



Reinicia

Abre tus alas

Ficha Técnica
Sector Actividades Deportivas
y de Ocio



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

Sector Actividades Deportivas y de Ocio

Se consideran en esta guía para este sector actividades de muy diversa naturaleza: deportivas, recreativas y de entretenimiento. Tienen en común que están vinculadas con el ocio activo y que muchas de ellas están directamente relacionadas con el turismo. Quedarían fuera actividades con un componente principal cultural o educativo.

Contexto

Dentro de este sector, se pueden encontrar actividades muy diversas, desde las más directamente vinculadas al turismo activo, deportivo, de aventura y de naturaleza (buceo, rutas en bicis de montaña, paseos a caballo, paseos en globo, etc.), hasta las más relacionadas con el entretenimiento (parques de bolas, escape rooms, campos de paint-ball, empresas de animación infantil, etc.). Incluso se podrían encuadrar también aquí actividades relacionadas con el fitness y el entrenamiento personal o los propios gimnasios.

Es un sector en gran parte relacionado con el turismo, un sector estratégico para Andalucía. Es relevante para la región en términos de empleo y, en especial, en términos de trabajadores por cuenta propia y de microempresas. Además, es un sector en el que venían creciendo significativamente los trabajadores por cuenta propia en los últimos años pre-pandemia, en particular, las iniciativas lideradas por mujeres, y que venía siendo significado en la generación de empleo femenino.

La COVID-19 ha tenido enormes consecuencias

para el sector, que ha visto muy condicionada su actividad ante las restricciones al turismo, a la movilidad, a la actividad deportiva, a los eventos sociales y empresariales, o ante las medidas requeridas para la prevención (limitaciones de aforo), que han hecho directamente inviables muchas de sus actividades.

Modelo de negocio

La descripción de un modelo de negocio tipo en este sector se va a realizar mediante los nueve bloques que componen el Canvas del Modelo de Negocio, de Alexander Osterwalder.

Aunque dentro de este sector hay una tipología muy heterogénea de actividades y negocios, se va a describir un modelo de negocio tipo que pueda reflejar la operativa general de este tipo de empresas.

Segmentos de mercado

Este módulo sirve para definir los grupos de personas a los que se dirige un negocio.

Dada la diversidad de actividades posibles dentro de este sector, se puede pensar en al menos seis categorías de potenciales clientes:

- Particulares. Niños, adultos, familias...
 - Turistas. Como se ha dicho, muchas de las actividades incluidas están directamente relacionadas con el turismo, por lo que los turistas han de figurar aquí.
 - Empresas. Las empresas de todo tipo pueden ser usuarias de estos servicios para actividades de Team Building o para eventos empresariales.
 - Colegios. Para actividades expresamente dirigidas a niños y jóvenes, ya sean actividades puntuales, o como parte de las actividades extraescolares.
 - Organismos públicos. Determinadas actividades recreativas pueden ser contratadas, por ejemplo, por Ayuntamientos para fiestas y eventos.
 - Empresas organizadoras de eventos, que pueden trabajar con evento públicos, empresariales o privados.
- Actividades para particulares. Actividades que pueden ser prestadas de modo individual, con o sin monitor.
 - Actividades para grupos. Actividades que son prestadas para grupos, o bien abiertas para que pueda participar cualquier persona interesada, o bien cerradas a grupos procedentes de un mismo cliente (una familia, un colegio, un cumpleaños, etc.).
 - Actividades a medida. Cualquier empresa siempre puede ofrecer un servicio a medida en función de las necesidades específicas del cliente.

Esos servicios básicos pueden verse complementados con la oferta de clases y cursos y con el alquiler o venta de equipos y productos relacionados con la actividad.

También se pueden ofrecer packs de diversas actividades, o de actividades y productos, para generar ventas cruzadas.

Una segunda cuestión que hay que abordar en este módulo es cómo esta oferta de servicios aporta valor a los clientes, por qué eligen una empresa frente a otra.

Se puede pensar en atributos como los siguientes:

- Contenido de la actividad. En qué consiste la actividad, qué se hace.
- Características de la prestación. Cómo se desarrolla la actividad: en qué horarios, tamaño de los grupos, monitorizada o no.
- Experiencia de los monitores. Si son actividades monitorizadas, experiencia y conocimiento de los monitores

Siempre es importante definir bien el perfil concreto de cliente al que dirigirse, pero especialmente en un sector como éste, tan diverso, fragmentado y atomizado.

Una vez definido el perfil de cliente objetivo, se ha de diseñar una Propuesta de valor atractiva y diferencial.

Propuesta de valor

Este módulo sirve para describir cómo se crea valor para un segmento de mercado específico.

Lo primero que hay que considerar en este módulo es la oferta de servicios.

Una empresa de este sector suele ofrecer tres tipos de servicios básicos:

correspondientes, tanto en la actividad en sí, como en la labor de monitorización.

