

## TRABAJO DE FIN DE GRADO

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ASOCIACIÓN ORIENTADA A LA GESTIÓN DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS RECREATIVO-DEPORTIVOS EN EL MEDIO NATURAL

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte  
(Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea)

Alumno: Celay Iriarte, Gonzalo

Correo de contacto: [gcelay001@ikasle.ehu.es](mailto:gcelay001@ikasle.ehu.es)

Tutora: Badiola Lecue, Aduna

Correo de contacto: [aduna.badiola@ehu.es](mailto:aduna.badiola@ehu.es)

Año académico: 2014-2015

## ÍNDICE

Resumen.....	Pág. 3
1. Introducción.....	Pág. 4
2. Justificación.....	Pág. 7
3. Marco teórico.....	Pág. 11
3.1. Actividades físico deportivas en el ámbito de la recreación.....	Pág. 11
3.2. Estructura Asociativa.....	Pág. 12
3.3. Concepto de Planificación Estratégica.....	Pág. 14
4. Desarrollo de la Planificación Estratégica.....	Pág. 17
4.1. Misión, visión y valores.....	Pág. 21
4.2. Diagnóstico.....	Pág. 23
4.2.1. Análisis externo general.....	Pág. 23
4.2.1.1. <i>El pueblo de Jaurrieta: pasado y presente</i> .....	Pág. 23
4.2.1.2. <i>El Valle de Salazar</i> .....	Pág. 24
4.2.1.3. <i>El turismo: consideraciones generales</i> .....	Pág. 25
4.2.1.4. <i>Contexto legal</i> .....	Pág. 29
4.2.1.5. <i>Demografía: Valle de Salazar y Jaurrieta</i> .....	Pág. 30
4.2.1.6. <i>Colaboradores</i> .....	Pág. 33
4.2.2. Análisis externo específico.....	Pág. 34
4.2.3. Análisis interno.....	Pág. 36
4.2.4. Diagnóstico de posición.....	Pág. 41
4.3. Programación.....	Pág. 42
4.3.1. Plan de Recursos Humanos.....	Pág. 42
4.3.2. Plan de Infraestructuras y Materiales.....	Pág. 45
4.3.3. Plan Financiero.....	Pág. 46
4.3.4. Plan de Marketing.....	Pág. 49
4.3.5. Plan de Campamentos.....	Pág. 50
4.3.6. Plan de Eventos.....	Pág. 52
4.3.7. Plan de Servicios y Actividades.....	Pág. 54
4.4. Ejecución.....	Pág. 56
4.5. Evaluación.....	Pág. 61
5. Bibliografía.....	Pág. 63
6. Anexos.....	Pág. 67

## RESUMEN

La idea del proyecto consiste en crear una asociación orientada a la gestión de actividades recreativo-deportivas en el medio natural. En un enclave puramente rural, la asociación tendrá su sede en Jaurrieta, un pueblo del Pirineo Navarro con menos de 200 habitantes.

La intención es que el pueblo de Jaurrieta y el propio Valle de Salazar, formen parte de esta asociación, involucrando a un gran número de personas. Se considera que la unión y la heterogeneidad de cada una de estas personas, potenciarán positivamente la propuesta.

Con el objetivo de ofrecer actividades recreativo-deportivas y servicios complementarios, se aprovecharán los recursos naturales del entorno para proporcionar al visitante un mayor conocimiento de la zona y su estilo de vida rural. La oferta de actividades recreativo-deportivas en el medio natural, estará dirigida a aquellas personas que decidan pasar su tiempo de ocio en el Pirineo Navarro.

Por esto, surge la necesidad de elaborar un “Plan Estratégico” que facilite la creación y desarrollo de esta asociación. Como misión o fin último de la propuesta, se pretende contribuir en el desarrollo rural del Valle de Salazar; desde una perspectiva de progreso económico y social.

## 1. INTRODUCCIÓN

La relevancia que han adquirido las prácticas deportivas y turísticas en los últimos años, hay que enmarcarla dentro de los cambios experimentados por el sector del ocio a lo largo del siglo XX. Para poder contextualizar y comprender la intencionalidad de esta introducción, conviene definir el término *ocio*. De esta forma, se entendería como “el conjunto de ocupaciones a las que el individuo puede dedicarse voluntariamente, sea para descansar, divertirse o para desarrollar su información o formación desinteresada; su voluntaria participación social o su libre capacidad creadora cuando se ha librado de sus ocupaciones profesionales, familiares o sociales” (Dumazedier, 1964).

El hecho de poder disponer de *ocio*, se debe principalmente a la democratización del propio tiempo y del espacio, véase en la reducción del tiempo de trabajo, vacaciones pagadas, etc. Esta circunstancia, apoyada por un soporte de infraestructuras, supone que cada persona decida si disfruta de su tiempo de ocio y cuando inicia o acaba su tiempo de ocio (Luque, 2004).

Por otra parte, en la década de los 70, comienza a extenderse en nuestro país el deporte como fenómeno de masas. Desde entonces, el interés por el mismo no ha hecho más que aumentar. En relación con lo expuesto anteriormente, Luque (2004) destaca que el deporte, reconocido en diferentes prácticas que implican cierto esfuerzo físico, es una de las actividades más representativas del tiempo de ocio.

Por esto, se podría considerar que turismo y deporte se convierten en dos piezas claves dentro de las prácticas desarrolladas en el tiempo de ocio. De este binomio *turismo-deporte* resalta la aparición de una tipología turística específica, en la que la motivación principal de sus demandantes es la práctica de actividades en la naturaleza. Es en este momento, cuando surge el término de *turismo activo* o *turismo de aventuras*.

El concepto de *turismo activo* (en adelante así denominado) representaría un turismo alternativo, de características opuestas al turismo de masas o turismo

convencional. Un turismo de marcado carácter deportivo, donde el medio natural es el lugar que da sentido al desarrollo de la propia actividad. El protagonismo que adquiere el medio natural, hace que este tipo de servicios sean compatibles con la protección y conservación del medio ambiente, con el propósito de garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Luque, 2004).

Por tanto, se trata de potenciar un turismo capaz de ofrecer actividades que sean a la vez recreativas y ecológicas. Es decir, que el individuo no deje de ver el espacio natural como un lugar de recreo y disfrute, de fuente de salud, un lugar en el que poder desarrollar nuevos tipos de ocio que permitan mejorar la calidad de vida. Con el compromiso de respetar y valorar la diversidad natural, como seña de cultura y patrimonio rural (Moscoso & Moyano, 2006).

Inevitablemente, se tiende a relacionar el concepto naturaleza o medio ambiente, con zonas alejadas de las urbes. Puede ser el caso, en el que núcleos de gran población estén bien comunicados con espacios naturales, donde se pueda disfrutar de la naturaleza sin recorrer grandes distancias, ni emplear incluso, medios de transporte. No obstante, esto sucede en la minoría de los ejemplos, y muchos son los que necesitan desplazamientos para adentrarse en la naturaleza.

Sí que ocurre en el caso de pequeñas poblaciones, pues de una manera o de otra, se encuentran dentro de zonas naturales. Se podría decir, que el medio natural forma parte de su día a día. Este atractivo, no pasa desapercibido para quienes no disponen de estas posibilidades a diario, y aprovechando su tiempo de ocio visitan diferentes zonas rurales.

Es cierto que el interés por el mundo rural, desde varias perspectivas, ha sido siempre una constante. Sin embargo, el sentido de esta preocupación ha variado en los últimos años. Como recogen Moscoso & Moyano (2006), a día de hoy se aprecia un proceso nuevo de ruralización, distinto del tradicional interés por un mundo rural percibido como algo distante, al que se le identificaba exclusivamente con la actividad agraria y la cultura campesina.

En estos últimos años, las iniciativas políticas para el desarrollo del medio rural, han tomado partido de manera importante por la diversificación de las actividades económicas rurales. Se reconoce que tanto la agricultura, como la ganadería o el trabajo forestal, son incapaces de aportar el dinamismo económico necesario para un desarrollo rural pleno y exitoso. De esta forma, las fuentes de ingresos tradicionales de las zonas rurales, van perdiendo peso en beneficio de actividades ligadas a las políticas de bienestar o al sector de los servicios (Moscoso & Moyano, 2006).

Así pues, entre las distintas actividades económicas promovidas para conseguir esta diversificación, resaltan las relacionadas con el turismo. Los incentivos a la diversificación y las inversiones públicas han tenido en muchos casos al turismo como protagonista; en forma de ayudas a la rehabilitación de casas rurales, a la creación de empresas de servicios complementarios o a la formación de profesionales del sector. Además, se han promovido iniciativas que redujeran el aislamiento y el deterioro de la sociedad rural, a la vez que favorecieran la accesibilidad y el atractivo turístico de las zonas rurales (Rodríguez, 2006).

El Reglamento CE, 1698/2005, de ayudas al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), ofrece un interesante contexto para continuar impulsando la vida de las zonas rurales. Con la creación de un fondo de ayudas específico, se van integrando diferentes acciones, tanto agrarias como territoriales, que promueven la competitividad, la gestión sostenible de los territorios o la diversificación de actividades en el medio rural. Todo ello, con el objetivo de favorecer la generación de empleo, la cohesión social de los territorios y la sostenibilidad del medio ambiente (FEADER, 2005).

En este contexto de cambios, la figura del deporte emerge como uno de los promotores en el desarrollo de las zonas rurales. En el caso de la Comunidad Foral de Navarra, la Ley Foral 15/2001 del Deporte de Navarra, resalta las posibilidades y fortalezas que el deporte, en su máxima expresión entraña. De esta forma, el deporte se presenta como un elemento socializador y referente en la promoción de valores, así como un precursor activo en el proceso de desarrollo rural.

## 2. JUSTIFICACIÓN

*Con la idea de apostar por nuestra tierra; por negarnos a que algo, que lo sentimos como nuestro, desaparezca.*

A pesar de la difícil situación económico-social que atraviesan la mayoría de los pueblos del Pirineo Navarro, resulta apasionante poder emprender con una propuesta que apueste por la vida rural. Es duro ver, cómo las casas de los pueblos se van cerrando, cómo se va apagando la vida en muchos de ellos. Cada vez son menos los que deciden quedarse a vivir en el Pirineo, nada asombroso si se tiene en cuenta que los puestos de trabajo escasean o ya están ocupados. El futuro de estos pueblos parece abocado a la desaparición.

Corroborando esta delicada situación, *Diario de Navarra*, uno de los periódicos de la Comunidad Foral, publica bajo el siguiente titular: “Navarra pierde población en la última década en la mitad de sus municipios”. En este artículo, aparecen registrados los censos de los pueblos y ciudades de Navarra, a fecha del año 2004 y 2014. De la comparativa de ambos años, se centra la atención en el núcleo de población que afecta al valle de Salazar.

PUEBLO	POBLACIÓN 2004	POBLACIÓN 2014	CRECIMIENTO POBLACIÓN
IZALZU	47	50	6,38%
OCHAGAVÍA	655	584	-10,84%
EZCAROZ	363	329	-9,37%
JAUARRIETA	235	208	-11,49%
ORONZ	55	46	-16,36%
ESPARZA DE SALAZAR	102	82	-19,61%
SARRIÉS	79	62	-21,52%
GÜESA	66	45	-31,82%
GALLUÉS	120	97	-19,17%

**Tabla 1.** Crecimiento poblacional de la última década en los municipios del Valle de Salazar.

Los números no engañan, pero sí que asustan. El exilio constante de la población joven a la capital navarra y el envejecimiento natural de los habitantes de estas zonas, es una realidad. Contrastando esta afirmación, basta con remitirse nuevamente a los datos que aparecen en el artículo anterior. Esta publicación expone que, para hablar de crecimiento positivo, hay que hacer referencia a las poblaciones de la Cuenca de Pamplona y de la propia capital navarra (Diario de Navarra, 2015).

Otro artículo, a fecha de 10 de marzo de 2015 y publicado en *Diario de Navarra*, expone lo siguiente: “La emigración castiga a los municipios más pequeños y al norte de Navarra. Los valles de Roncal y Salazar son la zona que ha perdido más vecinos en relación a su población”.

El caso concreto de este artículo, hace referencia a la población que ha salido directamente al extranjero, por diferentes razones. Según el Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (PERE), cuyos últimos datos se refieren a enero de 2014, el Pirineo Navarro ha visto cómo 35 de cada mil de sus vecinos se han ido al extranjero. En el escrito, vuelven a destacar la grave incidencia en los valles de Roncal y Salazar, que han llegado a perder en un lustro algo más de 200 vecinos; o lo que es lo mismo, 66 de cada mil (Diario de Navarra, 2015).

Publicado en *Mendixut*, revista que recoge la actualidad de los valles del Pirineo Navarro, encontramos en la edición del mes de Marzo de 2015 esta publicación: “El ocaso del Valle de Salazar. 2014 pasará a la historia de Salazar porque sólo ha nacido una persona en todo el valle. Murieron 32”.

Para un “salacenco/salacenca” (gentilicio del habitante del Valle de Salazar), puede que toda esta información no resulte nada nuevo. Es algo que está a la orden del día, algo visible y aparentemente asumido. Los datos, desconcertantes, hacen que el futuro de estos pueblos sea una incógnita.

No obstante, la ilusión y fuerza de la población de esta zona por mantener los estilos de vida y costumbres rurales, son la mayor esperanza para llegar a promover un

cambio necesario. El miedo a desaparecer, las ganas de defender lo suyo, son razones que permiten seguir apostando por un presente rural. Todo ello, unido a medios y herramientas que puede ofrecer la propia zona. El entorno natural de los pueblos pirenaicos es considerado uno de los mayores recursos de la zona.

En el último congreso de Turismo Rural celebrado en Pamplona en febrero de 2015, se constató que el turismo rural navarro goza de buena salud. Según se expuso, una de las claves de este éxito se debe al asociacionismo y a la coordinación entre entidades del sector; asociacionismo como estrategia de negocio en el marco del turismo rural, defendiendo que las asociaciones no son espacios para vender, sino ámbitos para crear producto y trabajar (Navartur, 2015).

La Ley Orgánica del Derecho de Asociaciones de la Comunidad Foral de Navarra, 1/2002 del 22 de Marzo, en uno de sus apartados dice que las asociaciones permiten a los individuos reconocerse en sus convicciones, perseguir activamente sus ideales, cumplir tareas útiles, encontrar su puesto en la sociedad, hacerse oír y ejercer alguna influencia.

Unido al turismo rural, las prácticas recreativo-deportivas en la naturaleza van cogiendo fuerza; hasta llegar a destacarse como principal característica de un turismo rural cada vez más activo. En este caso, la figura del deporte que engloba a estas prácticas en el medio natural, podría desplegar su potencial como factor diferencial del desarrollo rural.

Moyano & Moscoso (2006), definen diferentes ejes estratégicos para defender al deporte como sector emergente en el proceso de desarrollo rural. Desde un primer momento, consideran al deporte como un agente de movilización social y cultural; al ser capaz de atraer a personas foráneas a zonas rurales, además de reducir el ambiente de soledad o abandono que ha caracterizado en las últimas décadas a estos lugares.

Estos mismos autores, afirman que el deporte promueve la diversificación y modernización de las actividades económicas. El hecho de que la naturaleza despierte interés por la práctica de actividades recreativas-deportivas concretas, permite su oferta a empresas de servicios deportivos o de turismo activo, así como la expansión o consolidación de otras empresas de servicios como el comercio o la hostelería.

Por otra parte, el deporte representado en este tipo de actividades en la naturaleza, resalta la equidad territorial. En este caso, la demanda de estas actividades suele favorecer la puesta en marcha de líneas y estrategias de actuación a nivel administrativo, lo que motiva la inversión de más recursos en estas zonas rurales. (Moyano & Moscoso, 2006).

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Actividades físico-deportivas en el ámbito de la recreación

Tal y como expone Ana María Luque Gil en su libro *Los factores de localización espacial para actividades turístico-deportivas en la naturaleza* (2004), la oferta turístico-recreativa en el medio rural y natural resulta de gran diversidad. En esta oferta, se pueden diferenciar *prácticas recreativas*, como paseos o contemplación de la naturaleza; *prácticas interpretativo-educativas* (rutas ecológicas, visita a granjas-escuela, etc.) y *prácticas lúdico-deportivas*.

