2007

LA GESTIÓ DEL SECTOR DEL TURISME ACTIU A CATALUNYA

Executive Summary, Desembre 2007

Autors de l'informe: Josep Maria Bech, Oriol Sallent, Eduard Kirchner, Francesc Cots

Col·laboradors: Elisabet Roca, Dani Córdoba, Sònia Guerrero, Sandra Coll, Josep Donaire, Olga Ferrés, Virgínia Romero, Judith Díaz, Ignasi Baquer, Joan Fuster, Esther

2

Presentació i estructura del treball

Aquest estudi proposa mesures de millora en la gestió de la seguretat, comercialització, qualitat i sostenibilitat duta a terme per les empreses i entitats de turisme actiu que actuen a Catalunya.

El turisme actiu en aquest cas és considerat com aquell fenomen que consisteix en la realització d'una activitat físicoesportiva en el medi natural i es desenvolupa amb una finalitat merament recreativa (Aspas y Aspas, 2006).

Si bé els límits del turisme actiu són difusos, convencionalment l'estudi exclou del seu objecte les activitats practicades en camps de golf, així com la caça i pesca, encara que les mateixes puguin presentar un caràcter turístic i esportiu.

La interrelació entre els conceptes d'oci, esports i turisme es troba a la base del turisme actiu, el qual no és sinó una de les diverses formulacions del turisme unit a l'esport (Barranco, R.; Real, G; Talón, P., 2006). Des d'una perspectiva conceptual l'anomenat turisme esportiu no ha estat analitzat perquè no es practica en el medi natural, com tampoc s'aborden les activitats de competició perquè no presenten el mateix caràcter recreatiu.

Es considera que un sector incipient com el turisme actiu, cridat a esdevenir un dels principals protagonistes de l'anomenada oferta turística complementària, hauria de dotar-se d'uns paràmetres tècnics i instruments de gestió que contribueixin a incrementar la seva professionalitat.

La figura del «gestor turísticoesportiu» resulta absolutament necessària per a la professionalització d'un sector que en el nostre país té una important destinació, amb molts quilòmetres de costa, importants zones de muntanya, una magnífica climatologia i una cultura esportiva consolidada a nivell internacional (Barranco, R.; Real, G; Talón, P., 2006).

La noció de turisme actiu utilitzada ens ha portat a estudiar la gestió realitzada no solament per les empreses de turisme actiu sinó també les entitats, ço és, federacions, associacions, clubs o agrupacions esportives, socials i culturals organitzadores de l'activitat per a esportistes federats o el públic en general. Això ha tingut lloc malgrat que altres concepcions consideren que el turisme actiu únicament fa referència a activitats comercials guiades (Buckley, 2006). En canvi, l'anàlisi que es presenta no inclou l'activitat dels participants desenvolupada individualment o per lliure.

Un plantejament com aquest ens ha permès constatar l'existència de dues realitats, visions i models de gestió depenents del subjecte organitzador de l'activitat.

En aquest punt, com és sabut, les empreses que organitzen activitats físicoesportives en el medi natural són empreses turístics. D'acord amb l'apartat segon de l'article 62 de la Llei 13/2002, de 21 de juny, *de turisme de Catalunya,* «[t]enen la consideració d'altres activitats d'interès turístic totes les que, essent ofertes o dutes a terme per empreses, amb caràcter professional i mitjançant preu, contribueixen a dinamitzar el sector turístic, com és el cas, d'una manera indicativa, dels esports d'aventura [...]». Tanmateix, la realitat és que el sector de turisme actiu avui es regula fonamentalment pel Decret 56/2003 de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural*, és a dir, una norma de l'àmbit dels esports i no turística. Actualment les normes reguladores del turisme actiu aprovades fins el moment en diverses Comunitats autònomes (Cantàbria, Navarra, Galícia, Aragó, Andalusia i Astúries) desenvolupen les lleis d'ordenació del turisme respectives, mentre que a Catalunya regeixen l'activitat uns reglaments executius de la Llei de l'esport (Decret legislatiu 1/2000, de 31 de juliol), els quals no s'apliquen a activitats físicoesportives que formen part de competicions organitzades.

La dualitat turisme i esports és clara, doncs, no solament des d'un punt de vista conceptual sinó també normatiu. Aquesta circumstància fa que les empreses de turisme actiu hagin de compartir la principal norma reguladora de l'activitat amb les entitats que organitzen activitats físicoesportives en el medi natural. A diferència del què succeeix en altres Comunitats autònomes, l'ordenament català està integrat per normes impulsades per la Conselleria d'esports i no de turisme. És més: algunes modalitats del turisme actiu queden dins l'òrbita de les federacions esportives. Cadascuna de les disciplines esportives s'integra en una federació que marca les seves pròpies normes o autoregulació, mentre que les noves activitats de turisme actiu encara no s'han institucionalitzat suficientment per a donar origen a federacions esportives distintes a les existents (Aspas y Aspas, 2006).

Tanmateix, l'actual dinàmica de gestió de les empreses de turisme actiu és bastant diferent a la de les federacions, associacions, clubs o agrupacions esportives, socials i culturals, les quals en aquests moments paradoxalment són les que es mostren més reàcies a complir les previsions del Decret 56/2003 de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural*. L'aplicació del Decret a les entitats hauria de tenir lloc encara que l'activitat organitzada no tingui afany de lucre (art. 6), fins i tot quan l'activitat s'ofereix únicament als membres de l'entitat (fa una interpretació contrària, Aspas y Aspas, 2006), llevat que es tracti d'una activitat no inclosa en el catàleg de la mateixa norma.

En aquest context, el treball proposa un model de gestió i uns instruments perfectament aplicables a empreses i entitats, almenys pel que fa als àmbits de la seguretat dels participants i la sostenibilitat.

Aquest plantejament es fa bo i entenent que en un futur altres treballs podrien abordar aspectes d'ordenació del turisme actiu com a activitat turística, amb la inclusió de propostes de *lege ferenda*.

El treball s'estructura a partir dels següents àmbits que integren la gestió del turisme actiu: la seguretat, la comercialització, la qualitat i la sostenibilitat

El component de la **seguretat** en el turisme actiu ha rebut poca atenció per part dels investigadors del país, tant des de l'àmbit del turisme com de la seguretat. La manca de treballs és certament escandalosa si hom té present el dany potencial que pot ocasionar a aquesta indústria turística una mala gestió del risc amb conseqüències fatals pels participants. Per aquest motiu l'actual gestió del risc d'accidents dels participants en activitats físicoesportives desenvolupades en el medi natural es troba mancada d'un model teòric de referència.

Certament, es palesa una creixent cultura de l'autocontrol entre les empreses i entitats, encara que el mateix no sigui obligatori per a organitzar i gestionar activitats de turisme actiu a Catalunya. A diferència d'altres Comunitats autònomes (Aragó, Andalusia, Astúries, La Rioja) (Jiménez Martín, 2006), la normativa catalana no estableix el deure de disposar de protocols de seguretat, però un 53,8 % de les empreses enquestades assenyalen que incorporen mesures d'autocontrol en els seus procediments. De fet, és previsible que el control realitzat per les mateixes empreses i entitats guanyi importància enfront del control oficial efectuat per l'Administració pública, la qual no disposa d'uns recursos suficients per a fer-los efectius (Blanco Portillo, 2006). Un control oficial de caràcter preventiu de totes les empreses i entitats no és assumible econòmicament, a banda de la manca de coneixement amb què en aquests moments es poden trobar les persones encarregades de dur-lo a terme. Altrament dit, hom considera que les mesures de seguretat contemplades en el Decret 56/2003 de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural* difícilment poden fer disminuir l'índex d'accidentalitat si el sector no incorpora canvis en els seus procediments interns.

Ara bé, l'autocontrol efectuat per les empreses i entitats en la majoria de casos parteix únicament de l'experiència quotidiana. En termes generals, el sector considera que la gestió de la seguretat que està duent a terme és la correcta. A la pregunta Q 50 de l'enquesta realitzada, «Valori el nivell de millora dels aspectes següents que considera que hauria d'introduir en la gestió de la seva empresa», solament un 7,2 % han considerat que això hauria de tenir lloc «bastant» i un 9,1 % «molt» en el cas de la seguretat. Tanmateix, hi ha algunes dades obtingudes en l'anàlisi quantitativa de l'estudi que palesen una certa despreocupació pel que fa a aquest àmbit. Així, a la pregunta Q15 «Quins accidents són investigats i enregistrats (amb informe) per la

vostra empresa?», un 46,8 % de les empreses han contestat que «cap» i un 32,8 % «només els accidents amb hospitalització»; i, alhora, les empreses enquestades reconeixen que la principal barrera o obstacle per a millorar la seguretat del client rau en el cost econòmic d'implementar les mesures de control (28,9%) o en una manca del coneixement o assessorament tècnic necessari (9,5%) (Q24). Sigui com sigui, el cas és que es produeixen accidents, com s'exposarà en un altre apartat d'aquest informe, els quals adquireixen un especial ressò quan són publicats en els mitjans de comunicació i tenen un impacte negatiu no solament en la imatge del sector sinó també la destinació turística (Page, Bentley, Walker, 2005).

És per això que el present treball pren en consideració diversos materials teòrics existents en matèria de gestió del risc en la pràctica del turisme actiu, especialment de països anglosaxons, elabora un model més o menys eclèctic i assumible pel sector i incorpora unes recomanacions adreçades a les empreses i entitats en el seu *output* principal, l'anomenat «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc).

En aquests moments es considera convenient incrementar l'autocontrol voluntari mitjançant una autoregulació. Nogensmenys, algun estudi recent assenyala que existeix una regulació aplicable al turisme actiu en matèria ambiental, turística, d'esports i federacions però manca una regulació del «sector privat» (Blanco Portillo, 2006).

Per a fer incrementar l'autocontrol també es podrien proposar altres instruments de gestió. Així, per exemple, Jiménez Martín (2006) dissenya un protocol de seguretat específic per a la pràctica de bicicleta de muntanya a la via verda de Morata de Tajuña (Madrid), atesa la manca de pautes normatives quant a l'estructura i elaboració dels protocols.

Tanmateix, la gestió del risc en el turisme actiu no es pot limitar a un nivell micro de cada empresa o entitat individual (Page, Bentley, Walker, 2005). Avui la majoria d'operadors són coneixedors de la importància dels codis de pràctiques sovint promoguts per les associacions o federacions. Un 41,8 % de les empreses enquestades han valorat com a molt útil una proposta de codi de conducta que contribueixi a millorar la gestió i un 29,9 % han considerat aquest instrument com a «molt útil». D'aquí ve l'oportunitat d'introduir recomanacions en el Codi per assolir uns estàndards de seguretat dels participants superiors. No en va existeixen molts codis de pràctiques segures arreu del món, en països culturalment tant distants com ara el Brasil («Códigos de conduta de atividades turismo e lazer», *Associação Férias Vivas*; http://www.feriasvivas.org.br/v5/secoes/home/ (data consulta: 01/10/2007) o Austràlia («Code of Practice for Recreational Technical Diving», *Workplace Health and Safety, Department of Employment and Industrial Relations, Government of Queensland*)(http://www.deir.qld.

gov.au/workplace/law/codes/rectecdiving/index.htm) (data consulta: 01/10/2007), per posar alguns exemples. En aquest sentit s'afirma que l'ús dels codis contribuirà a incrementar la qualitat de les activitats de més risc en termes d'estàndards de qualitat, encara que l'activitat del sector estigui notablement regulada (a Gran Bretanya, Page, Bentley, Walker, 2005).

El Codi de conducta també inclou un seguit de recomanacions o consells pràctics quant a la gestió de la **comercialització**, la qual presenta una problemàtica distinta. Els professionals del turisme estan confrontats a unes clienteles que tenen una gran experiència. La demanda actual de turisme en el territori català, com a la resta de destinacions madures, fa eleccions molt determinades i cerca cada vegada més a través del seu consum turístic una expressió de la seva individualitat (Frochot i Legohérel, 2007). Front a aquesta creixent exigència i experiència del turista, l'empresari de turisme actiu es troba amb la necessitat de proposar productes atractius, constantment adaptats als canvis del mercat, és a dir, no només a la clientela sinó també a la competència, als altres proveïdors o a les tendències econòmiques. El màrqueting turístic juga en aquest punt una importància fonamental per garantir una oferta competitiva de les empreses i, per tant, la sostenibilitat del sector.