- Calidad del equipamiento. Características del equipo empleado en la actividad.
- Seguridad. Si procede, medidas para una realización segura de la actividad por parte de los participantes.
- Adecuación. Si el conjunto de la actividad se adecúa a las características del cliente: por nivel, por riesgo, por exigencia física, etc.
- Precio. Por supuesto, el precio siempre importa.
- Acceso. Por las características de muchas de las actividades incluidas, el acceso a las instalaciones puede ser un elemento relevante: si es fácil llegar, si es fácil de localizar, si es posible aparcar, si es posible desplazarse con transporte público, etc.
- Referencias. Ante una actividad desconocida, que un cliente se plantea por primera vez, valorará la existencia o no de referencias y, de ser así, si son positivas.
- Personalización. La posibilidad de personalizar/adaptar la actividad a las necesidades específicas de los clientes.

Diferentes perfiles y segmentos de clientes valorarán más unos atributos que otros, pero todos buscan al final una experiencia satisfactoria, en función de sus expectativas. Esos clientes satisfechos pueden repetir y se pueden convertir en referencias para atraer nuevos clientes.

Canales

En este módulo se describe cómo se llega a los clientes.

Un canal fundamental hoy para llegar a los clientes es Internet y las redes sociales. La página web y la actividad de las empresas en redes sociales, son medios importantes para darse a conocer.

Otros canales habituales de este tipo de actividades son distribuidores, o prescriptores.

En el caso de las actividades relacionadas con el turismo, las agencias de viajes son un canal claro. Prescriptores, pueden ser establecimientos hoteleros y puntos de información turística.

En general, las empresas de este sector también recurren a métodos tradicionales, como publicidad, presencia en ferias específicas, o buzoneo.

Como se ha dicho anteriormente, importante es el boca a boca, clientes que llevan clientes nuevos, al hablarles de la actividad y darles una buena referencia.

En los últimos años están cobrando creciente importancia los agregadores de Internet. Plataformas como Booking, Tripadvisor o Civitatis, por ejemplo, y muchas otras que hay de diferente ámbito y alcance.

Estas plataformas (o la propia Google) suelen aportar además valoraciones y comentarios de otros clientes que son cada vez más tenidos en cuenta.

No hay que olvidar, por supuesto, los directorios que pueden volcar en Internet administraciones locales, provinciales y autonómicas (páginas de turismo...).

En cuanto a la prestación del servicio, las actividades normalmente se realizan en las instalaciones de la empresa. Salvo en determinadas actividades recreativas (empresas de animación, por ejemplo), que pueden llegar a hacerse en la ubicación deseada por el cliente.

Relación con clientes

Este módulo sirve para definir el tipo de relación que los negocios establecen con sus clientes.

En este tipo de negocios la relación con los clientes siempre es directa con atención personalizada. Puede ser en persona o por teléfono, correo electrónico... Hoy día también se está naturalizando el uso de Whatsapp para comunicarse con ellos.

Las promociones son un elemento habitual, para captar nuevos clientes, y acciones de fidelización como bonos de servicios o promociones específicas por traer clientes nuevos.

Actividades clave

En este módulo se incluyen las acciones más críticas para el buen desarrollo del negocio.

En este sector es clave la promoción, para conseguir llegar al público objetivo.

Incluso más importante si cabe es la atención a los clientes, antes, durante y después de la actividad, para asegurar que su experiencia es plenamente satisfactoria y que, por tanto, pueden querer repetir e incluso recomendarla a otros de su entorno personal o laboral.

Se ha de incluir el diseño de la oferta de actividades, que ha de resultar adecuada para el público objetivo, atractiva y diferencial. Esto

supone también mantenerse al tanto de las novedades, de mercado y relacionadas con la actividad, para incorporar lo que pueda suponer una mejora competitiva.

La planificación, desarrollo y coordinación de las actividades, para que se realicen satisfactoriamente y en condiciones de seguridad y para una correcta gestión de recursos.

La revisión y mantenimiento de equipos, materiales e instalaciones, en aquellas actividades en las que proceda. Por cuestiones de higiene, para asegurar la calidad del servicio y, también la seguridad.

Precisamente, las actividades orientadas al aseguramiento de la seguridad y al cumplimiento de la normativa vigente en este ámbito también serán un aspecto fundamental en muchas de las empresas de este sector.

Recursos clave

En este módulo se han de incluir los activos más importantes para el negocio, que pueden ser físicos, humanos, intelectuales, etc.

Quizás el activo más relevante para un negocio de este tipo son los monitores, que juegan un papel crucial en la prestación del servicio, en el desarrollo de la actividad. Deben tener experiencia en la actividad y como monitores. Y deben contar con la acreditación necesaria.

Otro elemento a incluir aquí son los medios necesarios para el desarrollo de la actividad: equipos, instalaciones.

En muchas de las empresas de este sector, también la ubicación, la localización, en un

entorno conveniente y propicio para el desarrollo de la actividad.

La presencial digital (página web, redes) es otro elemento esencial, porque aunque los clientes lleguen a conocer a la empresa por diferentes canales, el punto de referencia último siempre es la información que se aporta desde los medios digitales de la empresa.

Alianzas clave

Aquí se han de incluir los partners (proveedores, socios) que son esenciales para el negocio.

Se puede pensar en al menos tres tipos de partner clave para el desarrollo de un negocio de este sector.

Por un lado, la red de colaboradores, freelance, que permiten dar respuesta a picos puntuales de demanda o a necesidades muy específicas.

Por otro lado, habrá distribuidores o prescriptores que resulten particularmente importantes para la captación de nuevo negocio.