No existe un acuerdo generalizado en cuanto a la calificación de las actividades físicas o recreativas que se desarrollan en el medio natural. Algunos autores las han denominado *actividades físico-deportivas en el medio natural* (Bernadet, 1991; en Casterad, Guillén & Lapetra, 2000); *deportes californianos, nuevos deportes o deportes tecnoecológicos* (Laraña, 1986; en Miranda, Lacasa & Muro, 1995); ó *actividades físicas de aventura en la naturaleza* (Olivera & Olivera, 1995).

El término acuñado por Luque (2004) de *actividades recreativo-deportivas en la naturaleza*, integra el carácter recreativo y deportivo de estas actividades, además de lo relevante del espacio donde se desarrollan. Esta denominación, define un tipo de actividades con carácter físico y lúdico, no instrumental (el matiz competitivo o de rendimiento no es relevante), siendo sus metas principales la diversión, la adaptación y el juego con la naturaleza, no su conquista (Luque, 2004).

Al igual que cualquier otra práctica turística, las *actividades recreativo-deportivas en la naturaleza* basarán su desarrollo en la presencia de determinados recursos naturales. Por ello, la presencia o ausencia de recursos naturales y los rasgos que presenten los mismos, van a posibilitar o no el desarrollo de algunas de estas prácticas.

### **3.2. Estructura asociativa**

Las asociaciones, son una organización privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar (Ley Orgánica del Derecho de Asociaciones de la Comunidad Foral de Navarra, 1/2002). Al igual que cualquier otra asociación, se podría identificar como una entidad de carácter no lucrativo. Forman parte de un sector que completa la acción social tradicionalmente desarrollada por organizaciones con un ánimo de lucro característico; las cuales, no son capaces de satisfacer las demandas actuales de ciertos colectivos (Fernández & López, 1999).

A continuación, se muestran algunos de los rasgos más representativos de este tipo de organizaciones:

- El *Derecho de Asociación* resalta la libertad y la voluntariedad en la constitución de las asociaciones. De esta forma, nadie puede ser obligado a ingresar en una asociación o a permanecer en su seno (Ley Orgánica del Derecho de Asociaciones de la Comunidad Foral de Navarra, 1/2002).
- Las asociaciones son libres de inscribirse en el registro correspondiente. Un registro que les permita establecer su propia organización y la realización de actividades dirigidas al cumplimiento de sus fines en el marco de una legislación específica (Ley Orgánica del Derecho de Asociaciones de la Comunidad Foral de Navarra, 1/2002).
- Su objetivo principal consiste en generar la máxima utilidad social posible. La utilidad social de una entidad no lucrativa podría definirse como el *público primario*, es decir, aquel que es el destinatario final de las acciones. (Fernández & López, 1999).
- Llevan a cabo su acción de forma independiente, aunque posiblemente complementaria, al conjunto de instituciones y organismos del sector público y privado (Fernández & López, 1999).

- Desarrollan una acción social que no obedece a intereses de carácter lucrativo. Enfatizan el aspecto no ganancioso de la organización, diferenciándose de aquellas otras que trabajan dentro del sector privado (Fernández & López, 1999).
- Los beneficios obtenidos por las asociaciones, derivados del ejercicio de actividades económicas o de la prestación de servicios, deben destinarse al cumplimiento de sus fines, sin que quepa en ningún caso su reparto entre los asociados y demás interesados (Ley Orgánica del Derecho de Asociaciones de la Comunidad Foral de Navarra, 1/2002).
- Las asociaciones están compuestas por dos tipos de aportación laboral. Por un lado, destacan las aportaciones retribuidas llevadas a cabo por profesionales cualificados. Por otra parte, las aportaciones no remuneradas con carácter voluntario, de personas que componen la base social de la organización, bien sean cargos directivos o con labores gerenciales en la entidad (Fernández & López, 1999).
- Con la intención de asegurar la supervivencia de la organización, existen variables que facilitan la captación de fondos. Desde la cuota del asociado, la subvención o incluso la exención fiscal; hasta las recaudaciones por parte de donantes o financiadores anónimos (Fernández & López, 1999). Además, estas organizaciones pueden desarrollar actividades que generen excedentes económicos.

Las características especificadas, contextualizan aspectos a tener en cuenta durante el proceso inicial de creación, así como en la fase posterior de desarrollo en este tipo de organizaciones. Además de la naturaleza y variedad de los miembros que las conforman, estas entidades remarcan el compromiso por los principios y valores de las mismas. Cada uno de ellos, conforman el día a día de la organización y aparecen reflejados en los procesos, a priori democráticos y participativos, de toma de decisiones (Navajo, 2009).

### **3.3. Concepto de Planificación Estratégica**

En cualquier nueva organización que pretende perseguir unos objetivos, es de gran relevancia establecer una planificación estratégica que analice las posibilidades de creación y desarrollo de la misma. Como expone Fernando París Roche en su libro *Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas (2003)*, la planificación estratégica es un elemento clave para definir la cultura de la organización, una forma de trabajar que impregna la seña de identidad de la organización.

Este mismo autor, define la *planificación estratégica* como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, selecciona los proyecto y estrategias más adecuadas para lograr dichos objetivos.

Según Boni Teruelo (1993), la planificación estratégica integra la misión, los valores, los principios y las políticas generales, objetivos y programas, en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos. Como cabecera del proceso, se define la *misión* de la organización. Este concepto, aparece definido como el propósito esencial de la entidad, el motivo último que promueve el análisis y desarrollo de diferentes acciones

Junto a la misión de la asociación, también aparecerán definidos la visión y valores de la misma. Se considera que la *visión* de una organización, es la imagen deseada y alcanzable en un futuro, es lo que la entidad aspira llegar a ser (Euskalit, 2010).

Unidos a la misión y visión hasta el momento comentadas, los *valores* que representen a la asociación serán uno de los puntales para la definición de la propuesta. Los valores son los principios y creencias que definen una organización y la distinguen de otras; una manera de actuar que refleja, a nivel general, las actitudes y comportamientos de las personas que la componen (Euskalit, 2010)

Tratando de completar una definición propia del proceso de Planificación Estratégica, Espinoza Vergara (1989) la denomina como una actividad racional, que

tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención.

Este mismo autor, defiende un proceso de planificación estratégica de carácter participativo, como “elemento esencial” en las organizaciones sin ánimo de lucro; defiende la implicación de la gente en los procesos de toma de decisiones, en la implementación de programas y en la evaluación de los mismos. Por ello, cada persona implicada en una organización, tiene que sentirse responsable, pieza importante y activa de la misma.

Como todo proceso, la planificación estratégica de una organización está definida por unas fases concretas. Según París Roche (2003), podríamos diferenciar tres fases que conforman el proceso de la planificación estratégica:

Una primera fase, denominada *analítica*, se debe conocer la realidad de la entidad y decidir qué camino escoger para conseguir el objetivo esperado. En la segunda fase de *ejecución*, se pone en práctica por medio de una serie de programas, aquello que se ha decidido hacer. En algunos casos, esta práctica se pone en marcha a través de planes operativos anuales. Por último, debido al carácter continuo del proceso de planificación estratégica, se tendrá en cuenta una tercera fase de *seguimiento y evaluación* de las actuaciones y resultados obtenidos.

Pablo Navajo en su libro *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* (2009), diferencia cinco fases en el proceso de planificación estratégica.

En una primera fase, denominada *organización del proceso*, el autor remarca la importancia de la decisión de comenzar a planificar, además de configurar una identidad para la entidad. La segunda fase es la fase de *análisis estratégico*, en este apartado se define la identidad de los grupos de interés, así como el análisis de los elementos estratégicos, la redacción de los valores de la entidad y el estudio del

posicionamiento interno y externo en su mercado. La tercera fase tiene por nombre *formulación estratégica*. En ella se trabajan aspectos como la misión, visión, definición de objetivos y estrategias referentes a la organización. La cuarta fase, sería la fase de *implantación* (ejecución); seguida de una fase de *control* en la que se evalúa la resolución y consecuencias de la puesta en práctica de las fases anteriormente comentadas.

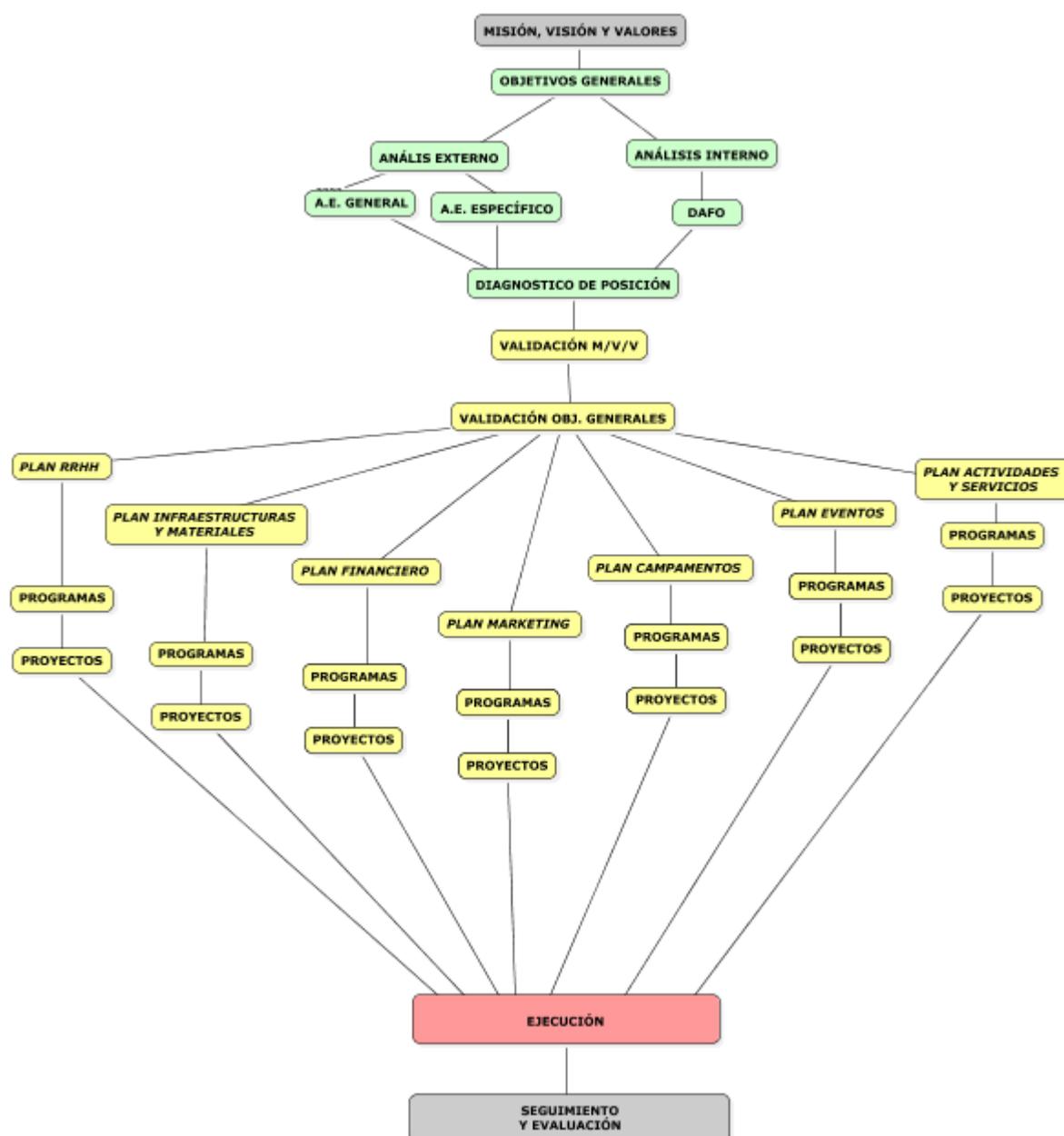
A su vez, Antonio González Molina (2003) en la tesis doctoral *Propuesta para el diseño de un modelo de planificación integral estratégica del deporte escolar en Canarias*, plantea cuatro fases para la composición de un posible proceso de planificación estratégica: *diagnóstico, programación, ejecución y evaluación*.

En el caso de los modelos de planificación estratégica de París (2003), Navajo (2009) y Molina (2003), se trata de un proceso circular, en el que cada una de sus fases aparecen necesariamente interrelacionadas. Son fases que se desarrollan de manera consecutiva; sin embargo, al finalizar la última, el feedback de los resultados extraídos a lo largo del proceso, hace replantear los análisis de la fase de diagnóstico, programación y la forma en que volverán a ejecutarse las nuevas acciones.

La subdivisión en fases del modelo de planificación estratégica, facilita la estructuración y desarrollo de este proceso. Por ello, para la interpretación y ejecución de un proceso con el que esperamos conseguir unos resultados concretos, es necesario plantear un análisis que elimine o minimice riesgos a priori evitables. Ese análisis continuo, característico de todas las fases del proceso de planificación estratégica, trata de optimizar los recursos que permitan conseguir los resultados esperados.

## 4. DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Considerando la importancia del proceso de planificación estratégica para la consecución de los objetivos de una entidad, se plantea el modelo de Planificación Estratégica propio de esta asociación (*Ver Diagrama 1*).



**Diagrama 1.** Modelo de Planificación Estratégica

Haciendo referencia a la definición de la misión, visión y valores de esta organización, la estructura del modelo de planificación estratégica se diferenciará en cuatro fases: *diagnóstico*, *programación*, *ejecución* y *evaluación* (González, 2003).

El objetivo de la fase inicial de *diagnóstico* es determinar la situación en la que se encuentra la organización, teniendo en cuenta aspectos como (Mestre, 1995): conocer cómo se ha llegado a la situación actual, determinar el alcance de la situación, el contexto en el que se encuentra, qué problemas y necesidades comporta; además de establecer una clasificación de los factores que actúan a favor o en contra, y determinar los recursos disponibles.

En la segunda fase de *programación*, se determinan prioridades y objetivos que son desarrollados por medio de planes, programas y proyectos. En líneas generales, los planes serían los fines, indican qué se pretende y para que se realiza esa propuesta (Mestre, 1995). La tercera fase de *ejecución*, es la puesta en marcha de todas las acciones, supone comprobar si la planificación se ha elaborado correctamente. La cuarta fase, fase de *evaluación*, permite comprobar en qué medida se cumplen los objetivos establecidos en el proceso de planificación estratégica. La evaluación es continua, para ello se definirán indicadores clave así como técnicas de evaluación que favorezcan la consecución de objetivos generales y específicos (Molina, 2003).

En la primera *fase de diagnóstico*, una vez formulados los principios y credenciales de la entidad (misión, visión y valores) se redactarán los **objetivos generales** de la misma. Objetivos, que de manera clara y ordenada, tratarán de contribuir a la consecución de la misión establecida. A continuación, se redactan los objetivos generales de la propuesta:

- Promocionar la práctica de actividades recreativo-deportivas en la naturaleza, considerando el aprovechamiento óptimo y razonado de los recursos naturales.

- Dar a conocer Jaurrieta y el Valle de Salazar, ofreciendo la posibilidad de descubrir estilos de vida rurales.
- Ser agente activo en el proceso de desarrollo rural del Valle de Salazar, formando parte de una experiencia enriquecedora para todos los grupos implicados.

Tras haberse redactado los objetivos generales de la asociación, se realizará un análisis externo e interno de los factores que afecten directamente a la creación, mantenimiento y desarrollo de la entidad. En el caso del **análisis externo**, se diferenciará el **análisis externo general** del **análisis externo específico**. En esta primera subdivisión, se tendrán en cuenta aspectos relacionados con la demografía, economía, geografía y medio ambiente, sociología, cultura, reglamentación y políticas del lugar donde se asentará la organización. Para el análisis externo específico, se considerarán cuestiones como la oferta de servicios y actividades de posibles competidores, el ritmo de crecimiento del sector o las relaciones entre colaboradores y proveedores.

