Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea

GRADUKO AZKEN LANA
GRADUA ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZAN

SEKTOREAREN ANALISI ESTRATEGIKOA: TURISMO AKTIBOA NAFARROAN

Amaia Loidi Larrayoz

ZUZENDARIA
Imanol Nuñez Aldaz

Iruña
2014-eko ekaina-ren 13a

LABURPENA:

Nire graduko azken lana izan da, sektore turistikoko merkatua aztertzea, konkretuko Nafarroako turismo aktibokoa, nire ustez sektorea hau, gazteentzako lan merkatuan aukera hona izan daitekeelako eta honekin lotuta sarrera iturri bat ere izan daiteke, Nafarroan turismo mota hau ez baitago oso garatua oraingoz. Horretarako egin dudana da, analizatu ingurune orokorra, kanpoko ingurunea eta sektorearen barruko analisia, graduan zehar ikastiko hainbat tresna eta kontzeptuak erabiliz.

Lehenik eta behin Nafarroako turismo aktiboaren analisi orokorra egin dut eta ondoren kanpo analisia egin dut PESTEL tresna erabiliz, sektorearen barruko analisia egiteko aldiz Porterren bost indarrak erabili ditut. Baita ere, ze nolako aukera edo mehatxuak egon daiteke turismo mota honetan foru erkidegoan turismo mota honetako enpresa bat garatzerako orduan.

Azkenik, lortutako konklusioak aipatu ditut Nafarroako turismo aktiboari dagokionez.

ABSTRACT:

The present dissertation consists of an analysis of the tourism sector market. More specifically, I will talk about the active tourism in Navarre, because I think it can be a great employment opportunity, as well as an interesting source of income, considering that this type of tourism isn`t very developed in our region. With this objective, I have made an external and internal analysis, taking advantage of the different tolls that I have learnt during my grade.

Firstly, I have studied the tourism sector of Navarre in a general way. The tool I have used to execute the external analysis is PESTEL, while I believe that is more appropriate to use Porter's five force model for the internal analysis. I have also studied the opportunities and/or threats that this type of tourism could bring to the autonomous community, and to the choice of developing a company dedicated to the active tourism.

To finish, I have incorporated the conclusions that I have obtained from this study of the active tourism in Navarre.

INDIZEA

1. Sarrera: 3

2. Nafarroako turismo aktiboa eskualdeari dagokionez. 5

2.1 Nafarroako abantaila turismo aktiboarentzat: 6

3. Sektorearen Analisi orokorra PESTEL: 8

3.1. Dimentsio politikoa 8

3.2. Dimentsio ekonomikoa 9

3.3 Dimentsio soziokulturala 9

3.4 Dimentsio teknologikoa 9

3.5 Dimentsio ekologikoa 10

3.6 Dimentsio legala 10

4. Sektorearen Analisi espezifikoa Porterren bost indarrak: 16

4.1 Merkatuan dagoen lehia: 17

4.1.1 Nafarroa Kataluniarekin konparatuz: 19

4.2 Lehiakide potentzialak: 20

4.3 Bezeroak: 21

4.4 Hornitzaileak: 23

4.5 Ordezko produktuak: 23

5. AMIA analisia: 24

6. Konklusioa. 26

7. Bibliografia: 27

1. Sarrera:

Aztertu dudan industria, turismoa da, konkretuki Nafarroako zonaldean. Guzti hau, aurrera eraman dut hainbat informazio eta datu bildu ondoren iturri ugarietatik, azkenik konklusio batzuetara ailegatu nahiz informazio guztia analizatu eta aztertu ondoren. Lana idazten hasi aurretik nabarmendu nahi nuke zeintzuk izan dira niretzako gai hau aukeratzearen arrazoi nagusiak. Lehenik eta behin, nafarra naizela eta bestetik, izugarrizko aukera ikusten dudala jende gaztearentzat turismo aktiboko merkatuan sartzearen ahalmena lan munduan hasteko.

Turismoa, pertsonek euren ohiko bizitokitik kanpo egiten dituzten bidaiak eta egonaldietan egiten dituzten ekintzei deritzo. Turismoari dagokionez negozio edo turismo mota ugari agertu dira duela urte batzuk gaur egun arte eta turismo mota bakoitzak bezero multzo konkretu bati gidaturik daude, hauetako turismo mota bat aztertu behar dut, turismo aktiboa Nafarroan zehazki, turismo mota hau, naturarekin harremanetan egoteko ekintzak edo kirola egitea bere helbururik garrantzitsuena da, turismo aktiboan naturan dagoen ingurumena da garrantzitsuena, naturan egiten baitira ekintza gehienak, turismo aktiboarekin lotuta ekoturismoa edo abenturazko turismoa agertu dira, ekoturismoa, turismo mota bat da non paraje naturalean egiten den, horregatik oso loturik dago turismo aktiboarekin, bestalde abenturazko turismoa daukagu, naturan egiten diren ekintzak edo kirolarekin dauka zer ikusia eta esperientzia desberdin bat izatea da honen helburua.

Turismo mota hauek, edozein pertsona egin dezake, familiarekin, lagunekin edo bakarrik ere, ekintza ugari eskaintzen baitira. Nahiz eta abenturazko turismoa gehien bat jende gazteentzat zuzenduta dagoen, arrisku kirolak praktikatzen direlako gehienetan, ekoturismoa ordea naturaz gozatzean datza eta hau bai naturaz gozatzeaz gustuko duen edozein pertsona egin dezakeela.

Nafarroa, turismo aktiboa egiteko leku aproposa da, nahiz eta probintzia txiki bat izan, lau zonalde oso ezberdinak bereizi ditzakegu eta honekin batera klima ezberdinak ere horrela paraje oso ezberdinak ikusi ditzazkegu eta arrazoi honengatik turismo aktiboa izugarrizko aukera eskaini dezake gure zonaldean, hau da, Nafarroan.

Beraz Nafarroako turismo aktiboa aztertzeko hainbat tresna erabili ditut, bi aspektu analizatu behar direlako, alde batetik analisi orokorra eta bestetik analisi espezifikoa.

Analisi orokorra aztertzeko PESTEL tresna dago, PESTEL, enpresentzako ingurumen orokorrean dauden faktore kaltegarriak edo onuragarriak identifikatzen ditu, faktore

hauek enpresek ezin dute aldatu baizik eta faktore hauei moldatu egin behar dira, bere izena aztertu beharreko sei dimentsioek osatzen dute:

1. **P**olitikoa: gobernuaren egonkortasun politikoa, politika orokorra administrazio publikoak eramaten duten fiskalitate aspektuak ,…
2. **E**konomikoa: herrialdearen egonkortasun ekonomikoa, adierazle ekonomiko nagusiak ,…
3. **S**oziokulturala: demografia, pertsonen baloreak, bizi modua, kondizio kulturala, erlijioa ,hezkuntza, sistema soziala orokorrean.
4. **T**eknologikoa: ze nolako garapen maila dagoen teknologian eta zientzian ikertzen ari garen herrialdean.
5. **E**kologikoa: ingurumena babesteko dauden politikak administrazio publikoan.
6. **L**egala: enpresek ze nolako lege edo administrazioko erregulazioa bete behar duten.

Bestetik ingurune espezifikoa aztertu behar da, ingurune espezifikoari deritzona, industriari dagokion barruko faktoreak dira, eremu honetan enpresek esku hartzea dute, azken finean beraien esku dago ze nolako produktu mota eskaini, nola eskaini, ze lekutan eskaini nahi duten eta nori zuzenduta egon behar da produktu hori,hau da ze bezero motari gidatuta dagoen produktua, guzti hau, Porterren bost indarren ereduarekin neurtu egiten da.

