

# Gestió empresarial del turisme actiu: anàlisi d'oferta

**PEDRO JESÚS JIMÉNEZ MARTÍN**

*Doctor en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport. Professor de l'Àrea Esport i Turisme.*

Instituto Nacional de Educación Física. Madrid

**VICENTE GÓMEZ ENCINAS**

*Doctor en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport. Professor de l'Àrea d'Activitats a la Natura.*

Instituto Nacional de Educación Física. Madrid

## Resum

Aquest article presenta una proposta sobre com realitzar un estudi de l'oferta del turisme actiu d'una regió. Per desenvolupar-lo l'hem estructurat en tres apartats: a) Anàlisi global dels recursos turístics que ofereix la regió. Entenem que el Turisme Actiu és una peça dintre de l'engranatge de l'oferta turística global d'una regió i que, per tant, cal tenir-ne una visió de conjunt. Aquest apartat l'hem anomenat: estudi de la competència de destinació; b) Anàlisi específica de l'oferta turística per sectors. Aquí descrivim com realitzar una anàlisi específica del turisme actiu en el seu marc empresarial; aquest és un referent que podem extrapolar a la resta de recursos turístics trobats. Aquest apartat correspon a l'estudi de la competència empresarial; c) Fonts d'informació a les quals puc accedir per recopilar les dades que m'interessin amb vista a l'estudi.

## Paraules clau

Turisme Actiu, Oferta Turística, Gestió Empresarial.

## Abstract

*This paper introduces a proposal about the way offer analysis in the outdoor tourist activities should be performed. We have established three sections for its development: a) Global tourist offer analysis in the region. Outdoor tourist activities are only a piece in the global tourist offer and so, we must have a global vision of the sector. We have titled this sections: destination competence b) Tourist offer analysis by sectors. Here we describe the outdoor tourist activities example in the business framework being one reference that can be taken to the other tourist resources. We titled this section: business competence c) Information sources where interesting data for the analysis can be found.*

## Key words

*Outdoor Tourist, Tourist Offer, Business Management.*

## Introducció

Encara que els orígens del turisme actiu cal buscar-los a la costa californiana en els anys 60 i 70, no van tenir expansió a Espanya fins a mitjan dels 80, començament dels 90 (Laraña, 1986).

Un dels inconvenients més importants de la joventut d'aquest producte al nostre país, és la manca d'estudis empresarials específics aplicats al sector, tal com apareix reflectit en l'escassa bibliografia publicada sobre el tema.

Amb aquest article, aprofundirem en un dels aspectes clau que defineixen el mercat turístic: com podem realitzar una anàlisi a fons de l'oferta empresarial del turisme actiu en una regió determinada.

## Anàlisi de l'oferta en el turisme actiu

Com a punt de partida, hem d'entendre que, ara com ara, el turisme actiu no pot ésser considerat com una oferta turística aïllada, sinó com una peça dintre de l'engranatge que constitueix l'oferta turística global d'una regió.

Això significa que en l'anàlisi d'aquesta mena d'oferta, no podem estudiar aïlladament el grau de saturació i competència existent només per al turisme actiu, sinó que hem d'aplicar una visió de conjunt sobre tots els recursos turístics que s'ofereixen a la zona d'estudi.

Per tal de desenvolupar aquesta visió integradora, i prenent com a referència Martínez i Solsona (2000), hem estructurat el nostre treball en dos vessants: un pri-

mer apartat, que abraça una visió global de la realitat turística de la regió, al qual hem anomenat *competència de destinació*; i un segon apartat, més específic, sobre com es pot analitzar a fons cada un d'aquests recursos trobats, en allò que pertoca a la *competència empresarial*.

Com que el desenvolupament de l'anàlisi de la competència empresarial per sectors seria molt ampli (atesa la gran quantitat de recursos turístics que podem analitzar), ens hem centrat en el recurs turisme actiu com a exemple, i com a referent del nostre treball; els seus continguts es poden extrapolar a la resta de les ofertes turístiques.