El **análisis interno** de la asociación estará caracterizado por un estudio DAFO, que hace referencia a la situación estratégica-competitiva de una entidad o un proyecto (Ponce, 2007). Con este análisis se estudian las características internas y su situación externa; todo esto suele aparecer representado en una matriz de estudio. Durante la etapa de planeamiento inicial, conviene cuestionarse algunas preguntas, y definir así, las estrategias de futuro previstas: *¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?, ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad? ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia? ¿Cómo se puede detener cada amenaza?*

Tras haber analizado desde una perspectiva externa e interna la situación de esta asociación, se elaborará un **diagnóstico de posición** con el que poder extraer conclusiones de los estudios realizados. Un diagnóstico de este tipo, favorecerá la concreción de la posición competitiva de la asociación, además de reestructurar detalles hasta el momento imprecisos.

Finalizada la valoración del diagnóstico de posición, comenzará la segunda fase del proceso. Será la fase de programación, en la que se analizarán nuevamente las definiciones de misión, visión, valores y objetivos generales establecidos al comienzo de la propuesta. Si fuera el caso, cada una de estas definiciones volverían a replantearse o modificarse. Si bien es cierto, las definiciones mencionadas deben adaptarse y ser críticas con la realidad de la empresa. Malas valoraciones de algunos resultados de estudio, así como utópicas expectativas, pueden ser un lastre que dificulte la progresión de esta organización. Dicho esto, mencionar que esta parte del proceso de planificación estratégica aparecerá bajo el nombre de “**validación de misión, visión, valores y objetivos generales**”.

Los planes, programas y proyectos, junto a los objetivos específicos de cada apartado, definirán el grueso de la fase de programación. En el caso de esta organización se comenzarán desarrollando siete planes diferentes, con el propósito de perfilar, instrumentar y concretar las directrices básicas de la entidad (Mestre, 1997). Cada programa, servirá de guía y ayudará a coordinar las decisiones de la asociación, además de ser la base para controlar los resultados obtenidos. Los proyectos, favorecerán la elaboración de la estructura organizativa y las responsabilidades de cada uno de los participantes. Estos últimos, tratarán de definir las necesidades de cada actuación, así como los recursos necesarios para la ejecución de las mismos (Mestre, 1995).

Llegados a este punto, daría comienzo la tercera fase de ejecución. Una fase con la que se pone en práctica cada uno de los proyectos establecidos. Este apartado, caracterizado por acciones e indicadores clave, contará con responsables de ejecución y la temporalización de cada una de las actuaciones programadas.

Por último, y no menos importante, el final del proceso de Planificación Estratégica estará marcado por una cuarta fase de evaluación. Esta fase, se caracteriza por el seguimiento de cada una de las acciones que componen los programas de la propuesta. Así pues, estas acciones aparecerán respaldadas por **indicadores** clave, definidos como los puntos de control que guían a las acciones y favorecen en definitiva, la consecución de los objetivos específicos redactados.

#### 4.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En este apartado, se define la cabecera de la asociación. Correspondiente a la primera fase del proceso de planificación estratégica, la misión, visión y valores representan la seña de identidad de la organización. Son el motor, la característica principal que hace que la entidad sea única. En definitiva, algo por lo que luchar.

En el caso de esta entidad, la **misión** no será otra que la de contribuir al desarrollo económico-social del Valle de Salazar; con la promoción del sector turístico y la oferta de actividades y servicios recreativo-deportivos en el entorno natural de la zona. Junto a la misión expuesta, la **visión** de la asociación aparece representada considerando los siguientes aspectos. Porque esta asociación, quiere ser reconocida como una entidad:

- referente en el modelo asociativo territorial, con una estructura y una organización interna responsable y comprometida.
- que posibilite la gestión de actividades y servicios recreativo-deportivos de calidad.
- que promueva y fortalezca las colaboraciones para la puesta en marcha de iniciativas que favorezcan el desarrollo sostenibles del medio rural.
- en la que todos los agentes implicados se sientan representados y, por ello, participen y colaboren.

Para completar la cultura y el significado de esta asociación, los **valores** que van a definir las actuaciones de esta asociación serán los siguientes:

- *Calidad*: la entidad representará calidad como marca de trabajo, estableciendo para su consecución los recursos y medios necesarios. Ha de ser una organización innovadora que promueva nuevos servicios y actividades.

- *Ética*: esta asociación se regirá desde la ética, el respeto, la responsabilidad y el compromiso que exige cualquier tipo de actividad.
- *Participación*: la asociación es de todos y todas. Como tal, se ha de buscar el mayor consenso en las decisiones y la mayor colaboración posible de los diferentes agentes implicados. El diálogo y la amistad serán base de la gran familia que forme esta asociación.
- *Igualdad de oportunidades*: esta asociación ha de asegurar la presencia de igualdad de oportunidades en su actividad, para todas las personas y colectivos.
- *Transparencia*: en cada una de las gestiones y fases de actuación de la entidad. Mención especial a los apartados financieros y legislativos.

## **4.2. Diagnóstico**

### **4.2.1 Análisis externo general**

#### ***4.2.1.1 El pueblo de Jaurrieta: pasado y presente***

Al igual que el resto de pueblos del Valle de Salazar, Jaurrieta, tiene mucho que contar. Uno de los puntos de inflexión de esta villa data del año 1568, cuando el pueblo se separa del quión de Errarte y logra del Real Consejo del Reino un teniente de alcalde para ella sola. Se abrió una época de pleitos, juicios y sentencias que sirvieron para aumentar las distancias entre Jaurrieta y el resto del valle. Finalmente, un 20 de abril de 1630, Jaurrieta compró su independencia por la cantidad de 600 ducados de plata, que se entregaron como donativo al Rey Felipe IV (Txuri-Beltzean, 2004).

Sin embargo, episodios desgraciados trajeron la reconciliación de esta villa con las autoridades y vecinos salacencos. En el año 1792, tropas francesas incendiaron el pueblo dejándolo en la más absoluta ruina. A este acontecimiento, Jaurrieta respondió trabajando solidariamente, y consiguió reconstruir la villa con bastante rapidez.

Si esto fuera poco, en el año 1880, un nuevo incendio dejó en pie tan sólo seis casas. Muchos fueron los gestos y actos de solidaridad para apoyar a los jaurrietanos/as en esta tarea de reconstrucción (Txuri-Beltzean, 2004). Mención especial al concierto benéfico organizado en San Sebastián en el que músicos navarros de la talla de Emilio Arrieta, Pablo Sarasate o el roncalés Julián Gayarre, actuaron desinteresadamente a beneficio de esta villa salacenca.

Jaurrieta, es uno de los catorce pueblos que conforman el Valle del Salazar (Navarra). Esta villa, de poco más de 200 habitantes empadronados, se localiza en la comarca geográfica del Pirineo Oriental navarro. A una altitud aproximada de 912 metros, aparece resguardada entre los Valle de Aezkoa y Roncal. Como carreteras de acceso al pueblo, destacan la NA-178 Lumbier-Navascués-Ezcároz, NA-135 Zubiri-Erro-Espinal, NA-140 Aribe y la NA-172 Aoiz-Oroz Betelu-Arabe.

El pueblo está provisto de una tienda de ultramarinos, dos bares/restaurante, un hotel, dos hostales y hasta trece casas de hospedaje entre apartamentos y casas rurales. Dispone de un consultorio médico, al que acuden médico y enfermera tres días por semana; un parque con columpios al aire libre, un frontón cubierto, una sala multiusos y una sala de juegos. La piscina fluvial, situada a 4 kilómetros del pueblo, es un paraje idóneo para disfrutar de los días de verano.

A 30 minutos en coche, se encuentra la Selva del Irati. Se trata de la mayor masa forestal de Navarra, además de ser uno de los mayores y mejor conservados bosques de hayas y abetos de toda Europa. A pesar de haber sido un bosque forestalmente explotado desde los siglos XVI-XVII, el respeto y el buen hacer de los habitantes de estos valles ha hecho que se conserve en total plenitud (Junta General del Valle de Salazar, 2015).

Desde mucho tiempo atrás, la tradicional fuente de ingresos para los habitantes de Jaurrieta procedía de la ganadería trashumante, del aprovechamiento forestal, cultivos de forraje y cereal, así como de la siembra de la patata. En la actualidad, la fuerte competitividad del mercado ha hecho descender notablemente el sector agrario y ganadero. El turismo se vislumbra como una actividad económica con futuro, dada la belleza paisajística y unas infraestructuras que se van mejorando.

#### **4.2.1.2. El Valle de Salazar**

El Valle de Salazar, en euskera conocido como Zaraitzu Ibarra, está localizado en la parte noreste de la Comunidad Foral de Navarra. Está compuesto por los pueblos de Izalzu, Ochagavía, Ezcároz, Jaurrieta, Oronz, Esparza de Salazar, Ibilcieta, Sarriés, Ripalda, Güesa, Igal, Gallués, Izal, Iciz y Uscarrés. Al norte, limita con la frontera francesa (valle de Sola), al este con el valle de Roncal, al sur con el almiradío de Navascués y el valle de Urraúl Alto; y al oeste, con el valle de Aezkoa. El Valle de Salazar, ocupa una superficie de 32.642 ha. A dichos dominios corresponden, extensos bosques de pino silvestre y hayedos, además de algunos robledales.

Las primeras noticias referentes al origen y evolución histórica del Valle de Salazar se remontan al siglo VIII, cuando una tribu vascona dedicada al pastoreo se asentó en la zona y fue cristianizada. Aquella comunidad, de fuerte sentido comunitario, se organizó en concejos. Un solo alcalde presidía la Asamblea común de todo el valle. A finales del siglo XI se formó la Junta General; funcionó durante siglos como ayuntamiento restringido con representantes delegados de cada localidad (Txuri-Beltzean, 2004).

Fue a mediados del siglo XIX, cuando el Valle de Salazar quedó fragmentado en municipios. En la actualidad, la *Junta General del Valle de Salazar* es el órgano representativo de los municipios y concejos del valle. “Un lobo negro sin corona, con las uñas doradas; y un cordero plateado, atravesado en la boca del lobo”, describe en términos heráldicos la imagen del escudo de este valle (Junta General del Valle de Salazar, 2015).

Los recursos económicos del Valle de Salazar, han sufrido una importante transformación a lo largo del tiempo. De ser un valle agrícola y ganadero, se ha pasado a una economía más diversificada, donde el auge del sector turístico ha sido notable los últimos años. De la misma forma, la industria, relacionada con el aprovechamiento forestal y la construcción, ha representado una de las nuevas fuentes de ingresos. En la actualidad, el Valle de Salazar cuenta con su propio Polígono Industrial. En él, se han instalado empresas de cantería, madera y de nuevas tecnologías.

#### **4.2.1.3. El turismo: consideraciones generales y el turismo navarro**

En estas líneas, se van a analizar algunas cuestiones que faciliten la comprensión del interés que ha suscitado el sector turístico durante los últimos años. Cuestiones generales, basadas en el registro de los datos obtenidos en diferentes estudios realizados por el Instituto Nacional de Turismo, y publicados en el año 2013. Podría decirse, que el auge del turismo nacional, tiene que ver con el aumento de la

movilidad dentro de nuestras fronteras por razones de ocio, trabajo, estudios, salud, visitas a familiares y amigos, excursionismo, etc. Sin embargo, resulta interesante valorar otros parámetros o variables de directa influencia en ámbito del turismo.

Por ejemplo: ¿qué perfil ofrece el turista interno? Todavía hay que destacar un componente de género, y es que los varones realizan más viajes que las mujeres. A pesar de que las diferencias se van reduciendo con el paso de los años, a fecha de 2012 un 51,10% de los turistas españoles eran hombres, mientras que el 48,90% restante fueron mujeres (INT, 2013). (*Ver Anexo I, Tabla 1*).

Otro de los aspectos potenciadores del turismo interno, son las *motivaciones* de cada uno de los turistas. Así pues, en un 52% de los casos, el turismo aparece promovido por cuestiones de ocio, recreo y vacaciones; en un 36%, por visitas a familiares y amigos. Con unos porcentajes más bajos, aparecen motivaciones de “trabajo o negocios” (6%), “estudios” (45) y “otras” (2%). (*Ver Anexo I, Gráfico 1*).

La edad, es otro de los factores que aparece directamente relacionado con la duración de la estancia turística. Así pues, la edad de jubilación laboral marca notablemente la diferencia. Según el Instituto Nacional de Turismo (20013), el grupo de edad comprendido entre los 65-74 años, se caracteriza por una estancia media de 6,9 días; a diferencia del grupo de edad anterior (56-64 años), que registra una media de 4,4 días. Las personas mayores de 74 años, suelen ampliar su estancia entorno a los 9-10 días. (*Ver Anexo I, T2*).

En lo que se refiere al nivel de estudios, existe una correlación positiva clara: a mayor nivel de estudio, mayor número de viajes al año y mayor gasto por persona/día. Así pues, el grupo de *licenciados* y el de *diplomados* son quienes más viajes realizan; 8,2 y 7,3 respectivamente. En el caso del turismo interno, el grupo de edad que más gasto diario realiza corresponde a los *licenciados* (38€). Por parte del turismo emisor, el grupo de *diplomados* realiza un gasto medio de 93€ (Instituto Nacional de Estadística, 2013). (*Ver Anexo I, T3 y T4*).

Otro de los aspectos que se debe considerar, es el gasto turístico de los viajeros en España según su edad. En el caso del turismo interno, los tramos correspondientes a las edades intermedias, 45-54 años, son los que realizan mayor gasto (37€), si se compara con el gasto realizado por la población más joven o el gasto de los grupos de la tercera edad. Por parte del turismo emisor, es el estrato comprendido entre los 65 y 74 años el que incurre en mayor gasto por persona y día (103€). (*Ver Anexo I, T5*).

Al hilo de de esto, es oportuno conocer la situación del sector turístico en nuestra comunidad. Para ello, el siguiente apartado se remite a la ponencia ofrecida por Carlos Erce, Director General de Turismo y Comercio del Gobierno de Navarra, en el VI Congreso Internacional de Turismo Rural de Navarra (2015). En esta intervención, se consideró entre otras cosas, el crecimiento del sector turístico en Navarra.

A grandes rasgos, cabe destacar que la Comunidad Foral cerró 2014 con un récord de viajeros y pernoctaciones. En concreto, los alojamientos turísticos recibieron 1.199.020 visitantes y facturaron 2.482.639 noches, lo que supone un crecimiento del 8,9% en viajeros y del 6,8% en pernoctaciones con respecto a 2013. El caso de Navarra, ha supuesto uno de los incrementos más elevados a nivel nacional, solo superado por la Comunidad de Madrid y Castilla la Mancha (*Feria Navartur, 2015*).

Si bien es cierto, este progreso no ha sido fruto de unos días. El sector turístico navarro, ha sabido aprovechar las oportunidades que permitieran su consolidación y progreso. Haciendo referencia al turismo rural, en los últimos once años, la oferta ha crecido un 141% en alojamientos y un 86% en plazas ofertadas. La oferta de establecimientos rurales en 2014 aparece distribuida entre albergues, apartamentos, campings, casas rurales y hoteles. De todos ellos, las casas rurales son quienes más establecimientos ofrecen (56% del total de establecimientos), mientras que los campings son quienes menos oferta registran (2%). (*Ver Anexo I, T6 y G2*).

Respecto al número de plazas ofertadas en este mismo año, los campings son quienes copan el mayor porcentaje (44%); los albergues, con un 6% ofrecen el número de plazas más reducido de todos los establecimientos anteriormente comentados (Navartur, 2015). (*Ver Anexo I, T6 y G3*).

El incremento en el número de establecimientos y plazas ofertadas en cada uno de ellos, se ha producido gracias al aumento de la demanda turística. En el caso concreto del turismo rural, y haciendo referencia a los alojamientos en casas rurales, cabe destacar la dinámica ascendente de los últimos once años. En los años 2012 y 2013, esta tendencia parecía haberse roto; no obstante, los datos del año 2014 y los nuevos registros de 2015 lo desmienten. En el año 2003, las casas rurales navarras alojaron un total de 75.122 viajeros. En el año 2014, 106.142 fueron los turistas que solicitaron los servicios de las casas rurales en Navarra (Navartur, 2015). (*Ver Anexo I, G4 y T7*).