Porterren bost indarrak, bere izena esaten duen bezala bost atal garrantzitsu aztertzen ditu, honako hauek dira:

1. kontzentrazio maila
2. Lehiakide potentzialak
3. Bezeroen negoziaketa boterea
4. Hornitzaileak negoziaketa boterea
5. Ordezko produktuak

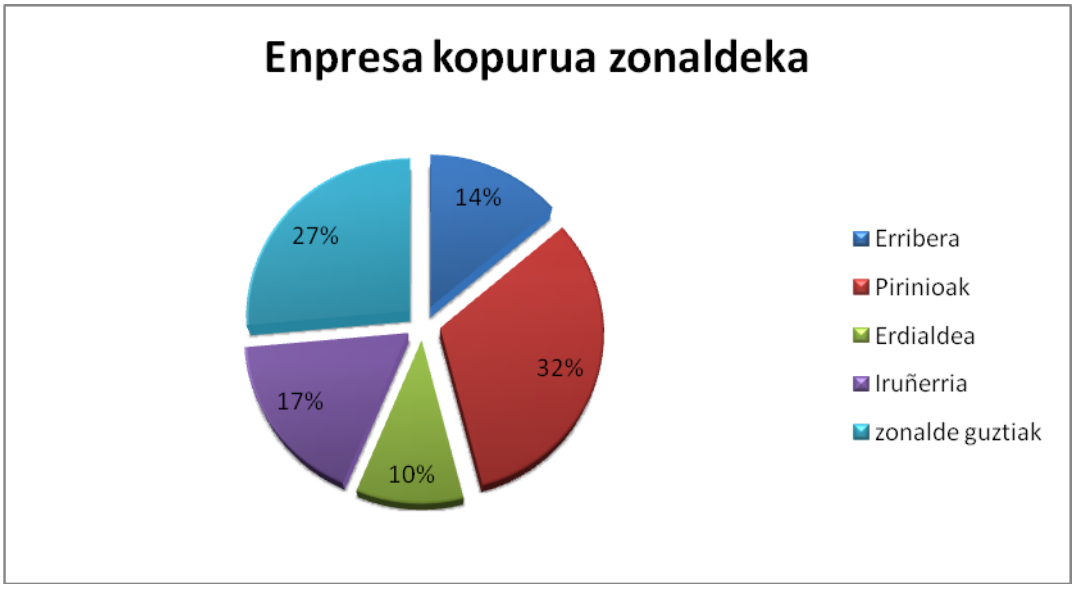
Esan beharra daukat behar ditudan datuak lortzeko hainbat iturri desberdin erabili ditudala, batez ere, Nafarroako turismo arloko web orria, SABI, Nafarroako institutu estatistikaren web orria, egunkaria agertutako hainbat albiste, Fitur web orrian ere hainbat informazio aurkitu egin dut, nahiz eta Nafarroako turismo aktibo arloko informazioa ugaria ez dagoen.

2. Nafarroako turismo aktiboa eskualdeari dagokionez.

Gaur egun Nafarroan 87 enpresa daude turismo aktiboarekin lotuta daudenak, Nafarroa osoan zehar kokaturik daude, honekin batera esan beharra dago Nafarroa lau zonalde geografiko ezberdinetan bereizi dezakegula:

- Pirinioak: Nafarroako iparralde osoari dagokiona.
- Iruñerria: Iruñeko merindadearen hego-ekialdean.
- Erdialdea: Lizarra aldea.
- Erribera: Nafarroako hegoaldea Tuteraraino.

Enpresa gehienak Pirinioetan kokaturik daude, esan beharra dago Nafarroako zonalde geografiko handiena dela bertan gutxi gora behera 87 enpresa hauetatik 28 enpresa kokatzen direla, hau da %32 enpresak Pirinioetan daude. Bertan kokatzen diren enpresak, batez ere, eskia, bide-zaletasuna eta zaldiekin ibiltzeko ekintzak eskaintzen dituzte.



1 Iturria: Nafarroako turismo web-gunea.

Iruñerrian 15 enpresa kokatzen dira turismo aktiboarekin zerikusia dutenak, hau %17 ari dagokio, hauetako enpresa gehienak bisita gidatuak egiten dute Iruñetik zehar, Iruña Nafarroako hiriburua baita eta bertan ospatzen diren jaiak ospetsuak dira munduan zehar , San Ferminak, hauek erakarmen handia dute atzerriko turistengan baita ere Donejakue bidea egiten duten ibiltari asko Iruñean geldialdia egiten dute.

Erdialdean, zonalde honetan gutxiengo enpresak daude %10, gehien bat bisitak gidatuak eta uretan egiteko hainbat kirol eskaintzen dute zonalde hauetako enpresak, monasterio ugari baitaude zonaldean hala nola, Eunate monasterioa, Oliteko gaztelua

edo "monasterio de la Oliva" delakoa. Baita ere Allozko urtegia kokatzen da zonalde honetan eta bertan uretako hainbat kirol egin daitezke, hala nola, bela, windsurf edo kayak gidatu.

Erriberan %14 enpresa daude, erriberako parajerik ospetsuena Bardeetako basamortua da. Bertan, 4*4 motoekin ibilaldiak egin daitezke, bizikletekin bisita gidatuak, gehien bat Bardeetako basamortua bisitatzeari zuzenduta daude Erriberako turismo aktiboko enpresek.

Gelditzen den %29 enpresak, Nafarroa osoan zehar kokaturik daude edo Nafarroako zonalde guztietan egiteko ekintzak eskaintzen dituzte.

Nafarroan dauden Turismo aktiboko enpresek esan dezakegu bereizturik daudela zonaldeen arabera nahiz eta Nafarroa osoan zehar enpresa ugari izan. Esan beharra dago, hauetako enpresa gehienek enpresa txikiak direla, eta beraz berain artean lehiakideak dira baina bakoitzak zonalde ezberdinetan daudenez zerbitzu ezberdinak eskaintzen dute zonaldearen arabera.

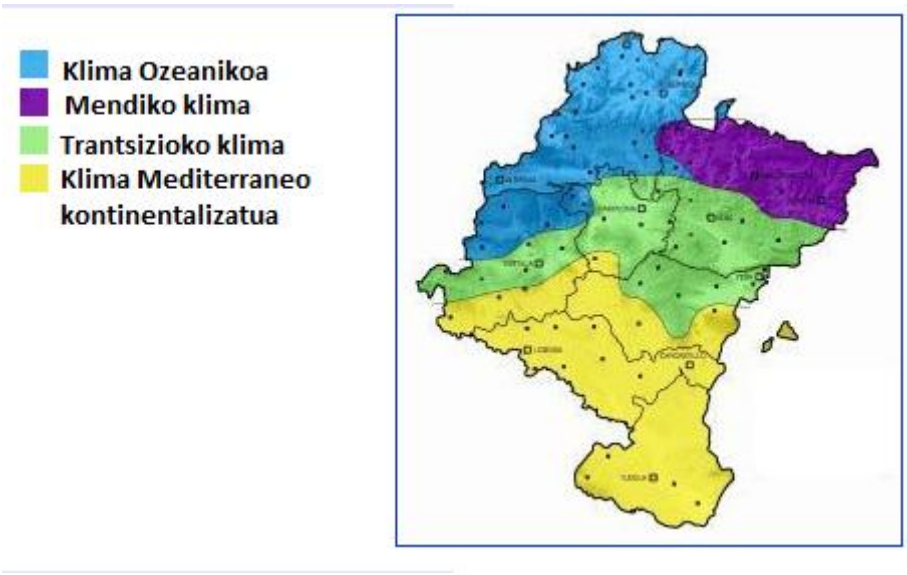
Bestalde, zonalde berdinean egonda ere bakoitzak bere produktua berezitasun ezberdin bat ematen saiatzen dira beste zerbitzuarekiko nahiz eta zonalde berdinean egon, horretarako egunero edo urtero ekintzak ezberdinak egiten edo ekintzak berritzen saiatzen dira.

2.1 Nafarroako abantaila turismo aktiboarentzat:

Lehen aipatu dudan bezala, Nafarroa nahiz eta oso probintzia txikia izan oso aberatsa da natura aldetik, hau oso garrantzitsua da turismo aktiboko enpresentzat, naturan egiten baitira ekintza gehienak, esan daiteke Nafarroak duen parajeak eta natura aldetik hain aberastasun handia izateak hau abantaila lehiarekiko ekar daitekeela Nafarroako turismo aktiboko enpresei, Esapinian egon daitekeen beste enpresarekiko.

