



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

### **Proyecto de negocio para una empresa de turismo activo y diseño de una actividad turística transpirenaica en el Pirineo central**

Business project for an active tourism company and design of a trans-Pyrenean tourist activity in the central Pyrenees

*Autor/es*

**Juan Mamblona Cebrián**

*Director/es*

**Blanca Vidao Teruel**

ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO DE ZARAGOZA  
GRADO EN TURISMO  
2023

## **Resumen**

La temática del presente trabajo de fin de grado de la carrera de turismo, consistirá en el diseño de negocio, con vistas a una aplicabilidad real, de una empresa de turismo activo desarrollada en un entorno de naturaleza como es el Pirineo, más concretamente el Pirineo aragonés. La actividad estrella que ofrecerá la empresa al cliente consistirá en una travesía por diferentes zonas o valles del Pirineo, combinando rutas a pie, en piragua, a caballo y en coche a modo de safari. El objetivo de esta innovadora empresa es dar a conocer el patrimonio del Pirineo, cultural y natural, especialmente de su fauna y su flora, siempre desde una perspectiva de sostenibilidad ambiental. Enfocar la creación de nuestra empresa de esta manera, nos hará promotores de un turismo respetuoso con el medio ambiente, pero también, con la población local de aquellas comarcas con las que trabajemos (Jacetania, Alto Gállego, y Sobrarbe), para así incentivar al progreso socioeconómico de las mismas.

Palabras clave: turismo, turismo activo, empresa, Pirineo aragonés, sostenibilidad ambiental.

## **Abstract**

The theme of this end-of-degree project of the tourism career will consist of the business design, with a view to a real applicability, of an active tourism company developed in a natural environment such as the Pyrenees, more specifically the Pyrenees. Aragonese. The star activity that the company will offer the client will consist of a journey through different areas or valleys of the Pyrenees, combining routes on foot, by canoe, on horseback and by car as a safari. The objective of this innovative company is to publicize the heritage of the Pyrenees, cultural and natural, especially its fauna and flora, always from a perspective of environmental sustainability. Focusing the creation of our company in this way will make us promoters of tourism that respects the environment, but also, with the local population of those regions with which we work (Jacetania, Alto Gállego, and Sobrarbe), in order to encourage their socioeconomic progress.

Keywords: tourism, active tourism, company, Aragonese Pyrenees, environmental sustainability.

## Índice:

<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Justificación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. Objetivos: principales y secundarios</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Marco Teórico</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Turismo activo en el medio natural</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2. ¿Qué entendemos por una empresa sostenible?</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3. Marco jurídico de las empresas de turismo activo en Aragón y de los espacios naturales protegidos</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Metodología</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. Diagnóstico del territorio</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1.1. Contexto socioeconómico de las comarcas pirenaicas: Jacetania, Alto Gállego, y Sobrarbe</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1.2. Inventario de recursos y servicios turísticos</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1.3. Diagnóstico DAFO del territorio aplicado a la empresa</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2. Utilización del método CANVAS en la empresa</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.1. Socios clave</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.2. Actividades clave</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2.3. Recursos clave</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2.4. Propuesta de valor</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.5. Relación con los clientes</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2.6. Canales</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2.7. Segmentos de clientes</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2.8. Estructura de costos</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2.9. Fuentes de ingresos</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Creación Del Producto: “Expedición Transpirenaica”</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1. Descripción de la ruta</b> .....	<b>31</b>
<b>4.2. Canales de promoción</b> .....	<b>38</b>
<b>5. Conclusión</b> .....	<b>39</b>
<b>6. Referencias</b> .....	<b>40</b>

## Sumario De Tablas:

<i>Tabla 1. Población por municipio y sexo de Canfranc y Jaca.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2. Población por municipio y sexo de Panticosa y Sallent de Gállego.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3. Población por municipio y sexo de Broto y Fiscal.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4. Inventario de recursos culturales.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5. Inventario de recursos naturales.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 6. Inventario de servicios turísticos.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 7. Estructura de costos de la empresa.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 8. Gastos a recuperar y coste mínimo por cliente.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 9. Ubicación.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 10. Itinerario.....</i>	<i>32</i>

## Sumario De Figuras:

<i>Figura 1. Cartel promocional: “Expedición transpirenaica”.....</i>	<i>38</i>
---	-----------

## Sumario De Anexos:

<i>ANEXO 1. TURISMO DE NATURALEZA.....</i>	<i>8</i>
<i>ANEXO 2. NORMATIVA PRUG.....</i>	<i>11</i>
<i>ANEXO 3. ACCESIBILIDAD.....</i>	<i>12</i>
<i>ANEXO 4. INVENTARIO DE RECURSOS.....</i>	<i>18</i>

## 1. Introducción

El turismo activo puede ayudar a solucionar la dramática situación demográfica que han alcanzado hasta hoy día muchas de las zonas rurales de las montañas del norte de Aragón, siempre y cuando focalice su desarrollo turístico desde un punto de vista sostenible en lo que respecta a la gestión del territorio y el factor humano. Y es que, el Pirineo aragonés, como destino de turismo de interior que es, concentra el desarrollo de su economía en el negocio de empresas de turismo activo; entre otras cosas por la diversidad de recursos naturales y culturales de la que dispone su entorno.

De esta forma, ante la meta establecida para este trabajo de crear una empresa de turismo activo, lo que buscamos es proporcionar, a través de las actividades que ofrecemos, un conocimiento del patrimonio natural y cultural que se esconde entre las montañas del norte de Aragón, para que el turista a través de la admiración, entienda de la vitalidad de su protección y conservación. A propósito, el turismo, como fenómeno social, cultural, y económico que es, hemos de entenderlo como una herramienta de desarrollo socioeconómico que permita a las comarcas del norte de Huesca, en este caso, revitalizar y progresar como entorno rural a través del aprovechamiento y promoción de sus recursos de manera sostenible. El objetivo final, no es que el turista que contrate nuestros servicios pase unos días en el Pirineo y se marche, si no tratar de integrarlo, desde una perspectiva de sostenibilidad ambiental y social, con la población residente, su cultura de vida, y sus tradiciones. Y de esta manera, hacerle ver que alguno de estos municipios de Huesca puede ser un lugar de residencia idóneo; en la misma línea de, aquellos “neorrurales<sup>1</sup>” que a raíz del COVID-19 decidieron instalarse voluntariamente en el medio rural porque podían compaginar el teletrabajo con un entorno privilegiado.

A partir de aquí, el presente trabajo quedaría diseccionado de la siguiente

<sup>1</sup>*Neorrurales: personas que huyeron de las ciudades durante el transcurso de la pandemia, y que han acabado como residentes de aquellos entornos rurales y de naturaleza que les acogieron en aquel momento.*

manera. Una primera parte de marco teórico dedicada a la definición de algunos conceptos clave, y a poner en contexto los “cimientos” de nuestro análisis a nivel global sobre el Pirineo, que a posteriori tendremos en consideración para crear nuestra empresa. Luego, el apartado de metodología se basa en el análisis de dos métodos. Primero, realizaremos un diagnóstico territorial del Pirineo aragonés, compuesto por un previo contexto socioeconómico, un inventario de recursos y servicios turísticos, y un análisis DAFO de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y entorno en cuestión. Y segundo, se aplicará el sistema CANVAS que nos ayudará con lo que atañe al proyecto de negocio en sí mismo, “columna vertebral” del trabajo. Luego, en el epígrafe de resultados crearemos un producto, diseñaremos y promocionaremos una ruta. Y, por último y a modo de conclusión, verificaremos la viabilidad de todo esto.

### **1.1. Justificación**

La razón que motiva la realización de este trabajo es la de tratar de colaborar en el proceso que permita el progreso del medio rural, del Pirineo aragonés, a través del desarrollo de la actividad turística en un entorno de naturaleza.

Y aquí, cobra importancia el papel que asumen las PYMES como tejido económico del territorio, estableciendo relaciones cordiales entre la población local y los turistas, de forma cercana a estos y sostenible también con el medio ambiente. Entonces, considerando que una empresa de turismo activo, de reducida plantilla y facturación, que combine diferentes modalidades deportivas en un mismo producto, puede ayudar a revitalizar estos pueblos olvidados entre las montañas de Huesca, nos impulsa a trabajar en ello desde un enfoque de verdadera viabilidad real.

### **1.2. Objetivos: principales y secundarios**

El objetivo principal del trabajo es crear una empresa de turismo activo en el Pirineo aragonés.

Al mismo tiempo, trataremos de cumplir con otros tres objetivos secundarios.