Hi ha moltes definicions de màrqueting i tipus de màrqueting. En general el màrqueting és al mateix temps una manera de pensar i una eina que persegueix identificar les necessitats dels clients per canalitzar els desitjos i potenciar la demanda de manera rentable (Cerveró i al., 2002).

Com a manera de pensar, el màrqueting té una aproximació pro activa a la gestió empresarial, una voluntat de conèixer quines són les necessitats del client i d'avançar-se a la competència oferint productes atractius. Com a tècnica pot ser més o menys útil i usada amb uns fonaments ètics més o menys madurs.

D'altra banda, amb la transformació constant del mercat turístic i el fet que el màrqueting s'ha sabut vendre molt bé a ell mateix, contínuament sorgeixen noves fórmules d'aproximació a la gestió del servei, com el màrqueting relacional, el màrqueting directe, el màrqueting social, o el màrqueting intern. Totes elles són aproximacions sistèmiques i procedimentals que volen ajudar la presa de decisions i que es focalitzen en un o altre aspecte de la gestió empresarial, tals com les relacions en el sector, la gestió dels recursos humans, o la venda sense intermediaris.

És important però recordar els aspectes més interessants del màrqueting pel què fa referència al turisme actiu i especialment a la realitat catalana:

a) Voluntat de conèixer les necessitats i expectatives del client

b) Aproximació a l'experiència turística més que a una activitat física – esportiva en el medi natural aïllada del seu context.

c) Eines per conèixer el posicionament en relació a la competència.

d) Una nova aproximació a les relacions entre l'administració i l'empresari

El turisme actiu a Catalunya té unes característiques específiques que ja s'han destacat abans. Tanmateix, cal insistir en quatre característiques que la diferencien des del punt de vista del màrqueting, recordant que es tracta d'una generalització:

a) Tot i estar en una de les destinacions turístiques més importants i madures del món, l'oferta de turisme actiu es troba poc evolucionada i consolidada.

b) Tot i ser objecte constant de discursos polítics i econòmics recordant el seu poder desestacionalitzador i atractiu de segments amb major poder adquisitiu, el turisme actiu continua essent un sector accessori sense una planificació comercial a nivell territorial. En aquest sentit no s'ha creat ni un sol pla estratègic pel desenvolupament del turisme actiu i l'única iniciativa que existeix és promocional.

c) Catalunya no té un posicionament important com a destí de turisme actiu, ni una massa crítica nacional prou desenvolupada

d) L'empresari de serveis de turisme actiu es troba encara en una fase molt productivista on la importància es centra en la realització de l'activitat de manera tècnicament molt correcta, oblidant aspectes d'experiència lúdica i recreativa.

Considerant tots aquests punts, es fa molt necessària la implantació d'un enfocament de màrqueting que pugui copsar en quin estat de maduresa i evolució es troba la demanda potencial i real, que generi nous nínxols a qui orientar la gestió, permeti reconèixer la competència i que a partir de totes aquestes dades permeti generar productes atractius, lúdics, poc complicats i, sobretot, amb trets diferencials i valors afegits que consolidin una oferta de turisme actiu català atractiva i amb futur.

El coneixement personal de la realitat del turisme actiu genera una sèrie d'interrogants:

- S'estan optimitzant tots els recursos de les empreses?
- Per què no hi ha un mercat estranger fort com es podria suposar en una destinació turística consolidada i uns recursos naturals com els de Catalunya?

- Per què els empresaris catalans només demanen accions de promoció a l'administració i no hi ha inquietud per tenir dades de les motivacions i els criteris de presa de decisions de la demanda?
- És l'atomització, petita dimensió i especialització del sector (SGT, 2004) una causa de la situació actual «caòtica i canviant», tal i com anuncia la *Secretaría General del Turismo* (SGT, 2004) quan hauria de ser precisament una oportunitat d'adaptació fàcil i ràpida a les tendències volàtils que s'observen en l'àmbit de l'activitat recreativa i esportiva? Per què això es veia diferent a França (Bouhaouala y Albertini, 2005)?
- És normal que les administracions només es preocupin de la senyalització de rutes quan hi ha pendent una important i feixuga ordenació de l'oferta (acollida, gestió de fluxos i manteniment, entre d'altres)?
- Per què hi ha tants proveïdors estrangers de turisme actiu a Catalunya comparat amb els catalans que treballen en territori internacional (a l'Estat Espanyol, el percentatge d'empreses de la Unió Europea actives en turisme de natura és del 28% (Blanco, 2006)?

Totes aquestes reflexions han portat a establir una hipòtesi: el sector del turisme actiu es troba en una etapa de pre-desenvolupament però no d'explosió i la poca demanda actual, un entorn poc estructurat i la reduïda i petita estructura empresarial permet un règim de subsistència on només algunes empreses destaquen amb un volum de negoci important. Aquest sector majoritari es troba encara en una etapa on el màrqueting no es considera una eina útil per a una empresa tan petita, per a una vocació més esportiva que empresarial i per uns recursos limitats. Només algunes eines com la promoció o la distribució són tingudes en compte i, tot i així, encara es compta massa amb la implicació de l'administració.

Per contrastar aquesta hipòtesi i per guiar la confecció del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc), s'ha introduït un apartat de màrqueting en l'estudi de les empreses de turisme actiu amb la metodologia indicada a l'apartat corresponent.

Les conclusions de l'estudi ha portat a plantejar un document que hauria d'ajudar a millorar les prestacions a nivell de màrqueting de les empreses de turisme actiu. No es tracta de plantejar un nou manual de màrqueting ni de limitar conductes sinó proveir eines i incentivar la reflexió per garantir la sostenibilitat econòmica de les empreses catalanes

Per això es parteix d'una aproximació realista de l'estat del màrqueting per:

- Integrar-hi eines que permetin afrontar les noves tendències del turisme i especialment del turisme actiu
- Reforçar aquelles etapes del màrqueting que es detectin menys utilitzades
- Prescindir d'aquells recursos que no siguin abordables per la manca de recursos financers o temps (no parlar de «potencialitats – vulnerabilitats», per exemple o «àrees de resultat claus»).
- Un format potser una mica diferent però que faci la lectura més amena i clara.

En aquest sentit s'ha redactat diferents fitxes:

1. Introducció al màrqueting
2. Pla de màrqueting
3. Anàlisi i diagnòstic
4. Objectius i estratègia
5. Segmentació
6. Posicionament
7. Producte
8. Preu
9. Promoció
10. Comercialització

Cada fitxa inclou una part d'informació – sensibilització enfocada a promoure l'interès necessari per l'eina de màrqueting en qüestió— i, a continuació, es descriuen les diferents tècniques amb un llenguatge planer i senzill. Segons les necessitats s'inclouen breus paràgrafs que haurien d'incitar a reflexionar o insisteixen a reforçar una idea.

Per la seva banda, una altra part del projecte se centra en la gestió de la **qualitat** en el turisme actiu. La definició més simple i probablement la més entenedora del concepte de qualitat és aquella que la fa correspondre a una aptitud per a l'ús. És a dir, un objecte té qualitat quan serveix correctament per allò que està pensat i dissenyat. Per tant, la qualitat no és aquell objecte que té majors prestacions, sinó aquell que compleix estrictament amb les especificacions que s'hagin establert en el seu disseny. No es tracta de ser el millor objecte, sinó el que millor s'adapta a les necessitats del que l'ha de utilitzar. Tampoc

podem confondre la qualitat d'un objecte amb el luxe que pot portar, és a dir, hi ha objectes molt luxosos, però que a la hora de la veritat no s'adapten bé per un ús senzill.

En el cas dels serveis ens trobem exactament amb la mateixa situació. Per tant, quan valorem la gestió d'un servei amb criteris de qualitat lo més important és poder relacionar, les necessitats del usuari a qui volem atendre, els mitjans dels que podem fer ús, amb el resultat final que es produeix. Si aquests tres aspectes estan equilibrats el resultat és un servei de qualitat. Aquesta és una reflexió clau per a poder afrontar qualsevol procés de implantació de la gestió de la qualitat.

El concepte de qualitat ha evolucionat al llarg del desenvolupament del coneixement empresarial de la gestió al mateix ritme que els mitjans de producció i molt especialment amb el desenvolupament darrer de la gestió de la informació.

Un segon aspecte important de l'evolució de la qualitat en la gestió empresarial és l'evolució dels valors socials en relació a les persones. Podem dir que a partir d'un concepte classista del desenvolupament econòmic en el passat, en que el treballador tenia una funció merament mecànica dins de les empreses i la seva rellevància social era totalment menys tinguda, el desenvolupament social (només en el primer món), ha permès establir un enfocament molt més socialment responsable en que el treballador ha passat a ser una peça important en aquest engranatge. La seva participació i el respecte com a individus de ple dret, han permès la integració del conjunt de components de tota organització com a necessaris per al desenvolupament correcte.

S'estableixen tres nivells de desenvolupament de la gestió de la qualitat, que si be es desenvolupen en aquest ordre no són estrictament consecutius al llarg de la història. Podem dir, progressivament es van implantant els tres conceptes amb anades i vingudes successives i irregulars. És per això que podem considerar que actualment simultaneigen actituds de tots tres nivells dins una mateixa organització i que és la gestió del dia a dia que treballa per progressivament anar establint majors quotes de desenvolupament de la qualitat.

Inicialment el concepte de qualitat apareix davant de la necessitat de avaluar els objectes i peces fabricats en els processos industrials pesants. És tracta d'un control que es fa al final del procés de producció amb l'objectiu de evitar que peces i objectes arribin en males condicions al client. És clarament una estratègia que, si bé evita que el client estigui descontent davant d'un objecte defectuós, no corregeix les causes de per què aquell objecte s'ha fabricat erròniament. Evidentment l'eliminació d'objectes defectuosos comporta directament una pèrdua de valor a la empresa en qüestió. Aquesta etapa de desenvolupament

té una realitat encara prou consolidada actualment en la prestació dels serveis i també en els servei de turisme actiu.

L'assegurament de la qualitat és el primer pas en el desenvolupament del concepte de qualitat, per intentar corregir els errors que es produeixen. El que es planteja és planificar i controlar el procés de producció per assegurar que no es produeixin errors. Es tracta d'anticipar-se al possible error analitzant allò que fem, per a què ho fem i per a qui ho fem, a fi de garantir un resultat que s'ajusti a allò que volem. És a dir un resultat de qualitat.

El tercer estadi de desenvolupament de la qualitat és una conseqüència directe de la necessitat de «assegurar» la qualitat. Es planteja de dissenyar, no només els processos de producció dels objectes o serveis, sinó de dissenyar tota l'organització sota uns criteris que donin les condicions per a no produir realment cap error en cap dels nivells. La gestió de la qualitat total és una forma de dirigir i gestionar les organitzacions orientada al client, amb la seva col·laboració i la dels treballadors, els proveïdors i l'entorn.

Aquests tres nivells de desenvolupament organitzacional comporten indefectiblement una implicació progressiva de l'alta direcció. Evidentment la implantació de polítiques de «Qualitat Total» obliguen a la direcció a estar totalment compromesos en el projecte.