También en el año 2014, además de las casas rurales, los establecimientos hoteleros alojaron al 75% de los viajeros (901.159 personas), los campings al 11% (136.464 personas), y los apartamentos turísticos al 5% (55.255 personas). La estancia media fue de 2,1 noches, similar al año anterior; con 1,8 noches en los establecimientos hoteleros, 2,6 en las casas rurales, 2,8 en los campings y 3,1 en los apartamentos turísticos (Navartur, 2015).

Haciendo referencia al registro de datos del turismo navarro en casas rurales durante 2014, merece destacar el aumento del 21,7% en viajeros y del 8,3% en pernoctaciones respecto al año 2013. Se ha producido un crecimiento importante del turismo internacional (164,8%); el turismo nacional representó el 82%, mientras que el internacional el 18%. No obstante, ha descendido la estancia media, una tendencia general que se ha repetido en la mayoría de destinos (Navartur, 2015). (*Ver Anexo I, T8*).

Así pues, el gasto de los turistas extranjeros que pernoctaron en Navarra aumentó un 19,6% en 2014 y alcanzó los 178 millones de euros. Cada uno de estos 258.064 turistas extranjeros realizó un gasto medio por viaje de 679 euros, un 3,8% más que

en 2013; y un gasto medio por persona y día de 114 euros, un 5,7% más que el año anterior (Navartur, 2015).

Por procedencia, el 75% de los viajeros residía en España, mayoritariamente en País Vasco (15,6%), Cataluña (12,8%), Madrid (11,6%) y Navarra (9,5%), y el 25%, en el extranjero, fundamentalmente en otros países de la Unión Europea (17,9%). Con respecto al año anterior, aumentó el turismo nacional, en concreto un 7,4%, pero especialmente el extranjero, un 13,7% (Navartur, 2015).

#### **4.2.1.4. Contexto legal**

Teniendo en cuenta las características principales de esta asociación, así como las funciones y responsabilidades a las que deberá hacer frente, resulta interesante destacar la influencia del ámbito legislativo en este proyecto. Por ello, a continuación se cita la documentación revisada que afecta al área de actuación en la que se ve inmersa esta propuesta:

- Ley Foral 15/2001, de 5 de julio, del Deporte en Navarra.
- Ley Orgánica 10/1990, de 15 de octubre, del deporte en España.
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
- Ley Foral 9/1996, de 17 de junio, de espacios naturales de Navarra.
- Decreto Foral 288/2004, de 23 de agosto, por el que se aprueba el reglamento para el ejercicio de la actividad de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de turismo activo y cultural.
- Decreto Foral 107/2005, de 22 de agosto, por el que se regulan las actividades de jóvenes al aire libre en la Comunidad Foral de Navarra.
- Decreto Foral 235/1999, de 21 de junio, por el que se regula el reconocimiento oficial de las escuelas de tiempo libre para niños y jóvenes, las relaciones entre estas escuelas y la administración de la Comunidad Foral de Navarra y la formación de los educadores en el tiempo libre.

#### **4.2.1.5. Demografía: Valle de Salazar y Jaurrieta**

Como ha sido expuesto en apartados anteriores, la despoblación en los pueblos del Valle de Salazar es uno de los mayores problemas que afectan a la zona. El constante crecimiento negativo de la población, notablemente acentuado en los últimos cincuenta años, dificulta las posibles líneas de progreso referentes al desarrollo rural de este valle. Para poder contextualizar esta situación, las siguientes afirmaciones responden a datos recogidos en estudios del Instituto Nacional de Estadística (2014). Estos análisis, muestran el censo de población y su distribución por sexo y edades, de los pueblos del Valle de Salazar desde el año 1900 hasta la actualidad.

En el año 1900, el Valle de Salazar contaba con una población de 3394 habitantes censados. Desde entonces, hasta el año 2014, la tendencia ha sido negativa. No obstante, esta involución no se agravó hasta mediados de los años 60. En el año 1960 el Valle de Salazar contaba con una población de 3248 habitantes censados; en 1970, la población se redujo hasta los 2138 censados. Esta despoblación puede achacarse a las primeras emigraciones a América en busca de trabajo y al comienzo del éxodo rural a las ciudades o grandes núcleos de población cercanos. (*Ver Anexo II, T9*).

A pesar de que en la década de los años 80, el censo de población aumentó respecto a años anteriores (el registro poblacional de 1987, muestra datos de 2112 habitantes censados), la tendencia negativa se mantiene; pronunciándose incluso en los comienzos de los años 90 (1938 censados). Desde el comienzo de los años 80, hasta los años finales de la década de los 90, la población del Valle del Salazar disminuyó en más de 130 habitantes (*Ver Anexo II, T10*).

A comienzos del año 2000, el Valle de Salazar contaba con un censo de población de 1790 habitantes, 15 años más tarde se ha visto reducido en 283. En el año 2014, el Valle de Salazar registró un total de 1507 habitantes censados (*Ver Anexo II,*

T11). Teniendo como referencia los datos de 1900 y el registro del año 2014, se podría concluir que en el Valle de Salazar hay 1887 habitantes censados menos. (Ver Anexo II, G5).

El estudio de la distribución por grupos de edad de los habitantes censados en el Valle de Salazar, a fecha de 2014, muestra los siguientes datos (Ver Anexo II, T12):

- El grupo de edad de 0-4 años representa el 1,79% del total de población. En el año 2014, 27 niños y niñas aparecían comprendidos en esta franja de edad. Son el grupo de población más reducido.
- El grupo de edad de 50-54 años, representa el grueso de la población de los habitantes censados en el Valle de Salazar. En el año 2014, se registraron un total de 142 habitantes representados en este segmento de edad. Representaron el 9,42% del censo poblacional total.
- Este segmento de población, es seguido de cerca por el grupo de entre 65 y 69 años. Este grupo, con un total de 123 habitantes censados, representó en 2014 al 8,16% de la población de Valle de Salazar.
- El 6,83% de la población censada, está comprendida en el grupo de edad de *más de 85 años*. En el año 2014, representaron un total de 103 habitantes.
- El grupo de edad de entre 5-9 años, representó en 2014 el 2,19% de la población censada; el segmento de 10-14 años, el 2.79%. De 15-19 años, se registró el 2,59% de la población; de 20-24 años, el 2.46%; de 25-29 años, el 4.58%; y de 30-34 años, el 5.04%,

Estos datos vienen a concluir en el problema demográfico ya comentado; cada vez son menos los niños y niñas, adolescentes y jóvenes que habitan los pueblos del Valle de Salazar. El envejecimiento natural de la población es un hecho.

En el caso concreto del pueblo de Jaurrieta, desde el año 1995 hasta la actualidad, la población censada se ha visto reducida en 95 habitantes. En el año 1995, había registrados un total de 303 habitantes censados (144 mujeres y 159 hombres); y en el año 2014, 208 eran los habitantes censados (91 mujeres y 117 hombres) (*Ver Anexo II, T13*).

La distribución por grupos de edad de los habitantes censados en este pueblo (año 2014), es similar a la que se ha mostrado en el conjunto de habitantes del Valle de Salazar. En este caso, el grupo de edad más representado es el comprendido entre 65-69 años (10,01%); mientras el grupo de edad minoritario corresponde al segmento de entre años 5-9 años (1,44% del total de población censada). (*Ver Anexo II, T14 y G6*).

#### **4.2.1.6. Colaboradores**

Uno de los aspectos clave para el desarrollo de la asociación, será el de las relaciones entre esta entidad y sus colaboradores. Dichas alianzas, se definirán inicialmente entre alojamientos turísticos del valle, restaurantes y comercios, como principales beneficiarios de la propuesta. La relación con la Junta del Valle de Salazar y los pueblos que conforman la misma, también será importante. La confianza y compromiso de todos ellos resultará esencial para alcanzar los objetivos.

La oferta de potenciales colaboradores en el Valle de Salazar es completa (*ver Anexo III*), sin embargo, puede que no todos estén interesados en formar parte de la propuesta. Desde la organización, se pretende que los colaboradores se sientan reconocidos, escuchados, parte activa y esencial de un proyecto que repercutirá positivamente entre los grupos implicados. Para ello, la fidelidad será clave. Fundamentada en el respeto y el compromiso, cada una de las personas o entidades colaboradoras, darán el máximo para continuar el camino que los une, y contribuir así al desarrollo rural de la zona.

#### 4.2.2. Análisis externo específico

Siendo la idea inicial del proyecto crear una asociación orientada al desarrollo de actividades recreativo-deportivas en el medio natural, y en un enclave puramente rural (la sede de la asociación se fijará en Jaurrieta); en este *análisis externo específico* se han considerado aquellas entidades que ejercen sus funciones en ámbitos de actuación similares al de la propuesta. Organizaciones, que además de ofertar este tipo de actividades y servicios, se localizan en entornos rurales o naturales de características parecidas a las del enclave de esta asociación.

Así pues, se han estudiado el tipo de actividades y servicios que estas entidades ofrecen a nivel de Comunidad Foral de Navarra (*Consultar Anexo IV*). Una vez analizada la oferta de cada una de estas entidades, se ha elaborado una tabla que cuantifica el número de actividades y servicios que cada una de estas ofertan. A su vez, las califica en actividades *terrestres (T)*, *acuáticas (AC)* y *aéreas (A)*:

#### Oferta de actividades y servicios de empresas navarras de *Multiaventura*, año 2015.

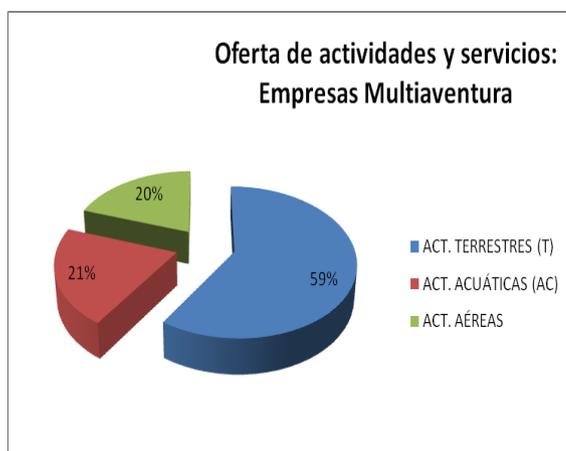
EMPRESAS MULTIAVENTURA			
ACTIVIDAD	CANTIDAD	ACTIVIDAD	CANTIDAD
Rafting (AC)	II	Vía ferrata (AE)	I
Kayak (AC)	I	Rappel (AE)	II
Hidrospeed (AC)	I	Péndulo/Puenting (AE)	II
Canoa/Cano-raft (AC)	III	Arborismo (AE)	III
Paseos en barca/balsa (AC)	III	Paintball (T)	III
Piragua (AC)	III	Vuelos en globo (AE)	I
Vela, Windsurf, Paddle Sup (AC)	I	Vuelos helicóptero (AE)	I
Barranquismo	II	Parapente, ala-delta (AE)	I
Esquí de fondo (T)	II	Parque Aventuras Indoor (T)	III
Raquetas (T)	II	Paseos a caballo (T)	IIII
Senderismo (T)	IIII	Perfeccionamiento caballo (T)	II
Montañismo (T)	I	Tiro con arco (T)	III
Orientación (T)	II	Parque atracciones (T)	I
BTT (T)	II	Espectáculos/Animaciones (T)	I
Salidas temáticas (T)	III	Zoológico (T)	I
Descenso y Bikepark (T)	I	Manualidades/Talleres (T)	III
Dirt Jump (T)	I	Motor (T)	II
Espeleología (T)	II	Otras: castillo hinchable, castillo de aventuras,, campo futbito 3, campo baloncesto, juegos: pin pon, fútbolín, sala tecnológica, camas elásticas, toro mecánico, fiesta de la espuma... (T)	II
Escalada (AE)	II		
Tirolinas (AE)	III		

**Tabla 1.** Análisis de la oferta de servicios y actividades de empresas de *multiaventura* en Navarra (2015)

De un total de quince empresas analizadas, se ofrecen 48 actividades y servicios de tipo terrestre; 17 son acuáticas y 16 aéreas. Representan el 59%, 21% y el 20% respectivamente, del total de actividades y servicios que estas empresas ofertan.

A pesar de ser actividades con años de experiencia en el sector, los descensos en canoa y barca, el piragüismo o actividades como el senderismo y los paseos a caballo, todavía son demandadas y reconocidas. Teniendo en cuenta el boom de actividades y servicios que actualmente se ofertan, las tirolinas, el arborismo y el paintball, son del grupo de nuevas actividades con mayor reclamo. Además, destacar la incidencia de actividades como talleres o manualidades. Son propuestas de carácter formativo, con tendencia hacia la educación en valores y de importante contenido social.

En el gráfico inferior se representa la cantidad y porcentaje de las actividades ofertadas por estas empresas de multiaventura.



**Gráfico 1.** Oferta de las entidades de *multiaventura* en Navarra

### 4.2.3. Análisis interno

Como ha sido comentado en apartados anteriores, para analizar de manera interna las características y situación competitiva de esta entidad, se empleará la matriz DAFO como herramienta de estudio. La tabla inferior, muestra los contenidos que serán analizados en este apartado:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salacenco y Pirenaico</li> <li>- Vivencias y características personales</li> <li>- Dentro del mundo “Actividad Física y Deporte”</li> <li>- Definición de futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auge del turismo rural</li> <li>- Explotación de recursos naturales (Valle de Salazar)</li> <li>- Influencias e impacto del deporte</li> <li>- Alianzas con proveedores y colaboradores</li> <li>- Ayudas y subvenciones</li> <li>- TIC's</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novato. Inexperiencia</li> <li>- Nueva creación: ¿es competente la asociación?</li> <li>- Sin reconocimiento</li> <li>- Falta de recursos materiales y financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tendencias de ocio</li> <li>- Crisis económica actual</li> <li>- Fuerte y variada competencia</li> <li>- Situación pueblos del Valle Salazar: demografía y economía decadente.</li> </ul>

**Tabla 2.** Análisis DAFO de la asociación.

A continuación, se explican cada uno de los puntos recogidos en el DAFO:

#### **Fortalezas:**

- *Salacenco y Pirenaico:* la apuesta por esta asociación, está justificada en gran medida por el sentimiento de arraigo hacia el Valle de Salazar y sus gentes. Pertenecer y llegar a formar parte de este entorno rural, promueve la decisión de configurar un futuro en esta zona pirenaica

- *Vivencias y características personales*: la creación de esta asociación, es una apuesta por algo a lo que poder entregarse en un futuro. La motivación, el esfuerzo o el compromiso están asegurados. Se considera que la ilusión por mantener y defender esta propuesta, es una de las ventajas que deben ser aprovechadas.
- *Dentro del mundo “Actividad Física y Deporte”*: la vinculación de esta entidad con el mundo de la Actividad Física y el Deporte es destacable. Los estudios universitarios en la FCCAFD de Vitoria/Gasteiz han permitido adquirir un variado conocimiento de aspectos orientados a este campo. Además de conocer a gente, con la que poder mantener contacto cuando sea necesario.
- *Definición de futuro*: ante la escasez de puestos de trabajo en el Valle de Salazar, el emprendimiento resulta ser una opción necesaria. Una actitud, impulsada por la ilusión y la esperanza de seguir contribuyendo al desarrollo rural de la zona. De esta forma, conscientes de la difícil situación de los pueblos del valle, se pretende definir un futuro propio, atractivo además de beneficioso para los integrantes y colaboradores de esta asociación.

### **Debilidades:**

- *Inexperiencia / Nueva creación, ¿es competente esta asociación?*: la inexperiencia es una de las mayores debilidades que la asociación debe afrontar. Emprender resulta complicado, más si se parte de cero sin ningún tipo de experiencia previa. Es hora de asumir nuevas responsabilidades. La intención es consolidarse en un mercado hasta el momento poco explotado, un mercado a medio-largo plazo “manipulable” a pesar de ser una organización nueva.
- *Sin reconocimiento*: el hecho de tener que promocionarse desde cero y reportar confianza en posibles usuarios potenciales, es una cuestión que se abordará con cautela. Se intentará aprovechar esa condición de

desconocidos, para dar a conocer de forma destacable la oferta de servicios y actividades. El “boca a boca” será un medio publicitario importante, por eso las primeras personas que formen parte de la propuesta tienen que quedar satisfechas.