Por un lado, analizar las posibilidades comerciales que nos ofrecen algunos de los valles pirenaicos a partir de sus elementos patrimoniales y socioeconómicos.

Por otro lado, diseñar y promocionar una ruta para conocer el patrimonio cultural, pero sobre todo natural, de parte del Pirineo aragonés.

Y finalmente, evaluar la viabilidad que realmente puede tener el proyecto de negocio en un futuro a corto-medio plazo.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Turismo activo en el medio natural**

Este trabajo se enmarca en el marco teórico del turismo activo y de naturaleza, así que sería conveniente conceptualizar algunos términos:

“Turismo activo, es el que oferta actividades deportivas, que con cierto riesgo, pueden practicarse bajo la tutela de un monitor en plena naturaleza. Además en la oferta de este tipo de turismo también se incluyen otras actividades relacionadas con la animación sociocultural” (Peñalver, 2004).

Otra definición al respecto:

“Turismo de naturaleza es aquél que tiene como principales motivaciones la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, la interpretación y/o conocimiento de la naturaleza, con diferente grado de profundidad y la práctica de actividades deportivas de diferente intensidad física y riesgo que usen expresamente los recursos naturales de forma específica, sin degradarlos o agotarlos” (Ricardo Blanco Portillo, 2006).

De forma más representativa, podemos enmarcar el turismo activo, y diferenciar las diferentes categorías y subcategorías del turismo de naturaleza analizando la *Figura 1* (en *ANEXO 1*; matiza la diferencia entre el turismo rural y de acampada, frente al resto de subcategorías del turismo de naturaleza del sector privado).

A propósito, aunque una gran mayoría de las empresas de turismo activo están en Huesca, no solo nos conformaremos con observar la cordillera pirenaica situada en la provincia de Huesca, sino que tendremos en cuenta el relieve de la comunidad autónoma de Aragón en su totalidad.

Por un lado, la provincia de Zaragoza (capital autonómica) queda enclavada en la depresión del Ebro, marcada por el curso del mismo río, y con algunos paisajes como: el desierto de los Monegros, o el embalse de Mequinzena. Por su parte, el sur de la provincia zaragozana y la provincia de Teruel forman parte del denominado Sistema Ibérico, y presumen de otros parajes naturales como lo son: el Parque Natural del Moncayo (Espacio Natural Protegido), la Laguna de Gallocanta (Espacio Natural Protegido), y la Sierra de Javalambre donde encontramos la última estación de esquí perteneciente al grupo Aramón (Javalambre-Valdelinares).

Se puede considerar que Aragón, es una comunidad autónoma rica en patrimonio natural, y que siempre desde una perspectiva de sostenibilidad ambiental, es viable que sea una de las comunidades autónomas pioneras en el desarrollo de actividades de turismo de naturaleza, ecoturismo, turismo activo, a nivel nacional. Y es que, según (Heraldo, 2022), “Aragón cuenta con más de medio millar de empresas dedicadas al turismo activo y una gran variedad de actividades con gran atractivo para el público más joven”.

## **2.2. ¿Qué entendemos por una empresa sostenible?**

Nuestra idea de empresa sostenible se entiende como, un engranaje compuesto por dos piezas clave que deben funcionar de la mano: la actividad humana, y el entorno en el que la empresa se desarrolla. En otras palabras, como argumenta (Orea, 2009):

“El término gestión se refiere a la realización de diligencias para conseguir un propósito; aplicado al medio ambiente tal propósito consiste en conseguir la máxima calidad ambiental acorde con la situación socioeconómica de la zona objeto de la gestión; y aplicado a las actividades humanas, el citado objetivo se refiere a su integración en el entorno en que se ubican, entendiendo que toda actividad y su entorno son subsistemas del sistema que entre ambos conforman, cuya estructura y funcionamiento conjunto es lo que importa”.

En consonancia, el objetivo final de nuestra empresa será emplear de manera equilibrada los numerosos recursos naturales y culturales de los que dispone el Pirineo aragonés (en concreto tres de sus comarcas: Jacetania, Alto Gállego, y Sobrarbe), para desde una perspectiva de sostenibilidad, tanto ambiental como social, fomentar el turismo activo y de naturaleza para lograr una mayor estabilidad socioeconómica de dicha zona rural.

### **2.3. Marco jurídico de las empresas de turismo activo en Aragón y de los espacios naturales protegidos**

España entendida como estado gubernamental hizo transferir sus funciones y servicios referidos al turismo, al Gobierno de Aragón, como institución autonómica que es: “Por Real Decreto 298/1979 de 26 de enero, se transfirieron a la Comunidad Autónoma de Aragón determinadas funciones y servicios en materia de turismo y asimismo, se traspasaron también los correspondientes medios personales, materiales y presupuestarios” (Moscoso, 1983). De acuerdo a lo anterior, nosotros como empresa de turismo activo ideada para desarrollar sus actividades en el Pirineo, nos adaptamos a los requisitos que recoge el Boletín Oficial de Aragón para tales empresas: “Denominamos de turismo activo, a aquellas empresas que ofertan la posibilidad de realizar una actividad deportiva aprovechando los recursos que ofrece el medio natural, y a la que se le asume cierto nivel de destreza y riesgo” (Aliaga, 2021).

El proceso administrativo para crear una empresa de turismo activo como autónomo, constaría de las siguientes etapas establecidas por el (Reglamento de las Empresas de Turismo Activo, 2008) de Aragón:

“Toda empresa que pretenda ejercer la actividad de turismo activo, deberá presentar declaración responsable ante el Servicio Provincial de Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda de Huesca o de Teruel o la Dirección General de Turismo en el caso de Zaragoza, correspondiente al domicilio de la empresa o donde vaya a ejercer la mayor parte de sus actividades”.

Dicha solicitud requerirá de la posesión de algunos documentos, como: documentación acreditativa de la personalidad física del titular, copia de la póliza de los contratos de seguro de responsabilidad civil y asistencia por accidente intrínsecos a las actividades de turismo activo, memoria y localización de las actividades que se realizarán, copia de los contratos de guías, monitores, o instructores titulados, inventario de los equipos y el material necesarios para la práctica y concreción de su lugar de almacenamiento, protocolo de actuación en caso de accidentes, y especificación de las condiciones o limitaciones de los clientes que puedan darse.

Así mismo, es inevitable pensar que una ruta transpirenaica como lo es la actividad que propone esta empresa, no transcurra por más de un espacio natural protegido del Pirineo. Pues bien, en el caso de nuestra ruta, aunque se ofrezcan a posteriori diferentes alternativas o variantes a la ruta principal que hagan que no se reduzca todo a una sola opción de excursión, en un primer momento nos adentraremos únicamente en el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido como espacio natural protegido del Pirineo. Este punto estratégico de la ruta se alcanzará una vez dejemos atrás la Sierra de la Tendenera, cuando surquemos el valle del Bujaruelo y lleguemos al pueblo de Torla. Este parque nacional declarado por el gobierno de Aragón en 1918, abarca una superficie de hasta 19.679 hectáreas.

Dicho parque nacional, además de ser considerado patrimonio natural de interés mundial para la UNESCO, está bajo la protección de una ley del Boletín Oficial del Estado aprobada por las Cortes Generales, más concretamente por el presidente del gobierno (Calvo-Sotelo, 1982):

“Con arreglo a lo dispuesto en la Ley quince/mil novecientos setenta y cinco, de dos de mayo, de Espacios Naturales Protegidos, que en lo sucesivo se

denominará de Ordesa y Monte Perdido, (...) Dicho régimen jurídico especial se establece para proteger la integridad de la gea, flora, fauna, aguas y atmósfera y, en definitiva, del conjunto de los ecosistemas del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, en razón de su interés educativo, científico, cultural, recreativo, turístico y socioeconómico”.

Como dice el Artículo segundo de esta misma ley (Calvo-Sotelo, 1982), “El Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, con una superficie total de quince mil seiscientos ocho hectáreas, afecta a los términos municipales de Bielsa, Fanlo, Puértolas, Tella, Sin y Torla, de la provincia de Huesca”, por lo cual al paso de nuestra ruta por Torla, aunque realmente no nos adentremos en el parque nacional como tal, deberíamos tener en cuenta algunos aspectos básicos de la normativa (PRUG) aprobada en el Consejo de Ministros por el Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Luis María Atienza (en *ANEXO 2*).