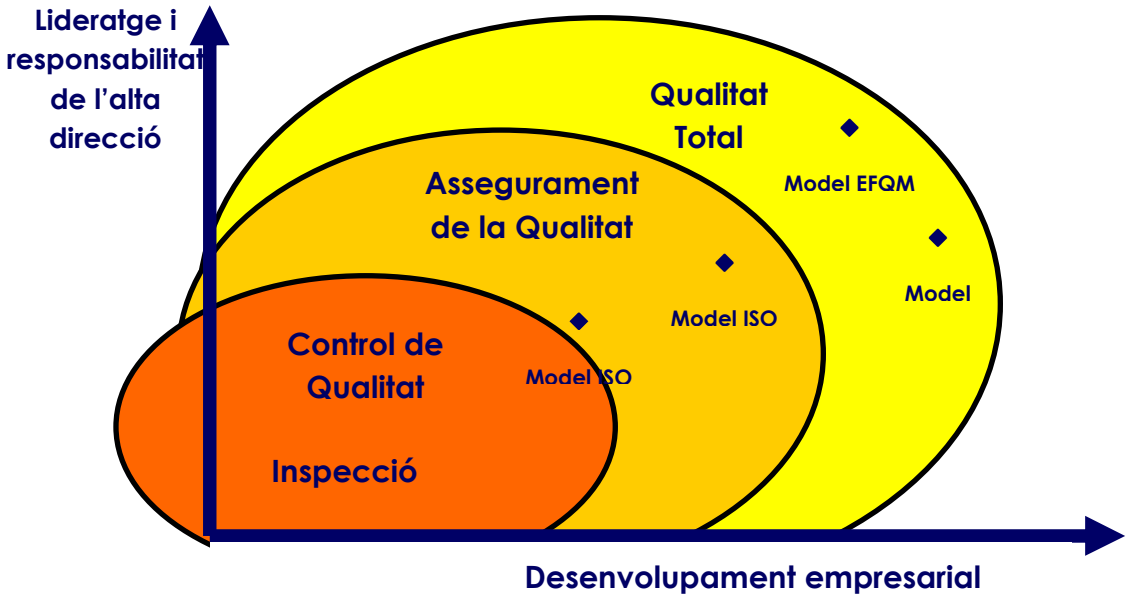


Figura 1. Desenvolupament de la qualitat

Cada un d'aquest estadis de desenvolupament de la qualitat impliquen diferents nivells estratègics (Taula 1). En primer lloc trobem un plantejament filosòfic necessari d'entendre per poder planificar els objectius. Els diferents nivells de qualitat també impliquen

progressivament més àmbit de la organització fins a implicar-la en la seva totalitat.

DIFERÈNCIES	CONTROL DE QUALITAT	ASSEGURAMENT DE LA QUALITAT	GESTIÓ DE LA QUALITAT TOTAL
FILOSÒFIQUES	Avaluació de la Qualitat al final del procés i des de dalt a baix.	Incorporació de la Qualitat al procés de producció de forma planificada per evitar errors.	Forma de dirigir la organització amb la col·laboració dels treballadors i buscant la millora contínua.
OBJECTIUS	Detectar errors	Complir normes i especificacions	La millora contínua de la satisfacció dels clients externs i interns
ÀMBIT	Relacionat amb el producte, i de caràcter quantitatiu	Relacionat amb el procés de producció, a part de lo financer, i amb caràcter qualitatiu.	El conjunt de l'organització i les afectacions possibles a l'entorn
REFERÈNCIES	Especificacions del producte	Norma ISO 9000 i el Manual de qualitat, que explica com es fan els procediments	- Expectatives dels client - La veu de l'empleat - Planificació estratègica - La gestió per processos.

Taula 1. Evolució de la qualitat (J.L Feire et alt., 2000)

Aquestes idees han orientat la redacció dels aspectes de qualitat inclosos en el «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc).

Així mateix, coneixedors que molts dels prestadors de serveis de turisme actiu poden ser de diferent naturalesa com empreses, clubs esportius, entitats culturals, institucions o en algun cas l'Administració pública directament, en els aspectes de la qualitat hem optat per fer referència a «organització» en comptes d'eludir a la noció d'«empresa o entitat» --com en el cas de la seguretat— o, simplement, «empresa» --com en el cas de la comercialització—, bo i entenent que el primer terme és més apropiat en aquell àmbit. Així mateix, la mateixa situació es produeix en relació al què hem anomenat «usuari », en comptes de «participant» o «client» , com s'ha fet en altres parcel·les de gestió.

Pel que fa a la gestió de les empreses i entitats de turisme actiu pel que fa a l'àmbit de la **sostenibilitat**, el plantejament del treball es basa en què desenvolupament sostenible va més enllà dels límits del creixement econòmic o de l'ecologia i constitueix un paradigma general. Es considera que el desenvolupament sostenible persegueix tres objectius bàsics: un d'econòmic, l'eficiència en l'ús dels recursos i el creixement quantitatiu; un objectiu social, basat en l'equitat i la reducció de la pobresa; i un objectiu ambiental, la conservació dels recursos naturals. Aquest concepte té el seu origen en l' informe que va elaborar la Comissió Brundtland (1987) per encàrrec de l' Assemblea General de l'ONU. Segons aquest, «el desenvolupament sostenible és el desenvolupament que satisfà les necessitats de la generació present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per satisfer

les seves pròpies necessitats». Aquesta definició engloba dos conceptes fonamentals,

- el concepte de necessitats, particularment les necessitats bàsiques de la gent més pobre, a les que se'ls hi ha d'atorgar un tractament prioritari;
- la idea de limitacions derivades de la capacitat del medi ambient per satisfer «les capacitats presents i futures».

D'aquests elements es desprèn que el desenvolupament sostenible es constitueix en un principi normatiu que qüestiona el model de desenvolupament actual i proposa un model alternatiu, més equitatiu i perdurable. Es tracta, per tant, d'un concepte ambigu en el què hi caben realitats diferents. No obstant, segons Ute Collier (1997), hi ha un cert consens sobre les seves característiques bàsiques:

- integració dels objectius econòmics, socials i ambientals;
- major participació dels actors rellevants de la societat; i
- internalització de les externalitats negatives.

Arran de la Cimera de la terra celebrada a Rio de Janeiro l'any 1992, l'Organització Mundial del Turisme, conjuntament amb el *World Travel & Tourism Council i l'Earth Council* proposaren una definició del turisme sostenible que incorporaren a l'Agenda 21 de la Indústria del Turisme i els Viatges:

*«El desenvolupament turístic sostenible satisfà les necessitats dels turistes i les regions turístiques del present alhora que preserva i promou les oportunitats per al futur. Aquest condueix a un model de gestió de tota els recursos de manera que es puguin acomplir les necessitats econòmiques, socials i estètiques alhora que es mantenen la integritat cultural, els processos ecològics essencials, la diversitat biològica i els sistemes de suport de la vida.» (*WITC, WTO, EARTH COUNCIL, 1996*)*

Com es pot observar, els punts essencials que haurien d' inspirar qualsevol política turística són:

- La perspectiva del llarg termini.
- L'equitat intra i intergeneracional.
- La compatibilitat dels requeriments socials i econòmics amb el respecte per al medi ambient.

En aquest sentit, entre la multitud de definicions estructurades a partir d'aquestes tres consideracions, una de les més operatives és la proposada per Butler (1993). Segons aquest autor, el turisme sostenible és «aquell turisme que es desenvolupa i es manté en una determinada

àrea (comunitat, entorn) de tal manera i a una escala que el fan viable per un període de temps indefinit i que no degrada o altera el medi (humà i físic) en el qual es troba, fins al punt d'arribar a impedir el desenvolupament amb èxit d'altres activitats i processos».

En aquest mateix marc conceptual, *el Tourism Concern* i el WWF (1992) van proposar un conjunt de principis que hauria de complir un turisme amb voluntat de ser sostenible:

1. Utilització sostenible de recursos (naturals, socials i culturals).
2. Manteniment de la diversitat natural, social i cultural.
3. Garantia de l'equitat intra i intergeneracional.
4. Integració del turisme en el planejament estratègic a escala nacional i local.
5. Suport a les economies locals.
6. Implicació de les comunitats locals en el sector turístic.
7. Consulta als agents implicats i al públic per resoldre potencials conflictes entre interessos contraposats.
8. Formació del personal en pràctiques turístiques sostenibles.
9. Promoció turística responsable per un turisme sostenible.
10. Intensificació de la recerca.

Aquests principis són plenament aplicables al turisme actiu tal i com ha estat definit i acurat en aquest estudi. Seguint el concepte de Butler, el turisme actiu sostenible ha de poder tenir un caràcter indefinit i ser perfectament compatible amb la conservació de l' entorn. Es refereix també a un model de desenvolupament econòmic dissenyat per incrementar el nivell de vida de la població local, potenciar la qualitat de l' experiència viscuda per l' usuari i mantenir la qualitat mediambiental de l'entorn, a la vegada que s' asseguren els beneficis pels empresaris mitjançant plans i programes de sostenibilitat en el camp regional i local (Gómez Parro, 2006).

No obstant, per tal de promoure els elements mencionats és necessari el suport i la coordinació institucional mitjançant la participació activa dels agents implicats en el desenvolupament del turisme actiu i una acció conjunta d'administracions públiques, empresaris, població local, entitats cíviques, ONGs, etc. Es tracta de dotar el sistema de les capacitats necessàries (institucionals, tècniques, humanes, socials, etc.) per garantir la sostenibilitat en els seus tres vessants econòmic, social i mediambiental (Buckley, 2006). En aquest sentit, convé que hi hagi col·laboració i un alt grau d' entesa entre els agents públics i privats tan

des d' un punt de vista vertical (Generalitat de Catalunya, Diputacions, Vegueries, Consells Comarcals, Ajuntaments, empreses de turisme actiu, etc.) com horitzontal en cadascun d' aquests nivells (a tall d' exemple, a nivell de la Generalitat de Catalunya, hi ha d' haver entesa entre la Secretària de l' Esport, el Departament de Medi Ambient, el Departament de Turisme, etc).

A més a més, per tal d' avançar en la gestió del turisme actiu sostenible a Catalunya s' hauria de:

- Plantejar el model en termes de rendibilitat econòmica.
- Distribuir els beneficis de manera equitativa entre els promotors i la població local.
- Augmentar la recerca i la informació, especialment de l' impacte que determinades activitats poden tenir en zones vulnerables per les seves característiques ecològiques i/o naturals (coves, etc.)
- Desenvolupar processos regionals i locals de caràcter estratègic, basats en processos participatius, amb una diagnosi prèvia i amb l'establiment d'objectius, accions concretes i avaluacions periòdiques (Buckley, 2000)

Aquests principis han servit de referència a aquest estudi, centrat en l'establiment de bones pràctiques per les empreses de turisme actiu. No obstant, s'ha d'entendre que la participació i l'assumpció de criteris i principis de sostenibilitat per part de la resta d'agents, no només les empreses, amb el lideratge de les Administracions públiques, resulta indispensable per avançar en un model de turisme actiu sostenible per a Catalunya.

Partint d' aquest marc conceptual i de l' objecte d' estudi, la gestió de les empreses de turisme actiu, s' ha enfocat el projecte en primer terme a conèixer els impactes de les activitats que realitzen aquestes empreses en el desenvolupament sostenible, tan positius com negatius, en els vessants ambiental i socioeconòmic. Aquesta valoració ens ha permès establir i identificar les mesures o bones pràctiques necessàries que han estat incorporades en la secció de «Sostenibilitat» del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc). Ens referim a aquells comportaments i accions concretes que s' haurien de realitzar o ometre des de les empreses per tal de potenciar els efectes positius d'aquestes activitats i pal·liar o evitar en la mesura del possible els impactes negatius prèviament valorats. Des d'aquest punt de vista, es poden distingir entre mesures substantives i mesures de procés. Les primeres pretenen disminuir els impactes negatius (o augmentar els positius) de forma directa (per exemple, mesures de reducció i reciclatge del material utilitzat). Les segones volen establir pautes de comportament que facilitin la reflexió i l'enfocament necessari per

adoptar les mesures substantives adequades. Per tant, estan relacionades amb elements com la gestió de la informació, la realització de consultes i avaluacions, el seguiment de programes de gestió ambiental o l'obtenció de certificacions socials o ambientals.

Com és sabut, l'actual normativa protegeix el medi natural en base a recursos naturals específics i no a les activitats físicoesportives practicades, malgrat que aquestes poden tenir un impacte molt divers. A més, en aquests moments es constata una manca de normes pel que fa a la preservació dels espais naturals no protegits en relació a les activitats de turisme actiu, així com d'instruments de gestió turística dels espais naturals. Per aquest motiu s'ha considerat escaient incloure mesures en el Codi de conducta, bo i entenent que aquesta matèria també hauria de ser autorregulada.

1. Metodologia

L'estudi de la gestió de la seguretat, la comercialització, la qualitat i la sostenibilitat en el sector del turisme actiu ha seguit una base metodològica comuna pel que fa a les fonts d'informació primària.