- *Falta de recursos materiales y financieros:* al ser una organización de nueva creación, la compra o alquiler de recursos materiales (por mínima que resulte) será necesaria. La falta de recursos financieros, a expensas de ayudas o subvenciones, puede dificultar en cierta medida la puesta en marcha del proyecto.

### **Oportunidades:**

- *Auge del turismo rural:* según los últimos datos registrados, el turismo rural en Navarra ha aumentado sus cifras. Cada vez son más, quienes deciden disfrutar del ocio en un enclave puramente rural. Los alojamientos, comercios y empresas de servicios, también amplían y diversifican su oferta.
- *Explotación de recursos naturales (Valle de Salazar):* el medio natural es uno de los protagonistas de esta propuesta. La masa forestal que compone el territorio del Valle de Salazar, en todos sus sentidos, es el fundamento que da sentido al proyecto. De su aprovechamiento, razonado y sostenible, pueden promoverse actividades y servicios que satisfagan necesidades concretas.
- *Influencias e impacto del deporte:* el concepto deporte, en su máxima expresión, es significado de valores, superación, o estilos de vida saludable (entre otros). Es capaz de atraer a mucha gente, de promover relaciones y contribuir al desarrollo íntegro de los y las participantes.

- *Alianzas con proveedores y colaboradores:* en tiempos de crisis socio-económica como es el caso, pueden abrirse nuevos escaparates en los que poder establecer alianzas y colaboraciones. Existen relaciones que pueden servir de gran ayuda sin tener que movilizar ningún tipo de capital económico.
- *Ayudas y subvenciones:* a día de hoy, puede parecer que nadie esté dispuesto a apostar su dinero en algo incierto o desconocido. Sin embargo, una propuesta fundamentada, comprometida, que aporte confianza y beneficios recíprocos, puede despertar el interés de instituciones o particulares, quienes de alguna manera reconozcan y participen en el proyecto.
- *TIC's:* las posibilidades que ofrece el mundo de las tecnologías, referentes a la información y medios de comunicación, son variadas y eficientes. Al igual que ocurre con los recursos naturales de la zona, el aprovechamiento controlado de estas herramientas facilitará la difusión, el reconocimiento y las relaciones entre asociación y el grupo de usuarios interesados en actividades o servicios de la propuesta.

### **Amenazas:**

- *Nuevas tendencias de ocio:* teniendo en cuenta que se trabaja con personas y que es necesario adaptarse a sus gustos y desafíos, resultará esencial controlar los cambios, en ocasiones drásticos, que el mercado pueda ofrecer.
- *Crisis económica actual:* La realidad está a la vista y cualquiera es prescindible en un mercado tan competente como lo es el económico.
- *Fuerte y variada competencia:* la competencia de entidades dedicadas a la oferta de actividades y servicios similares a los que se plantean, será un aspecto a tener en cuenta. Muchas de ellas, son organizaciones consolidadas en el sector, con unas bases bien asentadas.

- *Situación pueblos del Valle Salazar:* caracterizada por una demografía y economía decadente, los estilos de vida tradicionales, dedicados a la ganadería, agricultura o a los trabajos forestales están en declive. No convencen a la mayoría de la población joven, ni tampoco reportan beneficios para plantearse un modo de vida orientado a este sector. Las ayudas para la creación o desarrollo en otros sectores laborales, no son suficientes; y en algunos casos, inexistentes.

#### 4.2.4. Diagnóstico de posición

En este apartado, se recogen las conclusiones que han podido extraerse a lo largo del análisis realizado hasta el momento:

- Asociación: de todos y para todos. Propuesta global, con intereses y beneficios comunes. No existe el afán por un lucro individual. Para poder alcanzar la misión que se plantea, el esfuerzo y motivación debe ser colectivo.
- Se ha comprobado la necesidad de ampliar y diversificar la oferta. La fuerte y variada competencia entre las empresas de *multiaventura*, con importantes recursos materiales y financieros, hace que sea complicado adentrarse en un sector prácticamente ocupado.
- Importancia de colaboraciones: alianzas con asociaciones y colectivos del Pirineo Navarro. Especial incidencia en grupos de acción local del Valle de Salazar.
- Independencia: de subvenciones y patrocinios. Que la falta de recursos financieros, no impida progresar con la propuesta.
- Con los recursos y medios disponibles trabajar desde la eficiencia.
- Turismo atractivo y diferente. En el que los visitantes, necesariamente tengan que pernoctar y consumir a diario en los restaurantes, bares o comercios de la zona. *Pernoctación y consumo diario*, como elemento de contribución al desarrollo rural del Valle de Salazar.

### **4.3. Programación**

Considerando las conclusiones del apartado de Posición Competitiva, la oferta de la asociación estará regida por tres áreas de actuación concretas. Estas áreas aparecerán bajo el nombre de *Campamentos*, *Eventos* y *Actividades/Servicios*; serán de carácter recreativo-deportivo. Sin renunciar a la misión que desde la asociación se persigue, cada apartado se subdividirá en planes, programas y proyectos. En este caso, la programación de la entidad se desarrolla por medio de los planes de *recursos humanos*, *infraestructuras* y *materiales*, el plan *financiero*, plan de *marketing* y los planes de *campamentos*, *eventos* y *actividades/servicios*. Todos ellos estarán fundamentos por unos objetivos, además de redactarse los indicadores de evaluación que favorecen la consecución de los mismos. Los indicadores que se redactan, tienen un plazo de aprobación y validez de un año. A continuación, se expone la configuración de la fase de programación de esta asociación:

#### **4.3.1. Plan de Recursos Humanos**

Los recursos humanos suponen uno de los activos más valiosos de cualquier organización. Es un valor en alza, que hay que saber seleccionar y estimular para conseguir los objetivos esperados. A continuación se exponen los objetivos generales de este plan:

- Disponer del personal necesario, formado y capacitado para desempeñar eficazmente sus funciones.
- Hacer sentir al grupo parte indispensable del proyecto, tratando de potenciar su implicación, responsabilidad y afán de superarse.
- Conseguir la cohesión del grupo, siendo una entidad donde predomine el buen ambiente y el disfrute por el trabajo realizado.

Una vez redactados los objetivos generales del Plan, se estructuran los programas y proyectos:

### *1. Programa de selección profesionales:*

Con la intención de obtener el máximo rendimiento en cada una de las áreas y tareas desempeñadas, se definirá un programa de selección de profesionales. La selección adecuada del personal, supone la clave y el éxito principal de toda la organización. Este programa, se llevará a cabo por medio del siguiente proyecto:

- Proyecto contratación: el objetivo de este proyecto, será elaborar un protocolo de actuación que facilite la contratación del personal adecuado. En este protocolo se establecerán unas premisas de idoneidad, así como unas estrategias de selección para dar finalmente con el perfil esperado.

Por medio del indicador de este proyecto, se tendrá en cuenta que el personal contratado sea residente o esté directamente vinculado al Valle de Salazar.

### *2. Programa de relaciones laborales*

Para favorecer el buen clima del grupo profesional, se redactará un programa de relaciones laborales en el que se consideren aspectos clave capaces de contribuir y mantener una correcta armonía en la entidad. Este programa, estará respaldado por los proyectos que a continuación se exponen:

- Proyecto Convenio: por medio de este proyecto se pretende definir el contrato laboral los trabajadores.

Para la aprobación de este proyecto, se considerará el siguiente indicador de evaluación: más del 80% de la plantilla estará a favor del convenio laboral establecido.

- Proyecto “Cordialidad: el objetivo de este proyecto tratará de incidir en el tipo de relaciones formales e informales predominantes en la organización.

Mediante el indicador de este proyecto, se considerará que más del 80% de la plantilla afirme disfrutar de su trabajo.

### 3. *Programa de Formación*

Considerando la importancia de un personal cualificado, este programa de formación pretende instruir y aportar nuevos conocimientos al grupo trabajador. Para la consecución de este objetivo, se desarrollarán los siguientes proyectos:

- Proyecto Formación interna: desde el seno de la organización, se intentará proporcionar el conocimiento necesario para que cada trabajador pueda desempeñar con éxito su labor.

El indicador de este proyecto centrará su atención en el diseño de un protocolo de actuación general. Será el referente y marcará las pautas en situaciones de trato con el cliente, resolución de conflictos o en la planificación y ejecución de proyectos.

- Proyecto Actualización y reciclaje: mediante procesos de formación externa y con el propósito de descubrir nuevo aprendizajes y técnicas, el personal trabajador participará en proyectos de actualización-reciclaje.

Para la aprobación de este proyecto, se tendrá en cuenta que toda la plantilla haya participado en un curso de “actualización-reciclaje” a lo largo del año.

### 4.3.2. Plan Financiero

Podría decirse que es uno de los planes más complejos y delicados del proceso de administración y organización de la entidad. En este apartado, los programas y proyectos configurarían diferentes estrategias para lograr fuentes de financiación y hacer frente a los presupuestos. A continuación se redactan los objetivos generales de esta propuesta:

- Conseguir la autofinanciación de la entidad.
- Ser una organización solvente, exenta de impagos a trabajadores, colaboradores y proveedores.
- Conseguir el respaldo de diferentes fuentes de financiación, buscando el compromiso de organizaciones públicas o privadas que faciliten el desarrollo de la propuesta.

Definidos los objetivos generales de este Plan, a continuación se concretan los programas y proyectos a desarrollar:

#### 1. Programa de Autofinanciación:

Con la definición de este programa se pretende autofinanciar el conjunto de la propuesta. Ser una entidad que no dependa exclusivamente de fuentes de financiación externa. Para desarrollar este programa, se tendrán en cuenta los siguientes proyectos

- Proyecto de Rentabilidad: por medio de análisis de ingresos, gastos, y reajustes presupuestarios, se intentará consolidar el rendimiento positivo que permita crecer a la entidad.

Este proyecto considerará los siguientes indicadores:

- Pago de gastos actualizado, según lo acordado y en la fecha concreta.
- Consecución de un mínimo de beneficios al finalizar el año.

## 2. Programa de financiación externa

A pesar de primar la autofinanciación y el rendimiento positivo de la entidad, por medio de este programa se tratará de buscar medios de financiación externa que favorezcan el mantenimiento y desarrollo de la propuesta. Para la consecución de este objetivo se elaborarán los siguientes proyectos:

- Proyecto de Subvenciones: por medio de este proyecto se intentará optar y sacar partido al mayor número de subvenciones posibles.

El indicador de evaluación de este proyecto se basará en la obtención del 50% de las subvenciones a las que opte la entidad.

- Proyecto de Patrocinios: el objetivo de este proyecto es fidelizar al mayor número de entidades o patrocinios privados para que participen en la propuesta.

Para la aprobación de este proyecto, se considerará que dos patrocinadores respalden y se comprometan con la propuesta.

### 4.3.3. Plan de infraestructuras y materiales

El plan de infraestructuras debe aprovechar al máximo todo el conjunto de instalaciones existentes, pudiéndose utilizar instalaciones propias o gestionar otras que pudieran ser necesarias. En el caso del plan de materiales, se analizará la compra y alquiler de aquellos materiales que cubran la oferta de actividades y servicios planteada. Los objetivos generales que definirán este plan, serán los siguientes:

- Disponer de las infraestructuras y materiales necesarios, sin crear dependencia de los mismos.

- Conseguir el aprovechamiento razonado de los recursos naturales y oportunidades que “a coste cero” nos ofrece la zona.
- Entablar relaciones de compromiso con entidades que suministren o faciliten el uso de materiales e infraestructuras.

Definidos los objetivos generales de este Plan, a continuación se concretan los programas y proyectos a desarrollar:

### *1. Programa de infraestructuras*

Por medio de este programa, se pretende disponer de aquellas infraestructuras e instalaciones deportivas que hagan posible el desarrollo de la propuesta. Se establecerán relaciones de alianzas, convenios y contratos de alquiler entre la asociación y los colaboradores que participen en este programa. Para conseguir el propósito del programa, se desarrollarán los siguientes proyectos:

- Proyecto de Alojamientos: en este proyecto, se intentará comprometer a las casas rurales, hoteles y apartamentos del Valle de Salazar para que participen y formen parte de la propuesta.

El indicador de este proyecto, tratará de potenciar el compromiso y participación en la propuesta de más del 50% de alojamientos turísticos del Valle de Salazar.

- Proyecto de Instalaciones deportivas: con la elaboración de este proyecto, se va a conseguir el permiso para poner a disposición de la entidad aquellas infraestructuras e instalaciones deportivas necesarias.

Para conseguir el éxito de este proyecto se ha redactado el siguiente indicador: Accesibilidad a todas las instalaciones deportivas e infraestructuras necesarias para el desarrollo de la propuesta.

- Proyecto Naturaleza: el objetivo de este proyecto será potenciar el entorno natural de la zona, en cuanto al aprovechamiento razonado de los recursos naturales.

Para la aprobación de este proyecto, se considerará que más del 50% de las actividades y servicios ofertados, se desarrollen en el entorno natural del Valle de Salazar.

## 2. Programa de materiales

El objetivo principal de este programa será contar con los materiales necesarios para el desarrollo de actividades y servicios de la asociación. Este programa, aparecerá respaldado por los siguientes proyectos:

- Proyecto Campamentos
- Proyecto Eventos
- Proyecto Actividades y Servicios

Considerando una oferta global centrada en campamentos, eventos y determinadas actividades y servicios, el objetivo primario de estos tres proyectos será analizar la necesidad, características y funcionalidad de los materiales que vayan a ser empleados. Cabe destacar que estos materiales no serán cuantiosos, se comprarán o alquilarán siempre y cuando sean parte imprescindible en cada uno de los proyectos mencionados.

El indicador de evaluación de este proyecto, hará hincapié en la compra o alquiler del 80% de los materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta.

#### 4.3.4. Plan de Marketing

Las “Técnicas del mercado” o “Marketing” es una herramienta esencial para las estrategias de ventas y la promoción de productos y servicios. El marketing desarrolla ideas para satisfacer las necesidades de los usuarios, y contribuye a la relación entre consumidor y proveedor (Molina, 2003). Aunque su campo de acción es muy amplio, los objetivos generales que se redactan tratan de ceñir las características del marketing en esta propuesta:

- Ser una entidad reconocida por su labor, capaz de hacerse hueco en el sector y ganarse el respeto de competidores, asociados y grupo de usuarios.
- Conseguir la fidelidad del mayor grupo de participantes, así como la de usuarios posiblemente interesados.

Definidos los objetivos generales de este Plan, a continuación se concretan los programas y proyectos a desarrollar:

##### 1. Programa de Comunicación

Al ser una propuesta nueva, desconocida, resulta necesario conseguir una promoción completa de la misma. Trataremos de acercarnos a la gran mayoría de la población interesada. Este programa, se completará por medio de los siguientes proyectos:

- Proyecto Comunicación tecnológica
- Proyecto Comunicación tradicional

El objetivo común de ambos proyectos será difundir la propuesta de manera clara y atractiva, empleando los medios de información y comunicación necesarios. En el caso del proyecto de comunicación tecnológica, se emplearán herramientas informáticas como páginas web, blogs y redes sociales; mientras que para el proyecto de comunicación tradicional, la promoción se realizará por medio de anuncios en prensa escrita, carteles y trípticos.

En el caso de estos dos proyectos, se han considerado los siguientes indicadores:

- Creación de la página web y del portal de Facebook.
- Realización de carteles y trípticos.

## 2. Programa de Fidelización:

El objetivo principal de este programa, no se centrará en captar al máximo número de participantes. Desde un primer momento, se tratará de asegurar que las personas que hayan disfrutado de la experiencia, vuelvan a repetirla. Este programa, estará fundamentado por el proyecto que a continuación se describe:

- Proyecto de “Interdependencia”: en este proyecto, se pretende consolidar la relación de fidelidad y confianza entre la asociación y las personas que demanden sus actividades y servicios.

Para conseguir el éxito de este proyecto, más del 50% de participantes deben afirmar que volverán a repetir la experiencia en un plazo máximo de 2 años.