### **3. Metodología**

#### **3.1. Diagnóstico del territorio**

A modo de mapa mental, comenzaremos por diferenciar las seis comarcas que podríamos decir que forman parte del Pirineo aragonés. Cuatro de ellas son fronterizas con Francia.

En primer lugar, al oeste de Cataluña, estaría la comarca denominada Ribagorza en la que resaltaríamos el río Ésera y municipios como Benasque, Graus o Campo. Además, en esta comarca se encuentra el Parque Natural Posets-Maladeta, del cual resalta el pico Aneto (3.404 metros) como cumbre más alta de los pirineos. Este entorno es propicio para el turismo de nieve, y es que Cerler (estación del grupo Aramón) es la estación de esquí más alta de los Pirineos.

Respecto a la accesibilidad, el curso de los principales ríos de la comarca marca las carreteras que articulan este territorio. La A-139 y la A-1605 parten de Graus, río Ésera

e Isábena arriba, respectivamente. Por otro lado, la N-230 pasa por Benabarre y asciende paralela a la Ribera Ribagorzana hasta alcanzar el túnel de Viella (hacia el Pirineo Catalán). Mientras, la N-260 denominada “eje pirenaico”, se encarga de enlazar todas estas carreteras anteriores, haciéndose paso por municipios, como: Campo, Castejón de Sos, Laspaúles, o Pont de Suert. Además, algunos trayectos intercomarcales los cubren empresas de autocares, como “Alosa”. (*ANEXO 3*).

Junto a ella, se sitúa la comarca del Sobrarbe con los ríos Ara y Cinca y con municipios turísticos como Torla, Broto, Boltaña, Aínsa o Bielsa. En esta comarca presumen de dos espacios naturales protegidos, como lo son: el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, y los glaciares pirenaicos y el macizo de Monte Perdido (dentro del primero). También, es de destacar el gran Embalse de Mediano donde desembocan los dos ríos anteriormente mencionados, y el de Grado.

En cuanto a la accesibilidad, los principales municipios anteriormente nombrados los une la carretera N-260, cruzándose con la A-138 (que vertebraba la comarca de norte a sur) en Ainsa, y a través de la A-135 (acceso de Escuaín) es entrada al Parque Nacional. Por su parte, Ainsa y Boltaña se mantienen conectadas mediante líneas de autobús con Sabiñanigo y Barbastro. (*ANEXO 3*).

Al oeste del Sobrarbe y al este de la Jacetania estaría la comarca del Alto Gállego, por la que, como su nombre indica, discurre el curso del río Gallego y destacaríamos municipios como Sabiñánigo (muy industrializado), Biescas, Panticosa y su más que conocido balneario (rodeado de picos, como: Infierno, Argualas, o Garmo Negro), o Sallent de Gállego (más turísticos). Al norte de esta comarca y junto al municipio de Sallent de Gállego se deja ver la famosa estación de esquí de Formigal-Panticosa (del grupo Aramón) de hasta 182 kilómetros esquiables, todo un reclamo para el turismo de nieve. Además, cabe resaltar dos embalses de la zona: el de Búbal, y el de Lanuza.

Sí hablamos de accesibilidad, hay dos carreteras clave en el entramado de esta comarca. La N-330 que viene desde Huesca (capital provincial), a pasar por Sabiñánigo, y luego Jaca y Francia. Y la ya nombrada N-260, que va hacia la comarca colindante del Sobrarbe atravesando primero el puerto del Cotefablo, y en segunda instancia el túnel de Petralba para llegar a Fiscal. Por su parte, la A-136 que parte desde Biescas también

tiene acceso a la frontera con Francia a través del puerto del Portalet. En tema de autobuses, algunas empresas como “Alosa”, ofrecen servicios inter-comarcales. Y, el famoso ferrocarril de Canfranc para en los municipios de: Anzánigo, Caldearenas-Aquilué, y Sabiñánigo. (*ANEXO 3*).

Y, al este de Navarra, estaría la comarca de la Jacetania en la que destacan ríos como el Esca que atraviesa el valle del Roncal, el Veral que discurre junto al pueblo de Ansó, el Aragón Subordán que se deja ver en Hecho y el río Aragón localizado en torno a municipios como Canfranc, Villanúa o Jaca. Hasta 27.067,33 hectáreas de dicha comarca están incluidas en el Parque Natural de los Valles Occidentales, donde destaca el valle de Hecho. Por su parte, el salvaje paraje de las Fozes de Fago y Biniés, y San Juan de la Peña y el Monte Oroel, son otros dos paisajes protegidos de la zona. Y, a su vez, esta comarca dispone de otras dos estaciones de esquí (independientes al grupo Aramón): Candanchú, y Astún.

Respecto a la accesibilidad, las carreteras N-330 y la N-240 son las principales vías de acceso a la comarca en torno a la capital de la misma, Jaca. La N-330 sube paralela al río Aragón hasta el puerto de Somport, para unirse con la N-134 francesa. A su vez, la N-240 cruza de oeste a este la zona meridional de la comarca. Los autocares “Alosa” cubren servicios conectando Jaca y Canfranc con Huesca. También, otras empresas de autobús realizan rutas inter-comarcales. Y, las vías del ya mencionado “Canfranero” comunican Canfranc con Zaragoza. (*ANEXO 3*).

Por su parte las otras dos comarcas restantes, Hoya de Huesca y Somontano de Barbastro no requieren mayor profundidad de explicación ya que están situadas en lo que se denomina pre Pirineo, zona que no abarca el ámbito de estudio.

Finalmente, daremos algunas pinceladas referentes al clima de los Pirineos, zona de alta montaña. Por un lado, teniendo en cuenta la localización de esta cordillera, es comprensible que aquellos puntos del mapa más próximos a Cataluña (como la comarca de la Ribagorza) se ajusten a las peculiaridades del clima mediterráneo, con menor frecuencia de precipitaciones. Mientras que, aquellos enclaves geográficos más cercanos al País Vasco (como la comarca de la Jacetania) se vean influenciados por el carácter del clima atlántico, algo más húmedo y frío. En pocas palabras, este clima se

caracteriza básicamente por: épocas invernales húmedas, y épocas veraniegas secas. Más concretamente, en verano suele hacer buen tiempo, y largas horas de sol sin nubes. De esta forma, como argumenta (Portillo):

“El hecho de que en verano no haya tanta cantidad de nubes provoca que la tasa de radiación solar sea bastante alta. Esto condiciona también al desarrollo de diversas especies de flora y vegetación que necesitan gran cantidad de horas de sol al día”.

Además, la orientación de cada ladera influye a la hora de, sufrir temperaturas más bajas y mayor cantidad de precipitaciones (en las laderas norte), o disfrutar de temperaturas algo más agradables y con menor nivel de precipitaciones (en las laderas sur). Debido a esto, en estas últimas, la fauna y flora endémicas encuentran un lugar más conveniente para su desarrollo.

### **3.1.1. Contexto socioeconómico de las comarcas pirenaicas: Jacetania, Alto Gállego, y Sobrarbe**

En primer lugar hablaremos del contexto y la situación socioeconómica de las 3 comarcas con las que trabajaremos para el desarrollo de nuestra actividad empresarial, escogidas por su riqueza en recursos naturales y culturales: Jacetania, Alto Gállego y Sobrarbe.

Por un lado, sí hablamos de la comarca de la Jacetania deberíamos hacer mención al papel que llevó a cabo el Centro de Iniciativa y Turismo de Jaca (creado en 1940, y actualmente sin utilidad ya que el turismo es competencia de la comarca) dinamizando la economía comarcal, a través de la promoción de sus recursos naturales y culturales. La agricultura y la ganadería dieron un paso al lado para otorgarles la etiqueta de protagonismo al sector servicios y al sector de la construcción; “La Jacetania es la comarca aragonesa en la que la participación del sector servicios en la actividad total es más elevada, un 75%, que unido al 12% del sector de la construcción, argumenta la especialización de este territorio” (Domingo Buesa; Rafael de Miguel; Armando Serrano, 2016). Además, entre finales del siglo XIX y principios del XX se obró con el objetivo de renovar la red de carreteras comarcal, lo que hacía posible el

trasvase de agua a Jaca, y la apertura de las vías ferroviarias del “Canfranero”. Así las cosas, la entrada del siglo XX vino acompañada de multitud de turistas que veían en Jaca y sus pueblos de alrededor un destino “elitista”, donde disfrutar de salud y tranquilidad en un entorno histórico; “lugar de residencia de cineastas reconocidos como Antonio Tramullas, y donde fue importante también la fundación de la Universidad de Verano, y la conversión literaria del monasterio de San Juan de la Peña” (Domingo Buesa; Rafael de Miguel; Armando Serrano, 2016). Pero también, la segunda mitad del siglo XX trajo consigo: el afianzamiento de las estaciones de esquí (Candanchú, Astún, y otras cuatro de esquí de fondo), inversión de capitales exteriores, la “Universiada” (los Juegos Mundiales Universitarios de Invierno), y la candidatura de Jaca como sede olímpica en 1979.

