consumir las actividades acuáticas.	Gracias a este cliente se pudo mejorar la información de las actividades, concretamente la de senderismo.
CLIENTE POTENCIAL 2	Diversión y experiencia asegurada.	La actividad que más ganas tendría de hacer es el paintball todo y que le gustaría hacer todas.	La actividad de paintball sería la más accesible y atractiva debido a las diferentes temáticas que se ofrecen.
CLIENTE POTENCIAL 3	Tiene buena pinta todo y que no son actividades que le llamen la atención.	No consumiría ninguna ya que no son actividades relacionadas a sus gustos.	No todo el mundo se siente atraído por este tipo de actividades ya que requieren de una actitud más atrevida.
CLIENTE POTENCIAL 4	Precios adecuados.	Consumiría todos ya que son experiencias que le gustaría vivir y que además no suponen pagar demasiado por ellos.	Ha sido posible compaginar actividades de experiencia con precios adecuados para así poder llegar a más público.

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Albuja García, D. A. (2019). Estudio de factibilidad para la creación de un centro recreacional, gestionando el outdoor training para empresas nacionales ubicado en el norte del distrito metropolitano de Quito, 2019 (bachelor's thesis).

Ansoff, H. I., y McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Londres: Prentice Hall.

Broderick, A. y Pearce, G. (2001). Indoor adventure training: a dramaturgical approach to management development. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (3): 239-252

Buller, P.F., Cragun, J.R. y McEvoy, G.M. (1991). Getting the Most Out of Outdoor Training. *Training & Development Journal*, March, 58-61

Burbano-Santacruz, D. F., y Rojas-Pineda, E. (2017). Propuesta de integración del modelo para construcción de soluciones y el modelo de negocio Canvas para el desarrollo de sistemas telemáticos. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 173-197

Carns, A., Carns, M. y Holland, J. (2001). Learning the ropes: Challenge for Change. *TCA Journal*, 29 (1): 66-71

Carvalho, J., Fernández, M., y Nacimiento, B. (2015). Carrera, renta y consumo bajo la perspectiva de la Generación Y. *Invenio*. 18, 119-135.

Chang, C.-L.; McAleer, M.; Ramos, V. A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19. *Sustainability* 2020, 12, 3671.

Covey, S. (1994). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Argentina: Paidós.

Galagan, P. (1990). Execs Go Global, Literally. *Training & Development Journal*, June, 58-61

Galeano, E. (28 de Septiembre de 2016). utopia-consultores.com. Obtenido de utopia-consultores.com: <http://utopia-consultores.com/outdoor-training-para-empresas-en-que-consiste/>

Gall, A. (1987). You can take the manager out of the woods, but.... *Training & Development Journal*, March, 54-58.

García, J. A. M. (2018). El impacto en las relaciones sociales del método Outdoor Training en una experiencia de campamento. *Revista Mexicana de Investigación en Cultura Física y Deporte*, 8(10), 108-123.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.

Guerras Martín, L. Á. y Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Thomson, Madrid.

Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 1-14.

IAB Spain (2017). Estudio anual Mobile Marketing 2017. Consultado en >
http://www.lacomunidadpublicitaria.com/files/field/file/estudio_mobile_marketing_iab_spain.pdf

INE (2016). Encuesta sobre innovación en las Empresas. Año 2015. Resultados definitivos. Nota de prensa 15 de diciembre de 2016. Instituto Nacional de Estadística.

INE (2018). España en cifras 2018. Disponible en: <https://www.ine.es/>

Jiménez Martín, P. J., & Gómez Encinas, V. (2006). Turismo activo y outdoor training.

Jones, G., y Hill, C. W. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. McGraw-Hill.

Ley nº8, Decreto 20-2015, *Turismo de les Illes Balears*, 19 julio 2012

Long, J. (1987). The Wilderness Lab Comes of Age. *Training and Development Journal*, March, 30-39.

Martin, A.J. (2001). Towards the next generation of experiential education programmes: A case study of Outward Bound, Thesis, Massey University, Palmerston North, New Zealand.

Mejía, C. (2004). Los valores corporativos. *La estrategia del conocimiento*. Ed Copyright Planning SA.

Mendoza, M. G., Hernández, C. G., y Villarreal, L. Z. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El periplo sustentable*, (17), 5-30.

Molina Navarro, F. y Mateos Manuel, R. (2017). El estudio de la oferta empresarial de destinos de turismo activo en España: análisis crítico y propuestas de investigación. *International journal of scientific management and tourism*, 3(4), 555-589.

Petrini, C. (1990). Over the river and through the woods. *Training and Development Journal*, Mayo, 25-36.

Piñeiro Otero, M., Martínez Carballo, M., & Guillén Solórzano, E. (2014). A good equipment: The Outdoor Training and the rural tourism.

Ponce de León, M.M. y Moreno Carrasco, R. (sf). La eficiencia energética en la industria española y las energías renovables, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 143-163.