Honako hauek dira Nafarroan dauden paraje desberdinak kilimari dagokionez, lau klima mota berezi daiteke:

I. Mendiko klima:
II. Klima ozeanikoa:
III. Trantsizioko klima:
IV. Klima mediterraneoa kontinentalizatua:



2 Iturria: meto_eu.navarra.es web-gunean.

Gainera Nafarroa geografikoki, ongi kokaturik dago, lau zonaldeekin muga egiten du, hau ere abantaila bat da, bezero ugari etorri daitezke turismo aktiboa praktikatzera, hurrengo hauek dira zonaldeak Nafarroarekin muga egiten dituztenak:

- Frantzia
- Euskadi
- Errioxa
- Aragoi

3. Sektorearen Analisi orokorra PESTEL:

Sektorearen analisia egiteko, PESTEL tresna erabiliko dut ingurumena aztertzeko, eta ingurumen honetatik zer da sektorea gehien aprobetxatu behar duena edo gehien aprobetxatu ahal duena jakitean datza. Ingurumen hau aztertzeko sei aspektu hartu behar ditut kontutan, politikoa,ekonomikoa,soziokulturala, teknologikoa, ekologikoa eta legala, behin dimentsio guzti hauek analizatu ez gero, jakin dezakegu zein den hauetako dimentsioetatik sektoreak aprobetxatu dezakeena edo zein da gure sektorean eragin handiena duena. Beraz, hurrengo dimentsioak aztertuko ditugu:

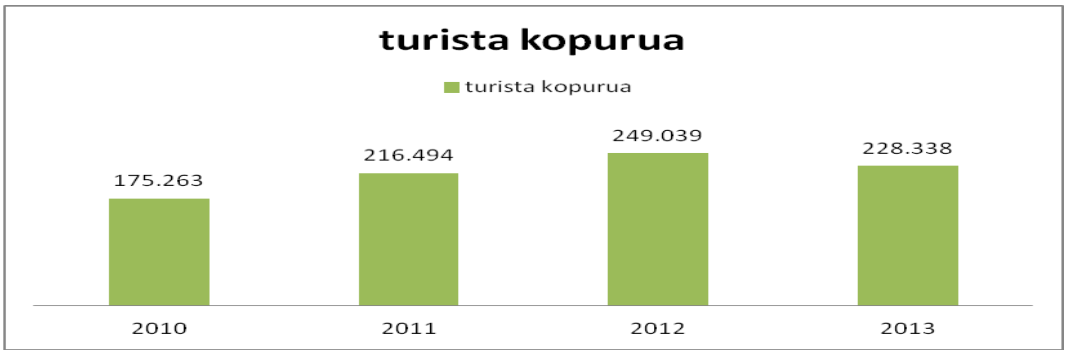
3.1. Dimentsio politikoa

Nafarroa bizi izan duen arazo politikoak, ETA-ri dagokionez turismoan kalte egin duela esan daiteke, turista gehienek bai Espainiakoek eta baita kanpoko turistek informazio falta eta aldi berean ziurgabetasuna asko izan baitute gai honi buruz eta arrazoi honengatik, Nafarroa kaltetuta atera da turismo aldetik, gaur egun egoera hori aldatu egin da eta nabarmena izan da Nafarroan, 2010-tik gaur egun arte turismoa igo egin da Nafarroan eta hau hurrengo taulan ikusi daitekek:

- **Nafarroan egon diren turista kopura azken lau urteetan:**

	Balore absolutuetan			
	2010	**2011**	**2012**	**2013**
Nafarroa	175.263	216.494	249.039	228.338

***Unitatea: turista kopurua**



3 Iturria: Nafarroako Estatistika Institutua (NEI)

2010-ean ETA bere borroka utzi egin zuen eta ordutik ikusi daiteke nola turista kopurua igo egin den 2010tik 2013 arte. 2012an turista kopurua nabarmen handitu egin zen eta 2013an berriz jaitsiera txiki bat egon zen.

3.2. Dimentsio ekonomikoa

Nafarroak 2978 bisita izan du bataz besteko egunean 2013an 8.1% gehiago krisia baino lehen, esan beharra dago gehienak atzerrikoak direla 2008tik 2013ra %26 igo da atzerriko turisten bisita eta bestalde Espainiako turisten bisita Nafarrora %2 jaitsi egin da. Azken hau izan daiteke Espainiak jasaten ari den krisiarengatik, hau da, prezioak mantendu egin da baina herritarren soldata jaitsi egin da eta beraz ez dute oporretan gastatzeko ahalmena, bestalde atzerriko turistek gero eta erakarmen handiagorekin ikusten dute Nafarroa.

Gaur egun gutxi gora behera, 30000 langile turismoaz bizi dira Nafarroan, honek BPG-eko %6-ri dagokio.

Bestalde esan beharra daukat, krisia baino lehen jendea turismo aktiboa praktikatzeko beste herrialde batzuetara jotzen zuten, bertako turismo aktiboa ez baitzen oso aberatsa, gaur egun aldiz, turismo enpresa ugari agertu dira eta krisiaren ondorioz turistek gertu dauden komunitateetara jotzen dute turismo mota hau praktikatzerako orduan baita ere esan beharra dago Nafarroako turismo aktiboko ekintzak ere gaur egun lehen baino hobeagoak dira, beraz krisi egoera hau Nafarroako turismo aktiboko enpresentzat onura handia ekarri die eta aldi berean ekintza gehiago eta garatuagoak daude gaur egun.

3.3 Dimentsio soziokulturala

Nafarroa garrantzia handia izan du historian zehar, horregatik, monumentu ugari ditu bere lurraldeetan, bai erlijiorekin zer ikusia dutenak baita ere, gatazkak egon zirenean ere. Beraz turismo aktiboa ere hortaz probetxu ateratzen du bere antzinako eraikuntzak erakusterako orduan.

3.4 Dimentsio teknologikoa

Teknologiari dagokionez, turismoan eragin handia izan du, azken urteetan internet izugarrizko aurrerakada eman du turismo arloan, web-gune ugari agertu dira, hainbat beherapen eskaintzeko aukera ematen du web-orriak eta horrela turista kopurua jaitsi egiten den denboraldietan turistak erakartzeko erabili daiteke , baita ere web-gune hauetan leiho birtualak kokatu dira,non lekua zuzenean ikusi dezakete bezeroek eta honek erakarmen handia izan du.

3.5 Dimentsio ekologikoa

Turismo aktiboa naturarekin oso harremanetan dago. Turismo aktiboko jarduera nagusienak naturan egiten diren ekintzak dira, hau da, naturak ematen digun paisaiaz probestua ateratzen dute turismo aktiboko enpresek, naturak uzten digu paraje paregabeaz gozatzeko aukera ematen baitigu turismo aktiboa. Horregatik ezin bestekoa dute turismo aktiboko enpresek ingurunea zaintzea.

3.6 Dimentsio legala

Turismo aktiboa erregulatzen duen legea, 288/2004 Foru Dekretua da, abuztuaren 23koa, turismo aktiboa eta kulturaleko zerbitzuak ematen dituzten enpresen jarduerak arautzen dituen erregelamendua onesten duena da.

Lege honek 17 artikulu betetzen dituzte, artikulu hauek hiru kapitulutan banaturik daude, honako hauek dira:

288/2004 FORU DEKRETUA, ABUZTUAREN 23KOA, TURISMO AKTIBO ETA KULTURALEKO ZERBITZUAK EMATEN DITUZTEN ENPRESEN JARDUERAK ARAUTZEN DITUEN ERREGELAMENDUA ONESTEN DUENA.

(Testu bateratua. Jatorrizkoa 2004ko 112. NAOn argitaratua, irailaren 17an. Aldaketak: 10/2011 Foru Dekretua, otsailaren 14koa) Atarikoa

Nafarroako Foru Eraentza Berrezarri eta Hobetzeari buruzko abuztuaren 10eko 13/1982 Lege Organikoaren 44.13 artikuluak Nafarroako Foru Komunitateari erabateko eskumena esleitzen dio turismoa sustatu eta antolatzeari dagokionez.

Turismoari buruzko otsailaren 14ko 7/2003 Foru Legeak, 28. artikuluan turismo jarduerak antolatzean ezartzen du jarduera turistiko osagarriak direla diru truk modu profesional eta ohikoan bezeroen aisialdi eta atsedenerako zerbitzuak eskaintzen dituztenak, direla kulturakoak, jolasak, kirolak, naturakoak edo antzekoak. Gainera, finkatzen du enpresa horiek bete beharko dituzten baldintzak erregelamendu bidez zehaztuko direla.

Ahalmen hori erabiliz, eta kontuan harturik jendeak gero eta gehiago eskatzen dituela turismo aktibo eta kulturala osatzen duten jarduerak, eta horrek handitzeko ahalmen txikia duten eskualdeei aurrerapen ekonomikoaz gain ingurune naturalaren hondamena ere ekar diezaiekeela, beharrezkoa da baliabide batzuk ezartzea, garapen ekonomikoaren onuren, jarduera horiek ingurune naturalean sor ditzaketen kalteen eta haiek egiten

dituzten pertsonen segurtasuna bermatzeko beharraren arteko oreka lortzeko. Ezinbestekoa da, hortaz, zerbitzu horiek emateko antolamendu egokia finkatzea.

Nafarroako Kontseiluak foru dekretu honen aldeko irizpena eman zuen, 2004ko uztailaren 22an egindako bilkuran.

Horrenbestez, Kultura eta Turismo kontseilariak proposaturik, eta Nafarroako Gobernuak bi mila eta lauko abuztuaren hogeita hiruan egin bilkuran hartutako Erabakiarekin bat, dekretatu dut:

Artikulu Bakarra. Erregelamenduaren onespena.