Además, resulta conveniente destacar las cifras censales de población de los municipios de esta comarca que forman parte de nuestra ruta principal, Canfranc y Jaca:

**Tabla 1.** Población por municipio y sexo de Canfranc y Jaca.

	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>22078 Canfranc</b>	612	347	265
<b>22130 Jaca</b>	13.437	6.594	6.843

*Fuente: INE (2022)*

En este caso podemos observar que, Jaca como ciudad de mayores dimensiones que es respecto al municipio de Canfranc, tiene cifras de población mucho más elevadas, pero al mismo tiempo en Canfranc hay más hombres que mujeres (a la inversa que en Jaca), seguramente porque la cifra de empleados en el sector primario que sostiene la economía de un pueblo tal está mayormente formada por empleados hombres.

Por otro lado, en la comarca del Alto Gállego, las consecuencias de la posguerra desencadenaron en una huída de los residentes de pequeños pueblos de la comarca hacia núcleos urbanos de mayor poso, como: Sabiñánigo, Huesca, Zaragoza, Barcelona, o incluso Francia. Hablamos de los años 1950-1960, época en la que Sabiñánigo en concreto, ya se había industrializado: “Entre 1918 y 1927 se instalaron en este lugar importantes empresas, como Energía e Industrias Aragonesas, Compañía Ibérica de Explosivos y Aluminio Español, etc” (José Luis Acín; Miguel Ángel Acín; Fernando

Lampre, 2006). Sin embargo, la industria (pese al papel de Sabiñánigo) no ha trascendido como sector económico clave hasta hoy en día, ni la actividad minera en Portalet, ni el punto estratégico comercial fronterizo de productos alimenticios o artesanos, ni la agricultura que quedó rezagada con la ocupación de sus tierras más fértiles por los embalses de Búbal (en 1971) y Lanuza (en 1975), ni siquiera la ganadería que había sido la base sobre la que se había sustentado el valle hasta aquel entonces... Ha sido el turismo, el sector que ha cobrado importancia en los últimos años con, la creación (en 1964 y 1975, respectivamente) y prolongación de las estaciones de esquí de Formigal y Panticosa, la remodelación del Balneario de Panticosa, la valorización de actividades tradicionales desde un enfoque turístico (Centro Temático sobre el Pastoreo en Caldearenas, Museo del Pastoreo en Javierrelatre), y la creación de nuevas empresas de turismo activo y de naturaleza, que hace augurar a la población residente unos años venideros de mayor estabilidad.

De la misma manera que hemos hecho con la comarca anterior, de esta, tendremos en cuenta las estadísticas censales de población, de Panticosa, y de Sallent de Gállego aunque la ruta pasará por Tramacastilla de Tena que es una pedanía (junto a: Escarrilla, Formigal, Lanuza, y Sandiniés) de Sallent de Gállego:

**Tabla 2.** Población por municipio y sexo de Panticosa y Sallent de Gállego.

	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>22170 Panticosa</b>	887	466	421
<b>22204 Sallent de Gállego</b>	1.557	781	776

*Fuente: INE (2022).*

Por su parte, las cifras censales de estos otros dos municipios, confirman la mayoría de integrantes hombres en pueblos de pequeñas dimensiones, si comparamos la población por sexos.

Y respecto a la comarca del Sobrarbe, igual que en las dos anteriores, la Guerra Civil tuvo sus consecuencias. La época de la posguerra borró cualquier atisbo de progreso que las primeras empresas hidroeléctricas, ya en 1920, trataron de generar. Y es que, en 1960, las ciudades fueron el reclamo de la mayoría de la población residente que había quedado desahuciada tras el conflicto, y por sí no era suficiente, la planificación de embalses y el Patrimonio Forestal del Estado se encargó de vaciar las

aldeas que cumplían con los requisitos de terreno correspondientes. Ante este panorama, no sería el sector ganadero y agrícola el que supondría un punto de inflexión para la economía de esta zona, tampoco el tradicional comercio de la madera de los bosques que llegaba hasta Tortosa a través de los ríos Cinca y Ebro, ni siquiera las excavaciones mineras de Bielsa y Chistau (“El hierro de Bielsa fue el más apreciado de Aragón y las herramientas fabricadas con él se pagaban a precios más elevados que las de otras procedencias;...” (Elisa Alegre; Ramón Antor; Javier Ara))... Ha sido el sector turístico, pese a la marcada estacionalidad de su ocupación, el que, poniendo en valor sus recursos naturales, especialmente el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, así lo ha hecho.

Para concluir, hacemos un apunte de las cifras censales de población de Broto, y Fiscal, como pueblos marcados en el trayecto de nuestra ruta:

**Tabla 3.** Población por municipio y sexo de Broto, Fiscal.

	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>22069 Broto</b>	577	322	255
<b>22109 Fiscal</b>	361	198	163

**Fuente:** INE (2022).

Y por último, esta tabla compuesta por las estadísticas poblacionales de Broto (577), y Fiscal (361), también indica cifras más elevadas de hombres que de mujeres.

En otras palabras, el sector turístico (y en especial la tipología de turismo activo) es pieza imprescindible para comprender el desarrollo socioeconómico de Huesca y sus zonas rurales, tanto actual como futuro próximo. Y es que según (Diputación de Huesca): “el sector del turismo representa en torno al 17% del PIB de la provincia”, y además, “En 2022, se alcanzaron en el conjunto de las principales tipologías de alojamiento (establecimientos hoteleros, campings, turismo rural, y apartamentos turísticos) una cifra de más de 3.800.000 pernoctaciones que supone un aumento respecto a 2019 del 5,7%”.

### 3.1.2. Inventario de recursos y servicios turísticos

Contextualizado históricamente el panorama social y económico del Pirineo aragonés, estrecharemos el filtro de nuestro análisis para realizar el inventario de recursos de la zona del Pirineo en la que trabajaremos, mejor dicho por la que transcurrirá nuestra ruta principal. Así pues, seguiremos el método de fichero de recursos de Flores Ruiz, ayudándonos de las tablas clasificatorias de los mismos confeccionadas por López Olivares, aunque de forma parcial ya que se trata de una selección y no de la totalidad; (información más detallada de cada recurso: en **ANEXO 4**). Por un lado, a través de unas tablas más sintetizadas, tratamos de enumerar los recursos culturales, y naturales que vemos convenientes.

Primero, identificamos cada uno de los recursos culturales al respecto, concretando su localización, su altitud, y con una breve descripción:

**Tabla 4.** *Inventario de recursos culturales.*

<b>Referencia</b>	<b>Recurso</b>	<b>Municipio</b>	<b>Altitud</b>	<b>Breve descripción</b>
1	<i>ESTACIÓN INTERNACIONAL DE FERROCARRIL DE CANFRANC</i>	Canfranc (Jacetania)	1.199 m	Se trata de una imponente obra de arquitectura modernista, que fue inaugurada en 1928 por el rey Alfonso XIII, como enclave nacional de apertura a Europa.
2	<i>FUERTE DE COLL DE LADRONES</i>	Canfranc (Jacetania)	1.343 m	Este edificio fue obra de Pascual de Navas en 1758 sobre la montaña de “Cod de Ladrones”, con el objetivo de establecer un punto estratégico militar próximo a Francia.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En lo que incumbe a estos dos recursos culturales, podemos comentar la curiosidad referida a que ambos recursos estén relacionados con conflictos bélicos, la estación de tren por su sabido transporte de metal para comercializar con la Alemania nazi, y Coll de Ladrones por ser una edificación meramente de carácter defensivo.