También se pueden establecer alianzas con negocio relacionados para lanzar ofertas combinadas.

Fuentes de ingresos

En este módulo se han de contemplar las diferentes fuentes de ingresos del negocio.

Como no puede ser de otra manera, los ingresos por venta de actividades serán la principal fuente de ingresos. En algunos casos serán ingresos por actividad individual (ya sea individual o a un grupo); en otros casos serán ingresos por venta de entradas o inscripciones individuales a una actividad abierta previamente programada.

Habrán ingresos de servicios diseñados para favorecer la recurrencia, como bonos o inscripciones temporales (mensuales, trimestrales, anuales).

También puede haber ingresos por actividades formativas (clases, cursos) y por alquiler o venta de equipos, materiales y productos relacionados.

Estructura de costes

En este último módulo se han de incluir las principales partidas de costes.

Como en la mayoría de empresas de servicios, el principal coste en las empresas de este sector es el de Personal.

Otro gasto relevante irá asociado a amortizaciones y mantenimiento de equipos, materiales, instalaciones, local (incluyendo suministros).

También habrá que considerar la inversión requerida para la promoción del negocio y las comisiones a distribuidores, ya sean tradicionales (p.ej. agencias de viajes) o digitales (plataformas).

Cambios y tendencias

En todo sector se estaban produciendo ya determinadas tendencias antes de la pandemia que se van a mantener. Algunas de ellas incluso han visto acelerado su ritmo de adopción. Durante el confinamiento y el tiempo de restricciones también se han producido cambios que es probable que se mantengan. Todo ello va configurando un nuevo contexto de negocio cuyo impacto hay que considerar. Estos cambios y

tendencias se van a estructurar en tres categorías: (i) Normativa sanitaria, (ii) Clientes y mercado, (iii) Transformación digital.

Normativa sanitaria

Las empresas deben registrarse por lo expuesto en el Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, comúnmente conocido como “decreto de la nueva normalidad”.

Las empresas relacionadas con el turismo activo han de seguir las especificaciones establecidas en la guía de directrices y recomendaciones “Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2: Turismo Activo y Ecoturismo”, coordinada por la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, en colaboración con el Ministerio de Sanidad, y cuya elaboración ha corrido a cargo del Instituto de Calidad Turística de España (ICTE).

La Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local de la Junta de Andalucía también ha publicado guías prácticas de recomendaciones, tanto para el sector turístico en general como para turismo activo y de naturaleza en particular.

Se establece la distancia de seguridad interpersonal de al menos 1,5 metros (con el correspondiente control de aforos), el uso de mascarillas siempre que no sea posible garantizar esa distancia y el lavado frecuente de manos o el uso de soluciones hidroalcohólicas. Además, se recomiendan cuestiones como la cita previa (incluso el uso de medios telemáticos para la reserva, pago y atención al cliente), o la

desinfección de superficies, materiales y equipos después de cada uso. De hecho, no se deben compartir materiales, ni entre clientes, ni entre clientes y trabajadores, si no se han desinfectado previamente.

Clientes y mercados

En términos de mercado, había ya antes de la pandemia algunas tendencias relevantes, como por ejemplo las siguientes (sin ánimo de ser exhaustivos):

- Mayor gasto en ocio por parte de las familias.
- Dentro del sector turístico, creciente interés por el turismo activo. Prueba de ello es que para Booking.com era la tendencia más relevante dentro del sector turístico en 2018.
- Creciente importancia del canal online. Cada vez más, los clientes recurren a Internet para informarse, comparar y reservar actividades.
- Proliferación de agregadores digitales, de plataformas digitales, de marketplaces, para poner en valor a los clientes la oferta existente. Desde los generalistas como Booking.com, Tripadvisor o Civitatis, hasta los especialistas, ya sea por tipo de actividad, como [Hommtter](#), centrada en la oferta de turismo activo, de actividades al aire libre y de actividades de aventura, o por tipo de público objetivo, como [Trobatea](#), dirigida a familias.
- Búsqueda de experiencias, más que el desarrollo puntual de una actividad

específica.

Además de las tendencias de mercado, hay igualmente algunas tendencias sociales que merece la pena recordar, algunas de ellas directamente relacionadas con su digitalización:

- Nuevas generaciones para las que las nuevas tecnologías juegan un papel importante: los millennials o Generación Y (nacidos entre 1982 y 1994, aprox.) ya son personas habituadas al uso de redes sociales, pero es que se está incorporando ya al mercado como consumidores la Generación Z (nacidos a partir de 1995, aprox.), que son usuarios masivos de Internet y de contenidos digitales a través del smartphone.
- La llamada Silver Economy, vinculada a las oportunidades de productos y servicios dirigidos a las personas mayores de 50 años, que cada vez son más, por el aumento de la esperanza de vida, y más digitales.
- El creciente interés por lo natural y por la sostenibilidad, que hace que la sociedad esté dando preferencia a actividades respetuosas con el medio ambiente y con los animales y actividades relacionadas con la naturaleza.
- Personalización. La búsqueda de experiencias únicas y personalizadas, que están siendo posibilitadas por la digitalización.