1ª Fase. Elaboració univers empreses de turisme actiu i entrevistes a experts

En una primera fase s'ha procedit a dissenyar un univers d'empreses de turisme actiu a Catalunya i, simultàniament, a entrevistar a 10 persones expertes del sector.

La creació d'un univers ha estat necessari degut a una manca d'informació oficial. En aquests moments existeix un nombre irrisori d'empreses inscrites al «Cens d'organitzadors/es d'activitats físicoesportives en el medi natural» contemplat per l'article 3 del Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural*, així com a la secció «Empreses d'esports d'aventura» del Registre de turisme de Catalunya previst per l'article 73 de la Llei 13/2002, de 21 de juny, *de turisme de Catalunya*.

Per tal d'establir la magnitud del sector l'estudi ha emprat com a paràmetre la llista d'activitats continguda en el Decret 56/2003, a la qual s'ha afegit l'excursionisme, el submarinisme i el paintball (Taula 2). Els principals recursos consultats han estat el llistat d'empreses que formen part del «Club de turisme actiu de Catalunya» (Turisme de Catalunya) (http://www10.gencat.net/pls/turistex/p03.recurs?dm=01&fllScrn =1&tpsBarra=RD&rcrs=TAC; data de consulta: 10/12/2007) i les empreses que promocionen llurs serveis des del portal d'internet «e-propuestas.com (ocio & aventura)» (http://www.e.propuestas.com; data de consulta: 10/12/2007) . Amb tota la informació recopilada, s'ha

elaborat una base de dades amb un total de 262 empreses de turisme actiu que operen a Catalunya.

Activitats en espais rocosos	Descens de barrancs Escalada Espeleologia Espelobusseig Salt de pont Salt elàstic Vies ferrades
Activitats a l'alta muntanya	Alpinisme Esquí de muntanya Excursionisme
Activitats a la mitja i baixa muntanya i a la plana	Biclicleta tot terreny Ciclocrós Curses d'orientació Marxa de cavall Paintball Quads 4x4 Recorregut de bosc o de camp Trial Enduro
Activitats aquàtiques	Descens de bot (rafting) Hidrotrineu Piragüisme Bus-bob Caiac de mar Esquí nàutic Motonáutica Rem Submarinisme Surf Surf a vela Vela Wake-board
Activitats aèries	Ala de pendent (parapent) Ala delta Baló aerostàtic Paracaigudisme Paramotor Ultralleuger Vol a motor Fly-surf Parapent d'arrossegament
Activitats a la neu	Esquí de muntanya Esquí alpí Esqui de fons Motos de neu Raqueta de neu

Taula 2. Grups d'activitats.

Les agències de viatge, centrals de reserves, empreses que subcontracten l'activitat, oficines i patronats de turisme no s'han inclòs en l'univers, en la mesura que no gestionen directament l'activitat. Tampoc han estat incloses les federacions, associacions, clubs o agrupacions esportives, socials i culturals organitzadores d'activitats de turisme actiu, en aquest cas degut a la seva variada tipologia i difícil identificació (http://www16.gencat.net/esport/ index.htm. data de consulta: 8/12/2007)

Els resultats obtinguts han permès conformar un cens o univers que, d'una banda, confirma l'ampla dispersió del turisme actiu en el territori català (Taula 3).

Segons les enquestes realitzades, la distribució de les activitats per comarques oscil·la entre el 16,4 % del Pallars Sobirà i el 3,5 % de les Garrigues, Pla d'Urgell, la Segarra i Terra Alta (Taula 3).

Comarca	Total població	%
Alt Camp	9	4,5
Alt Empordà	28	13,9
Alt Penedès	10	5.0
Alt Urgell	16	8.0
Alta Ribagorça	19	9.5
Anoia	10	5.0
Bages	10	5.0
Baix Camp	9	4.5
Baix Ebre	12	6.0
Baix Empordà	32	15.9
Baix Llobregat	9	4.5
Baix Penedès	8	4.0
Barcelonès	16	8
Berguedà	14	7
Cerdanya	24	11.9

Conca de Barberà	8	4
Garraf	10	5
Garrigues	7	3,5
Garrotxa	15	7.5
Gironès	11	5.5
Maresme	14	7
Montsià	10	5
Noguera	17	8,5
Osona	12	6
Pallars Jussà	25	12.4
Pallars Sobirà	33	16.4
Pla de l'Estany	14	7
Pla d'Urgell	7	3.5
Priorat	11	5.5
Ribera d'Ebre	8	4
Ripollès	19	9.5

Segarra	7	3.5
Segrià	8	4
Selva	17	8.5
Solsonès	10	5
Tarragonès	8	4
Terra Alta	7	3.5

Urgell	8	4
Val d'Aran	20	10
Vallès Occidental	12	6
Vallès Oriental	10	5
Total	201	100
No contesta	2	1

Taula 3. El turisme actiu en el territori català

Les característiques dels recursos naturals incideixen en la distribució geogràfica de les activitats, sens perjudici de la idiosincràsia cultural de l'indret. Aquesta circumstància confirma l'existència de dues franges amb la màxima concentració d'activitats, el litoral (sobretot, l'Empordà i les Terres de l'Ebre) i els Pirineus (sobretot, el voltant de rius com el Noguera Pallaresa i el Segre i els espais naturals en general), mentre que les comarques de zona de la depressió central són les que compten amb una activitat menor, tal i com s'ha afirmat en un estudi recent (Guia Julve, Russo, Anton Clavé, Prats Planagumà, 2007, els quals consideren que la important dispersió de l'activitat converteix el fenomen en un producte perfecte per a complementar altres activitats). En el cas de la península ibèrica, hom assenyala que les activitats de turisme actiu es concentren en el terç nord bàsicament degut a la l'existència de la serralada del Cantàbric i els Pirineus (Blanco Portillo, 2006).

D'altra banda, l'univers d'empreses obtingut en l'estudi posa de relleu que el volum d'activitats de turisme actiu desenvolupades a Catalunya és molt superior a les dades assenyalades en d'altres estudis (per exemple, Blanco Portillo, 2006, esmenta que a Catalunya hi ha un total de 54 empreses de turisme actiu, a partir de les dades de la *Secretaría General de Turismo*). En aquest punt, les fonts d'informació alternatives utilitzades haurien permès fer aflorar un bon nombre d'empreses no incloses en els estudis realitzats fins el moment.

En canvi, les entrevistes a experts no solament han estat realitzades sobre un ventall ampli d'activitats sinó que, en aquest cas, han permès obtenir informació tant de gestors d'empreses considerades particularment rellevants en l'actual mapa català del turisme actiu, com de responsables d'algunes federacions, associacions, clubs o agrupacions esportives, socials i culturals. L'activitat organitzada per aquestes entitats, excepcionalment, pot tenir una vinculació amb el fet turístic i formar part del turisme actiu en els termes definits en aquest projecte. La informació proporcionada per les entitats a l'anàlisi qualitativa ha permès detectar que les mateixes empren uns paràmetres

propis de gestió i no són prou conscients que actuen com a organitzadores i gestores de l'activitat.

Per tal de delimitar el contingut de l'entrevista, els responsables de cada àmbit (seguretat, comercialització, qualitat i sostenibilitat) han suggerit unes preguntes a partir de les quals s'ha confeccionat una Guia de punts (Annex I: *Guia de punts d'experts del sector del turisme actiu*). Les entrevistes han estat realitzades per una persona no vinculada a cap àmbit específic del projecte amb l'objectiu de no condicionar les respostes.

2ª Fase. Enquestes a empreses de turisme actiu

En una segona fase s'ha realitzat un estudi quantitatiu. Els responsables dels diversos àmbits del projecte han dissenyat un qüestionari de 51 preguntes a partir de materials teòrics i els resultats de les entrevistes (Annex II: *Síntesi de resultats de la fase qualitativa*). Les preguntes de l'enquesta s'han distribuït en cinc seccions. Una primera secció general versa sobre l'organització empresarial, l'antiguitat de l'empresa, l'estacionalitat i volum de negoci, el nombre de treballadors, l'activitat realitzada i la seva situació en el territori. Les altres quatre seccions es refereixen a aspectes puntuals de la gestió de la seguretat, comercialització, qualitat i sostenibilitat (Annex III: *Recull de dades e l'Enquesta sobre la gestió en el sector del turisme actiu a Catalunya*).

Les enquestes s'han realitzat per via telefònica des del Centre de Recerca i Innovació de les Indústries Turístiques (CRIIT) de la Universitat de Girona sobre l'univers confeccionat prèviament en el marc d'aquest projecte (262 empreses). En total s'han efectuat 201 enquestes d'una durada mitjana de 20 minuts, la qual cosa ens ha situat en un marge d'error del 3,5%. Les respostes obtingudes fan referència a l'activitat principal efectuada per l'empresa i hi ha activitats que no queden reflectides a l'enquesta (Taula 4).

Descens de barrancs
Escalada
Espeleologia
Vies ferrades
Alpinisme
Esquí de muntanya
Excursionisme (inclou el senderisme)
Esquí alpí
Esquí de fons
Motos de neu
BTT
Marxa de cavall
Paintball
Quads
4x4
Recorregut de bosc o de camp (inclou multi-aventura)
Descens de bot (ràfting)
Piragüisme
Caiac de mar
Esquí nàutic
Submarinisme
Vela
Weak-board
Paparent
Baló aerostàtic
Paracaigudisme
Vol a motor
Parapent d'arrossegament

Taula 4. Activitats turisme actiu sobre les quals s'han obtingut respostes en l'enquesta

En definitiva, doncs, les respostes obtingudes són representatives de la població total, tant des d'un punt de vista geogràfic, com de les activitats que avui conforme el fenomen del turisme actiu a Catalunya.

Els resultats de l'enquesta es presentaran en els següents apartats de l'informe, si bé hom pot avançar algunes característiques generals de les empreses que tindran una especial incidència en l'actual gestió de la seguretat, comercialització, qualitat i sostenibilitat:

1. *Indústria turística jove*. Segons les respostes obtingudes en les enquestes (Q2), un 30,3 % són empreses amb una antiguitat de menys de 5 anys, un 33,8 % de 6 a 10 anys, un 13,4 % d'11 a 15 anys i un 22,4 % de més de 15 anys.

2. *Estructura organitzativa d'unes dimensions reduïdes*. En relació a les 201 empreses que han donat resposta a la pregunta sobre el nombre de treballadors contractats (Q4), un 64,7 % han respost que tenen fins a 3 treballadors. Aquesta dada posa de relleu que el sector de

turisme actiu a Catalunya està conformat per petites empreses, tal i com també succeeix en d'altres països, com ara Austràlia (Bentley, Page, 2001), Nova Zelanda (Bentley, Page, Macky, 2001) o Escòcia (Page, Bentley, Walker, 2006).

3. *Motivació*. L'anàlisi qualitatiu del treball posa de relleu que la majoria d'empreses operen per tal de guanyar-se la vida mentre gaudeixen d'una activitat. Així doncs, predomina una visió del negoci com una opció d'estil de vida, el qual sovint requereix un procés que va des d'una pràctica inicial per afició a una professionalització.

Sens dubte, cadascuna d'aquestes circumstàncies incidirà en la gestió de l'activitat duta a terme per les empreses de turisme actiu.

3ª Fase. Realització d'un workshop de turisme actiu i redacció dels documents del projecte

La darrera fase del projecte ha consistit en la redacció dels diversos documents, particularment el «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc), l'«Informe sobre responsabilitat civil en cas d'accident en el turisme actiu» i aquest document. A fi de contrastar i consolidar les dades, criteris d'actuació i propostes, l'equip del projecte ha organitzat un workshop a Girona el dia 29 de novembre de 2007, amb una important representació de professionals del sector experts en aspectes de gestió de les activitats. Les observacions realitzades per part dels assistents a la presentació dels resultats provisionals, així com els comentaris realitzats per les persones que han dut a termes les enquestes, han permès emprendre la redacció definitiva dels documents.