Segundo, identificamos uno a uno los recursos naturales correspondientes, haciendo hincapié en su localización, su altitud, y su superficie, como características más identificativas en zonas de alta montaña:

**Tabla 5. Inventario de recursos naturales.**

Referencia	Recurso	Municipio	Altitud	Superficie
3	<i>COLLADO DE IZAS</i>	Canfranc (Jacetania-Alto Gállego)	2.240 m	941 m <sup>2</sup>
4	<i>EMBALSE DE ESCARRA</i>	Sallent de Gállego (Alto Gállego)	1.633 m	41 ha
5	<i>IBÓN DE TRAMACASTILLA</i>	Sallent de Gállego (Alto Gállego)	1.682 m	8,23 ha
6	<i>IBÓN DE PIEDRAFITA</i>	Biescas (Alto Gállego)	1.611 m	3,35 ha
7	<i>ARCO DE PIEDRAFITA</i>	Biescas (Alto Gállego)	1.850 m	104 m <sup>2</sup>
8	<i>SIERRA DE LA TENDENERA</i>	Biescas, Hoz de Jaca, Panticosa, Torla, Yésero; (Alto Gállego, Sobrarbe)	2.171 m	12.800 ha

9	<i>BUJARUELO – GARGANTA DE LOS NAVARROS</i>	Fanlo, Panticosa, Torla, Yésero; (Alto Gállego, Sobrarbe)	2.171 m	9.775 ha
10	<i>TEJO DE BUJARUELO</i>	Torla (Sobrarbe)	1.400 m	113 m <sup>2</sup> (de copa)
11	<i>RÍO ARA – VALLE DE BROTO</i>	Broto, Torla; (Sobrarbe)	842 m	160 ha
12	<i>PARQUE NACIONAL DE ORDESA Y MONTE PERDIDO</i>	Bielsa, Fanlo, Puértolas, Tella, Sin, Torla; (Sobrarbe)	2.300 m	16.679 ha
13	<i>PUERTO DE OTAL - COTEFABLO</i>	Biescas, Broto, Torla, Yésero; (Alto Gállego, Sobrarbe)	1.423 m	1.964 ha
14	<i>ORDESA Y MONTE PERDIDO</i>	Bielsa, Fanlo, Puértolas, Tella, Sin, Torla; (Sobrarbe)	2.300 m	15.797 ha

*Fuente: Elaboración propia.*

En lo que se refiere a los recursos naturales, podemos apuntar que exceptuando el curso del río Ara, todos los ejemplares se sitúan por encima de los 1.400 metros de altitud.

Mientras, por otro lado, una tabla del mismo estilo que las anteriores nos permite plasmar las cifras de establecimientos turísticos de la zona. Seleccionando por tipo de alojamiento, contabilizamos los servicios turísticos al respecto:

**Tabla 6.** *Inventario de servicios turísticos.*

		<b>Canfranc</b>	<b>Jaca</b>	<b>Tramacastilla de Tena</b>	<b>Panticosa</b>	<b>Broto</b>	<b>Fiscal</b>
<b>ALBERGUES</b>	<b>Y</b>	4	-	-	1	1	1
<b>REFUGIOS</b>							
<b>ALOJAMIENTOS HOTELEROS</b>		5	27	4	9	6	1
<b>ALOJAMIENTOS AL AIRE LIBRE</b>	<b>AL</b>	1	2	-	-	-	2
<b>APARTAMENTOS TURÍSTICOS</b>		1	6	5	5	4	2
<b>CASAS RURALES</b>		4	1	-	-	9	10
<b>VIVIENDAS DE USO TURÍSTICO</b>	<b>USO</b>	64	266	23	119	12	4
<b>CAFETERÍAS</b>	<b>Y</b>	12	151	5	12	8	1
<b>RESTAURANTES</b>							

*Fuente: Elaboración propia (IAEST, 2023).*

Y, respecto a los servicios turísticos, podemos puntualizar que los establecimientos más frecuentes entre las localidades de este listado son: las viviendas de uso turístico, y las cafeterías y restaurantes.

### **3.1.3. Diagnóstico DAFO del territorio aplicado a la empresa**

El análisis DAFO es una herramienta útil para, ya sea a la hora de planificar un negocio o hacer un estudio de mercado, poniendo en cuestión la situación de tu empresa tomar las decisiones convenientes. En efecto, nuestro análisis se focalizará en cuatro campos: los factores internos (fortalezas y debilidades), y los externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el entorno de nuestra empresa.

#### ***Debilidades***

Los hándicaps que rodean el desarrollo de nuestra actividad empresarial son varios. En primer lugar, la estacionalidad en cuanto a la posibilidad de realizar nuestra ruta principal, ya que verano (y finales de primavera) es la única época del año adecuada (sin nieve en las cotas más elevadas) para que la mayoría de perfiles de cliente no corran más que el riesgo mínimo de una actividad de turismo activo.

El diseño de nuestro producto principal nos hace depender de empresas proveedoras de caballos, con lo que eso incumbe: transporte del animal en su camión correspondiente, que frecuentemente requeriría de entre nueve y doce ejemplares, y elevados costes.

Por otro lado, el transporte de comida y tiendas de campaña requiere una forma física más que notable, lo que podría ser paliado con la compañía de animales de carga.

Y, también, el requisito de contar con un socio titulado en actividades deportivas al aire libre con experiencia en equitación y piragüismo.

#### ***Amenazas***

Respecto a las amenazas que sufriría nuestra empresa, consideramos como principal la de la potente competencia de una gran diversidad de empresas de turismo activo consolidadas en el Pirineo aragonés.

Además, tras la pandemia, está creciendo la aparición de un perfil de viajero joven capaz de crear su propio paquete turístico sin necesidad de acudir a una empresa de este tipo.

### ***Fortalezas***

Al mismo tiempo, las fortalezas que sustentan el desarrollo de nuestra empresa surgen a primera vista. La idea de una plantilla corta sin necesidad de establecer una sede o local, para disminuir los costes.

Crear en los empleados jóvenes y debidamente formados, que aportan dinamismo a la empresa y profesionalización al sector.

Entender el “turismo” como una herramienta para el desarrollo socioeconómico de un destino, siempre desde una perspectiva sostenible social y ambientalmente.

Gestionar la promoción de las actividades de la empresa en la línea que la sociedad de hoy en día requiere (a través de: “inbound marketing”, redes sociales, etc).

Además de, la coincidencia de la calidad y atención detallada por la que se preocupa esta empresa, con los gustos y experiencias personalizadas que hoy día busca el cliente habitual.

### ***Oportunidades***

Con el mensaje en mente de que, “en medio de la dificultad reside la oportunidad”, esta empresa aprovecha varias de ellas que el panorama turístico actual presenta. En 2023, la pandemia del COVID-19 parece estar controlada y las restricciones están quedando en el olvido.

A esto hay que sumar que, Aragón recibirá 33,7 millones de euros (de los cuales el 80% corresponderán a Huesca más concretamente) para cinco Planes Extraordinarios de Sostenibilidad Turística, según Turismo de Aragón.

Y para concluir, el turismo de interior está alcanzando una tendencia positiva, desde que tras la pandemia, el turista busca destinos menos mediáticos y más rurales y de contacto con la naturaleza.

### **3.2. Utilización del método CANVAS en la empresa**

El modelo CANVAS simplifica a través de una tabla de nueve compartimentos las cuatro principales áreas de cualquier negocio: la infraestructura, la oferta, la demanda y la viabilidad financiera.

Entonces, a partir de aquí, este análisis nos permitirá: destapar cuáles son los elementos clave de nuestra empresa, qué podemos mejorar, las carencias que sufrimos, y soluciones alternativas.

Los nueve recuadros que conforman dicha tabla (Tena, 2022) son: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costos, y fuentes de ingresos. A continuación, explicaré cada uno de ellos desde la visión de nuestra empresa.

#### **3.2.1. Socios clave**

Según el método CANVAS, los socios clave son un primer aspecto importante del negocio. En nuestro caso, confeccionamos la siguiente lista de proveedores dependiendo del producto del que necesitemos... Para el alquiler de caballos para los tramos de camino necesarios: “Centro Ecuestre El Betato” en Tramacastilla de Tena y “Caballos Casa Blas” en Sarvisé. En segunda instancia, para el alquiler de kayaks para el tramo de camino necesario: “Casteret Grupo Explora” en Broto. Luego, para el alquiler de coches 4x4 para los tramos de camino necesarios: “Miradores de Ordesa” en Broto. Para la compra de los productos alimenticios pertinentes: “Supermercado El Canfranco” en Canfranc, “Supermercado Alto Aragón” en Panticosa, “Supermercados Torla”, y otros establecimientos como panaderías y restaurantes locales. Y para acabar,

para la compra del material de montaña necesario (como por ejemplo, las tiendas de campaña): “Barrabés” en Jaca.

