



EXPERIENCIA PRÁCTICA

ACTIVIDADES FÍSICAS EN EL MEDIO NATURAL. MODELO DE GESTIÓN DE UNA EMPRESA DE DEPORTE DE AVENTURA

Ricardo GADEA VERDÚN

Universitat de Valencia, España

RESUMEN

Este trabajo presenta el funcionamiento interno de Avensport, una empresa consolidada dentro del mundo de las actividades de aventura. Se explica el modelo de gestión que utiliza esta empresa dentro del sector de las actividades físicas recreativas, más concretamente actividades de aventura realizadas en el medio natural.

Esta experiencia práctica muestra cual es el funcionamiento de una empresa de estas características que ha dado servicio a 14.963 clientes en la temporada 2014, y que la temporada 2015 de enero a septiembre han disfrutado de sus actividades 15.789 personas.

El trabajo detalla el proceso de gestión, que se realiza desde que el cliente contacta con la empresa, hasta que finaliza su servicio. En primer lugar se explica la evolución que ha experimentado, seguidamente se detallan las partes en las que se divide el proceso y por último se desglosa cada parte explicando cómo se ejecutan, con el fin de entender el funcionamiento interno y mostrar un modo de gestión específico de actividades en el medio natural de recreación y de ocio activo..

PALABRAS CLAVES: Servicios deportivos, seguridad, deportes de aventura, actividades en el medio natural.

PHYSICAL ACTIVITIES IN THE NATURAL ENVIRONMENT.
MANAGEMENT MODEL OF AN ADVENTURE SPORTS COMPANY.

ABSTRACT

This paper presents the inner workings of Avensport, consolidated company in the world of adventure activities. The paper shows the management model used by

this company in the recreational physical activities, specifically adventure activities conducted in the natural environment sector.

This practical experience shows the operation of a company that has served 14,963 clients in the 2014 season and the 2015 season from January to September have enjoyed their activities 15,789 people.

The paper details the management process, which is performed from the customer contacts the company until the end of their service. First the evolution experienced is explained, then the parts in which the process is divided and finally each part is detailed explaining the way they are implemented, in order to understand the inner workings and to show an specific management model for activities in the natural environment, recreation and active leisure.

KEYWORDS: Sport services, security, adventure sports, sports activities in the natural environment.

Correspondencia: Ricardo Gadea Verdún. Email: ricardo.gadea@uv.es

Historia del manuscrito: Recibido el 9 de septiembre de 2015. Aceptado el 29 de septiembre de 2015.

En la actualidad cualquier persona conoce o ha practicado en algún momento de su vida alguna actividad de aventura o en la naturaleza. Según García-Ferrando y Llopis (2010) el 15% de los españoles que practican deporte lo hacen en la naturaleza. De todos ellos, el 77% hace actividades de tierra y el 15% de agua. Tan solo el 6% lo hace en el aire en datos referidos al 2010. Es por esto que se puede entender que este sector es un servicio muy atractivo para gran parte de la población, ya que se necesitan experiencias de incertidumbre y alta activación que rompan con la monotonía.

El deporte de aventura actual no solo se relaciona con deportistas muy entrenados realizando maniobras y retos imposibles, gracias a la evolución de las empresas se pueden ofrecer paquetes adecuados para diferentes grupos de población. De acuerdo con Nerín (2005), el turismo de aventura está principalmente asociado con actividades donde el propósito del viaje es experimentar y formar parte de las actividades antes que recorrer las tradicionales atracciones turísticas. Todo esto ha hecho que este tipo de empresas del sector servicios hayan crecido con la obligación de adaptarse a la sociedad, con modelos de gestión particulares que se han adaptado a las exigencias del momento y del lugar.

Avensport fue fundada en el año 1993, es una de las primeras empresas de deportes aventura en la Comunidad Valenciana. Las actividades se desarrollan principalmente en el río Cabriel, en los parajes de las Hoces del Cabriel y los Cuchillos. Como muchas de estas empresas, Avensport nació por la pasión que unos amigos sentían hacia estas actividades y ha pasado de ser un trabajo temporal de 2 personas, a ser un trabajo anual de más de 15, y para más de 30 en temporada alta. La empresa dispone de 190 plazas de alojamiento y material para 400 actividades en un día, entre los distintos alojamientos que gestiona, donde combina packs de aventura con alojamiento y pensión, y material para centenares de actividades en un mismo día.