### **Anàlisi dels recursos turístics de la zona: Competència de Destinació**

Podem definir la *Competència de Destinació* com la competència existent entre diferents destins turístics. Aquest concepte és fàcil d'entendre amb el següent exemple: *Quina regió sembla més atractiva per a la realització d'activitats d'aventura, l'Aragó o Castella-la Manxa?* (Martínez i Solsona, 2000).

La competència de destinació és donada, de forma general, en funció dels atractius o recursos turístics que ofereix una regió; la distància als nuclis emissors; la qualitat dels accessos; els equipaments turístics; l'equipament comercial; els equipaments d'esbarjo i esportius; la notorietat de la destinació (Martínez i Solsona, 2000).

De fet, aquest tipus de competència es troba definida principalment per les polítiques de planificació i promoció turístiques desenvolupades pels òrgans directors responsables de cada Comunitat Autònoma.

A l'hora d'emprendre l'anàlisi d'aquesta forma de competència, el primer pas a fer és la recopilació de tota la informació possible sobre els recursos turístics globals que existeixen en l'àmbit territorial on es plantejarà el projecte.

Podem considerar com a recursos turístics (García, 1995):

- *Les empreses i instal·lacions que desenvolupen el turisme esportiu* de la regió. Això suposa recopilar informació sobre les empreses de turisme actiu, camps de golf, rocòdroms, estacions nàutiques, ports esportius, centres equestres, estacions d'esquí, poliesportius, vedats de caça, senders de gran i petit recorregut, vies verdes, camins ramaders, camins reials...

- El *sistema hotelier*, on inclouríem els sistemes d'allotjament tradicionals (hotels, hostals, pensions, fondes, apartaments...) i els no tradicionals (balnearis, monestirs, allotjaments de turisme rural...). Els aspectes bàsics a conèixer serien: l'adreça, modalitat, obertura, categoria, ubicació, serveis, distància a la capital provincial o a la població més propera.
- *Sistema de restauració*: n'hauríem d'esbrinar l'especialitat, la modalitat (en allotjament, instal·lacions esportives, centres comercials, independent), ubicació, categoria, obertura, distància a la capital i la població més propera. A més a més, seria interessant conèixer la gastronomia local, per exemple els plats típics, vins i licors, productes de la terra...
- Els *recursos naturals* de la zona, tant pel que fa als espais naturals protegits (parcs nacionals, parcs naturals, reserves marines, zones de protecció especial d'ocells), com els indrets naturals (boscos, penya-segats, riberes...); àrees recreatives; recursos geològics i hidrogràfics (muntanyes, rius, pantans, parets d'escalada...). Aquí també hi podem incloure els centres d'interpretació ambiental, granges escola...; aigües mineromedicinales (deus, fonts...).
- El *patrimoni artístic, històric i cultural* de la regió, és a dir: jaciments arqueològics (fortificacions, muralles, castres, necròpolis, menhirs...), monuments (catedrals, temples, castells, convents, palaus, ermites, monestirs...), museus, edificis singulars (aqüeductes, fonts, arcs, preses)...
- *Artesania* de la regió pel que fa a tallers artesans tradicionals de fusta, ceràmica, marbre, vidre, metall, pell i cuir, tèxtil, joieria, instruments musicals; exposicions, visites i vendes, artesans...
- *Transport i Comunicacions*, des del punt de vista de la capacitat d'accés per via aèria, terrestre i aquàtica; temps de desplaçament, senyalització...
- Finalment, també seria interessant conèixer totes les *festes i tradicions* més importants que se celebren a tots els pobles de la regió: matança del porc, balls autòctons, jocs populars autòctons...

Un cop recopilada tota aquesta informació, hem de classificar-la per fer-la més operativa. En aquest sentit, és molt important determinar quins objectius m'interessen a l'hora de fer aquesta classificació.

Entre els diferents paràmetres que podríem utilitzar destaquen: tipus de demanda a la qual em vull adreçar; rànquing d'atractiu dels recursos, segons el nombre de visites rebudes; qualitat de servei; possibilitat d'accés; possible utilització dels recursos en l'expansió empresarial...