No obstante, hay que decir que la creación de un negocio como puede ser una empresa de turismo activo, tiene sus riesgos, como la mayoría de negocios. Estudiando las opciones, personalmente, no nos parece lo más conveniente realizar una inversión en todo el material necesario para nuestras actividades (caballos, kayaks, coches, etc), ni siquiera en un simple local físico a modo de sede; todo esto supondría una gran inversión y su debido mantenimiento. Entonces, como no estamos más que empezando como meros principiantes en el mundo empresarial, consideramos que corresponde crear este negocio a modo de autónomo, acompañado de un empleado (monitor) presentando nuestro NIF personal ante las autoridades pertinentes. De esta forma, como la inversión va a ser mínima, no supone un dilema como autónomo asumir que la responsabilidad sobre posibles supuestos caiga sobre nuestro patrimonio. Y así, evitamos los trámites y los pagos que se corresponderían con la creación de una sociedad limitada, por ejemplo.

### **3.2.2. Actividades clave**

En este caso, el producto principal que ofrecemos es una fusión dentro de una misma ruta, de diferentes disciplinas del turismo activo en la naturaleza. La época del año a la que se reduce todo esto según nuestro criterio es: de abril a octubre. Las actividades clave correspondientes son: el viaje en el “Canfranco”, senderismo, hípica, kayak, 4x4, y acampada. Este aspecto combinativo es precisamente el grado de diferenciación de nuestra empresa respecto a las actividades propuestas por la competencia.

### **3.2.3. Recursos clave**

Al mismo tiempo, y como soporte de lo anteriormente mencionado debemos ensalzar el papel clave de los recursos de la zona en la que nos movemos. Nuestros “inputs” son todos aquellos elementos naturales y culturales que nos ofrece el patrimonio del Pirineo, sus valles, río, pueblos, etc. En el caso del producto principal,

nuestra ruta queda confeccionada dentro de tres comarcas: Jacetania, Alto Gállego, y Sobrarbe. No obstante, para el éxito de una iniciativa de turismo de interior es de vital importancia contar con el beneplácito de la población local, para así poder desarrollar la actividad desde una perspectiva de sostenibilidad social y ambiental. A propósito, el papel de las comunidades autónomas locales consistiría en: proporcionar interacciones culturales entre la comunidad local y los visitantes, proporcionar servicios al visitante, potenciar los productos locales, y respetar las tradiciones locales.

### **3.2.4. Propuesta de valor**

Por su parte, nuestra propuesta de valor está basada en hacer del turismo activo una herramienta de desarrollo sostenible para el progreso socioeconómico de la sociedad. Esto consiste en dar a conocer el patrimonio del Pirineo aragonés a nuestros clientes, de tal forma que, tratar de lograr que esta gente no solo venga a pasar unos días por la zona, si no “contagiarles” un sentimiento de arraigo o responsabilidad social y ambiental con los pueblos del alto Aragón que se traduzca en un aumento de la repoblación del lugar, sea el objetivo. Así pues, el contratar nuestra actividad principal al turista, le supone evaluar entre los beneficios materiales e inmateriales (GET<sup>2</sup>) que le aportará el producto, y los gastos económicos y no (GIVE<sup>3</sup>) que le acarrearán. Concretando en el tema de la solución que proponemos a los problemas que les puedan surgir a los clientes, entendemos que... Sí un cliente no dispone de tantos días (por razón “X”) para realizar nuestra expedición, nos debemos adaptar a sus necesidades y le ofrecemos opciones de ruta más cortas. Sí acogemos en un grupo de expedición a clientes menores o de tercera edad, sería conveniente añadir a nuestro *team* a un par de burros como compañeros que nos echen una mano con la carga del equipaje. Esta alternativa nos permite no discriminar a ningún segmento de clientes por su edad.

<sup>2</sup> *GET: beneficios materiales e inmateriales, y económicos, que la persona cree que va a tener por realizar el intercambio con la otra parte.*

<sup>3</sup> *GIVE: costes económicos y no económicos que percibe la persona que va a tener por realizar el intercambio.*

Nuestra expedición es apta para “todos” los públicos, por tanto no existe el típico problema de: “¿Con quién dejo a los niños?”. Debemos cumplir con las medidas de seguridad precisas aprobadas en el artículo 5 del Reglamento de las empresas de turismo activo del Boletín Oficial de Aragón (Aliaga, 2021): es necesario contratar un seguro de responsabilidad civil, y un seguro de atención por accidentes. Para evitar problemas con clientes que sean alérgicos o intolerantes a algún producto alimenticio, zanjaremos este aspecto a la hora de hacer la reserva con cada uno de ellos personalmente.

### **3.2.5. Relación con los clientes**

A la hora de la relación de intercambio con el cliente, lo que buscamos es otorgarle valor en forma de una actividad de turismo activo, para que él nos recompense con más valor en forma de dinero, y así llevar a cabo una transacción que se denomina en “marketing”. En tal proceso influyen diferentes aspectos del mercado “oferta-demanda”. En primer lugar, el consumidor ya valora el producto en torno a sus atributos, como lo son la moralidad y la ética interrelacionadas con la perspectiva ecologista y sostenible con la que se debe enfocar la actividad del sector turístico. Además, el cliente actual, sobre todo el que posee un nivel adquisitivo elevado, busca vivir una experiencia personalizada y adaptada a sus necesidades, aunque el precio se vea en aumento..., por esta razón son importantes los lazos de fidelización estables con ellos. Y en última instancia, la importancia de la digitalización empresarial, sobre todo después de la situación de pandemia vivida con el COVID-19.

### **3.2.6. Canales**

Luego, en cuanto a los canales cabe resaltar dos asuntos. Por una parte, la diversidad de medios electrónicos a través de los cuales nos esforzaremos en difundir y promocionar nuestras actividades y ofertas: mediante llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico, información en una página web propia (desde la que se podrán realizar reservas directamente), interacción en redes sociales (por ejemplo, con técnicas de *inbound marketing*; realizar sorteos o cuestiones a modo de juego en Instagram en los que para participar los consumidores deban facilitarnos algunos de sus datos

personales como, nombre y apellidos, características socio-demográficas, o gustos...). Y, por otra parte, confeccionaremos convenios de promoción con los diferentes establecimientos con los que tengamos algún tipo de relación mercantil. Por ejemplo, con: agencias de viaje, otras empresas de turismo activo ya consolidadas, campings de la zona, supermercados locales, tiendas de material de montaña, etc.

### **3.2.7. Segmentos de clientes**

Nuestras actividades y en especial nuestra actividad principal, están orientadas para toda persona independientemente de su edad que busque la adrenalina, que esté dispuesta a huir de la ciudad y todo lo que incumbe el ambiente urbano (contaminación atmosférica, acústica, y visual) para poder disfrutar de una experiencia de turismo activo en el Pirineo y la magia de su entorno rural. Como empresa de turismo activo tratamos de proponer una alternativa al tradicional turismo masivo de sol y playa de las zonas costeras, por lo cual, como partidarios del turismo de interior, nuestro nicho de mercado se acoplaría a aquel perfil de cliente que le apasione: el deporte, la aventura, la adrenalina, la libertad de la madre naturaleza, la montaña, los animales, el sentimiento nómada, etc; y todo esto es lo que nos confiere la etiqueta de producto diferenciado.

### 3.2.8. Estructura de costos

La siguiente tabla plasma los diferentes cargos que presupuestamos que conllevaría el desarrollo de nuestra actividad empresarial.

*Tabla 7. Estructura de costos de la empresa.*

<b>GASTOS FIJOS INICIALES</b>	
6 tiendas de campaña	1.250,7
6 kayaks	2.100
Desarrollo web	1.500
SEO (posicionamiento web)	2.000
Banners publicitarios	100
Total	6.950,7
<b>GASTOS FIJOS ANUALES</b>	
Nómina principal en bruto	18.000
Seguridad Social	3.600
Seguro responsabilidad civil	500
Seguro asistencia sanitaria por accidente	3.000
Publicidad	150
Total	25.250
<b>GASTOS VARIABLES POR SEMANA DE ACTIVIDAD REALIZADA</b>	
12 caballos un día	1.200
Tramo 4x4	360
Comidas	1.680
Nómina monitor	800
Seguridad Social monitor	60
Total	4.100

*Fuente: Elaboración propia.*

Debido a las características peculiares de la actividad de nuestro negocio, diferenciamos los costes asociados a la misma en tres apartados:

Gastos fijos iniciales, es la compra inicial de material y diseño de web para poner en marcha nuestro negocio. La inversión inicial es relativamente pequeña y la afrontaremos con fondos propios.