A banda de les bases metodològiques comunes esmentades, els diversos àmbits de gestió estudiats també han seguit algunes pautes particulars. Així, la identificació dels riscos associats a les activitats de turisme actiu ha tingut lloc a partir de materials teòrics, codis de pràctica o conducta d'activitats concretes, sentències i notícies de premsa sobre accidents. Alguns d'aquests materials també s'han tingut en compte per establir mesures de control en el marc del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) o, fins i tot, per a redactar altres outputs del projecte, com ara l'«Informe sobre responsabilitat civil en cas d'accident en el turisme actiu» --el qual es presenta en un altre document— o un estudi sobre la validesa del mecanisme del consentiment informat.

Per la seva banda, les pautes establertes en el Codi en matèria de comercialització s'han obtingut a partir d'un buidat bibliogràfic, assistència a congressos i jornades i entrevistes personals. En aquest sentit s'han estudiat, a més d'obres genèriques sobre el màrqueting turístic, les publicacions franceses del *Pôle de Ressources National Sports de Nature* (http://www.sportsdenature.gouv.fr/; data de consulta:

03/11/2007), *Cahiers Espaces* i de *l'Agence Française de l'Ingeniérie Touristique* (AFIT, actualment ODIT: http://www.odit-france.fr/; data de consulta: 08/11/2007), o de turisme i esport.

Així mateix, la informació obtinguda també prové de l'assistència als «Rencontres Nationales de Tourisme et Loisirs Sportifs de Nature», a Besançon (França), al «II Encuentro de Expertos Universitarios: turismo deportivo en espacios naturales, espacios convencionales y no convencionales» que ha tingut lloc a Madrid (Espanya), així com a diferents taules rodones sobre la temàtica del Turisme i Esport (Lloret, Santa Susanna, Reus).

Simultàniament han estat realitzades entrevistes personals a acadèmics interessats en el turisme i esport com Jean Corneloup, president de l'organització *Sportsnature.org*, Joseph Tarradellas (Escola Politècnica Federal de Lausanne) (Suïssa) i Jean Pierre Mounet de la Universitat Joseph Fourier de Grenoble (Suïssa).

Des de l'àmbit del màrqueting es proposà adreçar l'anàlisi qualitativa del projecte a tres empreses que semblaven personificar tres perfils prou diferents: el de l'empresari amb estudis de gestió al més alt nivell (MBA a l'Escola Esade), el de l'empresari amb estudis esportius però no empresarials i amb pretensions de desenvolupar el negoci i el del prestador de serveis purament vocacional, amb poc interès en un desenvolupament empresarial i l'única pretensió de convertir la seva afició en el seu ofici. Tanmateix, les explicacions de la resta dels entrevistats també aportaren una informació molt útil.

Quant a l'enquesta realitzada, les preguntes de màrqueting han estat orientades a obtenir informació les diverses etapes d'un procés de gestió a través del màrqueting i procurat no incidir sobre una sèrie de tècniques que difícilment s'aplicaran, com podria ser el seguiment de l'eficàcia de la promoció o els estudis de mercat.

La part de la qualitat es fonamenta en els dos models de gestió més implantats a Europa en l'actualitat, el model de la Norma ISO 9000:2000 i el Model d'Excel·lència de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Aquests dos models EFQM. Els seus principis i conceptes han estat adaptats a una realitat del turisme actiu conformada a partir de les enquestes i entrevistes del projecte, amb l'ús d'una bibliografia específica.

Per la seva banda, la metodologia emprada a l'àmbit de la sostenibilitat en el marc general del projecte ha estat orientada a assolir l'objectiu principal, ço és, generar resultats quant a les relacions existents en el turisme actiu entre els seus pilars establerts en el marc conceptual, és a dir: empreses, entitats i turistes; recursos naturals; i població local. En darrer terme, això ha de contribuir a justificar, elaborar i donar

consistència a un codi de conducta que constitueix l' instrument principal d'aquest projecte.

Donada la vocació multidisciplinar i participativa del treball s'ha considerat fonamental integrar en el procés metodològic la perspectiva dels actors directament implicats en la gestió del turisme actiu a Catalunya. Així mateix s'ha consultat una gran varietat de fonts documentals.

Més enllà de la metodologia comuna, mitjançant la revisió bibliogràfica s'ha fet un buidat revistes de caràcter científic, documents d'organismes oficials que recullen experiències i recomanacions en el camp del turisme actiu, codis de conducta i sistemes de certificació que provenen tant de l'esfera pública com privada, etc. A l' hora de destriar la informació pertinent, s' han utilitzat com a criteris el concepte de turisme actiu i la referència a pràctiques empresarials concretes. Per tant, s' han exclòs recomanacions relatives a les actuacions de les administracions públiques, ordenament del territori, etc.

La realització d' entrevistes en profunditat a agents representatius del sector (incloent administracions públiques, empresaris del sector, federacions i clubs) ha permès generar informació rellevant i qualitativa. En termes generals, aquest tipus de mètodes permeten aprofundir en actituds i comportaments i la seva flexibilitat facilita l'adaptació del qüestionari a les característiques particulars de cada agent. Per contra, no aporten informació quantitativa i per tant la seva interpretació pot estar esbiaixada per la perspectiva subjectiva de l'investigador. Per superar les limitacions del mètodes qualitatius i aportar validesa estadística als resultats s'ha combinat l'entrevista amb una enquesta quantitativa orientada exclusivament a les empreses del sector.

Tot seguit s'exposen i s'argumenten les principals qüestions incloses en les entrevistes en profunditat, les quals han constituït la base de les preguntes introduïdes a l'enquesta. L'objectiu que hi ha darrera d' aquest procés és quantificar qüestions o problemàtiques que han aflorat a les entrevistes en profunditat.

Per començar, i donat el gran abast del concepte de sostenibilitat, s'ha volgut conèixer com es defineix aquest terme, per veure si l'entrevistat considera les seves tres dimensions: ecològica, social i econòmica. També s'ha pretès valorar la importància que se li dóna a aquesta qüestió en la gestió de l'empresa, tenint en compte si es considera un actiu econòmic o si és una qüestió més implícita en la filosofia global de l'empresa.

En segon terme, es busca copsar la percepció dels empresaris respecte els impactes ambientals, socials i econòmics que provoquen les activitats que es porten a terme. En el medi natural s'han tingut en compte els següents aspectes: l'erosió, l'afectació sobre la biodiversitat,

el soroll, els residus, la contaminació lumínica, els impactes paisatgístics, l'afectació sobre els recursos hídrics i el canvi climàtic. En el medi social s'han considerat els conflictes socials entre usuaris de diferents activitats, immigració, canvis culturals, revalorització social i aspectes d'identitat. Finalment, a nivell econòmic es valora la generació de llocs de treball i les seves característiques i la contribució a la dinàmica econòmica local.

En tercer lloc, s'han indagat les principals causes que provoquen impactes sobre el medi, per tal de generar un precedent que ajudi a extraure oportunitats de gestió des d'un punt de vista més preventiu.

A continuació s'ha sondejat l'aplicació de mesures de gestió per evitar, minimitzar o corregir els impactes negatius o potenciar els positius. Aquí s'han tingut en compte les mesures de procés com la gestió de la informació, la realització de consultes, avaluacions o diagnosis previs, així com les mesures substantives i més concretes, posant especial atenció a la conscienciació i sensibilització ambiental. També s'ha demanat a l'entrevistat que fes suggeriments de mesures o pràctiques aplicables en la seva activitat.

Finalment, la interpretació dels resultats s'ha complementat amb informació obtinguda amb l' assistència a unes jornades organitzades a la Universitat Camilo José Cela els dies 15 i 16 d' octubre, Madrid, sota el títol de «II Encuentro de Expertos Universitarios: turismo deportivo en espacios naturales, espacios convencionales y no convencionales», i el workshop realitzat a la Univeristat de Girona sota el títol de «La gestió del turisme actiu a Catalunya» el dia 29 de novembre, organitzat per l'equip del projecte. Aquests esdeveniments han permès intercanviar impressions i contrastar resultats sobre els problemes i dificultats a què han de fer front els empresaris de turisme actiu en la seva relació amb el medi.

Els resultats assolits en els diversos àmbits s'han unit en un sol document, el «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc), per tal de donar una aplicació eminentment pràctica al projecte. Aquest Codi es presenta com un instrument de millora en la gestió de la seguretat, comercialització, qualitat i sostenibilitat.

2. Seguretat

2.1. Activitats de més risc. Índex d'accidentalitat

El present estudi presenta unes dades sobre l'índex d'accidentalitat en el sector del turisme actiu a Catalunya.

Durant el període objecte d'anàlisi (agost 2006-agost 2007), les 201 empreses enquestades han assenyalat que llurs clients han sofert un total de 940 accidents (Q14), la qual cosa fa una ràtio de 4,6 accidents per empresa. D'aquests accidents un total de 886 (94,3 %) han estat

sense hospitalització, 53 (5,6 %) amb hospitalització i 1 (0,1 %) ha estat mortal.

Aquestes dades posen de manifest una accidentalitat important en termes absoluts. Tanmateix, és d'assenyalar que la immensa majoria d'accidents es concentren en el grup d'activitats d'alta muntanya (41,9%) i a la neu (38,7 %), per la qual cosa l'índex d'accidents en la resta d'activitats es manté notablement baix (Taula 5). A més, l'accidentalitat del sector no resulta especialment alarmant en termes relatius, si hom compara aquests resultats amb el nombre d'accidents que es produeixen en altres àmbits de l'activitat turística, com ara el turisme esportiu. Una altra cosa és la percepció social relativa als accidents de turisme actiu, originada a partir del ressò que els mateixos tenen quan sovint, a diferència d'altres activitats, són publicats en els mitjans de comunicació.

	Total	**Accidents sense hospitalització**	**Accidents amb hospitalització**	**Accidents mortals**
Total	940	886	53	1
		94.3%	5.6%	0.1%
No contesta	19	18	1	0
		94.7%	5.3%	0.0%
	2.0%	2.0%	1.9%	0.0%
Activitats espais rocosos	4	4	0	0
		100.0%	0.0%	0.0%
	0.4%	0.5%	0.0%	0.0%
Activitats alta muntanya	394	375	19	0
		95.2%	4.8%	0.0%
	41.9%	42.3%	35.8%	0.0%
Activitats a la neu	364	356	8	0
		97.8%	2.2%	0.0%

	38.7%	40.2%	15.1%	0,0 %
Activitats a la plana, mitja i baixa muntanya	125	106	19	0
		84.8%	15.2%	0.0%
	13.3%	12.0%	35.8%	0.0%
Activitats aquàtiques	25	19	5	1
		76.0%	20.0%	4.0%
	2.7%	2.1%	9.4%	100.0%
Activitats aèries	9	8	1	0
		88.9%	11.1%	0.0%
	1.0%	0.9%	1.9%	0.0%

Taula 5. Accidentalitat per grups d'activitat

En termes absoluts, les activitats amb més accidents soferts a Catalunya són l'esquí de muntanya (326, 34,7%) i l'esquí alpí (363, 38,6 %), l'alpinisme (48, 5,1%) i la marxa de cavall (48, 5,1 %) (Taula 6). Tanmateix, tècnicament el risc d'accidents de les activitats –i no llur accidentalitat— hauria de mesurar-se en funció del nombre de participants i la seva durada. Amb base a aquests paràmetres, estudis similars realitzats en altres països indiquen que les activitats de més risc són les activitats de neu, la marxa de cavall i els quads (Buckley, R., 2006, per a qui altres anàlisis més detallades també posen de relleu l'elevada accidentalitat en les activitats de muntanya i el submarinisme).