## **Anàlisi de les empreses turístiques de la regió: Competència Empresarial**

Un cop realitzat l'estudi anterior haurem obtingut un punt de partida de molt d'interès per reflexionar sobre els recursos, oportunitats, carències i dèficits que ens ofereix la regió i la seva possible utilització en la gestió i planificació de la nostra empresa. Això ens introdueix directament en el que podem anomenar: *Competència Empresarial*.

Podem definir la *Competència Empresarial* com el grau de competència que s'estableix entre les empreses que treballen en un mateix sector. Una pregunta senzilla que ens pot ajudar a entendre aquest concepte seria: *Un cop que hem triat l'Aragó per anar a practicar el descens de barrancs, a quina empresa contractaré perquè em presti el servei?* (Martínez i Solsona, 2000).

Per desenvolupar aquest concepte, i d'acord amb el títol que hem donat a aquest treball, prendrem com a referència el *turisme actiu*; tot i que aquesta mateixa filosofia de treball es podria estendre a la resta d'ofertes turístiques esmentades a l'apartat anterior.

El punt de partida que ens pot interessar més per tal d'analitzar el grau de competència que hi ha entre les empreses de turisme actiu de la zona és determinar el *grau de saturació* que hi ha entre elles. Aquí prestarem una atenció especial a investigar les empreses que desenvolupin les activitats que jo m'havia plantejat desenvolupar en la meua clau empresarial.

La recollida d'informació de les empreses hauria d'incloure els aspectes clau que defineixen la *competència empresarial* següents: ubicació; qualitat del servei ofert; preus; relació qualitat-preu; aptitud i actitud dels tècnics; sistemes de comercialització que utilitzen; sector de demanda que cobreixen... (Martínez i Solsona, 2000).

Igualment, el fet d'aprofundir sobre quines són les exigències normatives actuals que s'han establert en els decrets de turisme actiu a Espanya (titulacions, assegurances, informació al client...), també ens pot ajudar a observar i discriminar millor la informació (Aspas, 2000; Nasarre, Hidalgo i Bernard, 2001).

Com que el ventall d'activitats que poden realitzar aquestes empreses és molt ampli, podem prendre com a referència per a la nostra anàlisi la classificació taxonòmica següent, que resumeix el conjunt d'activitats que s'estan desenvolupant en aquest sector:

- *Turisme actiu tradicional*, entès com el conjunt d'activitats físicoesportives d'aventura, desenvolupades en el medi natural, que estarien englobades dins de la classificació de: activitats aèries (parapent, ala delta, aerostàtica, ala de motor...), aquàtiques (ràfting, hidrotrineu, caiac, surf de vela, surf d'estel, vela lleugera...) i terrestres (senderisme, orientació, escalada...). (Olivera i Olivera, 1995; Alarcón, 1996; Bastart i Navarro, 2000).
- *Expedicions*, moltes empreses de turisme actiu també ofereixen, dins la seva oferta d'activitat, la possibilitat de poder desplaçar-se a destins "exòtics" determinats, fora de l'àmbit nacional (el Nepal, l'Índia, el Tibet, Mongòlia, la Xina, Myanmar...) per realitzar activitats com tresc, ràfting, busseig, escalada... en allò que constitueix l'anomenat món d'expedicions d'aventura.
- *Outdoor*, aquest producte fa referència a la utilització de les activitats físicoesportives d'aventura en el medi natural per satisfer les necessitats i interessos de formació de les grans empreses. Dintre d'aquesta àrea, s'estan desenvolupant principalment dos aspectes: *outdoor event*, sota la modalitat de "festes d'activitat", que té com a finalitat celebrar un resultat determinat, una data especial o un premi a l'empresa; i *outdoor training*, que té com a objectiu la formació específica dels membres d'un equip directiu o departamental a través d'aquesta mena d'activitats.
- *Raids*, aquesta modalitat de pràctica ha estat definida per alguns autors com *l'esport del segle XXI*. Suposa la realització de competicions multiaventura per equips, tant a la natura com en el medi urbà, on els participants han de realitzar diferents activitats de turisme actiu i la base del qual es troba en l'orientació. Actualment se celebren a Espanya més de 40 raids (Masson, 2000; Capdevilla i Aguilera, 2001).
- *Activitats complementàries*. Hem inclòs aquest apartat en la classificació perquè, a hores d'ara, la gran majoria de les empreses de turisme actiu al nostre país, a més a més de desenvolupar les activitats esmentades anteriorment, també estan apro-