Algunas de las tendencias ya existentes previamente se han acelerado:

- Compra de productos y servicios online. Se dice que el comercio electrónico ha crecido durante la pandemia lo que en condiciones normales habría tardado 10 años.
- Entretenimiento digital. Consumo de contenidos digitales de todo tipo, en plataformas de streaming y redes sociales: Netflix, Youtube, Instagram, TikTok... La gente se ha habituado al ocio doméstico y digital.
- E-Gaming. Dentro del entretenimiento digital, sigue creciendo con fuerza el sector del e-Gaming. La plataforma de retransmisión de videojuegos en directo de Amazon, por ejemplo, ha experimentado un crecimiento interanual en el último período del 100%.
- Omnicanalidad. Las empresas están acelerando sus estrategias digitales para evolucionar hacia la omnicanalidad y ser capaces de ofrecer experiencias híbridas, que integren el mundo físico y el digital, experiencias presenciales y experiencias virtuales.
- Estilo de vida saludable. Era ya una tendencia pre-pandemia y el coronavirus no va a hacer sino reforzarlo. Dentro de este concepto se ha de incluir el ejercicio físico y la práctica deportiva.
- Whatsapp. Los servicios digitales siempre han buscado ofrecer experiencias sencillas para facilitar su adopción. Ante la proliferación de apps específicas, se está favoreciendo cada vez más Whatsapp

como medio para la relación, comunicación y compra, al ser una aplicación que casi todos los consumidores tienen instalada en su smartphone y que es además muy accesible, por su facilidad de uso, para todo tipo de público objetivo, incluso para personas mayores.

¿Qué ha pasado además durante la pandemia que puede consolidarse como tendencia?

- Interés por lo local, por lo cercano, en cuanto a turismo y ocio, ante las restricciones a los viajes internacionales y la incertidumbre que la situación de la pandemia genera sobre otros destinos.
- Preferencia por actividades no masificadas y que se realicen en espacios abiertos y naturales, que conforman entornos de menor riesgo para el contagio y, por tanto, ofrecen mayor sensación de seguridad.
- Todo en casa. La pandemia nos ha obligado a realizar en casa o desde casa actividades que nunca nos habíamos planteado antes, como por ejemplo determinadas actividades relacionadas con el ejercicio físico: ha aumentado la compra de equipamiento para la práctica de actividad deportiva en casa y también se han popularizado los directos online relacionados con el fitness. Lo mismo ha sucedido con actividades de entretenimiento.
- Socialización virtual. Éramos reacios antes de la pandemia, pero la necesidad nos ha

forzado también a la socialización virtual. Llamadas y quedadas con amigos y familiares y reuniones y eventos empresariales se han desarrollado de modo digital, mediante videollamada o con alguna de las plataformas existentes (Teams, Zoom).

Transformación digital

Las oportunidades que brinda la transformación digital para la mejora del sector son muchas, algunas ya se han mencionado de pasada previamente.

Para facilitar su comprensión, se van a estructurar en torno a cuatro categorías: Procesos de trabajo, Herramientas para los trabajadores, Experiencia de cliente, y Nuevos servicios y modelos de negocio.

Procesos de trabajo

Las nuevas herramientas digitales han de permitir mejorar los procesos y la gestión del negocio, para trabajar mejor y de un modo más eficiente.

Es cierto que muchas de estas empresas seguramente llevarán el día a día de su negocio con software de ofimática básico (Excel, Word) y correo electrónico.

Pero en la actualidad es posible contar con software de gestión en la nube que, por un lado, permite digitalizar los procesos clave de la empresa (gestión de actividades, gestión de recursos, gestión de clientes) y que, por otro lado, permite acceder a la información relevante del negocio desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo (ordenador, tablet, smartphone).

Este tipo de softwares, además de permitir una mejor gestión del negocio, ofrecen la posibilidad adicional de poder hacer analítica avanzada de los datos, aspecto clave de la transformación digital.

Una analítica avanzada permite por ejemplo predecir la demanda de actividades y, a partir de esta predicción, poder planificar recursos, y optimizar su uso; también puede permitir adquirir un mejor conocimiento de los clientes, para anticipar necesidades y poder hacerles ofertas relevantes, o diseñar nuevas actividades en función de sus intereses y gustos, o proponerles packs u otras actividades relacionadas.

Un software permitirá una mejor gestión del presente y del futuro del negocio y llevar un mejor control del protocolo de seguridad y de la trazabilidad de éste, aspecto muy relevante en este sector.

En la gestión de la empresa habrá que poner especial énfasis también ahora en la gestión de los aforos de las actividades y en el aseguramiento de la normativa sanitaria.

Un ejemplo de software de este tipo para entrenadores personales es [DudyFit](#).

Además de las posibilidades del software en la nube, no hay que olvidar tampoco dispositivos IoT (Internet de las Cosas) y diferentes tipologías de wearables (pulseras, etc.), que pueden contribuir a la conectividad permanente y en tiempo real de equipos, monitores y clientes. Son dispositivos que pueden proporcionar información en tiempo real de su localización y estado, ayudando así a la seguridad y a una mejor gestión de los equipos (siempre localizados, siempre a punto), del desarrollo de las actividades, o de los clientes.

Herramientas para los trabajadores

Las nuevas herramientas digitales permiten que los trabajadores puedan acceder fácilmente a la información que necesitan para poder desarrollar su trabajo satisfactoriamente.