	Total	**Accidents sense hospitalització**	**Accidents amb hospitalització**	**Accidents mortals**
Total	940	886	53	1
		94.3%	5.6%	0.1%
No contesta	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Descens de barrancs	3	3	0	0
		100.0%	0.0%	0.0%

	0.3%	0.3%	0.0%	0.0%
Escalada	1	1	0	0
		100.0%	0.0%	0.0%
	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
Alpinisme	48	45	3	0
		93.8%	6.3%	0.0%
	5.1%	5.1%	5.7%	0.0%
Esquí de muntanya	326	316	10	0
		96.9%	3.1%	0.0%
	34.7%	35.7%	18.9%	0.0%
Excursionisme	20	14	6	0
		70.0%	30.0%	0.0%
	2.1%	1.6%	11.3%	0.0%
Esquí alpí	363	356	7	0
		98.1%	1.9%	0.0%
	38.6%	40.2%	13.2%	0.0%
	Total	**Accidents sense hospitalització**	**Accidents amb hospitalització**	**Accidents mortals**
Motos de neu	1	0	1	0
		0.0%	100.0%	0.0%
	0.1%	0.0%	1.9%	0.0%
Biclicleta tot terreny	15	14	1	0
		93.3%	6.7%	0.0%
	1.6%	1.6%	1.9%	0.0%
Marxa de cavall	48	39	9	0
		81.3%	18.8%	0.0%
	5.1%	4.4%	17.0%	0.0%

Paintball	21	19	2	0
		90.5%	9.5%	0.0%
	2.2%	2.1%	3.8%	0.0%
Quads	22	18	4	0
		81.8%	18.2%	0.0%
	2.3%	2.0%	7.5%	0.0%
4x4	11	9	2	0
		81.8%	18.2%	0.0%
	1.2%	1.0%	3.8%	0.0%
Recorregut de bosc o de camp	8	7	1	0
		87.5%	12.5%	0.0%
	0.9%	0.8%	1.9%	0.0%
Descens de bot (ràfting)	17	15	2	0
		88.2%	11.8%	0.0%
	1.8%	1.7%	3.8%	0.0%

	Total	**Accidents sense hospitalització**	**Accidents amb hospitalització**	**Accidents mortals**
Piragüisme	1	1	0	0
		100.0%	0.0%	0.0%
	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
Caiac de mar	5	3	1	1
		60.0%	20.0%	20.0%
	0.5%	0.3%	1.9%	100.0%
Esquí nàutic	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Motonàutica	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Rem	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Submarinisme	2	0	2	0
		0.0%	100.0%	0.0%
	0.2%	0.0%	3.8%	0.0%
Surf	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Surf a vela	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Vela	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Total	**Accidents sense hospitalització**	**Accidents amb hospitalització**	**Accidents mortals**
Wake-board	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ala de pendent (parapent)	7	6	1	0
		85.7%	14.3%	0.0%
	0.7%	0.7%	1.9%	0.0%
Ala delta	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%

	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Baló aerostàtic	2	2	0	0
		100.0%	0.0%	0.0%
	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%
Paracaigudisme	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Paramotor	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ultralleuger	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Vol a motor	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Fly-surf	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Total	**Accidents sense hospitalització**	**Accidents amb hospitalització**	**Accidents mortals**
Parapent d'arrossegament	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Altres activitats	19	18	1	0
		94.7%	5.3%	0.0%
	2.0%	2.0%	1.9%	0.0%

Taula 6. Accidentalitat per activitat

Per comarques, el 41,6 % es produeixen al Pallars Sobirà, el 38,2 % a la Val d'Aran, el 7,9 % al Pallars Jussà i el 5,1 % al Berguedà. La resta de comarques tenen una accidentalitat inferior al 5 %. Aquesta circumstància és deguda a què les activitats d'alta muntanya i a la neu són les que originen més accidents. En canvi, les activitats aquàtiques practicades al litoral català, aèries i de mitja muntanya que constitueixen una altra franja important en la qual es concentra la indústria del turisme actiu a Catalunya (Guia Julve, Russo, Anton Clavé, Prats Planagumà, 2007) presenten un índex d'accidentalitat notablement inferior. En canvi, en els resultats de les enquestes no s'aprecien diferències significatives quant a nombre d'accidents per raó de l'antiguitat de l'empresa, ni el nombre de treballadors.

Els accidents amb hospitalització es distribueixen més entre les diverses activitats : esquí de muntanya (18,9 %), marxa a cavall (17 %), esquí alpí (13,2 %), excursionisme (11,3 %), quads (7,5 %), alpinisme (5,7 %), paintball (3,8 %), vehicles 4X4 (3,8 %) i ràfting (3,8 %). Aquesta dada explicaria que un nombre important de comarques tingui un índex destacable d'aquesta mena d'accidents: Ripollès (24,5%), Pallars Sobirà (17%), Osona (15,1%), Pallars Jussà (11,3 %), Cerdanya (7,5 %), Val d'Aran (7,5 %), Alt Empordà (5,7 %), Baix Empordà (3,8 %), Garrotxa (3,8 %), Pla de l'Estany (3,8 %), Alta Ribagorça (3,8 %), Maresme (3,8 %), Vallès Occidental (3,8 %) i Vallès Oriental (3,8 %).

L'actual informació dels accidents que es produeixen mentre la víctima participa en una activitat de turisme actiu no està suficientment documentada. En un futur les dades d'accidentalitat obtingudes de l'estudi quantitatiu en el present projecte l'Administració hauria de posar dades estadístiques oficials sobre accidents per activitats a disposició del sector del turisme actiu per a què aquest les pugui prendre en consideració en el procés de gestió del risc. En aquests moments ni les autoritats de salvament (Grup de Rescat d'Activitats Especials (GRAE) del servei de bombers de la Generalitat de Catalunya, Aviació civil, Salvament marítim, entre d'altres), ni els serveis hospitalaris presenten la informació sobre accidents d'una manera que sigui útil pel sector. En canvi, una informació ben tabulada per cadascuna de les activitats físicoesportives realitzades en el medi natural, amb una bona identificació de l'organitzador o gestor de l'activitat i una breu descripció de les circumstàncies de l'accident podria ésser d'un gran interès (Bentley, Page, 2001, es lamenten que la informació hospitalària de Nova Zelanda no és adequada).

Un bon coneixement de l'accidentalitat del sector del turisme actiu hauria de dotar de més transparència el mercat de les companyies asseguradores, les quals en aquests moments formulen uns càlculs actuarials per a fixar els preus de les primes de les assegurances d'accidents i responsabilitat civil que no poden ésser contrastats suficientment per les empreses i entitats. La precisió en la gestió de les

dades hauria de permetre, a més, distingir entre l'accidentalitat que afecta a les diverses activitats.

Una acurada informació estadística hauria de permetre fins i tot comprovar quina és la contribució del turisme actiu en el total d'accidents soferts pels turistes que visiten Catalunya (Bentley, Page, 2001). Algun estudi assenyala que existeix un percentatge més elevat d'accidents soferts per estrangers en la pràctica de les activitats de senderisme, surfing, bicicleta de muntanya i esquí aquàtic degut a un major desconeixement del medi, per la qual cosa aconsella incrementar la informació facilitada (Bentley, Page, Macky, 2007). Els turistes tenen una especial propensió a patir accidents en la pràctica de l'activitat degut al seu desconeixement del medi (Bentley, Page, Laird, 2000; Wilks, J., 2007). Per exemple, un estudi qualitatiu realitzat al parc nacional de Mt. Cook (Nova Zelanda) posa de manifest que els visitants d'altres països tenen més accidents en la pràctica de l'escalada perquè no coneixen suficientment les condicions meteorològiques de la zona (Johnston, 1989). Una altra causa de la major accidentalitat rau en factors culturals, psicològics i físics relacionats amb el cansament o el relaxament propis de les persones que es troben de vacances. Els estudis de psicologia social posen de relleu que el comportament de les persones canvia quan són turistes, doncs «les actituds relaxades incrementen, mentre que la inhibició es redueix» d'una manera perillosa quant es tracta de participar en una activitat de risc (Bentley, Page, 2001). Finalment, els turistes disposen d'un temps limitat per a la pràctica de l'activitat en la destinació, la qual circumstància pot portar-los a prendre la decisió de dur-la a terme malgrat no concórrer les condicions meteorològiques més idònies (Johnston, 1989). Òbviament, la major *ràtio* d'accidents dels turistes tindrà més incidència en aquelles activitats que més practiquen en la destinació, sovint relacionades amb els recursos naturals que més sobresurten i amb unes característiques implícites que originen un major risc pels participants (Johnston, 1989).

En definitiva, doncs, en la mesura que els accidents constitueixen un problema important pel sector del turisme actiu a Catalunya, la informació disponible podria mitigar aquesta situació i contribuir a millorar la gestió del risc de les empreses.

2.2. El model teòric del gestió del risc: elaboració del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya»

Com s'ha assenyalat, el sector del turisme actiu a Catalunya es troba mancat d'un model teòric de gestió del risc, indispensable per a una elaboració d'uns instruments aplicables per les empreses i entitats. En aquest projecte es considera que el rigor tècnic de la gestió disminueix si hom confecciona els instruments solament a partir de la *praxis* o experiència quotidiana.

El model clàssic de gestió del risc distingeix cinc fases: la identificació del risc, l'avaluació del risc, les mesures de control, la implementació de les mesures de control i la revisió del sistema (Clotier [et altri], 2000). Aquest model simplifica la gestió i, alhora, es pot incorporar amb certa facilitat als procediment dels operadors.

Existeix un consens bàsic entre els acadèmics a l'hora d'identificar bàsicament tres factors de riscos associats, respectivament, al medi natural on es practiquen les activitats, als participants i a l'equipament o material utilitzat (Page, S.J, Bentley, T.A, Walker, L., 2006).

El risc es pot definir com la probabilitat de què es produeixi un accident en un determinat interval de temps i, en conseqüència, ésser tractat en termes estadístics. El present projecte té en compte aquest plantejament quan identifica els riscos a partir d'una anàlisi quantitativa. Amb tot, el model teòric també pretén incorporar un plantejament més proper a la realitat de la pràctica de l'activitat del turisme actiu. D'aquesta manera, es considera indispensable fer un tractament del risc des d'una perspectiva multivariable i dinàmica. Així, en el seu moment alguns autors identificaren uns riscos implícits en el medi natural de caire estàtic, com ara l'alçada, la pendent, la cohesió, l'adherència o la consistència dels components, en contraposició a uns riscos dinàmics del medi natural per efecte de la natura o les persones (Fuster i Matute, Elizalde Agurruza, recurs electrònic amb data desconeguda; i Jiménez Martín, P.J., 2006). D'una manera similar, el present projecte distingeix entre els elements quantitatius (altura, pendent i velocitat) i qualitatius (disposició, configuració, cohesió, consistència, adherència) dels riscos associats al medi natural i els agents modificadors relacionats, principalment, amb la meteorologia.

D'acord amb la realitat del sector, el model teòric seguit se centra únicament amb la identificació dels riscos reals, en contraposició als anomenats riscos percebuts pels participants. Més enllà de les diferències doctrinals destacades entre ambdós tipus de riscos (Cater, 2006), la idea de risc percebut sovint apareix com a imprecisa i confusa. Hom no pot analitzar aquest risc des d'un punt de vista estadístic o quantitatiu. Inicialment fou referida a la percepció del participant quant a la incertesa que pot resultar pel que fa a les conseqüències de la seva decisió en la pràctica d'una activitat de turisme actiu. Tanmateix, en la realitat del sector s'ha esdevingut que les empreses i entitats tenen controlat aquest risc i avui, simplement, «juguen» amb ell per motius merament comercials (Cater, 2006). Si això és així, aleshores la identificació d'aquesta mena de riscos està mancada d'interès des del punt de vista de la gestió de la seguretat, més enllà de la incidència que els factors emocionals poden tenir en el desenvolupament de l'activitat com a risc associat als participants.

El model no ofereix una llista exhaustiva dels factors de risc sinó que suggereix als operadors una via per pensar sobre el ventall de riscos associats a la seva activitat, tal i com s'ha fet en estudis similars en altres països (a Nova Zelanda, Bentley, Page, Laird, 2000). Hom tampoc pretén identificar i classificar els riscos per a cadascuna de les activitats com solen fer molts estudis (per exemple, en relació a activitats de muntanya, Dietl, 2000) sinó fer un plantejament més de conjunt del sector del turisme actiu.

Així mateix, es procura subratllar la importància de la interacció de dos o més factors de risc, en la mesura que la presència d'un únic factor pot ésser insuficient per a produir l'accident. En aquest punt hi ha autors que fan referència a l'anomenat «efecte domino», segons el qual l'eliminació d'un element pot interrompre la cadena causal; o bé a la possibilitat que concorrin diverses causes en l'accident (Bentley, Page, 2001). Aquesta qüestió també és estudiada en el projecte des de la perspectiva de la relació de causalitat, com a element de la responsabilitat civil en la qual poden incórrer les empreses i entitats (*infra* § 2.4).