Turismo aktibo eta kulturaleko zerbitzuak ematen dituzten enpresen jarduerak arautzen dituen Erregelamendua onestea. Erregelamenduaren testua foru dekretu honen ondotik ageri da

Xedapen Gehigarri Bakarra. Enpresa baimenduak edo beste Autonomi Erkidegoetako Turismo erregistroetan inskribaturik daudenak.

Baimendurik edo beste Autonomi Erkidegoetako Turismo erregistroetan inskribaturik dauden turismo aktibo eta kulturaleko enpresak Nafarroako Turismo Erregistroan inskribatuko dira ondoko kasu hauetan:

a) Foru Komunitatean ordezkaritza, sukurtsala edo korrespontsala dutenean.

b) Foru Komunitatean iraunkorki jarduten dutenean.

Xedapen honen ondorioetarako, noizbehinkako jarduntzat hartuko da urte natural batean zazpi egun natural baino gehiago hartzen ez dituena, jarraian edo ez.

Xedapen Iragankor Bakarra. Enpresak foru dekretu honetara egokitzea.

Gaur egun turismo aktibo eta kulturaleko zerbitzuak ematen dituzten enpresek Nafarroako Turismo Erregistroan inskribatuko dira 6 hilabeteko epean, foru dekretu honek indarra hartzen duenetik hasita.

Xedapen Indargabetzaile Bakarra

Indarrik gabe gelditzen dira foru dekretu honetan ezarritakoari aurka egiten dioten maila bereko edo beheragoko xedapen guztiak, eta, zehazki, maiatzaren 30eko 125/1995 Foru Dekretua, turismo-gidarien lanbidea Nafarroan arautzen duena.

Azken Xedapenetan Lehenbizikoa. Vianako Printzea Erakundea-Kultura eta Turismo Departamentuko kontseilariaren gaikuntza.

Ahalmena ematen zaio Vianako Printzea Erakundea-Kultura eta Turismo Departamentuko kontseilariari onetsi den Erregelamendua garatu eta betearazteko behar diren xedapenak agindu ditzan.

Azken Xedapenetan Bigarrena. Indarra hartzea.

Foru dekretu honek Nafarroako Aldizkari Ofizialean argitaratu eta biharamunean hartuko du indarra.

TURISMO AKTIBO ETA KULTURALEKO ZERBITZUAK EMATEN DITUZTEN ENPRESEN JARDUERAK ARAUTZEKO ERREGELAMENDUA

I. KAPITULUA. Xedapen orokorrak

1. artikulua. Xedea.

Erregelamendu honen xedea da Nafarroako Foru Komunitatean turismo aktiboko zerbitzuak emateko baldintzak, ingurune naturalean egiten diren jarduerei dagokienez, ezartzea, eta turismo kulturalekoak. Jarduera guztiak eremuaren ezaugarrietara egokituko dira eta haiek ingurumenaren eta kulturaren aldetik dituzten balioak errespetatuko dituzte.

2. artikulua. Turismo aktibo eta kulturaleko jardueren definizioa.

1. Erregelamendu honen ondorioetarako, turismo aktiboko jarduerak dira naturak berak eskaintzen dituen baliabideak erabiliz egiten direnak, dela airean, lur gainean, lur azpian edo uretan, eta egiteko arriskuaren, ahalegin fisikoaren edo trebetasunaren nolabaiteko maila behar dutenak.

2. Turismo kulturaleko jardueratzat hartzen dira ondare kultural, artistiko, geografiko, naturalistiko eta antzekoen arloetan jendeari argibideak, laguntza eta gida emateko egiten direnak.

3. artikulua. Esparru subjektiboa.

1. Erregelamendu hau diru truke turismo aktibo eta kulturaleko jarduerak antolatu edo ematen dituzten pertsona fisiko edo juridikoei aplikatuko zaie.

2. Honako hauek gelditzen dira Erregelamendu honetatik kanpo:

a) Ikastetxe, elkarte, klub eta kirol federazioak, jarduerak beren bazkideentzat eta ez jende guztiarentzat antolatzen dituztenean.

b) 2. artikuluan aipatutakoez besteko jarduerak eman gabe, jabe gisara nahiz kontratu edo bestelako titulu baten bidez baliabide naturalak, kulturalak edo aisialdikoak zuzenean kudeatzen dituzten enpresak edo entitateak.

4. artikulua. Ingurune natural eta kulturalaren babesa.

1. Turismo aktibo eta kulturaleko jarduerak haien praktika eta ingurune natural eta kulturalaren zaintza bateragarri izateko baldintza egokietan egin behar dira. Bezeroen artean zaintza horren aldeko jarrerak bultzatuko dituzte.

2. Turismo aktibo eta kulturaleko enpresek ingurumenaren eta ondare historikoetan kulturalaren arloetako legerian ezarritakoa beteko dute eta eskatu beharreko baimen guztiak eskatuko dizkiete agintari eskudunei.

II. KAPITULUA. Turismo aktibo eta kulturaleko jardueren antolamendua

5. artikulua. Nafarroako Turismoko Erregistroan inskribatzea.

1. Jarduera hasi aurretik, eta establezimendua Nafarroako Turismo Erregistroan inskribatzeko, dokumentazio hau aurkeztu beharko da:

a) Titularraren erantzukizuneko aitorpena, haren datuak biltzen dituena, honako hauen jabe dela adierazita:

-Legezko dokumentazioa, hura zer den egiaztatzen duena, baita enpresaren kokalekuari buruzko datuak ere.

-Udalaren lizentzia.

-Erantzukizun zibileko aseguruaren kontratua eta prima ordaindu izana frogatzen duen agiria, turismo aktibo eta/edo kulturaleko zerbitzuak emateagatik enpresari egozten ahal zaion arriskua estaltzeko adinakoa. Gutxieneko estaldura 600.000 eurokoa izanen da ezbehar bakoitzeko, eta 600 euroko frankizia gehienez ere. Kontratu horrek indarra izaten jarraitu beharko du jarduerak egiten diren bitartean eta, urtero, prima ordaindu izanaren kopia aurkeztu beharko da.

-Turismo aktiboko enpresen kasuan, laguntza aseguruaren kontratua (erreskate gastuak sartuko dira arriskuen artean) eta prima ordaindu izanaren gordekina, edozein frankizia kanpo dela. Urtero, prima ordaindu izanaren kopia aurkeztu beharko da.

b) Jarduerak deskribatzen dituen txostena.

2. Inskripzioko baldintza edo ezaugarrietako aldaketak, titulartasun aldaketak, jarduera uztea eta, oro har, inskribatu edo jasotako datuetan edozein aldaketa gertatuz gero, aurreko atalean ezarritako prozeduraren arabera tramitatuko dira.

6. artikulua

7. artikulua. Monitoreak, gidariak eta erakusleak.

1. Enpresek behar beste monitore, gidari eta erakusleak izanen dituzte, eskaintzen duten zerbitzua kalitateari eta segurtasunari buruzko baldintza egokietan emateko moduan.

2. Monitore, gidari eta erakusleek arlo horretako arauek eskatzen duten titulazioa izanen dute; gainera, turismo aktiboa egiten dutenek soroslearen edo lehen laguntzen titulazioa izanen dute, organo eskudunak emana.

8. artikulua. Ekipoak eta materiala.

1. Turismo aktibo eta kulturaleko jarduerak egiteko enpresek bezeroei uzten dizkieten ekipo eta materialak arlo bakoitzeko organo eskudunek homologatuko dituzte eta jarduera horretan aritzeko segurtasuna bermatuko dute. Erabiltzaileak berak ekartzen baldin baditu ekipo eta materialak, jardueran aritzeko behar diren baldintzak betetzen dituztela egiaztatuko da.

2. Nolanahi ere, enpresaburuek beren ekipo eta materialak zaindu beharko dituzte, ongi erabiltzeko moduan egon daitezen.

9. artikulua. Adin txikikoen parte hartzea.

Jarduera bakoitzerako legediak ezartzen dituen baldintza eta debekuak galarazi gabe, adin txikikoek turismo enpresek antolatutako turismo aktibo edo kulturaleko jardueretan parte hartu ahal izateko, beharrezkoa izanen da haien guraso-agintea edo legezko babesa dutenek aurretik eta idatziz baimena ematea, edo, bestela, haien arduradun den pertsona heldu bat bertan egotea.

10. artikulua. Segurtasuna eta istripuei aurrea hartzea.

1. Jarduera hasi baino lehen, monitore, gidari edo erakusleek autobabes eta segurtasunerako arauak, hala nola ingurune naturala eta kulturala zaintzeko jarraibideak berrikusiko dituzte.