### 4.3.5. Plan de Campamentos

A modo de argumento y justificación de los contenidos que se trabajarán en este apartado, a continuación se exponen los programas, proyectos y objetivos que dan sentido al “Plan de Campamento”. Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con esta propuesta son:

- Ser una propuesta transformadora, crítica, innovadora, capaz de evolucionar y comprometerse con un futuro construido por todos y todas.
- Apostar por un tiempo libre consciente y formativo, en un clima de nuevos valores, creativo y gratificante para el grupo implicado.
- Promover una labor educativa en la cultura popular, adaptada a las características y necesidades de los pueblos del Valle de Salazar.

Una vez definidos los objetivos generales del plan, se concretan los programas y proyectos que serán desarrollados:

### *1. Programa Educando*

Este programa tratará de definir la filosofía y cultura del “Plan de Campamentos”. Se configurará la identidad del programa, con la apuesta por una educación en valores consciente y necesaria. Mediante una metodología propia, se combinará ocio y educación con la intención de contribuir en la formación integral de cada persona. Para poder desarrollar este programa se tendrán en cuenta los siguientes proyectos:

- Proyecto Campamento para Escuelas: tratará de complementar el proceso de educación formal en el que se ven implicados los diferentes grupos de escolares.
- Proyecto Campamentos de Verano: este proyecto, caracterizado por su amplia segmentación de mercado (orientado a niños/as, grupos de jóvenes, adultos o familias), tratará de difundir entre el grupo participante los estilos y características de vida rural en el Valle de Salazar.
- Proyecto Campamentos Formativos: por medio de este proyecto, se va a configurar una red de cursos formativos/académicos que podrán desarrollarse en el Valle de Salazar. Con unas especificidades concretas, cada curso estará orientado a públicos diferentes.

En el primer año de puesta en marcha de este programa, su indicador de evaluación considerará la programación y ejecución de un “Campamento de Verano”. (En el segundo año del programa, se intentará combinar la programación y ejecución de Campamentos de Verano y Campamentos para Escuelas).

#### 4.3.6. Plan de Eventos

Con la idea de seguir el camino correcto, que conduzca hacia la consecución de los propósitos y una mejora del rendimiento de esta asociación, se redactan los programas, proyectos y objetivos que conforman este “Plan de Eventos”. Los objetivos generales que se proponen son los siguientes:

- Ser una asociación referente en el ámbito de la gestión de eventos deportivos, capaz de ofrecer un servicio de calidad, responsable y seguro.
- Establecer convenios, alianzas o relaciones entre las instituciones públicas y privadas que estén interesadas en participar en la propuesta.
- Ser intermediario entre federaciones o patrocinios que decidan crear y gestionar su evento deportivo en el Valle de Salazar.

Definidos los objetivos generales de este Plan, a continuación se concretan los programas y proyectos a desarrollar:

##### 1. Programa de Alianzas

El propósito de este programa es colaborar con entidades para la programación y ejecución de un evento deportivo en el Valle de Salazar. Se pretende aunar conocimientos, además de aprovechar recursos materiales y financieros que promuevan el desarrollo del evento. Este programa aparecerá respaldado por los siguientes proyectos:

- Proyecto Federaciones
- Proyecto Patrocinios

El objetivo común de ambos proyectos tratará de consolidar relaciones con entes federativos y grupos de patrocinadores vinculados a la actividad física y deporte; de esta forma, se trabajará conjuntamente en la gestión de un evento de estas características.

En el primer año de puesta en marcha de este programa su indicador de evaluación considerará la elaboración y ejecución de un evento en colaboración, bien con federaciones o con un grupo patrocinador. (En el segundo año del programa, se intentará desarrollar un proyecto con federaciones y un proyecto con patrocinios).

## 2. Programa “Nuestro evento”

Por medio de este programa, la asociación pretende gestionar de manera íntegra e independiente un evento deportivo en el Valle de Salazar. A pesar de poder recibir algún tipo de ayuda (financiera o material), esta entidad se encargará en solitario de la programación y ejecución del evento. Este programa, podrá llevarse a cabo por medio de los siguientes proyectos:

- Proyecto de eventos puntuales: el objetivo de este proyecto es ejecutar un evento atractivo, teniendo en cuenta el calendario de competiciones deportivas.
- Proyecto de eventos fijos: con este proyecto se pretende ejecutar y consolidar la fecha del evento en el calendario deportivo territorial.

Cabe destacar que ambos proyectos intentarán potenciar la demanda turística del Valle de Salazar, con especial incidencia en los periodos de temporada media-baja.

En el primer año de puesta en marcha de este programa, su indicador de evaluación considerará la elaboración y ejecución de un “evento fijo”. (En el segundo año del programa, se intentará combinar la programación y ejecución de un “evento fijo” y un “evento puntual”).

#### 4.3.7. Plan de Actividades y Servicios

El “Plan de actividades y servicios”, se plantea con la intención de ser una motivación extra para quienes decidan visitar el Valle de Salazar. Una propuesta que impulse el turismo activo en la zona, fundamentada en objetivos generales que le aporten el significado que merece. Objetivos generales:

- Establecer convenios, alianzas o relaciones entre las instituciones públicas y privadas que estén interesadas en participar en la propuesta.
- Apostar como herramienta de cambio social, por estilos de vida activos y prácticas de carácter recreativo-deportivas.
- Ofrecer un servicio de calidad, a medida del cliente, responsable y seguro.

Definidos los objetivos generales de este plan, se concretan los programas y proyectos a desarrollar:

##### 1. Programa actividades

El principal objetivo de este programa es consolidar una actividad o varias actividades que den reconocimiento y valor al buen hacer de la entidad. Considerando el conjunto de recursos disponibles (materiales, infraestructuras y personal), la oferta de actividades tratará de cubrir las necesidades del grupo demandante. Los proyectos que fundamentarán este programa serán estos:

- Proyecto de Invierno
- Proyecto de Verano

Además de los recursos disponibles, el condicionante meteorológico será otro aspecto a tener en cuenta a la hora de definir la oferta de actividades. Por eso, se diferencian proyectos de invierno y proyectos de verano. El objetivo predominante en

ambos casos es el mismo: tratar de programar y llevar a la práctica actividades de carácter recreativo-deportivas en la zona. Se configurarán proyectos de actividades novedosos, en los que se aproveche al máximo los recursos naturales del valle.

En el primer año de puesta en marcha de este programa, su indicador de evaluación considerará la elaboración y ejecución de una “Actividad de Verano”. (En el segundo año del programa, se intentará combinar la programación y ejecución “actividades de verano” y “actividades de invierno”

## *2. Programa de Servicios*

El objetivo de este programa es consolidar un servicio o servicios que den reconocimiento al buen hacer de la entidad. Considerando el conjunto de recursos disponibles (materiales, infraestructuras y personal), la oferta de servicios tratará de cubrir las necesidades del grupo demandante. Los proyectos que fundamentarán este programa serán estos:

- Proyecto de Invierno
- Proyecto de Verano

Como también ha sido comentado en el “Programa de Actividades”, el condicionante meteorológico es uno de los aspectos a tener en cuenta a la hora de definir la oferta de servicios. Por eso, se diferencian proyectos que oferten servicios de invierno y proyectos de servicios de verano. El objetivo predominante en ambos casos es el mismo: tratar de programar y llevar a la práctica servicios de carácter recreativo-deportivos en la zona.

En el primer año de puesta en marcha de este programa, su indicador de evaluación considerará la elaboración y ejecución de un “Servicio de Invierno”. (En el segundo año del programa, se intentará combinar la programación y ejecución de “servicios de invierno” y servicios de verano”).

#### 4.4. Ejecución

La fase de ejecución estará caracterizada por la puesta en marcha de todos los proyectos diseñados. Son proyectos definidos por indicadores y cada uno de ellos, tendrá una temporalidad concreta. Están programados para su desarrollo a lo largo de un año; los proyectos aparecen secuenciados en diferentes fases.

El primer proyecto que se ejecutará será el de *Campamentos de verano*. Está previsto que los campamentos de verano puedan llevarse a cabo en los meses de junio, julio y agosto de 2016. No obstante, para poder desarrollar este proyecto, previamente o al mismo tiempo deben activarse otros proyectos. Cada proyecto, podrá desarrollarse gracias al control y evaluación de cada una de las acciones que lo conformen. El de *Campamentos de Verano 2016*, no será el último proyecto que plantee la asociación. Para el año 2017 ya están programados nuevos proyectos.

De manera gráfica, se han diseñado unos cronogramas que recogen parte de la información expuesta hasta en el momento. El primer cronograma (ver *Cronograma 1*), muestra la distribución temporal de los proyectos que van a ponerse en marcha para la ejecución final del proyecto “Campamento de verano” 2016. Son los proyectos referentes a los planes de recursos humanos, infraestructuras y materiales, plan financiero y plan de marketing. Proyectos que necesariamente deben activarse desde un inicio, y que también favorecerán la ejecución de los proyectos perfilados para 2017.

El siguiente cronograma (ver *Cronograma 2*), representa la distribución temporal de los proyectos que se desarrollarán a lo largo del año 2017. En el caso de este cronograma, no se han vuelto a definir los proyectos desarrollados para favorecer la ejecución del *Campamento de verano 2016*. Se entiende que dichos proyectos ya se pusieron en marcha en su día; y para 2017, algunos seguirán funcionando mientras otros, habrán finalizado su ciclo.

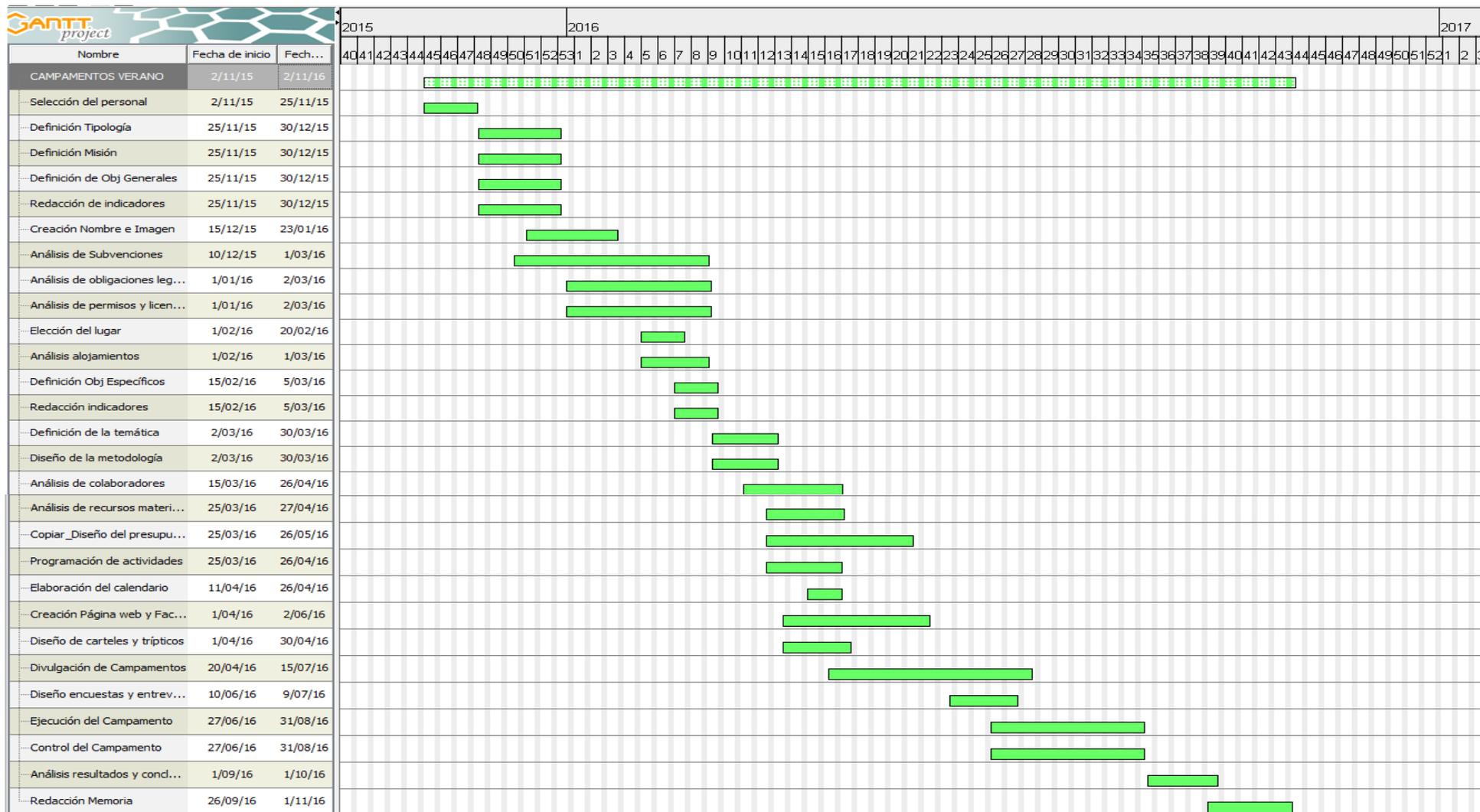
En el año 2017 está previsto activar los siguientes proyectos: *Campamento para Escuelas, Evento Fijo, Evento en Colaboración, Actividad de Verano, Servicio de Invierno, Material Eventos y Material Actividad/Servicios*; además de repetir la experiencia del *Campamento de verano*. Tal y como puede verse en este cronograma, algunos proyectos comenzarán su andadura en 2017 a pesar de que su fase de ejecución esté programada para el año siguiente.

En el último cronograma (ver *Cronograma 3*), se ha representado la definición y temporalidad de las acciones que se llevarán a cabo para ejecutar el proyecto de “Campamentos de verano” 2016. Serán acciones concretas, específicas de una fase y muchas de ellas aparecerán interrelacionadas.





### ACCIONES DEL PROYECTO “CAMPAMENTO DE VERANO” (AÑO 2016)



Cronograma 3. Acciones del proyecto “Campamento de Verano 2016”.

#### **4.5. Seguimiento y Evaluación**

Cualquier planificación estratégica necesita de un proceso de seguimiento y evaluación para comprobar en qué medida se van cumpliendo los objetivos. La fase de seguimiento y evaluación es continua, aunque previamente suelen establecerse criterios que formalizan el proceso. Siguiendo a Mestre (1995), se pueden encontrar diversos métodos de evaluación, cuantitativos y cualitativos, para una posible aplicación a los objetivos de la entidad. Algunos de ellos son: selección de indicadores, técnicas e instrumentos de evaluación: entrevistas, encuestas, cuestionarios; evaluación específica de planes, programas, proyectos y actividades; evaluación de sistemas de calidad de servicios, evaluaciones por temporadas, evaluaciones anuales o análisis de estadísticas.

Para completar la fase de seguimiento y evaluación de los proyectos de esta asociación, desde un primer momento se hará referencia a los indicadores redactados en la fase de Programación. Considerando los objetivos generales de cada plan, así como los objetivos específicos de los proyecto, estos indicadores tratarán de potenciar el éxito de los resultados esperados.

De manera complementaria, se ha elaborado una planilla que analiza el nivel de satisfacción del cliente según la oferta mostrada. Esta planilla, basada en el *Modelo EFQM de excelencia*, considera nuevos indicadores en función del grupo de clientes que participe en la oferta, las características del servicio o la identificación de las necesidades básicas entre cliente-servicio. Para la medición de los indicadores, se emplearán herramientas como encuestas, cuestionarios, reuniones, entrevistas, conversaciones, etc.

A continuación se muestra un ejemplo de planilla, elaborada para el control y evaluación de la oferta de actividades y servicios prevista en el año 2017.