El smartphone se ha hecho imprescindible en nuestra vida diaria y ahora también se está naturalizando su uso en entornos laborales.

Las nuevas tecnologías no sólo permiten cambiar radicalmente la manera en la que llevamos nuestros negocios; también, gracias a los smartphones, a las soluciones en la nube y a las apps, pueden dotar de nuevas herramientas a nuestros trabajadores para que puedan desempeñar su labor de la mejor manera posible.

Así, si un monitor puede acceder desde su móvil a su agenda de actividades y clientes, puede hacer una mejor preparación de las actividades y ofrecer a los clientes una atención más personalizada.

Si se disponen de medios conectados, se le puede facilitar la rápida localización de los que necesita para su próxima actividad.

Con tecnologías como realidad virtual o realidad aumentada, puede tener en su móvil información relevante sobre un equipo, una instalación, una ruta o una actividad. Para asegurar el buen desarrollo de la actividad o la seguridad.

Un monitor puede tener en su tablet o móvil una checklist digital para asegurar, por ejemplo, que realiza todas las tareas asociadas al protocolo de seguridad.

Un monitor puede tener en su móvil las rutas georreferenciadas; la existencia de beacons o balizas electrónicas que le activen en el móvil

información clave al acercarse.

Experiencia de cliente

Las nuevas herramientas digitales permiten ofrecer una mejor experiencia a los clientes, antes, durante y después de la actividad.

Hoy día, la mayoría de los clientes comienzan su “viaje” en relación a una determinada actividad, en Internet.

Pueden llegar a conocer la actividad de una empresa a través de las muchas plataformas digitales existentes hoy día agregadoras de todo tipo de actividades.

Como el boca a boca también es importante, en términos digitales, pueden llegar a una empresa de actividades de deporte y ocio por contenidos relacionados que hayan puesto personas de su entorno cercano en redes sociales.

También, por supuesto, a través de las actividades de marketing digital de la propia empresa, tan importante hoy día: contenidos que la ayudan a posicionarse, eventos en directo, publicidad online, etc.

Un posible cliente mirará a continuación la web de la empresa y su actividad en redes sociales, para valorar su oferta. Imágenes, videos, visitas virtuales, valoraciones y/o testimonios de otros clientes, ayudarán a poner en valor la oferta y las actividades.

Una empresa debe ofrecer hoy día todo tipo de canales para la relación con los clientes: teléfono, Whatsapp, correo electrónico...

Aplicaciones como Whatsapp Business ayudarán a una comunicación más directa, cercana y personalizada con los que ya son clientes.

Un chatbot puede ayudar a ofrecer un canal de atención personalizada, de interfaz humanizado, 24x7.

Se les puede ofrecer a los clientes la posibilidad de cerrar todo el proceso online de reserva y pago de las actividades. Así se facilita el cierre de la transacción y la atención en remoto y digital, dando lugar a procesos sin contacto, cuestión tan importante hoy día para la prevención del coronavirus.

Una empresa como Alúa, por ejemplo, www.alua.es, permite reservar y pagar las actividades a través de su página web y es activa en Facebook, Twitter, Youtube e Instagram. En su web, también sugiere otras actividades relacionadas una vez se selecciona una.

La empresa Descubre Turismo de Naturaleza (www.descubrenaturaleza.com) también ofrece la posibilidad de reservar y pagar actividades en su web, y muestra en ella valoraciones que los clientes han hecho a través de Tripadvisor.

Gracias a la digitalización, se puede extender la experiencia de los clientes antes y después del desarrollo de la actividad.

Antes de la actividad, se le puede proporcionar contenidos digitales de interés: tutoriales, recomendaciones, explicaciones, cuestiones de seguridad, etc. O incluso recurrir, ahora que se han naturalizado, a videollamadas o videoconferencias para ofrecer un primer contacto directo, ya sea personalizado o grupal.

Durante y después de la actividad se puede animar a los clientes a generar contenidos para sus redes sociales sobre la actividad, para así apalancarse en ellos para una difusión referenciada de la oferta

de la empresa.

Durante la actividad, soluciones de realidad aumentada, realidad virtual, gamificación, georreferenciación, o el uso de cámaras o códigos QR, pueden ayudar a generar actividades más interactivas, enriquecidas. La startup andaluza 2iXR (www.2ixr.com), por ejemplo, ayuda a crear experiencias geolocalizadas, interactivas y gamificadas con realidad aumentada.

Una experiencia relevante es la iniciativa Zona Zero Pirineos impulsada por una asociación de empresarios de la zona, www.zonazeropirineos.com, dirigida al turismo de rutas de montaña en bici. La iniciativa incluye una app, Ztrails, que permite obtener la información relevante de todas las rutas oficiales, seguirlas como en un GPS y obtener en tiempo real incidencias que afectan a la seguridad.

Durante la actividad, si se habla de actividades deportivas, también se puede integrar el uso de pulseras, apps, etc., que ofrecen información del rendimiento físico de las personas. Aportan datos para una atención más personalizada.

El paradigma dominante de lo que es un cliente en este sector ha de cambiar: la digitalización obliga a pasar de un modelo transaccional (un cliente contrata una actividad, la hace, la paga y ya hasta la próxima) a un modelo más relacional, de vínculo e interacción más prolongado en el tiempo, a ser posible incluso permanente.