2. Monitore, gida eta erakusleek komunikazio tresna bat eramanen dute jarduera egiten denean, larrialdi eta erreskateko zerbitzu publikoekin eta enpresaren arduradunarekin zuzeneko lotura izateko, istripuren bat edo beste edozein gorabehera gertatuz gero abisu eman ahal izateko. Lehen laguntzetarako botika-kutxa bat ere eramanen dute.

11. artikulua. Argibideak.

Turismo aktibo eta kulturaleko jarduerak egiten dituzten enpresek ondokoak jakinarazi beharko dizkiete bezeroei, jarduerak hasi aurretik:

1. Zer jarduera egin behar duten.
2. Nora joan behar duten, eta nondik.
3. Segurtasun eta autobabeserako neurri oinarrizkoak, beharrezkoak direnean.
4. Ekipoak eta materialak nola erabili behar diren, behar izanen gero.
5. Natura eta kultur ingurunea zaintzeko jarraibideak.
6. Zein ezagupen eta trebetasun fisiko behar diren, jarduerak zein zailtasun dituen, parte hartzeko gutxieneko adina eta istripu bat gertatuz gero zer egin behar den.
7. Jarduera egitean monitore, gidari edo erakusleen jarraibideak betetzeko beharra.
8. Erantzukizun zibileko poliza bat eta, baldin badago, laguntzako beste bat dagoela.
9. Jardueraren prezioei buruzko informazio zehatza, tributu guztiak barne.

10. Erreklamazio orriak bezeroen eskura daudela.

12. artikulua. Erabiltzaileen betebeharrak.

Erabiltzaileek monitore edo gidarien jarraibideen arabera jokatuko dute beti, eta haiek esandako materiala erabiliko dute, eta baldintza horiek bete ezean edo bezeroak jarduera hori egiteko behar diren trebetasun fisikoak ez baditu, enpresek uko egin ahalko diote zerbitzuak emateari.

13. artikulua. Erreklamazio orriak.

Turismo aktibo eta kulturaleko enpresek erreklamazio orriak izanen dituzte bezeroen **eskura.**

14. artikulua. Prezioak ikusgai.

Enpresak behartuta daude jarduerengatik kobratzen dituzten prezioak ikusgai jartzera. Prezioetan kontzeptu eta tributu guztiak adieraziko dira banan-banan.

15. artikulua. Beste zerbitzu batzuk.

Foru dekretu honetan aipatzen diren enpresetan bestelako zerbitzuak ematen dituzten instalazioak baldin badaude, horiek jardueraren edo establezimenduaren arabera finkatutako legezko baldintzak bete beharko dituzte.

16. artikulua. Turismo aktiboa eta kulturala bigarren jarduera gisara.

Turismoko Erregistroan inskripzioa eginik, Erregelamendu honetan araututako jardueretakoren bat bigarren jardueratzat edo jarduera osagarritzat eskaintzen duten enpresa edo establezimenduek Erregelamendu honetan ezarritako baldintzak bete eta 5.3 artikuluko b), c) eta d) ataletan aipatutako dokumentazioa aurkeztu beharko dute Vianako Printzea Erakundea-Kultura eta Turismo Departamentuan.

III. KAPITULUA. Zehapen prozedura

17. artikulua. Zehapenen araubidea.

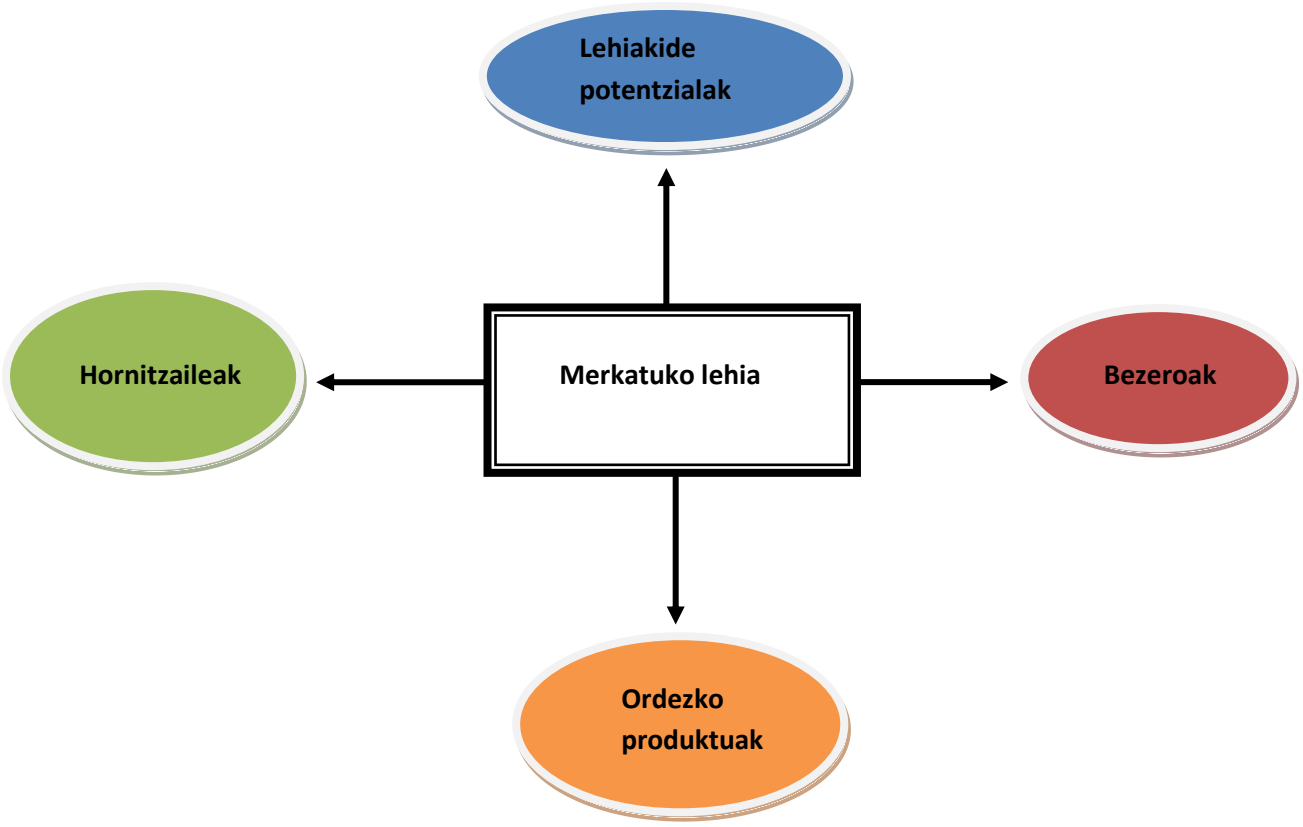
Establezimenduaren edo jardueraren titularrak foru dekretu honetatik datozen betebeharrak betetzen ez baditu, Turismoari buruzko otsailaren 14ko 7/2003 Foru Legean ezarritakoaren arabera dagozkion zehapenak jarriko zaizkio.

Iturria: Nafarroako web-gunea, navarra.es, LexNavarra.

4. Sektorearen Analisi espezifikoa Porterren bost indarrak:

Puntua honetan Porterren bost indarrak aztertuko dut Nafarroako turismo aktiboko industriaren inguruan, lehen aipatu dudan bezala, analisi hau bost atal ditu, merkatuan dagoen lehia, lehiakide potentzialak, bezeroak, hornitzaileak eta azkenik ordezko produktuak, bost puntu hauek analizatuko ditut puntu bakoitza bereizturik.