Gastos fijos anuales, son los gastos fijos anuales que va a requerir nuestro negocio independientemente del número de excursiones que luego contratemos. El gasto más importante es la nómina principal y la seguridad social (gastos de personal).

Gastos variables por semana de actividad, son los que genera una semana (6 días) de actividad contratada, comidas, medios de transporte, monitor, etc.

### **3.2.9. Fuentes de ingresos**

Para hacer una estimación de los ingresos, vamos a hacer primeramente una estimación de las semanas que pensamos que podemos tener contratada la actividad.

Diferenciaremos en meses con alta ocupación, considerando como los mismos: junio, julio, agosto, y septiembre. En estos meses, vamos a dar por hecho que tendremos contratadas 3 semanas al mes.

En segundo lugar, consideraremos a: abril, mayo, y octubre, como meses de ocupación media, dando por hecho que se contratará la actividad dos semanas al mes.

Por último, el resto de los meses consideramos que por el factor climatológico y la dificultad que puede conllevar para la práctica de dicha ruta, no tendremos reservas de grupos.

El precio al que vamos a cobrar la actividad debemos calcularlo pues, teniendo en cuenta que vamos a hacer 18 semanas al año, con 10 clientes cada semana. Debemos

recuperar los gastos fijos anuales y los gastos semanales que supone realizar la actividad.

**Tabla 8.** Gastos a recuperar y coste mínimo por cliente.

Gastos fijos anuales	25.250 euros
Gastos variables de 18 semanas	73.800 euros
Total gastos a recuperar	99.050 euros
Coste mínimo por cliente	550 euros

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4. Creación Del Producto: “Expedición Transpirenaica”

##### 4.1. Descripción de la ruta

**Ubicación:**

**Tabla 9.** Ubicación.

PROVINCIA	COMARCAS	POBLACIONES
Huesca	Jacetania	Canfranc
	Alto Gállego	Tramacastilla de Tena
	Sobrarbe	Panticosa
		Broto
		Fiscal
Jaca		

*Fuente: Elaboración propia.*

**Itinerario:**

Los mapas que, se pueden observar a continuación asociados al recorrido de cada día de la ruta, han sido creados con la aplicación Wikiloc.

**Tabla 10. Itinerario.**

Día 1	de “DELICIAS ZARAGOZA” a “CANFRANC-ESTACIÓN” a “COLLADO DE IZAS”
	
Día 2	de “COLLADO DE IZAS” a “EMBALSE DE ESCARRA” a “IBÓN DE TRAMACASTILLA” a “IBÓN DE PIEDRAFITA (y ARCO)”
	

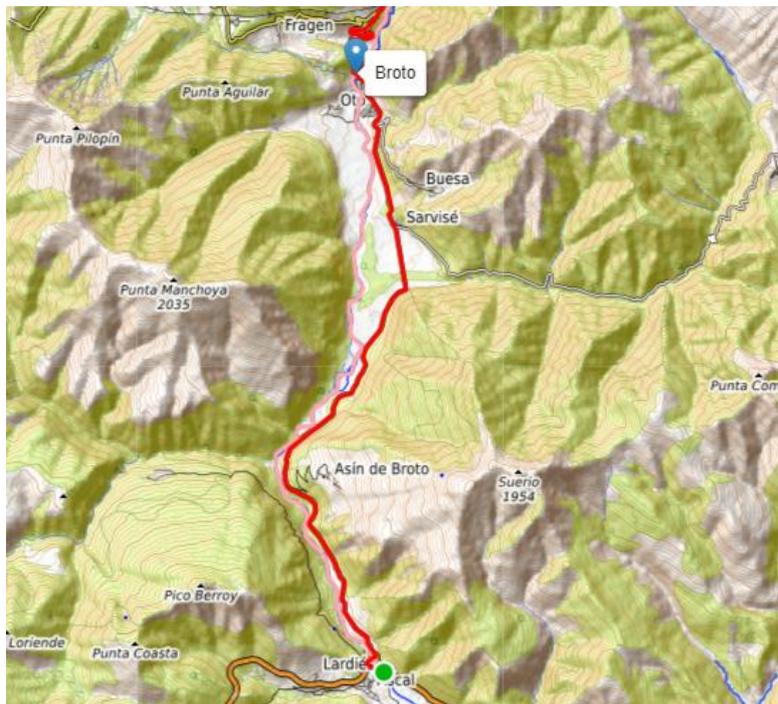
Día 3	de “IBÓN DE PIEDRAFITA” a “PANTICOSA” a “CABAÑA DE LA RIPERA DE YENEFRITO”
-------	--



Día 4	de “CABAÑA DE LA RIPERA DE YENEFRITO” a “VALLE DE OTAL (BUJARUELO)” a “BROTO”
-------	---



Día 5	de “BROTO” a “FISCAL”
-------	-----------------------



Día 6	de “FISCAL” a “MIRADORES DE ORDESA” a “ESTACIÓN DE TREN DE JACA” a “DELICIAS ZARAGOZA”
-------	--



**Fuente:** Elaboración propia.

### Descripción:

Durante el transcurso de estos seis días de aventura entre montañas, trataremos de, a través del conocimiento y el respeto, disfrutar del patrimonio natural que nos regala el Pirineo aragonés. Más concretamente, de la fauna, flora, ríos y pueblos que se esconden en tres de sus comarcas: Jacetania, Alto Gállego, y Sobrarbe.

El punto de partida será la Estación Delicias de Zaragoza, desde donde nos subiremos al “Canfranero”, un tren que quizás no aparente ser el más lujoso y rápido del mundo, pero que tras dejar atrás la estación de Huesca, nos permitirá tener unas vistas privilegiadas a través de sus ventanillas. Sus raíles que en la época de la II Guerra Mundial servían de intermediario para intercambiar metal por oro proveniente de la Alemania nazi, surcan parajes naturales tan espectaculares, como: el curso del río Gállego, los Mayos de Riglos, el embalse de La Peña, el valle del Río Aragón y sus montañas,... Así pues, tras escasas 4 horas de viaje que finalmente se nos habrán hecho hasta cortas por toda la belleza e historia en la que nos habíamos teletransportado, llegaremos a la famosa Estación de Canfranc. Una imponente obra de arquitectura modernista, con 365 ventanas (para asomarse a una diferente cada día del año), que fue inaugurada en 1928.

Una vez en tierra, abandonaremos la estación de Canfranc cruzando el río Aragón a través de un puente. Saldremos a la carretera N-30 dirección Francia para, a escasos pasos atravesar el mismo río por otro puente. A partir de ahí, seguiremos un sendero señalizado (coincidiendo con un tramo del GR11<sup>4</sup>), que tras dejar a mano izquierda el Fuerte de Coll de Ladrones (edificación defensiva del S.XVI), y caminar durante 4 horas de manera ascendente, alcanzaremos la base del Collado de Izas, donde montaremos nuestras tiendas de campaña para pasar la primera noche.

El día 2, al despertar, retomaremos el camino a pie con el objetivo de llegar al Embalse de Escarra (1.633 m) rodeado de picos, como: Cochata, Tarmanyons, y la Tosquera.

<sup>4</sup>GR11: *sendero de gran recorrido que atraviesa la cordillera pirenaica desde el Mar Cantábrico al Mediterráneo.*

Previo paso, dejaremos a nuestra izquierda las laderas de 3 Buegas y 3 Hombres, por las que se deslizan algunos de los esquiadores más intrépidos de Formigal. Este tramo descendente lo realizaremos en apenas 2 horas. Una vez aquí, nuestra siguiente parada será el Ibón de Tramacastilla (1.675 m), el cual alcanzaremos en poco más de media hora caminando. Y, 2 horas y media será el tiempo que nos separe de nuestro último punto marcado en el mapa para esta jornada, el Ibón de Piedrafita (1.611 m). Este hermoso paraje será nuestro comedor por un día, y también nuestro dormitorio, ya que aquí montaremos nuestro campamento para pasar la noche. Antes y de forma meramente voluntaria, aquellos que una vez hecha la digestión tengan fuerzas para seguir caminando un poquito más, podrán alcanzar el famoso Arco de Piedrafita, e inmortalizar el momento con una fotografía.

Al día siguiente, día 3, cuando abramos las puertas de nuestras tiendas de campaña y asomemos las cabezas para ver qué día hace, ya tendremos preparados los caballos que nos acompañaran en nuestro camino durante unos kilómetros. Una vez desayunados, partiremos a caballo hasta el pueblo de Panticosa, al que llegaremos en unas 3 horas. Allí, aparcaremos los caballos y pararemos a comer. Luego, a la tarde y una vez recargadas las energías, nos volveremos a montar en los caballos, y siguiendo un sendero que sale del mismo pueblo llegaremos hasta la Cabaña de la Ripera de Yenefrito (1.828 m), donde acamparemos. Este tramo será cosa de 1 hora y 45 minutos.