fitant recursos, com ara campaments, utilització de pistes poliesportives, visites a parcs temàtics, contacte amb la cultura local mitjançant les seves activitats d'artesanía, elaboració de productes, festes... (Fuentes, 1995; Vote, 1988, 1992; Martínez i Solsona, 2000).

Utilitzant aquesta taxonomia com a referència, hauríem d'analitzar quina és l'oferta d'activitat i quins sectors s'estan cobrint a la regió, per fer-nos una idea inicial de les àrees saturades i potencials, i per tant, de les oportunitats que se'ns ofereixen.

A més a més, gràcies a aquesta informació, disposem d'una referència clau per reflexionar sobre com aprofitar millor els recursos del sector. En aquest sentit, podem plantejar-nos amb quines empreses podem constituir acords per crear, per exemple, una associació de turisme actiu a la regió; compartir interessos de comercialització i promoció; optar a possibles subvencions; i, fins i tot, descobrir les possibilitats o recursos que podríem aprofitar amb vista a l'expansió futura de la nostra empresa, com ara la subcontractació de serveis, convenis de col·laboració...

Paral·lelament a aquest estudi, hem d'investigar quin és el tipus de gestió empresarial que s'està desenvolupant a les empreses de turisme actiu de la regió. De forma general, podem parlar de tres formes bàsiques de gestió (Vote, 1988):

- *Concentrada - Integrada.* Quan les empreses de turisme actiu s'han unit en una associació o agrupació per cobrir les necessitats dels usuaris d'una regió.
- *No concentrada - Individualitzada.* Quan les empreses del sector treballen de forma aïllada i exerceixen les seves activitats de forma independent, sense pertànyer a cap tipus d'associació. Poden treballar en una zona en concret o tenir molta mobilitat.
- *No concentrada - Integrada.* Quan les empreses s'uneixen en una associació o agrupació, però no exerceixen les seves funcions en una regió determinada.

Això ens condueix a l'anàlisi de la possible existència d'*associacions de turisme actiu*, però també, indirectament, a determinar quines empreses estan participant en associacions o projectes de turisme rural a la zona; on s'estan rebent subvencions europees o estatals...

## Fonts d'informació i classificació de les dades

Una de les claus fonamentals per poder desenvolupar qualsevol tipus d'estudi sobre l'oferta turística és realitzar una recerca i recollida d'informació com més exhaustiva millor. La clau per saber on localitzar aquesta informació és reflexionar sobre quins són els mitjans principals de promoció i comercialització turística que utilitzen les empreses. En aquest sentit, podríem diferenciar tres estratègies bàsiques: Sistemes, Entitats i Suports (Martínez i Solsona, 2000).

Amb *sistemes* fem referència a les tècniques de comercialització que utilitza l'empresa en la venda del seu producte. La comercialització pot ser *directa*, quan hom es posa en contacte directament amb el client, per descriure-li les característiques del producte; o *indirecta*, quan s'utilitza un intermediari per oferir aquesta informació.

*Entitats* es refereix a les institucions o organismes públics o privats als quals recorre l'empresa, mitjançant pagament o gratuïtament, per fer la seva promoció. S'hi inclouen les agències de viatge; centrals de reserva; associacions del sector turístic; oficines de turisme; premsa, ràdio i televisió...

Finalment, *suports* indica els mitjans on se situa la informació, és a dir, fullets, guies, pàgines web, targetes, cartells, anuncis, CD-ROM, vídeos...

Tenint present aquesta classificació, les fonts principals on podem recopilar dades són:

- *Oficines de turisme provincials i municipals.* En aquests espais podem accedir tant a les edicions de guies especialitzades per sectors turístics de la regió, com als suports particulars que deixen les empreses a les seves prestatgeries.
- *Cercadors a la xarxa.* L'actualitat informàtica ens ofereix, a través dels portals i cercadors d'Internet, l'accés a nombroses fonts documentals on podem recollir dades de molt d'interès.
- *Agències de viatges i centrals de reserva.* Moltes empreses aprofiten les oportunitats d'accés a amplis segments de clientela que ofereixen les agències de viatge i en contracten els serveis per aparèixer en els seus fullets i paquets turístics.
- *Fires de turisme nacionals i internacionals.* A Espanya tenim fires nacionals especialitzades a nivell global, turisme rural i turisme actiu; però també fires específiques per a un determinat recurs del sector, com ara la caça, pesca, neu, nàutica... A

més a més, gaudim d'una fira internacional de turisme: FITUR.

- *Revistes especialitzades.* Actualment, moltes empreses fan la seva publicitat mitjançant anuncis en revistes especialitzades en la seva àrea. En aquest aspecte, cal diferenciar entre les revistes que tenen una gran tirada nacional i les revistes locals, adreçades a un públic més reduït o de la regió.
- *Diputacions.* A moltes diputacions de província s'estan desenvolupant estudis sobre la realitat turística de la seva regió amb vista a ordenar i donar cohesió al sector. En aquest sentit, podem accedir a informació actualitzada i molt interessant.
- *Registre d'Empreses.* Segons la normativa actual, les empreses de turisme han de donar-se d'alta en el registre d'empreses turístiques. Aquest recurs representa una font oficial de les empreses legals en el sector.
- *Guies turístiques especialitzades.* A moltes llibreries i botigues trobem guies particulars especialitzades (*Guia Michelin, Anuari de Turisme Rural, Guia de Turisme Actiu i Turisme Rural d'El País...*) en les quals s'ha realitzat una selecció dels recursos turístics.
- *Altres.* En aquest apartat podem incloure des de l'accés d'informació a través de la població local o amistats; anuncis a la ràdio, televisió o premsa local; pàgines grogues; i també les botigues especialitzades en turisme esportiu (muntanya, esquí, hípica, golf...).

Hem de finalitzar la nostra recerca o acompanyar-la amb un bon treball de camp *in situ*, és a dir, desplaçant-nos al municipi on es vol abordar el projecte i fent algunes trucades telefòniques per confirmar o completar les dades.

Un cop recopilada la informació que ens interessa, hem d'ordenar-la i estructurar-la, per tal de poder començar a treballar-hi i reflexionar-hi. Hi ha moltes possibilitats d'ordenació de les dades, però entre totes elles, podem destacar la representació mitjançant mapes de la zona, amb la ubicació dels recursos trobats o l'esquematzació mitjançant taules.

## Conclusions

Encara que podem constatar que les activitats emmarcades dintre de l'oferta del turisme actiu a Espanya han tingut una forta expansió, com ho reflecteix la gran

quantitat d'empreses especialitzades en aquest producte que hi ha al nostre país, no podem dir el mateix pel que fa al seu marc legal i al nombre d'estudis i investigacions realitzats.

Com a exemple d'aquesta afirmació podem assenyalar que, ara com ara, a Espanya només cinc Comunitats Autònomes (Catalunya, Galícia, l'Aragó, Andalusia i Astúries) han desenvolupat decrets específics per al Turisme Actiu; a la resta de Comunitats ha quedat un buit legal (Aspas, 2000; Nasarre, Hidalgo i Bernard, 2001; Jiménez i Gómez, 2004).

La necessitat de regulació és evident davant: la necessitat de protegir la integritat física dels usuaris; ajudar a donar una ordenació lògica en aquest sector; i assegurar una qualitat mínima de servei (Nasarre; Hidalgo i Bernard, 2001; Jiménez i Gómez, 2004).