Honako da Porterren bost indarren eskema:



4.1 Merkatuan dagoen lehia:

Lehenik eta behin kontzentrazio maila aztertzeko Herfindalh-en indizearekin erabili dut, indize hau egiteko merkatu dagoen enpresa kopurua jakin behar dut eta enpresa hauen salmenta kopurua eurotan, azkeneko hau SABI-n agertzen den informazioa kontutan hartu dut. Formula honakoa da:

$$H = \sum_{k=1}^{n} (s_k)^2$$

Esan beharra dago Nafarroan enpresa txiki asko daudela komunitate osoan zehar banaturik, Herfindalh indizea behin egin ez gero 0,1895 balorean kokaturik dago Nafarroako kontzentrazio maila hau, esan nahi duena da, sektore honen kontzentrazio maila oso baxua dela, merkatuan enpresa asko daudela baina enpresen partaidetza merkatuan oso txikia dela. Beraz esan dezakegu turismo aktiboko industria kontzentratua dela enpresa txiki asko daudelako 87 enpresa daude Nafarroa osoan zehar konkretuki, honekin batera esan beharra dago Nafarroako turismo aktiboko merkatua lehia perfektuko baldintza batzuk betetzen ditu, honako hauek dira merkatuan lehia perfektua egoteko bete behar diren baldintzak:

1. Eskaintzaile eta eskatzaile asko egon behar dira, kasu honetan 87 enpresa daude turismo aktiboan Nafarroan, beraz enpresa eskaintzaile asko daudela esan dezakegu, aldi berean zerbitzu honetako eskatzaileak gero eta gehiago daude, honekin esan dezakegu ez dagoela turismo aktiboko enpresa bat eta zerbitzu hau eskatzen duen bezero bakar bat eta beraz ez dutela merkatuaren prezioetan eraginik.
2. Zerbitzuaren homogeneotasuna, hau da, zerbitzu berdinak eskaintzen dituzten enpresa, horrela bezeroa prezioaren bitartez erabakiko du ze zerbitzu kontratatu, hau da, prezioari begiratuko dio soilik.
3. Merkatuaren partaide guztiak informazio perfektua dute, hau da, denok dakite ze nolako zerbitzuak eskaintzen duten, ze prezioetara, ze nolako kalitatea duten, etab..
4. Enpresak merkatuan sartzeko eta irteteko aukera librea dute, hau da, merkatuan parte hartzen duten enpresa guztiak merkatuan sartzeko edo merkatutik ateratzeko aukera izango dute nahi duten unean.

Ikusi daiteke egoera hau, lehia perfektua, oso zaila dela ematea, nahiz eta Nafarroako turismo aktiboko merkatuan zenbait baldintza betetzen diren, hala nola, eskaintza eta

eskatzaile asko egotea, merkatuaren partaideak informazio perfektua daukate normalean prezio,zerbitzu mota edo zerbitzuaren kalitatea merkatuen enpresei deituz edo gaur egun interneten bidez ikusi dezakegu eta merkatu honetako enpresek merkatuan sartzeko eta irteteko aukera librea daukatela esan daiteke, sarrera hesiak eta irteerako hesiak oso txikiak direlako.

Bestalde monopolio merkatua dago, monopolio bere hitza esaten duen bezala "mono" bakarra, hau da enpresa bakar bat dago merkatuan non zerbitzu bat edo produktu bat eskaintzen duen eta beste aldetik "poli" daukagu asko esan nahi duena, eskatzaile asko daudela merkatuan zerbitzu hori eskatzen dutena, hau lehia inperfektuko egoera da. Beraz enpresa monopolistek zerbitzu edo produktuen prezio beraiek nahi dutena finkatzearen ahalmena dute. Beraz, monopolio kasua ez da ematen Nafarroako turismo aktiboaren merkatuan, merkatu honetan enpresa asko baitaude.

Oligopolioa ere eman daiteke merkatu batean, "oligo" gutxi esan nahi du grekoz, beraz oligopolio dagoen merkatuan saltzaile gutxi daudela eta erosle asko esan nahi du. Horregatik, saltzaile baten ekintzek eta erabakiak merkatu berdineko beste enpresengan eragina dute eta aldrebes, hau da, elkarren mendekotasuna dago. Merkatuko enpresek prezioak finkatzen ahaleginduko dira eskariaren funtzioaren arabera eta lehiakideen erreakzioa kontutan hartuta. Nafarroako turismoa aktiboa ez dauka horrelako lehia merkatuan, turismo aktiboko ekintzak eskaintzen dituzten enpresak asko daudelako.

Honekin lotuta, lehia monopolista dago, merkatuko egoera honetan lehia perfektuko baldintza bat ematen da, baldintza hau eskaintzaile eta eskatzaile asko egoteari dagokio, baina eskatzaile bakoitza bere zerbitzu edo produktuak ahal den moduan bereizten saiatzen da, beraz homogeneotasun baldintza ez da betetzen, enpresek eskaintzen dituzten zerbitzu edo produktuak aldiz heterogeneoak izatea lortu nahi dute. Hau lortzeko, kalitatea, marka, erosi ondorengo zerbitzua, osagarriak eta abar erabiltzen dute zerbitzua edo produktua ahalik eta desberdinagoa izateko. Lehia monopolistikoa, lehia ez-perfektuako eredu bat da. Nahiz eta lehia hobezinaren antza asko dauka, honako hauek dira:

- ✓ Saltzaile asko daude.
- ✓ Enpresek erraz sartu eta atera daiteke merkatu edo sektoretik.
- ✓ Sektoreko enpresa bakoitza jakintzat jotzen du besteek jartzen duten prezioa.
- ✓ Baina produktua edo zerbitzua heterogeneoa da.

Guzti hau azaldu ez gero, Nafarroako turismo aktiboko sektorea, lehia monopolistikoaren ereduari antza nabarmena dauka, saltzaile asko daude merkatuan 87 zehazki, enpresek erraz sartu eta atera daitezke merkatutik irtete eta ateratze hesiak oso eskasak direlako, eskaintzen dituzten zerbitzuak oso heterogeneok dira, enpresa bakoitza bere zerbitzuak ezberdintzen saiatzen direlako ahal den moduan eta enpresek informazio osoa daukate beren lehiakideak jartzen duten prezioaz, web-guneetan jartzen baitute.

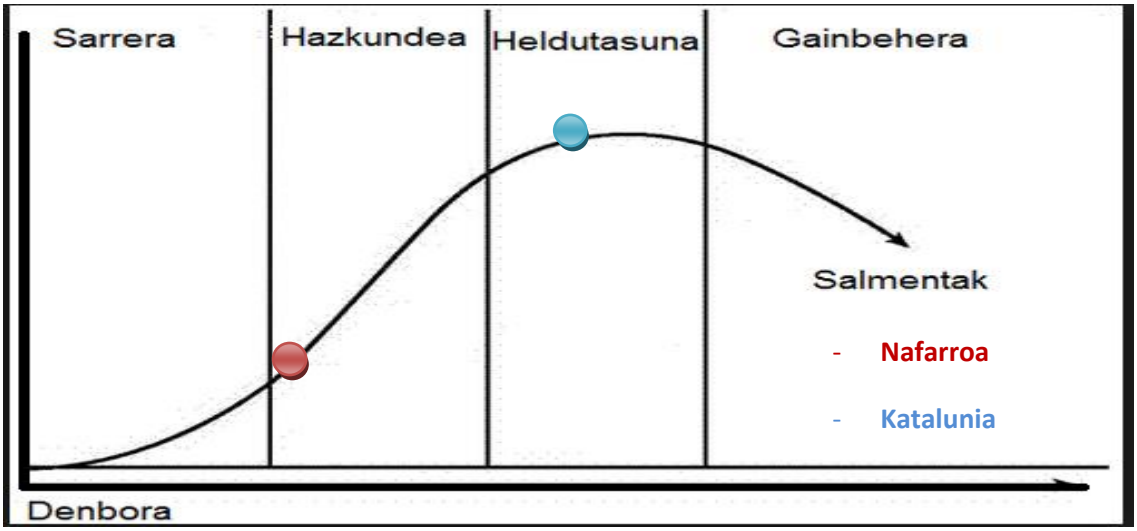
Aldi berean, industria honen handitze erritmoa oso baxua da, esan dezakegu Nafarroako turismo aktiboko zerbitzuko bizi-zikloa oraindik lehenengo eta bigarren faseen artean dagoela, hau da, merkatua azken urteetan igotzen joan da baina oraindik lehiaren intentsitatea oso baxua da eta ez da heldu heldutasunera.

4.1.1 Nafarroa Kataluniarekin konparatuz:

Nafarroa Espainiako beste zonalde batekin konparatuta adibidez Katalunia, esan dezakegu aipatu dudan azken zonalde hau, turismo aktiboaren aldetik nahiko garatuta dagoela, hau da, esan daiteke Katalunian Nafarroan baino lehenago agertu egin zen turismo aktiboa, Katalunian ere klima ezberdinak daude baina batez ere itsaso zonaldeak garrantzi handia dute. Bestalde Pirinioak ere kokatzen dira Katalunian eta hauek ere izugarrizko arrakasta izaten dute bai neguan non kirol ugari (eskia, snow,…) eskaintzen dituzten eta bai udan ere non kirol ezberdinak praktikatu daitezken, baita ere esan beharra dago geografikoki ikusita Katalunia Nafarroa baino handiagoa dela, beraz honen ondorioz leku gehiago daude bisitatzeko.