El día 4, abandonaremos el “campamento” para dirigirnos hacia la zona de Bujaruelo, nuevamente a pie. Al poco de dejar atrás el Refugio Cantal, nos olvidaremos de guiarnos por el curso del río Ripera, para atravesar el Cuello de Tendenera y continuar Valle de Otal abajo, dejando en todo momento a nuestra derecha la Sierra de la Tendenera. Este tramo de la ruta nos llevará unas 3 horas de camino aproximadamente. Tal paraje será más que acogedor para hacer un descanso y comer. A la tarde, desde el parking, tomaremos el Camino de Gavarnie para cruzar el Puente de Bujaruelo, dejando a la izquierda las ruinas de un antiguo búnker de la Guerra Civil, y continuar por el sendero marcado del GR-11 hasta nuestra siguiente parada, Broto. En este caso, el camino no tiene pérdida, ya que iremos todo el rato por la margen derecha o izquierda del río Ara, pero siempre paralelo a este. Algunos puntos clave de este tramo son: la Ermita de Santa Elena (que dejaremos a mano derecha), el Puente de

Santa Elena (que cruzaremos seguidamente), el Puente de los Navarros, y el Puente de la Glera (que cruzaremos justo antes de alcanzar el pueblo de Torla). Una vez aquí, atravesaremos todo el pueblo siguiendo la Avenida de Ordesa (dónde nos toparemos con una fuente en la que podremos rellenar nuestras cantimploras) para, ir a parar a un aparcamiento del municipio no precisamente pequeño. Desde ahí, continuaremos por un sendero que nos llevará, entre carretera a la derecha y río Ara a la izquierda, hasta el pueblo de Broto. Esta segunda etapa de la jornada nos costará realizarla poco más de 2 horas.

El día siguiente, día 5, lo pasaremos prácticamente en su totalidad sumergidos en el agua, bueno mejor dicho navegando en canoa. El único objetivo del día será surcar las aguas del río Ara, durante unos 13,5 km aproximadamente, para ir de Broto hasta Fiscal. De esta forma, trataremos de vivir una jornada más relajada y divertida, observando el paisaje y los animales de la zona desde nuestra embarcación. Comeremos a medio camino entre pueblo y pueblo, para que no se haga pesado el trayecto.

El día 6, también será diferente. Lo que haremos será un tramo de ruta en coches 4x4 a modo de “safari”. Saldremos desde Torla y nos adentraremos poco a poco en el Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido, dónde iremos haciendo, de vez en cuando, alguna parada que otra para disfrutar de las vistas que nos ofrecen varios de los miradores del lugar, como: Mirador de Punta Acuta (2.135 m), Mirador de Sierracils, Mirador de las Vistas de la Escupidera, y Mirador de Vacarrayuela (2.141 m).

Antes de la hora de comer, los mismos coches 4x4 se encargarán de hacernos regresar a la “civilización”, en este caso nos dejarán en Jaca. Semejante ciudad no merece ser un simple punto de paso, así que hasta las 17:50 horas que sale el “Canfranero” de vuelta a Zaragoza, tendremos de tiempo para aprovechar el día por Jaca. Recomendable será: visitar la Catedral de Jaca, dar un paseo por la Ciudadela, y al mediodía hacer un poco de tapeo por el casco antiguo de la ciudad. Finalmente, volveremos a poner nuestros pies en tierra maña a eso de las 20:30.

## 4.2. Canales de promoción

Respecto a los canales de promoción, lo dicho, la página web será la plataforma informativa a través de la cual los potenciales clientes podrán reservar su actividad o actividades deseadas (introduciendo sus datos personales, tarjeta de crédito u otro método de pago). No obstante, los canales que nos permitirán atraer como tal, la atención del cliente y plantearse nuestra contratación, serán más concretamente: el contenido compartido en redes sociales como Instagram (y sus técnicas de *inbound marketing* ya comentadas en el apartado 3.2.6), y los convenios referidos a panfletos, ofertas, información, etc, que trataremos con otros establecimientos locales como los ya enumerados también en el epígrafe 3.2.6.

Por último, a continuación se muestra un cartel promocional de la actividad principal que ofrece nuestra empresa: “Expedición transpirenaica”.

Figura 1. Cartel promocional: “Expedición transpirenaica”.



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusión

Hemos desarrollado un modelo de negocio basado en el turismo activo y de naturaleza, ofertando una actividad muy completa y diversa en un espacio idóneo.

Como en todo negocio, los cálculos financieros y el riesgo son fundamentales a la hora de tomar la decisión de llevarlo a cabo o no.

En nuestro caso, estos cálculos están basados en estimaciones de volumen de actividad mínimas. La tarea más importante a realizar será gestionar con colegios la realización de nuestra actividad por sus alumnos, haciendo la actividad accesible, primando la seguridad y reduciendo el riesgo, tanto en verano como en los meses de abril y mayo. Nos plantearíamos ofrecer grupos más numerosos, y la posibilidad de compaginar la actividad principal con aprendizaje de idioma francés (con monitores titulados) para atraer este tipo de público.

El riesgo económico de nuestro negocio es reducido. Calculando contratar nueve excursiones al año, tendríamos una pérdida de 12.600 euros al año (solo mi nómina ya son 18.000 euros). La aportación inicial de recursos propios (6.950,70 euros) es también muy reducida.

El precio mínimo por excursionista calculado (550 euros), lo consideramos un precio razonable a la vista del coste de productos de la competencia.

En otras palabras, vemos nuestro proyecto como un proyecto viable para un futuro a corto-medio plazo.

Además, la elaboración de este trabajo me ha servido sobre todo para conocer mucho más sobre el Pirineo, a la hora de orientarme en un mapa, situar puntos de accesibilidad de los diferentes valles, etc; porque yo en persona he realizado gran parte de esta ruta a pie para la cumplimentación del trabajo de campo.

## 6. Referencias

- Aliaga, A. (15 de Marzo de 2021). *Gobierno de Aragón*. Obtenido de <https://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=1153450621414>
- Aliaga, A. (15 de Marzo de 2021). *Gobierno de Aragón*. Obtenido de <https://acortar.link/nrvYX2>
- Calvo-Sotelo, L. (13 de Julio de 1982). *Gobierno de España*. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/l/1982/07/13/52>
- Diputación de Huesca*. (s.f.). Obtenido de <https://acortar.link/qbS2To>
- Domingo Buesa; Rafael de Miguel; Armando Serrano. *La Jacetania*. Prames.
- Elisa Alegre; Ramón Antor; Javier Ara. *Sobrarbe*. Prames.
- Funollet. (2012). EL FACTOR HUMANO EN LOS PROYECTOS DE TURISMO ACTIVO. REFLEXIONES AL ENTORNO DEL PROYECTO TRANSFRONTERIZO. “HACER DE LA FRONTERA UN CAMINO HACIA LA FORMACIÓN”. . *Feafys* .
- Heraldo. (2022). Aragón, segunda comunidad con más empresas de turismo activo en España.
- Infoautónomos*. (2023). Obtenido de <https://acortar.link/kRUlVw>
- Iván. (2022). *Nevasport*. Recuperado el 2021-2022, de <https://acortar.link/jywyxF>
- José Luis Acín; Miguel Ángel Acín; Fernando Lampre. *Alto Gállego*. Prames.
- Moscoso, J. (1 de Septiembre de 1983). *Gobierno de España*. Obtenido de <https://acortar.link/LH2jvs>
- Orea, D. G. (2009). *Dialnet Plus*. Obtenido de <https://acortar.link/NJFxry>
- Peñalver, M. T. (2004). *El turismo activo como alternativa y complemento al modelo turístico en la región de Murcia*. Obtenido de <https://acortar.link/WpMemU>
- Portillo, G. (s.f.). *Meteorología en Red*. Obtenido de <https://acortar.link/gACgbr>
- Reglamento de las Empresas de Turismo Activo. (1 de Abril de 2008). *Gobierno de Aragón*. Obtenido de <https://www.aragon.es/-/turismo-activo>
- Ricardo Blanco Portillo. (2006). *El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso*. Obtenido de <https://acortar.link/eOmi9L>
- Tena, R. D. (2022). *Holded*. Obtenido de <https://acortar.link/J7t6Ew>