La experiencia como empresa después de 22 años trabajando en el mundo de los deportes de aventura dentro la Comunidad Valenciana, ha hecho que año tras año haya mejorado todos los pasos de gestión realizados antes, durante y después del disfrute de nuestros productos-servicios.

Entendemos desde nuestra experiencia que la fidelización del cliente, no solo depende de una actividad principal atractiva y bien organizada. La gestión que rodea al producto-servicio (el envoltorio) puede llegar a ser igual o más importante para conseguir un cliente satisfecho.

EVOLUCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

Como ya se ha apuntado, esta empresa nace de la pasión por el deporte de montaña de unos amigos y ha ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta convertirse en una empresa con importante implantación en la comunidad valenciana y que ha llegado a recibir un reconocimiento por la Cámara de Comercio de Valencia.

Todo lo que envuelve a los individuos va cambiando con el paso del tiempo; la sociedad, sus hábitos deportivos, la práctica de actividad física y por supuesto,

la manera de publicitarse. Esto hace que las organizaciones que tienen vocación de permanencia tengan que evolucionar y adaptarse. Por ello, los objetivos como empresa han cambiado. Las herramientas de gestión y procesos que se utilizan en la actualidad se han sofisticado incluso llevando la mirada a unos pocos años atrás.

La gestión de las actividades ha pasado por diferentes puntos y momentos, desde la gestión con medios escritos como un diario de reservas, hasta la actualización tecnológica que nos ha llevado a la búsqueda de la inmediatez con las reservas online, el uso de software, y la contratación de servidores online. Esto ha permitido que el trabajo sea más eficiente, rápido y sobre todo que todos los puntos de gestión tengan acceso instantáneo a la información.

Pero sobre todo, es importante conocer lo que el cliente demanda y estar atentos a los cambios sociales porque nos afectan directamente. En la actualidad internet es el centro de gestiones más cómodo e inmediato. Esta es la lectura del momento y hay que entender esta situación para comercializar el producto-servicio.

Todo lo anterior no tendría sentido si no nos hubiéramos dado cuenta de algo tan primordial, para vender hay que estar, comunicar y ser visibles. Se considera muy importante y se invierte mucho dinero en llegar de varias maneras al cliente, pero sobre todo se invierte en estar bien posicionado en internet de una manera eficaz y con unas palabras clave acertadas. Hoy en día podríamos decir que el 90 % de las reservas pasan por nuestra página web antes de dar el paso de contratar. Es importante conocer esta evolución porque se puede apreciar el trabajo y desarrollo que ha habido a lo largo del tiempo.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En este punto se explican los pasos que sigue una contratación en la actualidad, y después se desglosa cada parte con el fin de ver el porqué de cada situación.

Al ser una empresa de deporte de aventura tiene unas características especiales, las cuales condicionan el servicio. Estas condiciones son que la oficina está en una población, la recepción del cliente el día de la actividad está en otra y el espacio donde se realizan las actividades está en la montaña.

Según algunos expertos en calidad y marketing esto se denomina Momentos de la Verdad, estos momentos son interacciones entre los representantes del cliente y los diversos recursos de la empresa (Grönroos, 1994). Estos momentos son importantes para que haya un correcto funcionamiento, y esto se consigue haciendo llegar la información a los diferentes momentos de una manera efectiva y sin que se distorsione en ningún caso, para evitar confusiones que perjudiquen al servicio y no se adecue al grado de satisfacción que queremos conseguir en el cliente. Se trata, tal y como apuntan Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992), de ajustarse o reducir las diferencias entre lo que se espera y lo que se ofrece, de modo que cada momento de la verdad en el que el cliente entra en contacto con la empresa las discrepancias sean mínimas o inexistentes.

Los momentos de la verdad en Avensport están denominados de la siguiente manera:

Oficina

La oficina es el centro de operaciones de la empresa, la que diseña y vende los programas de actividades, donde se realiza la labor comercial y de venta más importante.