Nahiz eta Katalunia handiagoa izan, turismo aktiboaren bizi arloa heldutasunean dagoela esan daiteke, denbora gehiago darama turismo aktiboko merkatuan eta beraz honek egin du turismo aktiboko ekintzak Katalunian bere heldutasunera ailegatzea, nahiz eta bereiztu dezakegu alde batetik hondartzak eta eguzki turismoa gainbehera doazte, hau da, jendea gero eta gehiago nahi du mugitzea edo beste esperientzia bat bizitzea hondartzan egon baino eta bestalde turismo aktiboa heldutasunera ailegatzen hari da

Beraz esan dezakegu Nafarroa oraindik aukera daukala bere turismo aktiboa hobetzeko edo probetxu hobeagoa ateratzeko, turismo aktiboko merkatua oraindik hazten dago eta.



4 Iturria: propioa

Ateratzeko hesiak ez dira oso handiak, turismo aktiboko enpresa batek, sektore honetatik atera nahi badu, gehienez bere langileen indemnizazioei aurre egin beharko dute, hau da, turismo enpresa bat ireki ez gero eta gaizki joan ez gero enpresa hau ixterako orduan ez du hesi handirik gainditu behar, hauetako hesi bat langileen indemnizazioa izanen litzateke eta hau hesi handiena izango zen.

4.2 Lehiakide potentzialak:

Industria honetan lehiakide potentzialak izateak edo ez izateak, bi faktoreengatik, bereizten dira batez ere, alde batetik industria izan daitekeen sarrera hesiak daude eta beste aldetik industrian kokaturik dauden lehiakideen erreakzioa beste lehiakide bat merkatuan sartzerako orduan.

Merkatuko sarrera hesiak bi motakoak ditugu,:

✓**Sarrera hesiak absolutuak:** Sarrera hesi hauek adibidez, ze zerbitzu eskaini behar duen araberakoak dira, Nafarroako eraikin historiko batetan erakusketak edo ekintzak eskaini behar badu enpresa batek, eraikin hau sustatzeko Nafarroako gobernuari baimena eskatu behar zaio, eraikin historikoak Nafarroako gobernukoenak direlako, gobernuak orduan enkante-lehiaketara ateratzen du eraikin historikoa, modu honetan enpresa bati sustapenerako baimena ematen dio, adibide bat izan daiteke Oliteko gaztelua sustatzen duen enpresa kasu honetan "Guiarte" da non kontratu bat sinatu zuen urte kopuru batentzako.

✓**Sarrera hesi erlatiboak:** Sarrera hesi mota hau errazagoa da gainditzea nahiz eta zenbait enpresei absolutuak bezala izan daitezkeen.

Beste aldetik, merkatuan dauden enpresen erreakzioa dago, Nafarroan enpresa txiki asko daudenez esan dezakegu, orain arte ez dela egon inolako erreakzioa merkatu honetan dauden enpresetatik enpresa berriengan, nahiz eta etorkizunean posiblea izan daiteke hori gertatzea.

Lehiakideen puntu indartsuak eta ahulak:

PUNTU INDARTSUAK	PUNTU AHULAK
Lehiakide batek izan ahal dituen indar puntuak merkatuan: Prezio baxuak Zerbitzuen kalitatea Segurtasuna egiten dituen ekintzetan Zerbitzuaren ezberdintasuna	Lehiakideen puntu ahulak: Kalitatea zerbitzurekiko erlazioarekin txarra Profesionaltasun falta Zerbitzuaren ezaguera falta

5 Iturria: propioa

4.3 Bezeroak:

Turismo aktiboko bezeroak,bezero trebeak, non gauza ezberdinak probatzea gustuko duten eta batez ere kirola egiteaz eta naturaz gozatzen dutenak, aldi berean esperientzia ezberdin bat bizitzearekin batera, turismo mota hau batez ere naturan egiten da.

Normalean turismo mota hau egiten duten pertsonek perfil soziodemografikoari erreparatuz, pertsona gazteak 20-40 urte bitartekoak dira, kultur maila erdi edo altua dutenak eta maila ekonomikoa ertaina dutenek izango lirateke turismo aktiboko bezeroak, modu honetan bi segmentu maila berezi ditzakegu:

- ✓ **Gazte segmentua:** gazteak normalean aktiboagoak dira turista tradizionala baino. Ekintza berriak bilatzen dituena eta beraz ekintzak pertsonalagoak behar dira.
- ✓ **Adin ertaineko bezeroak eta familiak:** bezero multzoak dira, familia bidaiak egiten dituztenak eta ingurunean ekintzak egiteari prest daudenak, eta horrela esperientzia elkarrekin bizitzea.

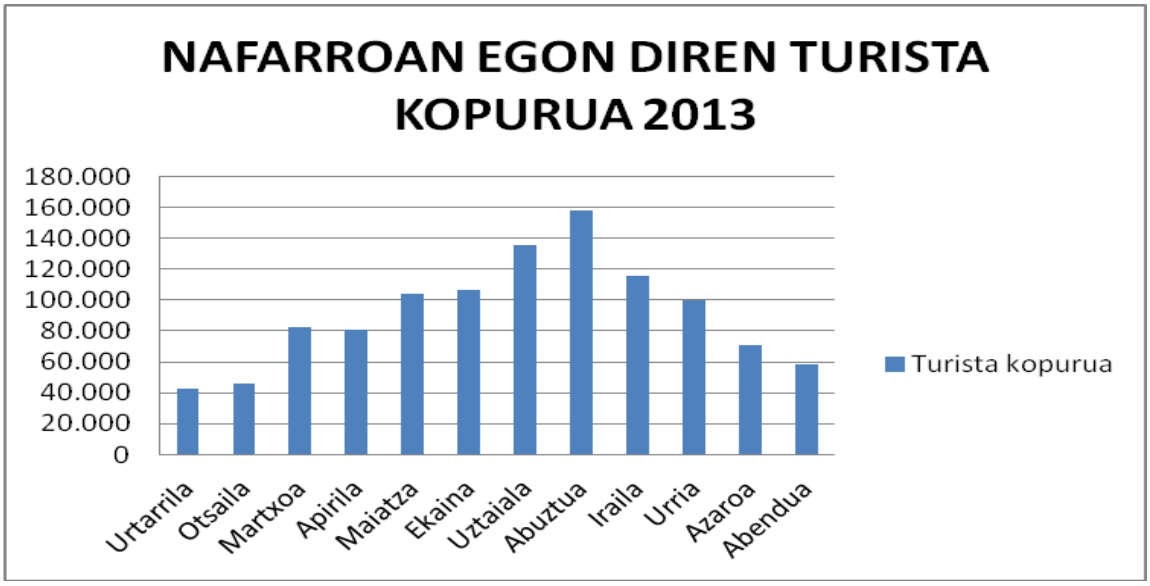
Bezero hauek normalean Europatik kanpo jotzen zuten turismo mota hau praktikatzeko, ala nola, India, Patagonia edo beste zonalde exotikoetara, Nafarroan ez baitzegoen oso garatuta turismo aktiboko alorrean eta turismo aktiboko eskaintza oso txikia zen eta zeuden ekintza ez zeuden oso garaturik.

Gaur egun, gero eta eskaintza handiago dago eta ekintza ugari agertu dira turismo aktiboan, beraz bezero kopurua turismo mota honen aldetik ere handitu egin da, hemen faktore garrantzitsuenetako bat krisi ekonomikoa izan da ere,hau da, gaur egun krisiari dagokionez turismo aktiboa praktikatzen duten bezeroak hemen gelditzera behartu dute gehienetan krisi egoera hau.

Hona hemen gaur egun eskaintzen dituzten zenbait ekintza Nafarroako turismo aktiboko enpresek:

Esan beharra dago, turismo aktiboa klimaren menpe dago ekintza bat edo beste egiteko, horregatik esan dezakegu turismo aktiboa estazionala izan daitekeela, beraz honekin lotuta bezeroen negoziaketa gaitasuna merkatuko enpresengan honekin zer ikusia daukate, hau da, urtaro euritsuetan edo hotz urtaroetan, eskaria jaitsi egiten da beraz normalean merkatuan dauden enpresek urtaro hauetan beherapenak eskaintzen dituzte zenbait ekintzetan horrela eskaria sustatzeko.

Hurrengo grafikoko datuak Nafarroako estatistika institututik hartuta daude:



6 Iturria: Nafarroako Estatistika Institutua (NEI)

Grafikoan ikusten den moduan, Uztaila, Abuztuan eta Iraila turista gehienak etorri dira, hilabete hauek urtaro lehorrenak dira Nafarroan eta beraz ekintzen prezioak hilabete hauetan igo egiten dira nahiz eta Urtarrilean, Otsailean eta Abenduan turista kopuru nabarmen jaitsi egiten da horregatik hilabete hauetan normalean merkatuko enpresek beherapen ugari eskaintzen dituzte, horregatik esan dezakegu bezeroek nolabait negoziaketa gaitasuna daukatela.