## PLANILLA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CLIENTES	SERVICIOS	NECESIDADES	INDICADORES	HERRAMIENTAS
<b>Población infantil y jóvenes</b>	<b>Campamento Verano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relación directa con el medio natural.</li> <li>-Conocimiento de estilos de vida rurales.</li> <li>-Aprovechar sinergias entre ocio, educación y deporte.</li> <li>-Educación en valores</li> <li>-Socialización y disfrute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice satisfacción de participantes.</li> <li>-Índice satisfacción temática y actividades planteadas.</li> <li>-Índice satisfacción de profesionalidad monitores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuestas.</li> <li>-Entrevistas.</li> <li>-Reuniones, conversaciones.</li> <li>-Registro asistencia / participación.</li> <li>-Observación directa.</li> <li>-Valoración subjetiva.</li> <li>-Fotos, vídeos.</li> <li>-Informes individuales o grupales.</li> </ul>
<b>Población infantil y jóvenes</b>	<b>Campamento Escuelas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alternativa a la educación formal.</li> <li>-Conocimiento práctico, vivencial.</li> <li>-Relación directa con el medio natural.</li> <li>-Educación en valores</li> <li>-Socialización y disfrute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice satisfacción de la relación monitor-participante</li> <li>-Índice de participación</li> <li>- Observación de los comportamientos.</li> </ul>	
<b>Población joven y adultos</b>	<b>Evento Colaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficios del deporte: salud y valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice satisfacción del planteamiento y organización evento/actividad/servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuestas.</li> <li>-Entrevistas.</li> <li>-Reuniones, conversaciones.</li> </ul>
<b>Población joven y adultos</b>	<b>Evento Fijo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descubrimiento entorno rural del Valle de Salazar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice satisfacción de profesionalidad responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro asistencia / participación.</li> </ul>
<b>Población joven , adultos y familias</b>	<b>Actividad Verano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relación directa con el medio natural.</li> <li>-Socialización y disfrute.</li> <li>-Servicio/actividad responsable y segura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice satisfacción del trato recibido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Observación directa.</li> <li>-Valoración subjetiva.</li> </ul>
<b>Población joven, adultos y familias</b>	<b>Servicio Invierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionales cualificados en gestión deportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice de participación</li> <li>- Observación de los comportamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fotos, vídeos.</li> <li>-Informes individuales o grupales.</li> </ul>

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Navajo Gómez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía práctica basada en valores*. Madrid, España: Narcea.
- Luque Gil, A. M<sup>a</sup>. (2004). *Los factores de localización espacial para actividades turístico-deportivas en la naturaleza*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
- París Roche, F. (2003). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Moscoso, D. & Moyano, E. (Coords.). (2006). *Desarrollo Rural y Deporte*. Sevilla, España: Junta de Andalucía.
- Mestre Sancho, J.A. (1995). *Planificación deportiva: teoría y práctica*. Barcelona, España: INDE Publicaciones.
- Txuri-Beltzean. (2003). *El valle de Salazar y sus Gentes / Zaraitzu Ibarra eta Zaraitzuarra*. Pamplona, España: Txuri-Beltzean.
- Fernández Rodríguez, R. & López Morante, G. (1999). Breves reflexiones sobre la naturaleza y gestión de los recursos de las entidades no lucrativas. Vol (2), 363-68.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Vol (12), 113-130.
- Erce Eguaras, C. (Febrero, 2015). *El futuro del turismo rural: la experiencia de Navarra*. Conferencia llevada a cabo en el VI Congreso Internacional de Turismo Rural en Navarra. Pamplona, España.

Departamento de Cultura, Turismo y relaciones institucionales. Gobierno de Navarra. (2015). *El gasto de los turistas extranjeros en Navarra aumentó un 20% en 2014 hasta los 178 millones de euros*. Recuperado de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/EC368226-614E-4627-A6B8-E322C8BFE582/307780/inauguracionnavarturpresentaciongastoturistasextra.pdf>

D.N. ES. Pamplona. (2015, 19 de febrero). Navarra, entre las provincias con mejor reputación turística online. *Diario de Navarra*. Recuperado de: [http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas\\_navarra/2015/02/18/navarra\\_entre\\_las\\_provincias\\_con\\_mejor\\_reputacion\\_turistica\\_online\\_195863\\_2061.html](http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas_navarra/2015/02/18/navarra_entre_las_provincias_con_mejor_reputacion_turistica_online_195863_2061.html)

Rubio, J. (2015, 10 de marzo). La emigración castiga más a los municipios más pequeños y al norte de Navarra. *Diario de Navarra*. Recuperado de: [http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas\\_navarra/2015/03/10/la\\_emigracion\\_castiga\\_mas\\_los\\_municipios\\_mas\\_pequenos\\_norte\\_navarra\\_198454\\_2061.html](http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas_navarra/2015/03/10/la_emigracion_castiga_mas_los_municipios_mas_pequenos_norte_navarra_198454_2061.html)

Echeverría, J. & Esparza, A. M<sup>a</sup>. (2015, 28 de enero). Navarra pierde población en la última década en la mitad de sus municipios. *Diario de Navarra*. Recuperado de: [http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas\\_navarra/2015/01/23/la\\_mitad\\_municipios\\_navarros\\_pierde\\_poblacion\\_desde\\_2004\\_192020\\_2061.html](http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas_navarra/2015/01/23/la_mitad_municipios_navarros_pierde_poblacion_desde_2004_192020_2061.html)

Instituto de Turismo de España, Familitur. (2013, 18 de abril). *Edad, estudios y gasto turístico de los residentes en España*. Turismo en cifras. Recuperado de: <http://www.iet.turismoencifras.es/gastoturistico/item/68-edad-estudios-y-gasto-tur%C3%ADstico-de-los-residentes-en-espa%C3%B1a.html>

Instituto de Turismo de España, Familitur. (2013, 14 de febrero). *Motivos para viajar.*

Turismo en cifras. Recuperado de:

<http://www.iet.turismoencifras.es/turismonacional/item/54-motivos-para-viajar.html>

Instituto de Turismo de España, Familitur. (2013, 15 de enero). *El perfil del turista.*

Turismo en cifras. Recuperado de:

<http://www.iet.turismoencifras.es/turismonacional/item/57-el-perfil-del-turista-interno.html>

Instituto de Turismo de España, Familitur. (2013, 14 de marzo) *Gasto, edad y sexo.*

Turismo en cifras. Recuperado de:

<http://www.iet.turismoencifras.es/gastoturistico/item/65-gasto-edad-y-sexo.html>

Junta General del Valle de Salazar / Zaraitzuko Batzordea. (2015). *Valle de Salazar:*

*Datos generales.* Recuperado de:

<http://www.valledesalazar.com/index.php/es/valle-de-salazar/datos-generales>

Junta General del Valle de Salazar / Zaraitzuko Batzordea. (2015). *Valle de Salazar:*

*Historia.* Recuperado de: <http://www.valledesalazar.com/index.php/es/historia>

Junta General del Valle de Salazar / Zaraitzuko Batzordea. (2015). *Valle de Salazar:*

*Recursos económicos.* Recuperado de:

<http://www.valledesalazar.com/index.php/es/recursos-economicos>

Junta General del Valle de Salazar / Zaraitzuko Batzordea. (2015). *Valle de Salazar:*

*Situación y accesos.* Recuperado de:

<http://www.valledesalazar.com/index.php/es/situacion-y-accesos>

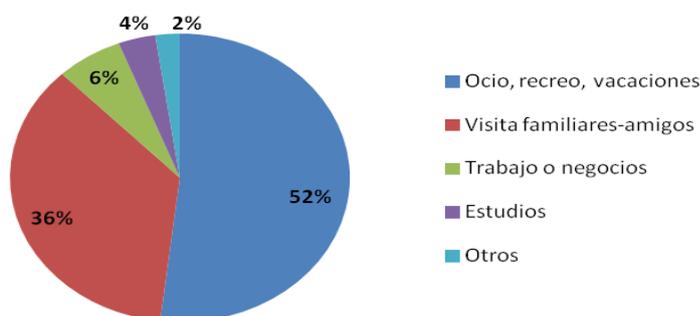
Junta General del Valle de Salazar / Zaraitzuko Batzordea. (2015). *Turismo: servicios*. Recuperado de:  
<http://www.valledesalazar.com/index.php/es/turismo/servicios>

Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Demografía y población: Alteraciones en los municipios en los censos de población*. Recuperado de:  
<http://www.ine.es/intercensal/intercensal.do;jsessionid=131CA92583B7C5943D609CDBF16B2F5F.intercensal01?search=1&cmbTipoBusq=0&textoMunicipio=Jaurrieta>

## 6. ANEXOS

### Anexo I:

#### Turismo interno: Motivaciones



**Gráfico 1.** Turismo interno: motivaciones (Instituto Nacional de Turismo, 2013)

% de viajes según sexo		
AÑO	MUJER	HOMBRE
2006	48,20%	51,80%
2007	46,80%	53,20%
2008	47,20%	52,80%
2009	48%	52%
2010	48,80%	51,20%
2011	48,70%	51,30%
2012	48,90%	51,10%
2013	49,20%	50,80%

**Tabla 1.** Porcentaje de viajes según sexo (INT, 2013)

Estancia media según edad del turista	
GRUPO EDAD	DÍAS
0-14 años	4,3
15-24 años	5,1
25-44 años	3,9
45-54 años	3,8
56-64 años	4,4
65-74 años	6,9
> 74 años	9,6

**Tabla 2.** Estancia media según la edad del turista (INT, 2013)

<b>Nº de viajes según nivel de estudios</b>	
<i>ESTUDIOS</i>	<i>Nº VIAJES</i>
LICENCIADOS	8,2
DIPLOMADOS	7,3
SECUNDARIA	6,4
PRIMARIA	5,1
SIN ESTUDIOS	5

**Tabla 3.** Número de viajes según nivel de estudios (INT, 2003)

<b>Gasto medio diario del turista residente en España: ESTUDIOS</b>		
<i>GRUPO EDAD</i>	<i>TURISMO INTERNO</i>	<i>TURISMO EMISOR</i>
SIN ESTUDIOS	25 €	56 €
SECUNDARIA	29 €	65 €
BACHILLERES	33 €	70 €
DIPLOMADOS	37 €	93 €
LICENCIADOS	38 €	92 €

**Tabla 4.** Gasto medio diario del turista residente en España según sus estudios (INT, 2013)

<b>Gasto medio diario del turista residente en España: EDAD</b>		
<i>GRUPO EDAD</i>	<i>TURISMO INTERNO</i>	<i>TURISMO EMISOR</i>
0-14 años	24 €	48 €
15-24 años	28 €	57 €
25-44 años	34 €	69 €
45-54 años	37 €	86 €
56-64 años	36 €	102 €
65-74 años	29 €	103 €
> 74 años	21 €	89 €

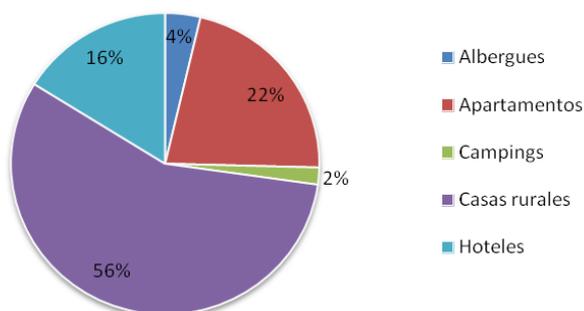
**Tabla 5.** Gasto medio diario del turista residente en España según su edad (INT, 2013)

## Datos de *turismo rural* en los años 2003 y 2014: oferta de establecimiento y plazas

TURISMO RURAL	AÑO 2014		AÑO 2003	
	<i>Establecimientos</i>	<i>Plazas</i>	<i>Establecimientos</i>	<i>Plazas</i>
Albergues	51	1974	17	859
Apartamentos	298	2037	25	180
Campings	25	13807	20	10931
Casas rurales	778	5565	473	3085
Hoteles	222	7614	35	1553
<b>Total</b>	<b>1374</b>	<b>30997</b>	<b>570</b>	<b>16608</b>

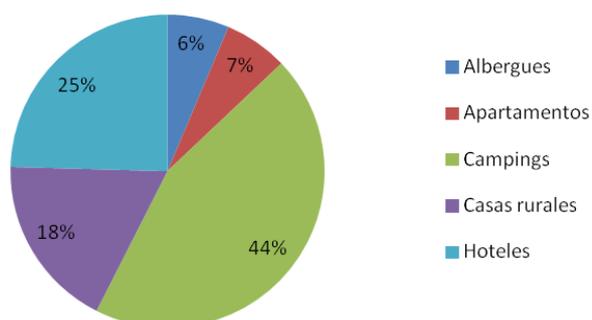
**Tabla 6.** Comparación de establecimientos y plazas ofertadas en los años 2003 y 2014 (Navartur, 2015).

### Oferta establecimientos rurales (2014)



**Gráfico 2.** Oferta de establecimientos rurales en 2014 (Navartur, 2015).

### Oferta de plazas rurales (2014)



**Gráfico 3.** Oferta de plazas rurales en 2014 (Navartur, 2015)

### Evolución del número de turistas en Casas Rurales de la C.F Navarra.

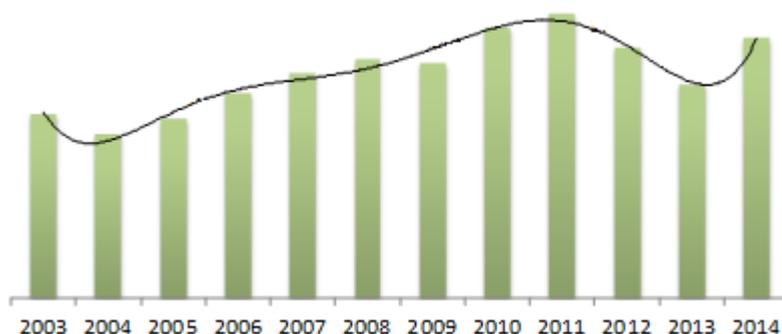


Gráfico 4. Número de turistas en Casas Rurales navarras 2003-2014 (Navartur, 2015)

### Evolución del número de turistas en Casas Rurales de la C.F Navarra.

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TURISTAS	75.122	66.752	73.048	83.538	91.920	97.211	95.586	110.461	115.693	102.291	87.194	106.142

Tabla 7. Número de turistas en Casas Rurales navarras 2003-2014 (Navartur, 2015)

### Número y variaciones respecto al año 2013, de viajeros y pernoctaciones en Casas Rurales de la C.F Navarra.

2014	VIAJEROS			PERNOCTACIONES		
	RESIDENTES EN ESPAÑA	RESIDENTES EN EXTRANJERO	TOTAL	RESIDENTES EN ESPAÑA	RESIDENTES EN EXTRANJERO	TOTAL
Nº	87.200	18.941	106.142	244.004	34.962	278.968
Var % 2013	8,9	164,8	21,7	1,1	115,5	8,3

Tabla 8. Número y variación (año 2013), de viajeros y pernoctaciones en Casas Rurales de Navarra.

## **Anexo II**

### **Censo de población en el Valle de Salazar entre los años 1900 y 1970**

VALLE DE SALAZAR								
AÑO	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970
CENSO	3394	3366	3367	3453	3360	3591	3248	2138

**Tabla 9.** Censo de población en el Valle de Salazar: 1900-1970 (INE, 2014).

### **Censo de población en el Valle de Salazar entre los años 1981 y 1999**

VALLE DE SALAZAR														
AÑO	1981	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1998	1999
CENSO	1934	2115	2112	2098	2080	2084	1938	1923	1903	1889	1887	1841	1804	1805

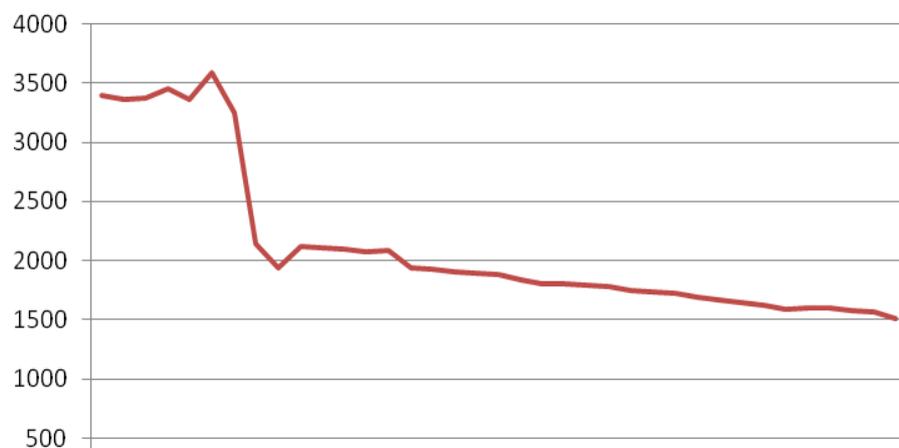
**Tabla 10.** Censo de población en el Valle de Salazar: 1981-1999 (INE, 2014).