La oficina se apoya en diferentes herramientas que completan este servicio, lo primero y principal, es la página web, donde están descritos todos los productos, y que se utiliza para vender y para consultar. Otra es el programa de reservas, que nos ayuda a dar una atención eficaz a los clientes y por último, el programa de gestión de actividades “Planning”, que nos permite crear y modificar las actividades on-line.

Por otro lado, las personas que trabajan en la oficina deben ser grandes conocedores de las actividades, esto es muy importante para la gestión, ya que, de esta manera pueden dar detalles que un comercial no formado en estas tareas no puede ofrecer. En este sentido, la empresa anima a todas las personas que hacen este trabajo a experimentar las actividades, incluso a colaborar como monitor durante un tiempo para tener una formación adecuada a la hora de comercializar las actividades. Esto es un punto importante dentro del plan de formación de la empresa, y se tiene en cuenta a la hora de elegir a los comerciales que venderán las actividades. Esto unido a su formación profesional permitirá que se sientan seguros en ese primer momento de la verdad.

Hoy en día el primer contacto con el cliente ha cambiado mucho ya que disponemos de varios canales de comunicación, siendo igual de importantes todos. Antiguamente, el contacto era casi exclusivamente por teléfono. Hoy es necesario estar en todos los formatos, vía telefónica ya sea teléfono fijo o móvil, correo electrónico, chat instantáneo vía web y chat telefónico.

Dar estas facilidades al cliente permite acercarnos rápidamente a ellos, y puede suponer una venta más. Una de nuestras características es el gran abanico de posibilidades de programas que tenemos: actividades para escolares, familias, parejas, despedidas, empresas y a medida.

Esto hace que el comercial realice una labor muy importante a la hora de cribar y saber con qué tipo de cliente está hablando. Navegar la web junto al cliente, describiendo detalladamente los programas es nuestra técnica de venta más fuerte, siempre que se pueda, ya que la explicación de cómo es el producto-servicio se puede ilustrar con fotos y videos de la propia web, que después puede seguir consultado en la propia casa.

A partir del primer contacto comenzamos a trabajar con el programa de reservas, hecho a medida para este negocio, este programa permite realizar un protocolo de reserva con un formato ajustado a lo que es importante. Seguidamente se introducen los datos y automáticamente el programa envía un mail de información de la reserva con todo lo que el cliente a pre-reservado, en este mail se incluye el localizador y cuál es la reserva económica que debe realizar para confirmar. En esta parte se ofrecen todas las facilidades posibles para que el pago le resulte cómodo

al cliente, y en este punto debe hacer un anticipo-ingreso del 20% la reserva para poder continuar con el proceso de reserva hasta el final. Se puede realizar a través de pago por tarjeta, por transferencia o pago en efectivo.

Cuando el cliente hace el ingreso, se valida y automáticamente se le envía otro correo confirmándole que se ha recibido correctamente y se le dan los datos finales para facilitar la llegada y disfrute de la actividad que son: el “cómo llegar”, el material necesario para la actividad, un recordatorio de horarios y opciones para su tiempo libre durante su estancia con nosotros.

El último paso que se realiza en la oficina es introducir al cliente y la actividad que ha elegido en nuestro planning de actividades online, esto permitirá ver cuántas actividades hay creadas cada día y qué número de clientes hay en cada actividad. Al mismo tiempo nuestro coordinador de actividades podrá ir viendo todo online en el planning, esto le permitirá ir organizando material y avisando a los monitores de cuál es su trabajo semanal.

Aquí finaliza el trabajo de la oficina y empieza el trabajo de recepción del cliente, siempre y cuando no existan dudas o errores a subsanar.

Recepción del cliente

Esta recepción se realiza en el Albergue Hoces del Cabriel (Venta del Moro), que es el centro neurálgico de todas nuestras actividades y que también gestiona Avensport. El cliente es recibido por el coordinador de actividades que realiza un repaso de todo lo contratado.

El siguiente paso es el cobro completo del servicio, que se realiza a través de nuestro programa de gestión quedando así reflejado para contabilidad.

Posteriormente la presentación de los monitores que dirigen la actividad.