La segona fase del model de gestió del risc fa referència a l'avaluació dels riscos identificats. En aquest punt, la matriu clàssica que valora la freqüència o probabilitat del risc i la seva severitat o gravetat ens porta de nou a una anàlisi estadística (Wilks, Davis, 2000). Així mateix, un plantejament com aquest precisament posa de manifest que el model és teòric i abstracte. La seva aplicació sempre requerirà l'anàlisi de les circumstàncies del cas concret. Això vol dir, per exemple, que l'avaluació del risc d'una activitat de vela haurà de considerar la força exacta del vent del precís moment què es practica, l'edat i experiència de cada participant, entre d'altres elements. Aquest projecte inicialment s'havia plantejat la possibilitat de dissenyar un aplicatiu informàtic que permetés fer una avaluació automatitzada del risc d'una activitat a partir de la informació entrada per les empreses i entitats. Tanmateix, hom considera que l'elevada casuística impedeix fer una proposta d'aquesta mena i, en definitiva, que l'avaluació del risc només pot correspondre a les mateixes empreses i entitats.

A la pregunta de les enquestes realitzades en el projecte sobre els riscos més importants, un 71,2 % de les empreses consideren que són els relacionats amb els participants, un 15,9 % amb el medi natural, un 8,5 % amb l'activitat i un 2,9 % amb el material o equipament (Q12). Per activitats, les empreses que més identifiquen com a riscos els relacionats amb els participants són la marxa a cavall (11%), l'excursionisme (10,5 %), els quads (7,5 %) i el paintball (7%). Únicament la primera es correspon amb una de les activitats amb més accidents (*supra* § 2.1). Tabulada aquesta informació per grups d'activitats, les dades més significatives són el nombre relativament important d'empreses d'activitats a alta muntanya que atorguen importància als riscos

associats al medi natural (28,6 %) en contrast amb el cas de les activitats de neu (8,3 %) i el relleu que en termes relatius atribueixen als riscos associats al material o equipament les activitats aèries (12,5 %).

El model de gestió del risc d'accidents dels participants també incorpora criteris relacionats amb la presa de decisions pel que fa a l'adopció de mesures de control. Aquesta és la part estratègica del model. Teòricament, existeixen les opcions de suportar un cert nivell de risc – de manera conscient o inconscient—, transferir-lo a altres persones (per exemple, assegurança de responsabilitat civil), reduir-lo o evitar-lo (per exemple, anul·lació de l'activitat com a conseqüència de les condicions meteorològiques). Les mesures de control únicament actuen en relació a la reducció del risc i sovint es considera que la millor aproximació a la gestió del risc hauria de consistir en una combinació de les diverses opcions, atenent als resultats d'aplicar la matriu probabilitat-severitat pròpia de l'avaluació als diversos riscos (Wilks, Davis, 2000, en relació a la pràctica del submarinisme a Austràlia).

Com és sabut, en aquests moments el sistema d'assegurança obligatòria establert pel Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural* (lletres a) i b) de l'art. 7.1) converteix a les assegurances de responsabilitat civil i d'accidents en la principal preocupació i el centre d'atenció del sector del turisme actiu. Malgrat les dificultats de contractació i càlcul de les primes per part de les empreses i entitats, aquest sistema s'imposa i, en conseqüència, el risc d'accident dels participants es transmet imperativament a un tercer, la companyia asseguradora (vegeu § 2.5).

Una altra estratègia possible és la transmissió del risc al mateix participant mitjançant l'ús de l'anomenat consentiment informat. En alguns països (Estats Units, Canadà, Austràlia, Nova Zelanda, entre altres) aquest mecanisme condiciona notablement la gestió del risc de les empreses i entitats de turisme actiu. Aleshores esdevé crucial el caràcter comprensible de l'exoneració de responsabilitat civil i que la mateixa es doni a conèixer degudament al participant, cosa la qual normalment té lloc mitjançant una advertència oral abans de l'inici de l'activitat. Tanmateix, el consentiment informat difícilment serà considerat com a vàlid a Catalunya a l'hora de rescabalar el dany que resulta d'un accident d'un participant. La doctrina de la Sala de lo Civil del Tribunal Suprem espanyol sobre l'assumpció del risc i, sobretot, la prohibició de les clàusules exoneradores de responsabilitat per dany corporal (art. 86 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*) avui fan desaconsellable l'ús del consentiment informat com a estratègia de gestió del risc (per a més detalls, § 2.6).

En aquest context, el Codi es proposa promoure per a les empreses i entitats de turisme actiu l'establiment de mesures de control per als riscos associats a l'activitat amb l'objectiu de reduir llur probabilitat/freqüència i llur gravetat/severitat. La mesura de control és aquella que pretén millorar la seguretat del servei a partir de l'avaluació dels riscos. Bàsicament es tracta de corregir desviacions detectades arran d'una experiència prèvia.

Hom considera que les empreses i entitats de turisme actiu haurien d'introduir mesures en relació a tots els riscos identificats, fins i tot quan aquests han estat transferits a tercers mitjançant la subscripció d'una assegurança (Wilks, Davis, 2000, defensen una altra estratègia). El risc que pot ésser controlat es un repte, mentre que el risc que no pot ésser controlat és un perill (Johnston, 1989). Aquesta es considera l'estratègia de gestió més correcta no solament des d'un punt de vista ètic sinó també econòmic, en la mesura que una disminució dels accidents hauria de fer disminuir l'import de les primes a pagar a les companyies asseguradores, millorar la imatge pròpia i de la destinació turística i facilitar la contractació dels serveis.

En canvi, les empreses o entitats de turisme no haurien d'assumir el risc d'indemnitzar el dany produït per l'accident, ni tant sols dels riscos que són menys freqüents i menys severs.

Les mesures de control es presenten classificades en funció dels riscos, els quals, com s'ha assenyalat, poden estar associats, al medi natural on es practiquen, als participants i a l'equipament o material utilitzat. Una lectura detallada dels resultats de les enquestes realitzades ens permet concretar les mesures de control a les quals les empreses de turisme actiu més han fet referència: a) en relació als riscos associats al medi natural, l'establiment d'uns horaris de sortida que permetin realitzar l'activitat en les millors condicions meteorològiques (84,6 %) (Q16); b) en el cas de riscos relatius als participants, el seguiment de la dinàmica de grup a fi d'evitar accidents derivades d'una distorsió en la percepció del risc (65,7 %) (Q17) ; i c) quant als riscos inherents a l'equipament o material, la comprovació de la seva suficiència, estat de conservació i, si escau, homologació (71,6 %)(Q19). A més, una tabulació dels resultats per grups d'activitats permet constatar que un avís sobre els punts de perill més rellevants de la ruta és una mesura de control considerada important per les activitats en espais rocosos (90 %); mentre que la provisió de material per evitar o reduir el dany en cas d'accident o l'anàlisi de l'actitud-aptitud dels participants té més importància en la pràctica d'aquestes últimes activitats (100 % i 70 %, respectivament) que en activitats d'alta muntanya (39,3 i 19,9 %).

Una altra opció possible hagués estat adoptar mesures de control o precaució per fases de l'activitat. En aquest sentit, en les activitats d'alta muntanya hom subratlla la importància de seleccionar un

objectiu que es pugui realitzar amb un nivell de seguretat acceptable en el moment de planificació de l'activitat, atenent a la condició física dels participants i altres circumstàncies. En aquest àmbit també es considera aconsellable preparar físicament als participants i dotar-los d'una formació bàsica quant a seguretat, precaucions sanitàries (per exemple, vacunes necessàries) i coneixement dels objectius de l'activitat. En una fase posterior, hom assenyala la necessitat d'adoptar mesures en relació als riscos de la destinació (per exemple, no beure aigua contaminada pel virus de la malària, tenir cura de l'equipatge per evitar furts) i, a continuació, procurar una bona aclimatació durant la pujada, romandre el mínim temps possible en els cims més alts —els cims de més de 7.500 metres d'alçada són anomenats «zones de la mort»— evitar la manca de concentració produïda per l'eufòria de fer el cim o el cansament físic en el moment de la baixada i, finalment, fer una revisió mèdica i anàlisi crític de l'experiència pel que fa a la seguretat en relació a l'activitat realitzada a fi de permetre la introducció de les correccions pertinents (Dietl, 2000).

Tanmateix, les mesures de control o precaució són presentades en funció del risc al quan fan referència i no de les fases que conformen l'activitat de turisme actiu perquè es considera que aquesta és la manera més entenedora, especialment perquè el model de gestió del risc no estudia cada activitat en concret sinó el sector del turisme actiu en el seu conjunt.

Amb tot, en relació a l'adopció de mesures de control, existeix un plantejament pragmàtic del qual el model teòric d'aquest projecte no ha volgut defugir, el qual parteix dels tipus d'accidents que es produeixen a l'activitat i de les parts del cos més propensos a patir danys físics (Bentley, Page, Macky, 2001; Northey, G., 2003). Per exemple, si hom detecta que l'accident més habitual d'una activitat d'hípica és la caiguda del cavall i el dany freqüentment lesiona la clavícula dels participants, l'ús d'un protector especial podria constituir una bona mesura de precaució. Evidentment, un plantejament com aquest ens porta a disposar de la informació corresponent de les empreses o entitats de turisme actiu, la qual cosa ha tingut lloc en el present projecte mitjançant l'anàlisi quantitativa. En aquest sentit, a la pregunta sobre el tipus d'accident més habitual sofert pels clients, un 38,3 % de les empreses han assenyalat les entrebancades i caigudes, un 33,3 % les relliscades i un 16,9 % els cops contra objectes (Q13). Segons aquesta informació, altres tipus d'accidents serien molt menys freqüents, com ara les descompressions (2,5%), hipotèrmies (2%), insolacions (1,5 %), o talls amb hemorràgia (1,5 %).

Segons les empreses enquestades, les activitats amb un percentatge més elevat de relliscades són el descens de barrancs (75%), l'excursionisme (71,4 %), la bicicleta tot terreny (71,4 %), el paintball (71,4 %), el recorregut de bosc o camp (44,4 %) o el ràfting (42, 9%); mentre

que les entrebancades i caigudes sovintegen més a l'escalada (66,7%), la marxa de cavall (56,5 %) i l'excursionisme (52,4 %); els torcements de peu es produeixen sobretot en les vies ferrades (100%), l'alpinisme (100%), l'esquí de fons (100 %), el parapent (80 %), l'excursionisme (61,9 %) i el paracaigudisme (50 %); i, finalment, els cops contra objectes es consideren més freqüents en els descens de barrancs (50 %) o els quads (40 %).

Per la seva banda, la implementació de les mesures de control serà la fase més adequada per donar compliment a diversos deures previstos pel Decret 56/2003 de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural*, especialment quant a practicar l'activitat amb el personal tècnic acompanyant (art. 8) i facilitar informació sobre riscos als participants (lletra a) de l'art. 10.1). Si bé l'establiment de les pautes incorporades al Codi no ha tingut lloc en base a aquestes normes, el seu seguiment voluntari per part de les empreses hauria de facilitar, alhora, el compliment del Decret. En això, un 87,6 % de les empreses enquestades han contestat que faciliten informació sobre els riscos als clients verbalment en el lloc de la pràctica de l'activitat, un 37,8 % empren fullets informatius, un 24,9 % utilitzen la web de l'empresa, un 17,4 % d'empreses fan cursos de formació abans de l'inici de l'activitat i un 4 % reprodueixen audiovisuals de seguretat (Q20). Encara que la regulació no prevegi la forma de facilitar la informació sobre els riscos als clients, probablement la que té lloc verbalment i els audiovisuals seran les més efectives.

La part del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) corresponent a la implementació de les mesures de control també fa referència a la necessitat de documentar les actuacions mitjançant llistes de comprovació (*check lists*), declaracions mèdiques o altres instruments.

Per últim, la darrera fase versa sobre el seguiment de les mesures de control i revisió del procediment. En aquest cas, la documentació també serà molt important, especialment mitjançant informes de l'activitat i, si escau, accidents produïts elaborats pel personal tècnic acompanyant. En això resultarà molt aconsellable la col·laboració i actuació conjunta de tot el personal en el seguiment i presa de decisions.