### **Censo de población en el Valle de Salazar entre los años 2000 y 2014**

VALLE DE SALAZAR															
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CENSADOS	1790	1778	1753	1734	1722	1693	1674	1649	1620	1587	1597	1597	1582	1565	1507

**Tabla 11.** Censo de población en el Valle de Salazar: 2000-2014 (INE, 2014).

### HABITANTES CENSADOS VALLE DE SALAZAR (1900-2014)



**Gráfico 5.** Evolución de habitantes censados en el Valle de Salazar entre los años 1900 y 2014 (INE, 2014).

### Distribución por sexo y edad de los habitantes censados en el Valle de Salazar en 2014.

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJES
0-4 años	12	15	27	1,79%
5-9 años	16	17	33	2,19%
10-14 años	25	17	42	2,79%
15-19 años	20	19	39	2,59%
20-24 años	25	12	37	2,46%
25-29 años	37	32	69	4,58%
30-34 años	49	27	76	5,04%
35-39 años	50	39	89	5,91%
40-44 años	57	37	94	6,24%
45-49 años	72	55	127	8,43%
50-54 años	82	60	142	9,42%
55-59 años	74	37	111	7,37%
60-64 años	70	49	119	7,90%
65-69 años	63	60	123	8,16%
70-74 años	51	48	99	6,57%
75-79 años	56	45	101	6,70%
80-84 años	32	44	76	5,04%
>85 años	33	70	103	6,83%
<b>TOTAL</b>	<b>824</b>	<b>683</b>	<b>1380</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 12.** Sexo y edad de los y las censadas en el Valle de Salazar en 2014 (INE, 2014)

### Distribución por sexos de los habitantes censados en Jaurrieta en el año 2014.

AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2014	117	91	208
2013	119	95	214
2012	119	99	218
2011	117	98	215
2010	117	97	214
2009	115	101	216
2008	113	101	214
2007	113	107	220
2006	115	107	222
2005	121	104	225
2004	128	107	235
2003	132	108	240
2002	137	110	237
2001	129	116	245
2000	134	120	254
1999	139	123	262
1998	140	124	264
1996	145	123	268
1995	159	144	303

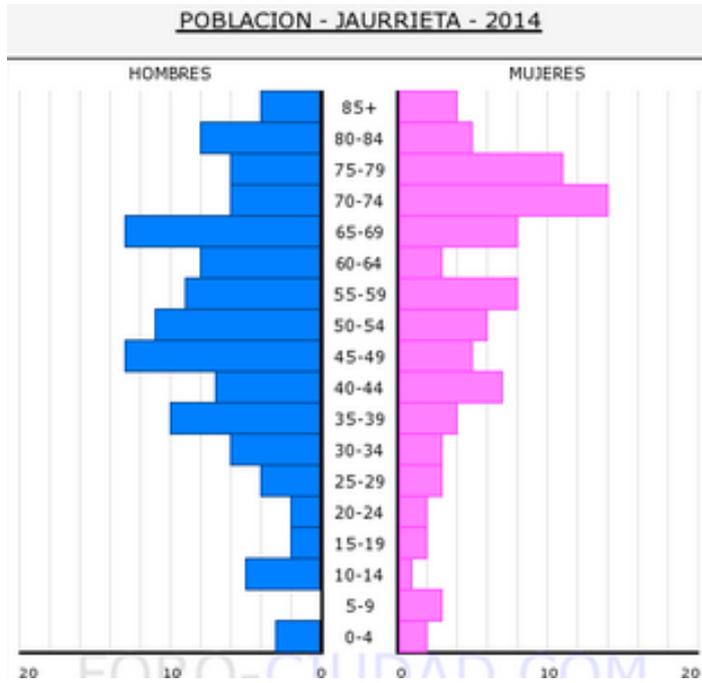
Tabla 13. Distribución por sexo de los habitantes censadas en Jaurrieta, 2014 (INE, 2014).

### Distribución por sexo y edad del censo en Jaurrieta, año 2014.

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJES
0-4 años	3	2	5	2,40%
5-9 años	0	3	3	1,44%
10-14 años	5	1	6	2,88%
15-19 años	2	2	4	1,92%
20-24 años	2	2	4	1,92%
25-29 años	4	3	7	3,37%
30-34 años	6	3	9	4,33%
35-39 años	10	4	14	6,73%
40-44 años	7	7	14	6,73%
45-49 años	13	5	18	8,65%
50-54 años	11	6	17	8,71%
55-59 años	9	8	17	8,17%
60-64 años	8	3	11	5,29%
65-69 años	13	8	21	10,01%
70-74 años	6	14	20	9,62%
75-79 años	6	11	17	8,17%
80-84 años	8	5	13	6,25%
>85 años	4	4	8	3,85%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>91</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

Tabla 14. Sexo y edad de los habitantes censados en Jaurrieta en 2014 (INE, 2014)

**Pirámide de población de los habitantes censado en Jaurrieta el año 2014.**



**Gráfico 6.** Pirámide de población habitantes censado en Jaurrieta en 2014 (INE, 2014).

## **Anexo III**

### **Bares, restaurantes y campings en el Valle de Salazar, año 2015.**

<b>¿DÓNDE COMER?</b>	<b>PUEBLO</b>	<b>CONTACTO</b>	
Bar-Café Panadería Aranalde	Ezcároz	948890329	
Bar Restaurante Otsoa	Ezcároz	948890329	<a href="http://www.hostalcasaotsoa.net">www.hostalcasaotsoa.net</a>
Bar-Restaurante Galtzabarra	Ezcároz	948890181	
Bar Artzai	Ochagavía	948890346	
Bar-Restaurante Auñamendi	Ochagavía	948890189	<a href="http://www.hostalauniamendi.com">www.hostalauniamendi.com</a>
Sidrería Kixkia	Ochagavía	948890517	<a href="http://www.kixkia.com">www.kixkia.com</a>
Camping Osate	Ochagavía	948890184	<a href="http://www.campingosate.net">www.campingosate.net</a>
Hostal Orialde	Ochagavía	948890270	<a href="http://www.hostalorrialde.es">www.hostalorrialde.es</a>
Sidrería Kixkia	Ochagavía	948890517	<a href="http://www.kixkia.com">www.kixkia.com</a>
Bar-Restaurante Eseverry	Jaurrieta	948890348	<a href="http://www.hotelruraleseverry.com">www.hotelruraleseverry.com</a>
Bar-Restaurante Casa Sario	Jaurrieta	948890187	<a href="http://www.hostalcasasario.com">www.hostalcasasario.com</a>
Hotel Rural Besaro	Izalzu	948890350	<a href="http://www.besaro.es">www.besaro.es</a>
Camping Murkuzuria	Esparza de Salazar	948890190	<a href="http://www.campingmurkuzuria.com">www.campingmurkuzuria.com</a>

**Tabla 15.** Bares, restaurantes y campings en el Valle de Salazar (2015)

### **Comercios en el Valle de Salazar, año 2015.**

<b>COMERCIOS</b>	<b>PUEBLO</b>	<b>CONTACTO</b>
Carnicería Comercio Adot-Landa	Jaurrieta	948890377
Carnicería Comercio Muskilda	Ezcaroz	948890078
Carnicería Olga	Ezcaroz	948890543
Carnicería Javier Sagardoy	Ochagavía	948890127
Carnicería Sagardoy Tanko	Ochagavía	948890133
Supermercado Udako	Ochagavía	948890040
Comercio a mano Gayarre	Ochagavía	687862659
Comercio Gaztanbide	Ochagavía	696999995
Comercio Sánchez	Ochagavía	948890109
Coviran	Ochagavía	
Erletxo	Ochagavía	948890719
Panadería Repostería Txaltxigorri	Ochagavía	948890012

**Tabla 16.** Comercios en el Valle de Salazar (2015).

## Alojamientos en Jaurrieta: apartamentos, casas rurales, hostales y hoteles.

ALOJAMIENTOS EN JAURRIETA			
TIPO ALOJAMIENTO	NOMBRE	Nº HABITACIONES Y SERVICIOS	TARIFAS
CASA RURAL	ARRESE	2 habitaciones dobles y una habitación de matrimonio.	22,50€ por pers/noche (aprox.)
	AYABE	Una habitación doble y 2 individuales, un baño y salón. Derecho a cocina. Desayuno: 3,50€/pax.	16€ por pers/noche (aprox.)
	SAN JUAN ETXEA	Cuatro habitaciones dobles, una de ellas de matrimonio. Cama supletoria y cuna. Posibilidad de alquilar txoko con chimenea-asador.	Precios variables según número de días y clientes. Consultar.
	ITURRALDE	Habitación matrimonio con baño, una doble y una individual. Salón-comedor. Cocina completamente equipada.	22€ por pers/noche (aprox.)
	BORDICA TAINTA	Para 8+2 personas. 4 habitaciones dobles cada una de ellas con su propio baño. Salón, cocina totalmente equipada y garaje a disposición.	25€ por pers/noche (aprox.)
	LUCUJ	3 habitaciones: dos de matrimonio y una doble. Precio adicional desayuno: 4 € pp. El derecho a cocina es opcional.	15€ por pers/noche (aprox.)
	LORENCENA	Dos habitaciones dobles, baño y salón con chimenea.	25€ por pers/noche (aprox.)
	ALICIAENEA	Salón-comedor con chimenea, cocina equipada. 4 habitaciones dobles, 3 baños.	Precios variables según número de días y clientes. Consultar.
APARTAMENTO	ZUBIAT	Capacidad 12-15 personas. Salón, cocina, cuatro habitaciones dobles y dos habitaciones de matrimonio. Cuarto adaptado silla de ruedas.	25€ por pers/noche (aprox.)
	MANUELENEA	Una habitación doble y otra de matrimonio. Sala de estar, cocina y baño.	21,25€ por pers/noche (aprox.)
	MARKOENEA	Dos habitaciones dobles, baño, sala de estar y cocina totalmente equipada.	22€ por pers/noche (aprox.)
HOSTAL	CASA SARIO	Capacidad hasta 18 personas. Dos hab. dobles, tres hab. de matrimonio, una con dos camas y una hab. familiar. Restaurante, bar-cafetería, aparcamiento.	29,20€ por pers/noche (aprox.)
	ESEVERRY	Capacidad hasta 18 personas. 9 habitaciones dobles, todas con baño. 2 camas supletorias y cuna. Bar-cafetería restaurante y aparcamiento.	88€ noche/dos personas con desayuno incluido.
HOTEL	IRATI	Capacidad para 14 personas. 7 habitaciones dobles con baño. Posibilidad de 2 camas supletorias y cuna. Aparcamiento.	99€ Habitación/noche

Tabla 17. Alojamientos turísticos en Jaurrieta (2015)

## **Anexo IV**

### **ESTUDIO DE EMPRESAS DE MULTIAVENTURA EN NAVARRA, AÑO 2015.**

#### ***EKIA (Ochagavía):***

- Actividades de invierno: raquetas y paseos/clases de iniciación al esquí de fondo.
- Actividades de agua: rafting, cano-raft, piragua y descenso de cañones.
- Actividades de montaña: senderismo, montañismo, BTT, salidas temáticas y espeleología.

#### ***RUTAS A CABALLO (Ochagavía y Selva del Irati):***

- Paseos a caballo en grupo.

#### ***BKZ NAVARRA AVENTURA:***

##### ***BAZTÁN AVENTURA PARK (Elizondo):***

- Circuito de tirolinas gigantes y Circuito de tirolinas *txikis*.
- Cañón/Aquapark natural: con toboganes acuáticos, saltos a pozas, vía ferrata pequeña, y rappel.
- Vía ferrata grande (200 metros): modalidad de escalada.
- Salto Péndulo: *Péndulo txiki* (30 metros de caída libre) y *Mega péndulo* (más de 130 metros de caída libre)-

##### ***BÉRTIZ AVENTURA PARK (Narbarte):***

- Arborismo y Paintball.

##### ***AGUAS BRAVAS (Bidarraí, Francia):***

- Rafting, cano-raft, hidrospeed.

### **ROCÓPOLIS (Berriozar):**

- Actividades de escalada y Parque de Aventuras indoor.

### **CLUB HÍPICO ARBAYÚN (Usún):**

- Taller de acercamiento al caballo, paseos a caballo y rutas para jinetes (mayor especialización). Además, actividades infantiles como tiro con arco, manualidades, danzas...

### **ESCUELA DE EQUITACIÓN DE AÑÉZCAR (Añézcara):**

- *Escuela de equitación*: txiki-pony, clases de iniciación, clases de perfeccionamiento, preparación para concursos, preparación exámenes de galopes, preparación para competiciones.
- *Campamentos de verano*: bilingües (inglés-castellano) de entre 7 y 19 años. "Equitación e inglés".

### **IRISARRI-LAND PARQUE DE AVENTURAS (Igantzi):**

- Tirolina, Bikepark y descenso en MTB, Dirt Jump (circuito de saltos y pirueta para bicis), péndulo, vuelo en helicóptero, ruta paisajista y jolastoki indoor.

### **SENDAVIVA PARQUE DE AVENTURAS (Arguedas):**

- *Atracciones*: caída libre, tirolina, parque infantil, tubings (descenso en lanchas hinchables), bobslegh (descenso en trineos), tren por el parque, mansión encantada...
- *Animales* (zoológico): exóticos y animales típicos de una granja.
- *Espectáculos*: cuentacuentos, safari fotográfico, juegos de habilidad, batalla acuática, paseos a caballo, paseos en barca, río de diamantes, cetrería, huerto, lechería, etc.

### ***DISNIRUÑA (Pamplona):***

- Alquiler/compra hinchables: de tierra y acuáticos, vuelos en globo, paseos en Segway, triciclos eléctricos, circuito de karts; paseos en trenes: rutas turísticas, recorridos en fiestas o ferias de pueblos; autos locos (a pedales), jumping (saltos, camas elásticas), toro mecánico, rocódromos portátiles, paintball, lasertag (similar paintball con láser). Además, organizan fiestas de la espuma, karaokes, actividades con Wii, encierrillos con toros simulados, talleres de manualidades y talleres de educación vial.

### ***LOKAVENTURA (Marcilla):***

- *Actividades en la naturaleza:* Descensos en canoa/ kayak, rafting - descensos en balsa neumática, paseos en canoa y kayak, gymkanas de orientación y aventurar rutas de senderismo, visitas guiadas al parque natural de Bardenas Reales de Navarra.
- *Multiactividad:* despedidas de solteros/as - actividades acuáticas, gymkanas, visita a una bodega (próximamente), paintball, capeas...
- *Cursos formativos:* cursos específicos de Piragüismo y Pilates, sesiones de relajación colectiva y auto-relajación.

### ***ESCUELA NAVARRA DE VELA (Embalse de Alloz):***

- *Cursos de Vela:* Vela ligera adultos/infantil; Windsurf adultos/infantil.
- *Actividades:* travesías en Paddle Sup, bautismo en navegación, bautismo Windsurf, jornadas acuáticas, alquiler de piraguas, asesoramiento técnico (compras).
- *Campamentos:* Campaña Escolar de Vela (Gobierno de Navarra). Combinación de aprendizaje actividades de vela y navegación con actividades complementarias por las tardes.

### **PARQUE DE AVENTURAS PIRINEO (Burguete):**

- Arborismo para diferentes edades y niveles.

### **PARQUE DE AVENTURAS ARTAMENDÍA (Aibar):**

- Arborismo y paseos a caballo.
- También ofrecen paseos a caballo.

### **NATTURA (Pamplona):**

- *Actividades formativas:* interpretación del medio natural e interpretación ornitológica.
- *Actividades en grupos:* recorrido en bicis de montaña, taller de aguas vivas, canoas, balsas neumáticas, gymkana acuática, senderismo, orientación, talleres medioambientales y lúdicos, escalada y rápel.
- *Actividades deportivas:* canoas, piragua, espeleología, BTT, descensos en balsa río Irati, senderismo-travesías, paseos con esquís-raquetas (en invierno).

### **BAIZA PARAPENTE (Alsasua):**

Vuelos biplaza y cursos de parapente/ala delta.