Los monitores tienen diferentes cargos siendo uno de ellos el de Monitor Organizador de Equipo (O.E.), éste es el responsable del resto de monitores y garante de que la actividad funcione según lo previsto.

Este monitor dispone de un parte de trabajo, donde está la información de la actividad, incluyendo el nombre de sus clientes. Dicho parte le permite saber qué material necesita y con qué clientes tiene contactar antes de dirigirse al lugar de inicio de la actividad, todo esto estará preparado antes de la hora que se convoca al cliente.

Cada monitor O.E. de las diferentes actividades de ese día, se presenta a los clientes y explica en qué consiste la actividad y como se llegará al punto de inicio. Cada actividad tiene un espacio físico dentro del albergue donde reunirse, con el fin de que los clientes no se mezclen y que conozcan a las persona con las que van a compartir actividad.

Actividad o servicio

Presentación del monitor

Desde el minuto uno de la presentación en el albergue, el monitor hace un acercamiento hacia el cliente, intentando que el cliente cambie el “chip”, pierda ese posible miedo y consiga un ambiente distendido.

El objetivo es, que los clientes desconecten de sus vidas y disfruten de una nueva experiencia en muchos casos totalmente nueva para ellos. Por ello, los monitores de aventura que trabajan en Avensport no solo son técnicos en actividades en el medio natural y guías especialistas, son también profesionales de la animación y la recreación.

Para la empresa el activo más importante es nuestro trabajador, por eso los monitores reciben una formación por parte de la empresa periódicamente, además de su formación inicial. También, además de la formación técnica, es necesario que sepan cómo trabajar dentro de nuestra empresa, y sobre todo que conozcan nuestra filosofía.

La búsqueda de la diversión y de las emociones, es el objetivo final y esto se consigue con la propia actividad, con la animación y con el trato al cliente por parte de los trabajadores. Pero nunca nos olvidamos que son actividades en el medio natural, que es un medio cambiante y que pueden surgir problemas. Por eso los monitores siguen un protocolo de actuación muy concreto, disimulado dentro de una animación, que hace que ningún cliente se dé cuenta y pueda disfrutar con máxima seguridad.

Cada actividad está compuesta de un “briefing” inicial donde se describe la actividad, el lugar donde se va realizar, las posibles situaciones que pueden suceder, qué respuesta se debe tener y por último captando la atención de todos los participantes, se explican las medidas de seguridad.

Realización de la Actividad y seguridad

El monitor trabaja con un parte de trabajo que le detalla quienes son sus clientes y cuál es su actividad, este parte debe guardárselo y entregárselo al final del día al coordinador con las posibles incidencias. La seguridad es lo más importante en nuestra empresa y en este tipo de servicios. Tener esta filosofía dentro de la actividad, consigue reducir problemas y accidentes desde la organización y gestión de la propia actividad.

El monitor conoce a la perfección cada actividad y el espacio donde se realiza. Las actividades tienen un ratio de ocho, esto permite atender correctamente a cada cliente. En cada actividad van mínimo dos monitores por si surge cualquier problema, de esa manera siempre un monitor puede avisar y otro estar atento con el grupo.

Cada actividad tiene un protocolo de actuación de accidente detallado y unas salidas rápidas que el monitor conoce a la perfección, además de conocer los diferentes puntos de cobertura telefónica de la zona. El monitor tiene la potestad de decidir en última instancia si alguien está capacitado o está en condiciones de realizar la actividad.

Los materiales empleados es lo que permite realizar una actividad con plena seguridad, por eso se invierte mucho dinero y horas de revisión para que la aventura sea totalmente segura. Todos los materiales son específicos de cada actividad, de esta manera el uso que se hace es totalmente adecuado, este material está homologado, además existe personal encargado que lo testea cada cierto tiempo para ver que está en perfectas condiciones. El material que tiene fecha de caducidad (arneses, cuerdas y chalecos) se renueva según marca el fabricante.

Si existe erosión por uso se desecha, y si está desgastado pero permite usarse, el encargado de material decide si su desgaste es aceptable y ofrece la confianza necesaria al cliente. Si se rompe la confianza del cliente ya sea por aspecto del material o por profesionalidad del guía, la actividad pierde todo el encanto, el disfrute, y con ello la satisfacción del cliente.