4.4 Hornitzaileak:

Turismo aktiboan egiten diren ekintzengatik, hornitzaileekin gero eta harreman gehiago izan behar dira, hornitzaileak behar diren materialak edo tresnak eskaintzen dutelako ekintzak aurrera heraman ahal izateko edo bai segurtasun kontratuak egin ere, baita ere garraio alokairuak ere behar dira.

Beraz oso garrantzitsua da konfiantzazko erlazioa ematea enpresa eta hornitzaileen artean horrela zenbait paktu egin daitezke bien artean eta honekin lehiakortasun abantaila eman daiteke epe luzera begira, hauetako paktu bat prezioen paktua izan daiteke.

4.5 Ordezko produktuak:

Ordezko produktuak, turismo aktiboa ez den beste turismo mota dela esan dezakegu, Nafarroan turismo mota asko daude eta turismo mota guzti horiek turismo aktiboaren ordezkoak dira, nahiz eta zerbitzu berdinak ez eskaini.

Ordezko zerbitzuak, esan dezakegu honako hauek direla, turismo gastronomikoa, turismo kulturala, agro-turismoa, erlaxatzeko turismoa(balnearioak adibidez), …

Turismo mota hauek, esan dezakegu nahi berdinak asetzen dituztela bezeroengan, hau da turismoa egitea eta ekintza konkretuak egitea, nahiz eta ekintza hauek kirolarekin harremana ez izatea beste ekintza mota egiten duten baina esperientzia desberdin bat eskaintzen dute turismo aktiboa bezala.

Esan dezakegu prezioa garrantzi handia duela turismo mota bat edo beste aukeratzerako orduan, hauetako turismo garestiena turismo gastronomikoa dela esan dezakegu, bertan lurralde bateko janari edo edari tipikoak probatzean datza, normalean produktu hauek oso garestiak izaten dira, luxuzkoak baitira eta "Jatorrizko deitura" izenarekin saldu egiten dira Nafarroan ardoa, haragia eta barazkiak dira tipikoenak.

Bestalde esan beharra dago, etorkizun baterako egokia izango litzateke, ordezko produktuak edo zerbitzuak eskaintzen duten enpresa batekin paktua egitea eta modu honetan pack-ak eskaintzea bezeroei, hala nola, ekintza bat turismo aktiboan eta modu berean alojamendua edo bazkari tipikoa eskaini.

5. AMIA analisia:

Puntu honetan, AMIA analisia egingo dut, bertan Nafarroako turismo aktiboko Aukera, Mehatxua, Indargune eta Ahuleziak zeintzuk diren aztertuko ditut, aurreko informazioa ere kontutan harturik.

AHULEZIAK:

- ✓ Estazionalitatea mendiko hainbat jardueretan.
- ✓ Turismo aktiboko enpresen dimentsio txikiak.
- ✓ Joera eskasa dago produktu eta zerbitzuen fusioa egiteari elkarrekiko promozioa egiteko.
- ✓ Eskaintza gutxi daude turismo aktiboko ekintzak, interneten merkaturatzen dituzten web guneetan.

MEHATXUAK:

Mehatxu garrantzitsuenak honako hauek dira:

- ✓ Turismo aktiboko promozioetan gehiago inbertitzen dituzten beste zonaldeekiko gertuera.
- ✓ Turismo aktiboko kalitatearen jaitsiera, hau da, egoera ekonomiko honetan prezioak jaitsi egin behar dira egoerara moldatzeko eta honen ondorioz turismo aktiboaren kalitatea ere jaitsi egiten da, ezin baita prezio baxuagorekin kalitate berdina eskaini.

INDARGUNEAK:

Sektorearen indargune nabarmenenak:

- ✓ Ondarezko edukia eta historiko artistiko altua dauka Nafarroa.
- ✓ Erakargarritasun naturala handia dauka Nafarroa: klima aldetik eta ingurunearen aldetik.
- ✓ Azpiegitura handia eta kalitatezkoa dauka landa eremuetan, hazkeneko hau oso loturik dago turismo aktiboarekin.
- ✓ Kultur agenda era askotakoak (mamia eguna, sagardo eguna, ardo eguna,erdi aroko eguna …) Nafarroan zehar.
- ✓ Kalitatezko eta barietateko gastronomia.

AUKERAK:

Nafarroako aukerarik garrantzitsuenak turismo aktiboari dagokionez hauek dira:

- ✓ Nafarroa duen jatorrizko deituraren marka, aukera bat izan daiteke turista kopurua handitzeko.

- ✓ Aukera bat da turismo aktiborako hondartza eta eguzkitako turismoa beherakada handia izatea azken urteetan.
- ✓ Donostia, Europako hiri kulturala 2016an izatea aukera bat da, Donostia Nafarroatik gertu baitago.
- ✓ Gasteiz ere ondoan daukagu eta hau Europako berde hiriburua da.
- ✓ Gaur egun jendea badauka denbora gehiago aisialdirako, beraz hau izan daiteke aukera bat turismo aktiboarentzat.
- ✓ Aukara garrantzitsu bat da internet, horrela Nafarroako turismo aktiboko ekintza hobekiago ezagutu ahal dira beste zonaldeetan, hau aukera hona da bezero asko ze nolako zerbitzuak eskaintzen diren jakinarazteko.

6. Konklusioa.

Bukatzeko, konklusioak azalduko ditut.

Lehenengo konklusio da, Nafarroa turismo aktiboa egiteko edo enpresa bat eraikitzeko leku aproposa dela, lehenik eta behin oso merkatu txikia daukalako sektore honi begiratuz, eta bigarren puntu positiboa bere klima aniztasuna eta kokapen geografikoa da, hau da, klima aniztasun honek paraje paregabeak uzten ditu Nafarroan zehar eta hau turismo aktiborako ezin bestekoa da, aurreko puntu batean aipatu dudan bezala, turismo aktiboa gehien bat naturan gozatzea, esperientzi ezberdin bat izatea eta batez ere naturan kirola egitea bere helbururik garrantzitsuena delako, bestalde kokapen geografikoa aipatu behar da, lau zonaldeekin muga egiten du eta hau ere puntu positiboa da nire ustez bezeroak erakartzerako orduan.

Bestalde, aipatu beharra da, sektore honetan sartzea erraza dela, eta aukera hona izan daiteke gaur egungo gazteriarentzat, sartzeko hesiak ez baitira oso garestiak, gaur egun gazte gehienek kirola egitea gustuko dute eta soilik berain ezaguerarekin aski da turismo aktiboko enpresa bat eraikitzeko, ezin bestekoa da ongi formatzea Nafarroako historia edo Nafarroako geografia ongi ikasiz, hori izan daiteke garrantzitsuena eta gustuko izatea turismo aktiboa. Guzti hau Nafarroarentzat onuragarri da, Nafarroako gazteek beraien enpresa propioa izatea bultzatu beharko luke, hainbat laguntza eskainiz.

Beste puntu bat, gaur egungo krisiari dagokio eta hau aukera handia izan daiteke turismo aktiborako, lehen krisi egoerarik ez zegoenean turismo mota honetako bezeroak kanpora jotzen zuten turismo aktiboa praktikatzera herrialde exotikoetara orain bezero hauek helbide merkeetara joaten dira eta hemen adibidez Nafarroa kokatuko genuke.

Bukatzeko, Nafarroako turismo aktiboa handitzen doa, hainbat toki ospetsua jorratzen ari dira, hala nola, orain dela gutxi Europako tirolinarik luzeena eraiki dute Igantzin, hau puntu positiboa izan daiteke gure komunitaterako baina oraindik ibilbide luzea dauka sektore hau ongi lantzeko, turismo aktiboa, Nafarroan, oraindik ez baitago oso landuta edo merkatua oraindik oso mugimendu gutxi dauka aspektu honetan, baina pixkanaka- pixkanaka hobetzen joan behar da Nafarroako turismo aktiboa, landa azpiegitura paregabea baitugu.

7. Bibliografia:

Introducción a la estrategia empresarial.

Grant, R.M. Dirección estratégica. Tme, tratados y manuales de empresa.

Porter, M.E. Estrategia competitiva. Pirámide.

Porter, M.E. Ventaja Competitiva. Cecsa.

www.navarra.es

www.noticiasdenavarra.es

www.navartur.es

www.turismonavarra.es

www.cfnavarra.es

www.ine.es

www.iet.tourspain.es

Datu oinarria SABI