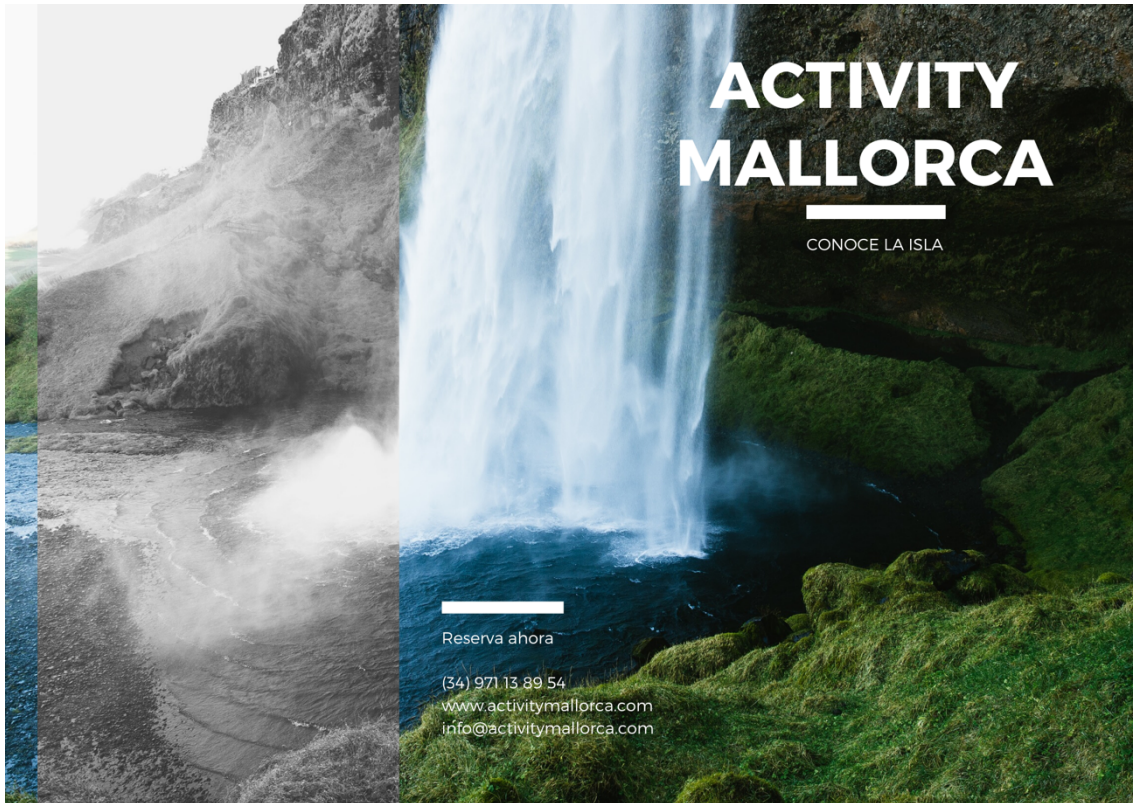
Russell, K. (2001). What is Wilderness Therapy?. *The Journal of Experiential Education*, 24 (2): 70-79.

Vázquez, B., y Asensio, E. (2013). Simulación empresarial. Madrid, España. Ediciones Paraninfo SA.

Wagner, R., Baldwin, T. y Roland, C.C. (1991). Outdoor Training: Revolution or Fad?, *Training & Development Journal*. 45 (3): 51-57

Wagner, R. J., Baldwin, T. T., & Roland, C. C. (1991). Outdoor training: revolution or fad?. *Training & Development*, 45(3), 50-58.

ANEXO



ACTIVITY MALLORCA

CONOCE LA ISLA

Reserva ahora

(34) 971 13 89 54
www.activitymallorca.com
info@activitymallorca.com



EXPLORA LA ISLA

CONOCE es una filosofía que nació de la idea de ser humano y de aprender cómo ser uno a través del movimiento. Creemos que la exploración es clave para el crecimiento humano.

CO
NO
CE

CONOCER la isla con nosotros le permite explorar todas las opciones posibles para que pueda **MOVERSE** sin complicaciones.

COLECCIONA MOMENTOS



ACTIVITY MALLORCA ES UNA EMPRESA DEDICADA AL TURISMO DE EXPERIENCIA QUE BUSCA DISFRUTAR DE LA ISLA DE OTRA FORMA Y CONOCERLA EN PROFUNDIDAD.



Actividades acuáticas en calas vírgenes, torrentes adaptados y cualquier lugar de la isla que permita su disfrute mientras realiza un paseo en luna llena, puesta de sol.
(25€/h)



Excursiones por la Serra de Tramuntana, finalizándolas con una ruta descubriendo el fondo marino con gafas, tubo y aletas.
(35€/pers)



Senderismo desde Sant Elm a La Trapa, con una dificultad media que es posible recorrer en 2h30min. Incluye bastones de trekking.
(12€/pers)

Diversos escenarios de paintball con diferentes temáticas para ambientar tus partidas y conseguir el máximo realismo en ellas.
(10€/pers)



Más ampliación de nuestras rutas en nuestra página web o llamando al 971 13 89 54

Si quieres vivir experiencias y a la vez sentir la adrenalina en tu cuerpo, Activity Mallorca es tu solución.



TÚ ELIGES QUÉ QUIERES VIVIR