Todo lo anterior es de vital importancia, pero para Avensport, el aspecto más importante dentro de la seguridad de la actividad es la correcta explicación de las maniobras y comportamientos dentro de la actividad por parte del cliente inexperto, además del control de emociones (euforia, miedo, pánico). Por eso, se realizan explicaciones muy concretas al inicio de cada actividad y los monitores acompañan en la evolución del aprendizaje guiando cada movimiento del cliente desde el minuto uno hasta que finaliza

Feed back Actividad

Nuestros monitores son las personas que están en contacto directo con los clientes y que han compartido una experiencia nueva para ellos, con todo lo que conlleva emocionalmente hablando, por eso entendemos que la información que reciben ellos en las conversaciones post actividad son muy sinceras y valiosas.

La empresa invita siempre a que el monitor pregunte al cliente que le ha parecido la actividad y que problemas o defectos han encontrado en su realización, esta información es plasmada en el parte de trabajo que recibe el coordinador de actividad cuando finaliza el día y finalmente llega a la oficina para ser valorado.

Post reserva oficina

Cerrar el círculo es una parte muy importante, es la manera de darle seriedad a al trabajo, el cliente forma parte de la evolución y a través de él se corrigen los posibles errores que hayan surgido. Esto se realiza a través de una encuesta de satisfacción on-line que se le envía a la semana siguiente de la actividad, y se analiza mensualmente.

Por otro lado es importante conseguir un apego con el cliente, por eso se le invita a ser amigo de nuestras redes sociales, intentando así ser su empresa de aventura de referencia. Al mismo tiempo este contacto en redes sociales permite compartir fotos de las actividades con los clientes, siendo esto una estrategia de co-creación de publicidad al mismo tiempo que un servicio.

Finalmente se les invita al newsletter, regalándoles descuentos promocionales para su próxima actividad, esto hace que estén informados periódicamente de todas las promociones y si están pensando en realizar una nueva actividad no duden en reservarla con Avensport.

DATOS DE INTERÉS

Esta experiencia práctica es el ejemplo de un sistema creado a través del ensayo error a lo largo del tiempo, y que nos permite organizar y gestionar actividades de

aventura de una manera satisfactoria para 14.963 clientes a lo largo de la temporada 2014, repartidos de esta manera:

Actividad	Nº Clientes
Descenso de barranco:	1.570
Trekking acuático	882
Vía ferrata	260
Espeleología	73
Multiaactivida	2070
Canoping	376
Orientación	274
Rutas panorámicas	50
Paintball	350
Raid	360
Canoa raft	293
Hidrospeed	21
Open kayak aguas tranquilas	721
Open kayak aguas bravas	1681
Rafting	5982
Total	14.963

CONCLUSIÓN

Sobrevivir en esta vorágine del mundo empresarial hoy en día, no es puro azar, este sector del turismo activo ha competido contra conceptos turísticos con mucha publicidad e inversiones, como es el turismo de sol y playa que tantos clientes tiene en la Comunidad Valenciana.

Solo la capacidad de adaptarse al momento, y un cambio social, ha hecho que este sector se mantenga vivo.

La adaptación hasta la actualidad ha sido un aprendizaje continuo, las formas de comunicar, de exponer los servicios han cambiado totalmente con la aparición de internet.

Esto ha hecho que el proceso de contratación sea más rápido y al mismo tiempo a diversificado las opciones de comunicación.

Modernizar las herramientas de gestión no es una elección, es una obligación e inversión empresarial.

Todo esto unido a una formación continua y específica del trabajador, escuchando al cliente desde los diferentes canales que se han integrado en la gestión, ha permitido tener una retroalimentación, poder mejorar y competir en este mercado.

REFERENCIAS

García-Ferrando, M. y Llopis, M. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: CSD.

Gadea, R. (2015). Experiencia práctica: Actividades físicas en el medio natural. Modelo de gestión de una empresa de deporte de aventura. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 411, 109-118

- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos
- Nerín y Abad, G. (2005). *Picos de Europa: rutas en coche, a pie y en BTT, deportes de aventura, alojamiento y gastronomía, cultura, arte y tradiciones*. Barcelona: Geoestel.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos