

Gestión empresarial del turismo activo: análisis de oferta

PEDRO JESÚS JIMÉNEZ MARTÍN

*Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Profesor del Área Deporte y Turismo.
Instituto Nacional de Educación Física. Madrid*

VICENTE GÓMEZ ENCINAS

*Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Profesor del Área de Actividades en la Naturaleza.
Instituto Nacional de Educación Física. Madrid*

Resumen

Este artículo presenta una propuesta sobre cómo realizar un estudio de la oferta del turismo activo de una región. Para desarrollarlo lo hemos estructurado en tres apartados: a) Análisis global de los recursos turísticos que ofrece la región. Entendemos que el Turismo Activo es una pieza dentro del engranaje de la oferta turística global de una región y que por tanto hay que tener una visión de conjunto. Este apartado lo hemos denominado: estudio de la competencia de destino; b) Análisis específico de la oferta turística por sectores. Aquí describimos cómo realizar un análisis específico del turismo activo en su marco empresarial siendo un referente que podemos extrapolar al resto de recursos turísticos encontrados. Este apartado corresponde al estudio de la competencia empresarial; c) Fuentes de información a las que puedo acceder para recopilar los datos que me interesen de cara al estudio.

Palabras clave

Turismo Activo, Oferta Turística, Gestión 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 take 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.

Introducción

Aunque los orígenes del turismo activo hay que buscarlos en la costa californiana en los años 60 y 70, no tendrían su expansión en España hasta mediados de los 80 principios de los 90 (Laraña, 1986).

Uno de los inconvenientes más importantes de la juventud de este producto en nuestro país, es la carencia de estudios empresariales específicos aplicados al sector como aparece reflejado en la escasa bibliografía publicada sobre el mismo.

Con este artículo, vamos a profundizar en uno de los aspectos clave que definen el mercado turístico: cómo poder realizar un análisis en profundidad de la oferta empresarial del turismo activo en una determinada región.

Análisis de la oferta en el turismo activo

Como punto de partida, tenemos que entender que actualmente no se puede considerar el turismo activo como una oferta turística aislada sino como una pieza dentro del engranaje de lo que constituye la oferta turística global de una región.

Esto significa que en el análisis de este tipo de oferta, no podemos estudiar aisladamente el grado de saturación y competencia existente sólo para el turismo activo, sino que debemos abordar una visión de conjunto sobre todos los recursos turísticos que se ofrecen en la zona de estudio.

Con el fin de desarrollar esta visión integradora, y tomando como referencia a Martínez y Solsona (2000) hemos estructurado nuestro trabajo en dos vertientes: un

primer apartado, que abarca una visión global de la realidad turística de la región, al cual hemos denominado *competencia de destino*; y un segundo apartado, más específico, sobre cómo se puede analizar en profundidad cada uno de estos recursos encontrados, en lo que corresponde a la *competencia empresarial*.

Como el desarrollo del análisis de la competencia empresarial por sectores sería muy amplio (dada la gran amplitud de recursos turísticos que podemos analizar), nos hemos centrado en el recurso turismo activo como ejemplo, y como referente de nuestro trabajo, pudiendo extrapolar sus contenidos al resto de las ofertas turísticas.

Análisis de los recursos turísticos de la zona: Competencia de Destino

Podemos definir la *Competencia de Destino* como la competencia existente entre diferentes destinos turísticos. Este concepto es fácil de entender con el siguiente ejemplo: *¿Qué región parece más atractiva para la realización de actividades de aventura Aragón o Castilla La-Mancha?* (Martínez y Solsona, 2000).

La competencia de destino viene dada, de forma general, en función de los atractivos o recursos turísticos que ofrece una región; la distancia a los núcleos emisores; la calidad de los accesos; los equipamientos turísticos; el equipamiento comercial; los equipamientos recreativo-deportivo; la notoriedad del destino (Martínez y Solsona 2000).

En realidad, este tipo de competencia viene definida principalmente por las políticas de planificación y promoción turística desarrolladas por los órganos directores responsables de cada Comunidad Autónoma.

A la hora de abordar el análisis de esta forma de competencia, el primer paso que se debe realizar es la recopilación de toda la información posible sobre los recursos turísticos globales que existen en el ámbito territorial donde se va a plantear el proyecto.

Podemos considerar como recursos turísticos (García, 1995):

- Las *empresas e instalaciones que desarrollan el turismo deportivo* de la región. Esto supone recopilar información sobre las empresas de turismo activo, campos de golf, rocódromos, estaciones náuticas, puertos deportivos, centros ecuestres, estaciones de esquí, polideportivos, cotos de caza, sendero

de gran y pequeño recorrido, vías verdes, cañadas reales...

- El *sistema de hostelería*, donde incluiríamos los sistemas de alojamientos tradicionales (hoteles, hostales, pensiones, apartamentos...) y los no tradicionales (balnearios, monasterios, alojamientos de turismo rural...). Los aspectos básicos a conocer serían: dirección, modalidad, apertura, categoría, ubicación, servicios, distancia a la capital de provincia o a la población más cercana).
- *Sistema de Restauración*, donde tendríamos que indagar sobre su especialidad, modalidad (en alojamiento, instalaciones deportivas, centros comerciales, independiente), ubicación, categoría, apertura, distancia a capital y población más cercana. Además, sería interesante conocer la gastronomía local en la forma de platos típicos, vinos y licores, productos de la tierra...
- Los *recursos naturales* de la zona, tanto a nivel de los espacios naturales protegidos (parques nacionales, parques naturales, reservas marinas, zonas de especial protección de aves), como los parajes naturales (bosques, acantilados, riberas...); áreas recreativas; recursos geológicos e hidrográficos (montañas, ríos, embalses, paredes de escalada...). Aquí también podemos incluir los centros de interpretación ambiental, granjas escuela...; aguas minerales-medicinales (manantiales, fuentes...)
- El *patrimonio artístico, histórico y cultural* de la región, es decir: yacimientos arqueológicos (fortificaciones, murallas, castros, necrópolis, menhires...), monumentos (catedrales, templos, castillos, conventos, palacios, ermitas, monasterios...), museos, edificios singulares (acueductos, fuentes, arcos, presas)...
- *Artesanía* de la región a nivel de talleres artesanales tradicionales de madera, cerámica, mármol, vidrio, metal, piel y cuero, textil, joyería, instrumentos musicales; exposiciones, visitas y ventas, artesanos...
- *Transporte y Comunicaciones*, desde el punto de vista de la capacidad de acceso por vía aérea, terrestre y acuática; tiempos de desplazamiento, señalización...
- Finalmente, también sería interesante conocer todas las *fiestas y tradiciones* más importantes que se celebran en todos los pueblos de la región: mantanza, bailes autóctonos, juegos populares autóctonos...

Una vez recopilada toda esta información debemos clasificarla para hacerla más operativa. En este sentido, es muy importante determinar qué objetivos me interesan a la hora de hacer esta clasificación.

Entre los diferentes parámetros que podríamos utilizar destacan: tipo de demanda a la que me quiero dirigir; ranking de atractivo de los recursos según el número de visitas recibidas; calidad de servicio; posibilidad de acceso; posible utilización de los recursos en la expansión empresarial...

Análisis de las empresas turísticas de la región: Competencia Empresarial

Una vez realizado el estudio anterior habremos obtenido un punto de partida de gran interés para reflexionar sobre los recursos, oportunidades, carencias y déficits que nos ofrece la región y su posible utilización en la gestión y planificación de nuestra empresa. Esto nos introduce directamente en lo que podemos denominar: *Competencia Empresarial*.

Podemos definir la *Competencia Empresarial* como el grado de competencia que se establece entre las empresas que trabajan en un mismo sector. Una pregunta sencilla que nos puede ayudar a entender este concepto sería: *Una vez elegido Aragón para ir a practicar el descenso de barrancos, ¿A qué empresa voy a contratar para que me preste el servicio?* (Martínez y Solsona, 2000).

Para desarrollar este concepto, y en función del título que hemos dado a este trabajo, vamos a tomar como referencia el *turismo activo*; si bien, esta misma filosofía de trabajo se podría extender al resto de ofertas turísticas mencionadas en el apartado anterior.

El punto de partida que más nos puede interesar para analizar el grado de competencia que hay entre las empresas de turismo activo de la zona es determinar el *grado de saturación* que existe entre las mismas. Aquí prestaremos especial atención a investigar las empresas que desarrollen las actividades que yo me había planteado desarrollar en mi clave empresarial.

La recogida de información de las empresas debería incluir los siguientes aspectos clave que definen la *competencia empresarial*: ubicación; calidad del servicio ofrecido; precios; relación calidad-precio; aptitud y actitud de los técnicos; sistemas de comercialización que utilizan; sector de demanda que cubren... (Martínez y Solsona, 2000).

Asimismo, profundizar sobre cuáles son las exigencias normativas actuales que se han establecido en los decretos de turismo activo en España (titulaciones, seguros, información al cliente...), nos puede también ayudar a observar y discriminar mejor la información (Aspas, 2000; Nasarre, Hidalgo y Bernard, 2001).

Como el rango de actividades que pueden realizar estas empresas es muy amplio, podemos tomar como referencia para nuestro análisis la siguiente clasificación taxonómica que resume el conjunto de actividades que se están desarrollando en este sector:

- *Turismo activo tradicional*, entendido como el conjunto de actividades físico-deportivas de aventura desarrolladas en el medio natural que estarían englobadas dentro de la clasificación de: actividades aéreas (parapente, ala delta, aerostático, paramotor...), acuáticas (rafting, hidrospeed, kayak, windsurf, kitesurf, vela ligera...) y terrestres (senderismo, orientación, escalada...) (Olivera y Olivera, 1995; Alarcón, 1996; Bastart y Navarro, 2000).
- *Expediciones*, muchas empresas de turismo activo también están ofreciendo dentro de su oferta de actividad la posibilidad de poder desplazarse a determinados destinos "exóticos", fuera del ámbito nacional (Nepal, India, Tíbet, Mongolia, China, Miammar...) para realizar actividades como trekking, rafting, buceo, escalada... en lo que constituye el llamado mundo de *expediciones de aventura*.
- *Outdoor*, este producto hace referencia a la utilización de las actividades físico-deportivas de aventura en el medio natural para satisfacer las necesidades e intereses de formación de las grandes empresas. Dentro de este área se están desarrollando principalmente dos aspectos: *outdoor event*, bajo la modalidad de "fiestas de actividad" cuyo fin es celebrar un determinado resultado, fecha especial o premio en la empresa; y *outdoor training*, cuyo objetivo es la formación específica de los miembros de un equipo directivo o departamental a través de este tipo de actividades.
- *Raids*, esta modalidad de práctica ha sido definida por algunos autores como *el deporte del siglo XXI*. Supone la realización de competiciones multi-aventura por equipos, tanto en la naturaleza como en el medio urbano, donde los participantes tienen que realizar diferentes actividades del turismo activo y cuya base está en la orientación. Actualmente se ce-

lebran más de 40 raids en España (Masson, 2000; Capdevilla y Aguilera, 2001).

- *Actividades complementarias.* Hemos incluido este apartado en la clasificación porque en la actualidad la gran mayoría de las empresas de turismo activo en nuestro país, además de desarrollar las actividades anteriormente citadas, también están aprovechando recursos como campamentos, utilización de pistas polideportivas, visitas a parques temáticos, contacto con la cultura local a través de sus actividades de artesanía, elaboración de productos, fiestas... (Fuentes, 1995; Vote, 1988, 1992; Martínez y Solsona, 2000).

Utilizando esta taxonomía como referencia, tendríamos que analizar cuál es la oferta de actividad y qué sectores se están cubriendo en la región, haciéndonos una idea inicial de las áreas saturadas y potenciales, y por tanto, las oportunidades que se nos ofrecen.

Además, gracias a esta información, disponemos de una referencia clave para reflexionar sobre cómo aprovechar mejor los recursos del sector. En este sentido, podemos plantearnos con qué empresas podemos constituir acuerdos para crear, por ejemplo, una asociación de turismo activo en la región; compartir intereses de comercialización y promoción; concursar a posibles subvenciones; e incluso, descubrir las posibilidades o recursos que podríamos aprovechar de cara a la expansión futura de nuestra empresa como la subcontratación de servicios, convenios de colaboración...

Paralelamente a este estudio debemos investigar cuál es el tipo de gestión empresarial que se está desarrollando en las empresas de turismo activo de la región. De forma general podemos hablar de tres formas básicas de gestión (Vote, 1988):

- *Concentrada - Integrada.* Cuando las empresas de turismo activo se han unido en una asociación o agrupación para cubrir las necesidades de los usuarios de una región.
- *No concentrada - Individualizada.* Cuando las empresas del sector están trabajando de forma aislada y ejercen sus actividades de forma independiente sin pertenecer a ningún tipo de asociación. Pueden trabajar en una zona en concreto o tener mucha movilidad.
- *No concentrada - Integrada.* Cuando las empresas se unen en una asociación o agrupación pero no ejercen sus funciones en una región determinada.

Esto nos conduce al análisis de la posible existencia de *asociaciones de turismo activo*, pero, indirectamente también, a determinar qué empresas están participando en asociaciones o proyectos de turismo rural en la zona; dónde se están recibiendo subvenciones europeas o estatales...

Fuentes de información y clasificación de los datos

Una de las claves fundamentales para poder desarrollar cualquier tipo de estudio sobre la oferta turística es realizar una búsqueda y recogida de información lo más exhaustiva posible. La clave para saber dónde localizar esta información es reflexionar sobre cuáles son los medios principales de promoción y comercialización turística que utilizan las empresas. En este sentido podríamos diferenciar tres estrategias básicas: Sistemas, Entidades y Soportes (Martínez y Solsona, 2000).

Con *sistemas* hacemos referencia a las técnicas de comercialización que utiliza la empresa en la venta de su producto. La comercialización puede ser *directa*, cuando se contacta directamente con el cliente para describir las características del producto; o *indirecta*, cuando se utiliza un intermediario para ofrecer esta información.

Entidades se refiere a las instituciones u organismos públicos o privados a los que recurre la empresa, mediante pago o gratuitamente, para hacer su promoción. Aquí se incluyen las agencias de viaje; centrales de reserva; asociaciones del sector turístico; oficinas de turismo; prensa, radio y televisión...

Por último, *soportes* indican los medios donde se vuelca la información, es decir, folletos, guías, páginas web, tarjetas, carteles, anuncios, cd-rom, vídeos...

Teniendo presente esta clasificación, las fuentes principales donde podemos recopilar datos son:

- *Oficinas de turismo provinciales y municipales.* En estos espacios podemos acceder tanto a las ediciones de guías especializadas por sectores turísticos en la región, como a los soportes particulares que dejan las empresas en sus estanterías.
- *Buscadores en la red.* La actualidad informática nos ofrece a través de los portales y buscadores de internet, el acceso a numerosas fuentes documentales en las que podemos recoger datos de gran interés.

- *Agencias de viajes y centrales de reserva.* Muchas empresas aprovechan las oportunidades de acceso a amplios segmentos de clientela que ofrecen las agencias de viaje y contratan sus servicios para aparecer en sus folletos y paquetes turísticos.
- *Ferías de turismo nacionales e internacionales.* En España tenemos ferias nacionales especializadas a nivel global en turismo rural y turismo activo; pero también ferias específicas para un determinado recurso del sector como es la caza, pesca, nieve, náutica... Además, disfrutamos de una feria internacional de turismo como es FITUR.
- *Revistas especializadas.* Actualmente, muchas empresas hacen su publicidad a través de anuncios en revistas especializadas en su área. A este nivel hay que diferenciar entre las revistas que tienen una gran tirada nacional de las revistas locales dirigidas a un público más reducido o de la región.
- *Diputaciones.* En muchas diputaciones de provincia se están desarrollando estudios sobre la realidad turística de su región de cara a ordenar y dar coherencia al sector. En este sentido podemos acceder a información actualizada y muy interesante.
- *Registro de Empresas.* Según la normativa actual las empresas de turismo tienen que darse de alta en el registro de empresas turísticas. Este recurso representa una fuente oficial de las empresas legales en el sector.
- *Guías turísticas especializadas.* En muchas librerías y tiendas encontramos guías particulares especializadas (*Guía Michelin, Anuario de Turismo Rural, Guía de Turismo Activo y Turismo Rural de El País...*) en las que se ha realizado una selección de los recursos turísticos.
- *Otros.* En este apartado podemos incluir desde el acceso de información a través de la población local o amistades; anuncios en la radio, televisión o prensa local; páginas amarillas; e incluso en las tiendas especializadas para el turismo deportivo (montaña, esquí, hípica, golf...).

Debemos finalizar o acompañar nuestra búsqueda realizando un buen trabajo de campo *in situ*, es decir, desplazándonos al municipio donde se quiere abordar el proyecto junto con algunas llamadas telefónicas para confirmar o completar los datos.

Una vez recopilada la información que nos interesa debemos ordenarla y estructurarla para poder empezar a trabajar y reflexionar sobre ella. Existen muchas posibilidades de ordenación de los datos, pero entre todas ellas, podemos destacar la representación a través de mapas de la zona con la ubicación de los recursos encontrados o la esquematización a través de tablas.

Conclusiones

Aunque podemos constatar que las actividades enmarcadas dentro de la oferta del turismo activo en España han tenido una fuerte expansión como lo refleja la gran cantidad de empresas especializadas en este producto que existen en nuestro país, no podemos decir lo mismo en cuanto al marco legal del mismo y el número de estudios e investigaciones realizados.

Como ejemplo de esta afirmación podemos señalar que actualmente en España tan sólo cinco Comunidades Autónomas (Cataluña, Galicia, Aragón, Andalucía y Asturias) han desarrollado decretos específicos para el Turismo Activo, quedando un vacío legal en el resto de Comunidades (Aspas, 2000; Nasarre, Hidalgo y Bernard, 2001; Jiménez y Gómez, 2004).

La necesidad de regulación es evidente ante: la necesidad de proteger la integridad física de los usuarios; ayudar a dar una ordenación lógica a este sector; y asegurar una calidad mínima de servicio (Nasarre; Hidalgo y Bernard, 2001; Jiménez y Gómez, 2004).

Con este trabajo hemos querido ofrecer un marco estructurado sobre cómo podemos elaborar un análisis de la competencia empresarial del turismo activo en una determinada región.

Aunque este estudio es fundamental para todas aquellas personas que se quieran embarcar en un proyecto de empresa, consideramos que también puede constituir un especial referente para todas aquellas empresas ya existentes que quieran mejorar en su competitividad y expansión empresarial apoyándose de los recursos que existen a su alrededor.

Finalmente, queremos destacar que el análisis global de la oferta turística de una región es una necesidad básica fundamental que, antes o después, se tendrán que replantear seriamente los responsables en materia de turismo de las diferentes Comunidades Autónomas españolas si quieren potenciar una gestión ordenada de sus recursos y patrimonio, y así, elevar su grado de competitividad.

Bibliografía

- 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. y Navarro, X. (2000). *Guía de los Deportes de Aventura*. Barcelona: Grupo Editorial Ceac.
- Capdevila, L. y Aguilera, M. (2001). *Raids. La Aventura del Deporte*. Madrid: Desnivel.
- Casanueva, C.; García, J. y Caro, F. (2000). *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Decreto 81/1991, de 25 de marzo, *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). Gestión del Riesgo en las Empresas de Turismo Activo. *Apunts. Educación 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. y 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. y 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. En VV.AA. *Actividades Físicas de Aventura en la Naturaleza: Análisis Sociocultural*. *Apunts. Educación Física y Deportes* (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. En S. Reyna, *El Turismo Rural en el Desarrollo Local* (pp. 125-132). Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.