Nuevos servicios y modelos de negocio

Las nuevas herramientas digitales permiten explorar nuevos servicios y modelos de negocio

digitales.

Los clientes buscan experiencias, y, como se ha visto en el epígrafe anterior, las nuevas tecnologías digitales ofrecen la posibilidad de generar nuevas experiencias personalizadas y el cambio a un modelo relacional.

También se ha visto en el apartado anterior como ya hay empresas que están favoreciendo la compra online de actividad, dando así una respuesta al crecimiento acelerado del comercio electrónico y a la tendencia creciente de los clientes de hacer todo online.

Hay empresas que también están adaptando su oferta a un mundo online:

- Xtraining, www.xtraining.es, de entrenamiento personal, incluye un servicio de entrenamiento online.
- Nannyfy, www.nannyfy.com, nacida como empresa de localización de cuidadoras infantiles, se reinventó durante la pandemia para pasar a ofrecer servicios y actividades online de entretenimiento para niños.
- ODOS Aventura, www.o2aventura.com, ofrece ahora actividades de Team Building online.

Y se pueden mencionar también la aparición de nuevas empresas o startups que hacen directamente propuestas digitales, como Fonkana, www.fonkana.com, que ofrece gymkhanas y actividades de team building digitales, o Gamefit, (www.gamefit.es), que ofrece una app para promover hábitos de vida saludable

mediante el movimiento y la gamificación.

La digitalización también está provocando la transferencia a otros sectores de modelos de negocio más propios del mundo del software, como freemium, suscripción, o pago por uso.

Impacto y retos

El mercado está cambiando, y la pandemia ha introducido nuevas variables que han de ser tenidas en cuenta.

Está creciendo el interés por el ocio, por la naturaleza y por el ejercicio físico.

Pero el sector se enfrenta a un cliente digitalizado, habituado a hacer cada vez más cosas a través de su smartphone.

Si los millennials o Generación Y son personas habituadas al uso de redes sociales, los de la Generación Z son consumidores masivos de Internet y de contenidos digitales a través del smartphone.

La pandemia, por otro lado, nos ha obligado a hacer todo en casa y desde casa, incluso actividades que antes ni nos planteábamos. Y para muchas de ellas hemos descubierto la comodidad del hogar.

Se ha acelerado el ocio digital, un riesgo para el sector, por su conveniencia, y por su bajo precio (o incluso gratuito). También por su carácter individual: son experiencias individuales, cada persona puede acceder de modo individual a lo que más le interesa.

Y parte de la socialización con el entorno familiar y profesional también se ha llevado al mundo online (videollamadas, reuniones online, eventos online).

El sector debe adaptarse a nuevos perfiles de clientes, pero queda el interrogante de si los nuevos modelos de relación y consumo surgidos durante la pandemia se consolidarán como tendencia para el mercado. La digitalización y la pandemia pueden hacer que cambie la forma de consumir ocio en el futuro. Y el sector debe prepararse.

DAFO

En este epígrafe se incluye un DAFO mínimo del sector. Las Debilidades y Fortalezas derivan de la caracterización interna del sector; las Amenazas y Oportunidades, del análisis del entorno.

Debilidades

- Sector muy atomizado, conformado mayoritariamente por trabajadores por cuenta propia y empresas de tamaño muy pequeño.
- Empresas promovidas por personas especialistas en la actividad (deportistas, monitores), pero no en gestión empresarial.
- La fragmentación de la oferta y el crecimiento exponencial de intermediarios (agencias de viajes, plataformas digitales de todo tipo) dificulta una llegada efectiva al público objetivo.
- Limitada capacidad de inversión.
- Excesiva dependencia de un público no residente.

Fortalezas

- Espíritu inquieto, dinámico, innovador, por la necesidad de estar permanentemente ofreciendo experiencias atractivas y de calidad, para captar clientes en un mercado tan fragmentado y con tantísima competencia.
- Población importante en un entorno cercano.
- Entorno natural extenso, rico y diverso.
- Climatología favorable para desarrollar actividad al aire libre a lo largo de todo el año.
- Sector que conecta con las aficiones de los clientes y, por tanto, con sus emociones.

Amenazas

- Permanencia en el tiempo de la disminución de la actividad tradicional, por la continuidad de las restricciones a la movilidad por la pandemia y por las consecuencias económicas de ésta, que pueden condicionar el consumo privado, el gasto empresarial y los eventos públicos y privados.
- Bajas barreras de entrada, que en tiempos de crisis puede facilitar el intrusismo.
- Posición dominante de las plataformas digitales en la venta de servicios (Booking.com, Airbnb, TripAdvisor, etc.): se llevan una comisión importante y “commoditizan” la oferta.
- Aumento acelerado del ocio digital

(plataformas de streaming, redes sociales, eGaming).

- Aumento del entrenamiento deportivo en casa, con apps que ofrecen entrenamientos personalizados y la entrada de las grandes marcas (Adidas, etc.).

Oportunidades

- Interés por una vida saludable y por el ejercicio físico.
- Interés por la sostenibilidad, por el medio ambiente, por lo natural.
- Puesta en valor del ocio cercano, ante las restricciones y la incertidumbre de los viajes nacionales e internacionales.
- Preferencia por actividades no masificadas y a cielo abierto, para evitar el riesgo de contagio.
- Posibilidad de generar nuevas experiencias, también personalizadas, gracias a la digitalización.