Amb aquest treball hem volgut oferir un marc estructurat sobre la forma com podem elaborar una anàlisi de la competència empresarial del turisme actiu en una regió determinada.

Encara que aquest estudi és fonamental per a totes aquelles persones que es vulguin embarcar en un projecte d'empresa, considerem que també pot constituir un referent especial per a totes les empreses ja existents que vulguin millorar la seva competitivitat i expansió empresarial, amb el suport dels recursos que hi ha al seu voltant.

Finalment, volem destacar que l'anàlisi global de l'oferta turística d'una regió és una necessitat bàsica fonamental que, tard o d'hora, s'hauran de replantejar seriosament els responsables en matèria de turisme de les diferents Comunitats Autònomes espanyoles, si volen potenciar una gestió ordenada dels seus recursos i patrimoni, i d'aquesta manera, elevar el seu grau de competitivitat.

## Bibliografia

- Alarcon, J. (1996). *Deportes de Aventura en España*. Barcelona: Ediciones J.D.
- Aspas, J. M. (2000). *Los deportes de aventura. Consideraciones jurídicas sobre el turismo activo*. Zaragoza: Prames S.A.
- Bastart, J. i Navarro, X. (2000). *Guía de los Deportes de Aventura*. Barcelona: Grupo Editorial Ceac.
- Capdevila, L. i Aguilera, M. (2001). *Raids. La Aventura del Deporte*. Madrid: Desnivel.
- Casanueva, C.; García, J. i Caro, F. (2000). *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Decreto 81/1991, de 25 de març, *sobre requisitos de empresas de organización de actividades deportivas de recreo y turísticas de aventura en Cataluña*.

- Decreto 116/1999, de 23 de abril, *por el que se reglamenta la actuación de las empresas relacionadas con la organización de actividades de turismo activo, en Galicia.*
- Decreto 42/2001, de 1 de febrero, *de refundición en materia de agencias de viajes, guías de turismo y turismo activo, en Galicia.*
- Decreto 146/2000, de 26 de julio *por el que se regula el ejercicio y actuación de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de turismo activo y de aventura, en Aragón.*
- Decreto 92/2001, de 8 de mayo, *del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Decreto 146/2000 de 26 de julio.*
- Decreto 20/2002, *de 29 de enero de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo en Andalucía.*
- Decreto 92/2002, de 11 de julio *de Turismo Activo en Asturias.*
- Fuentes, R. (1995). *El Turismo Rural en España. Especial referencia al análisis de la demanda.* Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo.
- Jiménez, P. J. y Gómez, V. (2004). Gestió del risc a les Empreses de Turisme Actiu. *Apunts. Educació Física y Deportes* (75), 45-49.
- Laraña, E. (1986). Los Nuevos Deportes en las Sociedades Avanzadas, *Revista de Occidente*, 62-62, julio-agosto, 5-21.
- Martínez, F. i Solsona, J. (2000). *Alojamiento Turístico Rural*, Madrid: Síntesis.
- Masson, I. (2000). *Le Guide Practique du Raid*. France: Edition V02 Diffusion, Millau Cedex.
- Nasarre, J. M.; Hidalgo, G. M. y Bernard, P. L. (2001). *La vertiente jurídica del montañismo*. Zaragoza: Prames S.A.
- Olivera, A. i Olivera, J. (1995). Propuesta de un Clasificación Taxonómica de las Actividades Físicas de Aventura en la Naturaleza. Marco Conceptual y Análisis de los Criterios Elegidos. A VV.AA. *Activitats Físiques d'Aventura a la Natura: Anàlisi Sociocultural. Apunts. Educació Física i Esports* (41), 108-123.
- Vote, B. (1988). *Turismo en Espacio Rural. Rehabilitación del patrimonio sociocultural y de la economía local*, Madrid: Editorial Popular, S.A, Ministerio de Cultura.
- (1992). Por una Estrategia Artesanal del Turismo en el Espacio Rural. A S. Reyna, *El Turismo Rural en el Desarrollo Local* (pàgs. 125-132). Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.