Propuesta de reenfoque

El sector debe seducir a clientes de un entorno próximo, que aseguren frecuencia de uso y sirvan de altavoces virales en redes sociales para la captación de nuevos clientes (boca a boca digital). Clientes que pueden ser segmentados en base a sus intereses (naturaleza, entretenimiento, actividad deportiva, ocio familiar, etc.), pero que responden a cuatro premisas comunes: (i) Buscan experiencias, (ii) Son personas cada vez más

digitalizadas, (iii) Consumen de modo creciente ocio digital, sobre todo individualmente y en casa, (iv) Van a valorar la seguridad frente a la COVID-19.

Nuestra propuesta de reenfoque pasa por tres ejes: (i) Reforzar la presencia y actividad digital de la empresa, (ii) Repensar la oferta actual para adaptarla a experiencias híbridas presenciales y digitales, (iii) Ampliar la oferta con actividades y servicios puramente digitales. Los traducimos en 5 tareas:

1.- Revisar la presencia digital de la empresa. La empresa debe tener, por supuesto, página web y cuentas en las redes sociales más relevantes para su actividad: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Twitch... La página web y las redes sociales deben incluir recursos que presenten la oferta de actividades de un modo atractivo a los potenciales clientes: imágenes, videos, referencias de otros clientes. La empresa debe ofrecer todo tipo de canales para la interacción con los clientes (teléfono, correo electrónico, Whatsapp) e incluso la posibilidad de reservar y pagar en la web.

2.- Plataformas y marketplaces. Como se ha comentado repetidamente en diferentes puntos de este documento, en el sector están proliferando las plataformas y marketplaces de todo tipo y alcance. Y son una importante posible puerta de acceso a la empresa. Ésta debe por tanto analizar las más relevantes en su ámbito de actividad y asegurar una adecuada visibilidad de su negocio en ellas.

3.- Marketing online. Ante unos clientes cada vez más digitales, las empresas deben hacer uso del

marketing online para captar y retener clientes. Cobra especial relevancia la generación de contenidos digitales atractivos para sus redes sociales. También, el fomento y potenciación de contenido generado por los propios clientes y usuarios que, además de multiplicar la visibilidad y alcance de la acción de la empresa, les convierte en prescriptores de credibilidad ante su entorno personal y profesional.

4.- Experiencias híbridas. De un modelo transaccional a un modelo relacional, con un cliente digitalizado. La empresa debe identificar en el diseño de sus actividades (en el antes, en el durante, en el después) oportunidades para incluir acciones digitales que mejoren la experiencia de los clientes y que conformen junto a la experiencia presencial asociada al desarrollo de la actividad una experiencia híbrida más completa y atractiva.

5.- Experiencias y servicios digitales. Los clientes cada consumen más ocio online y desde casa. Las empresas deben hacer por posicionarse en ese espacio también. Han de explorar nuevas experiencias y servicios digitales e incluso nuevos posibles modelos de negocio.

Necesidades formativas

De cara a capacitar a autónomos y microempresas del sector para el nuevo escenario, se detectan necesidades formativas en dos ámbitos: gestión empresarial y nuevas tecnologías.

En formación empresarial:

- Gestión básica del negocio.
- Diseño de experiencias.
- Marketing y ventas.

- Atención al cliente.

En nuevas tecnologías:

- Uso de herramientas básicas, como Excel o Whatsapp Business.
- Diseño de páginas web.
- Redes sociales.
- Marketing online.
- Generación de contenidos digitales.
- Creación de experiencias y servicios digitales.

Anexos

Ecosistema emprendedor

Se entiende por ecosistema emprendedor el conjunto de agentes públicos y privados que prestan apoyo para el emprendimiento y la creación de nuevas empresas.

Hay que mencionar en primer lugar al amplio conjunto de entidades de todo tipo que apoya el emprendimiento en cualquier sector:

- Andalucía Emprende, a través de sus Centros Andaluces de Emprendimiento (CADEs). Hay más de 250 centros repartidos por toda la Comunidad Autónoma.
- Otras entidades públicas: Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos.
- Organizaciones empresariales: Cámaras de Comercio, Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).
- Organizaciones de trabajadores

autónomos: ATA, UPTA.

- Otras organizaciones: Secot, Fademur, Youth Business Spain.

Hay otras entidades que apoyan proyectos que tengan un carácter más innovador o de naturaleza tecnológica:

- Andalucía Open Future_, que dispone de cuatro centros en la región: El Cubo (Sevilla), La Farola (Málaga), El Cable (Almería) y El Patio (Córdoba).
- EOI, Escuela de Organización Industrial, que tiene su sede en Sevilla para Andalucía.
- El Programa Minerva, impulsado por la Junta de Andalucía y Vodafone.
- Los CEEIs, Centros Europeos de Empresas e Innovación, de Bahía de Cádiz, Málaga, Granada y Linares.

También hay entidades en Andalucía que apoyan expresamente iniciativas relacionadas con el turismo, como Andalucía Lab a nivel público, o el Programa Red Innprende de la Fundación Cruzcampo a nivel privado.

Más allá de Andalucía, dentro del sector de turismo, se puede mencionar también a Segittur a nivel público y la iniciativa Wakalua, impulsada por Globalia y la Organización Mundial del Turismo (OMT), a nivel privado.

Legislación

- Se han de cumplir las exigencias básicas para la licencia apertura.
- Decreto 155/2018, de 31 de julio, por el

que se aprueba el Catálogo de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos de Andalucía y se regulan sus modalidades, régimen de apertura o instalación y horarios de apertura y cierre. Publicado en el BOJA, núm. 150, de 3 de agosto de 2018.

- Decreto 20/2002, de 29 de enero de ordenación y fomento de los servicios turísticos en el medio rural y del turismo activo. Publicado en el BOJA, núm. 14, de 2 de febrero de 2002.
- Normativas europea y española sobre seguridad en las zonas de juego infantiles.
- Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Resolución de 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo. Publicado en el BOE, núm. 141, de 11 de junio de 2018 (36 págs.).
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD).

Ayudas, subvenciones y financiación específica

- Ayuda: Ayudas para autónomos de los sectores más afectados por el COVID-19. Decreto-ley 29/2020, de 17 de noviembre, por el que se establecen medidas urgentes para el mantenimiento de la

actividad de determinados sectores económicos y de apoyo tributario al sector del juego como consecuencia de la situación ocasionada por el coronavirus (Covid-19). Publicado en el BOJA, Boletín Extraordinario número 79, de 17 de noviembre de 2020. Ayudas a trabajadores autónomos de los sectores de la hostelería, comercio, servicios de peluquería de señora y caballero, transporte por taxi, feriantes, y otros sectores económicos, como son los profesionales del periodismo, fotografía, artes escénicas, artesanía, moda flamenca, agencias de viaje, papelerías, inmobiliarias, gimnasios, salones de belleza, cines, salas de espectáculos, actividades sanitarias (fisioterapeutas, ópticos, podólogos), entre otras, para el mantenimiento de su actividad como consecuencia de la situación ocasionada por el Covid-19.

- Ayuda: “Innoactiva 6000” del IAJ (Instituto Andaluz de la Juventud). Ayuda orientada a sufragar los gastos de puesta en marcha de un nuevo negocio, ya sea con forma jurídica societaria o como trabajador autónomo. Para menores de 35 años y con formación académica universitaria o de ciclo formativo de grado medio o superior.
- Ayuda: Programa de Estímulo a la Creación y Consolidación del Trabajo Autónomo en Andalucía. Orden de 27 de

junio de 2019, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva del Programa de estímulo a la creación y consolidación del trabajo autónomo en Andalucía. Publicada en el BOJA, boletín número 124, de 1 de julio de 2019. Bonificación de cuotas a la Seguridad Social, para personas que acaban de crear su empresa, para menores de 30 años, para mujeres que se reincorporan a su negocio tras el permiso de maternidad, para personas autónomas agrarias, para mujeres autónomas de municipios de menos de 5.000 habitantes, para personas trabajadoras autónomas en cooperativas o comunidades de bienes.

- Ayuda: Transformación digital de las Pymes - Programa de Incentivos para el Desarrollo Industrial, la mejora de la Competitividad, la Transformación Digital y la Creación de Empleo. Orden de 5 de junio de 2017, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva a las empresas para el desarrollo industrial, la mejora de la competitividad, la transformación digital y la creación de empleo en Andalucía durante el período 2017-2020. Publicado en el BOJA, boletín número 108, de 8 junio de 2017. Ayudas para sufragar parte de los gastos derivados de la contratación de servicios avanzados para la transformación digital de las pymes y de

incorporación de soluciones tecnológicas que contribuyan a mejorar su competitividad y productividad: Servicios de comercio electrónico, Servicios de Marketing digital, Servicios de digitalización de procesos de negocio, Servicios de confianza digital. Los proyectos deberán tener un presupuesto mínimo de 6.000 euros y la subvención podrá alcanzar hasta el 50% del presupuesto del proyecto, con un máximo de 75.000 euros.

- Ayuda: Subvenciones para la creación de nuevas empresas turísticas (Emprentur) y para el fomento de los servicios turísticos y la creación de nuevos productos en Andalucía (modalidad crecimiento y consolidación - Pymetur). Orden de 20 de febrero de 2017, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, dirigidas al fomento de los servicios turísticos y creación de nuevos productos, en sus modalidades de crecimiento y consolidación de las empresas turísticas (Modalidad Pymetur) y creación de nuevas empresas turísticas (Modalidad Emprentur). Publicada en el BOJA, boletín número 41, de 2 de marzo de 2017.
- Ayuda: Subvenciones para el fomento de la implantación de las TICs en las pymes turísticas de Andalucía (Pymetic). Orden de 15 de junio de 2020, por la que se

aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia competitiva, dirigidas al fomento de la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación en las pymes turísticas de Andalucía. Publicada en el BOJA, boletín número 122, de 26 de junio de 2020.

- Financiación: Andalucía Emprende cuenta con convenios con el ICO (Instituto de Crédito Oficial), MicroBank, Fundación CajaSur y Caja Rural de Granada para facilitar el acceso a crédito a emprendedores y pymes apoyados desde la institución.