Aquest és el model teòric que ha estat utilitzat per a redactar la primera part del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya». Aquest treball procura presentar els resultats de l'estudi en aquest document d'una manera clara, senzilla i comprensible, bo i entenent que posteriorment hauria de poder ésser utilitzat per a la gestió de qualsevol de les múltiples activitats físicoesportives que es practiquen en el medi natural. En aquest cas, les empreses o entitats hauran d'adaptar les pautes del Codi de conducta a la seva activitat i a les circumstàncies

del cas per apreciar qüestions de la gestió que no es poden recollir en un document formulat en abstracte i amb la pretensió de ser vàlid pel conjunt del sector. Altrament dit, la identificació i avaluació dels riscos concrets, la implementació de mesures de control, el seguiment de les mesures i la revisió del procediment sempre hauran de ser realitzats en última instància per les empreses i entitats atenent a la seva única realitat.

A més d'elaborar un instrument de gestió del risc per a la pràctica de l'activitat del turisme actiu, en el marc del projecte que es presenta s'ha estudiat en quins casos els serveis de les empreses i entitats es podran considerar insegurs d'acord amb la normativa aplicable, redactat un informe de responsabilitat civil pels accidents que es produeixen i treballat altres qüestions més puntuals, com ara l'assegurança de responsabilitat civil i l'anomenat mecanisme del consentiment informat de la víctima.

2.3. Garanties de seguretat dels consumidors en la prestació de serveis

A) Las garanties de salut i seguretat dels consumidors (art. 3.1 LGDCU)

La lletra a) de l'article 8 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias* estableix que «[s]on derechos básicos de los consumidores y usuarios: a) La protección contra los riesgos que puedan afectar su salud o seguridad». A partir del mandat constitucional que obliga als poders públics a garantir la protecció d'aquests valors mitjançant «procedimientos eficaces» (art. 51.1 CE), aquell precepte els inclou entre els àmbits en què s'ha de dur a terme la protecció dels consumidors. D'aquesta manera s'institueix un dret dels consumidors i usuaris a ésser protegits enfront de la comercialització de productes i la prestació de serveis que comporten un risc per a la salut o seguretat, amb caràcter no rescabalatori (lletra c) de l'art. 8) sinó preventiu (Martínez de Aguirre y Aldaz, 1992, a partir de l'anterior art. 2 de la Llei 26/1984, de 19 de juliol, *General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios*, avui derogat). Això serà prioritari en productes o serveis d'ús comú, ordinari i generalitzat (art. 9 Reial Decret Legislatiu 1/2007), així com en els serveis de «turismo y hostelería». No obstant això, el Reial Decret Legislatiu 1/2007 no estableix formes concretes de protecció prioritària i, en conseqüència, l'eficàcia de l'article 9 queda condicionada per l'actuació discrecional dels poders públics (Botana García, 2005, en relació a l'art. 2 de la Llei 26/1984).

L'article 11.2 del Reial Decret Legislatiu 1/2007 assenyala que «[s]e consideran seguros los bienes o servicios que, en condiciones de uso normales o razonablemente previsibles, incluida su duración, no presenten riesgo alguno para la salud o seguridad de las personas, o únicamente los riesgos mínimos compatibles con el uso del bien o

servicio y considerados admisibles dentro de un nivel elevado de protección de la salud y seguridad de las personas».

Les garanties de la salut i seguretat dels consumidors i usuaris previstes en el capítol II («Protección de la salud y seguridad») contemplades en aquesta regulació (arts. 11 a 16) no solament s'adrecen a les autoritats de l'Administració pública, com un mínim que han d'incloure en les seves regulacions, sinó que també podran ésser invocades directament davant els tribunals, puix que contenen normes legals que contemplen uns determinats deures (STS 10.6.2002, Sala de lo Civil, Ponent: Sr. Román García Varela, RJ 2002\6198).

Amb tot, aconseguir que un servei de turisme actiu es trobi mancat de qualsevol risc és pràcticament impossible, de manera que la seguretat passa per a què els riscos que contingui siguin mínims. D'aquí ve que l'article 11.2 del Reial Decret Legislatiu 1/2007 assumeixi explícitament que el «risc zero» no existeix i contempli una excepció a la prohibició general («únicamente los riesgos mínimos compatibles con el uso del bien o servicio y considerados admisibles dentro de un nivel elevado de protección de la salud y seguridad de las personas»). El contingut d'aquesta excepció dependrà en bona mesura del compliment de l'Administració pública de legislar per a protegir la salut i seguretat dels consumidors i usuaris, així com de l'exercici de la potestat reglamentària reguladora dels diferents productes, activitats i serveis acotada per la pròpia regulació (art. 14).

Tanmateix, les normes reglamentàries del sector del turisme actiu preveuen mesures de seguretat sense establir un nivell de risc a partir del qual les empreses o entitats hauran d'actuar per controlar-lo, eliminar-lo o reduir-lo, a diferència del què ocorre en altres sectors de l'activitat econòmica (per exemple, seguretat alimentària). A l'hora de valorar els riscos admesos, segons l'apartat segon de l'article 11.2 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, també s'hauran de considerar els usos i la previsibilitat en la utilització dels béns i serveis, des d'una perspectiva objectiva, relativa a les seves característiques essencials, i subjectiva segons quins siguin els destinataris.

B) Seguretat dels serveis: l'aplicació de l'article 11.2 del Reial Decret Legislatiu 1/2007

La seguretat aplicable al fenomen del turisme actiu es correspon a la dels serveis, àmbit en el qual existeix un important buit normatiu a la Unió Europea. Mitjançant la Resolució del Consell, d'1 de desembre de 2003, *de seguretat dels serveis prestats als consumidors,* aquesta institució va prendre nota en el seu moment de «la considerable cantidad y complejidad de la legislación y políticas que regulan los diversos aspectos de la seguridad de los servicios existentes en los Estados miembros y las diferencias en el enfoque y ámbitos de dicha legislación y políticas» (punto 8). A més, el Consell va demanar a la Comissió

europea, entre d'altres coses, que «estudie el mecanismo y marco más adecuado y efectivo para el intercambio de información entre los Estados miembros sobre las políticas pertinentes y el desarrollo normativo respecto a la seguridad de los servicios» (punto 13.3), i «reflexione sobre la manera en que normas europeas podrían contribuir a lograr un elevado nivel común de seguridad de los servicios prestados a los consumidores» (punto 13.4). No obstant això, amb posterioritat a aquest acte no s'ha aprovat una regulació específica sobre la seguretat dels serveis.

De fet, l'ordenament català —ni l'espanyol— no ha establert un concepte normatiu de servei segur fins a la recent entrada en vigor de l'article 11.2 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*.

Amb tot, el problema rau a concretar quan un servei de turisme actiu serà segur d'acord amb les seves normes reguladores més específiques. El Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural*, no ens defineix que ha d'entendre hom per a servei de turisme actiu segur. Per la seva banda, la Llei 13/2002, de 21 de juny, *de turisme de Catalunya* inclou les empreses d'aventura entre els esports d'aventura entre les activitats d'interès turístic –com a serveis complementaris— (art. 62) i atribueix als usuaris turístics el dret «a tenir garantida en les instal·lacions i serveis turístics la salut i seguretat de la seva persona […] en els termes establerts legalment» (lletra d) de l'art. 30); si bé aquesta normativa tampoc permet conformar un concepte suficientment complet i clar de servei de turisme actiu segur.

El Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural* únicament contempla alguns deures de seguretat: a) facilitar una informació mínima als participants (art. 10); b) disposar de personal responsable i tècnic (art. 8); c) posar a disposició dels usuaris un Equip i material en bon estat (art. 9); d) comunicar les activitats a les autoritats competents en matèria de seguretat i salvament. (art. 7.1 f) ; e) subscriure una assegurança obligatòria de responsabilitat civil i d'accidents (art. 7.1, a); i f) inscriure's en el cens d'organitzadors d'activitats físicoesportives en el medi natural (arts. 3 i 7.1, lletra e).

Aquest mateix plantejament resulta de normes reguladores d'activitats concretes, com ara el Decret 54/2000, de 26 de gener, *pel qual s'estableixen els requeriments mínims per al funcionament dels centres d'immersió* (Disposició Addicional I.ª del Decret 56/2003). Aquesta norma també preveu diverses mesures de seguretat, com ara una titulació preceptiva d'instructor de busseig del director tècnic i les seves funcions, entre les quals destaquen, per exemple, les següents: a) vetllar pel

compliment de la normativa de seguretat vigent en matèria de busseig; b) preparar i activar els plans d'emergència i d'evacuació necessaris en cas d'accident; c) atendre i administrar els primers auxilis i/o el suport vital als accidentats fins a rebre atenció per personal sanitari; d) revisar i controlar el bon estat, en tot moment, de tots els equips i material del centre, especialment: embarcacions, equips de busseig, compressors, equips de comunicacions i primers auxilis de què disposi el centre [...]; e) impedir la immersió a totes aquelles persones que, per circumstàncies particulars, aquesta activitat els pugui ser manifestament perillosa». A banda d'altres requisits quant a l'embarcació i equipament (art. 10), en el cas de l'ensenyament del busseig d'esbarjo el director del curs haurà de comprovar, per exemple, «que tots els alumnes disposen de la documentació necessària, en especial l'assegurança a què fa referència l'article 4 d'aquest Decret i el certificat mèdic» (lletra c) de l'art. 14.2). Sense un afany exhaustiu, és evident que aquestes i altres mesures de seguretat imposades per la normativa no permeten definir en quins casos l'activitat serà segura ni estableixen nivells de seguretat fàcilment i objectiva verificables.

2.4. Responsabilitat civil en cas d'accident

Encara que l'estudi de la seguretat té en enfocament eminentment preventiu, l'anàlisi quantitativa del projecte ens ha permès constar que a la pràctica es produeixen accidents en el sector del turisme actiu.

És per aquest motiu que en el marc del treball realitzat ha estat el·laborat un «Informe sobre responsabilitat civil en cas d'accident en el turisme actiu», el qual es presenta en un altre document amb l'objectiu de comprovar quin és el tractament que fan els tribunals de les demandes d'indemnització del dany produït com a conseqüència d'un accident. La consulta d'un total de 36 sentències sobre la matèria ha permès obtenir una informació d'interès fins i tot per incorporar en el «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) algunes recomanacions quant a mesures de control. L'estudi no és solament jurisprudencial o de casos sinó que també ha estat elaborat amb base a una bibliografia específica en matèria de responsabilitat civil.

Si bé es palesa un augment de les reclamacions d'indemnització del dany soferts en la pràctica d'aquestes activitats (Rebollo González, 2001), en cada cas convindrà comprovar si la víctima té dret a rebre una compensació pel dany sofert. La responsabilitat civil de les empreses o entitats de turisme actiu requereix que concorrin els següents pressupòsits: 1) conducta culposa o negligent; 2) dany; i 3) relació de causalitat entre el dany i la conducta dolosa o culposa.

En aquest punt, hom ha de distingir entre un servei de turisme actiu insegur (art. 11.2 Reial Decret Legislatiu 1/2007), el qual es valorarà a partir dels paràmetres esmentats a l'apartat anterior, i la responsabilitat civil que únicament es verificarà si concorren aquests pressupòsits.

Aquests pressupòsits han estat estudiats en el present projecte a partir de les normes generals de la responsabilitat civil contractual (arts. 1101 i ss. CC) i extracontractual (arts. 1902 i ss. CC) i el Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias* (art. 147), així com d'acord amb la doctrina jurisprudencial del Tribunal Suprem. En l'actualitat, la responsabilitat civil de l'organitzador d'una activitat de turisme actiu no compta amb una regulació específica i no existeix ni tan sols una regulació de la responsabilitat civil quant al prestador de serveis en general (igualment, en el dret italià, Bertini, 2002).

Aquestes normes de responsabilitat civil s'aplicaran a les demandes judicials d'indemnització del dany quan l'accident es produeix en el marc més habitual de prestar el servei de turisme actiu, ço és, havent contractat el participant directament el servei a l'empresa o entitat proveïdora.

En aquest punt, l'informe de responsabilitat presenta les principals característiques de la responsabilitat civil no solament de les empreses sinó també de les entitats sense afany de lucre que organitzen i gestionen l'activitat i, eventualment, assenyala les diferències puntuals que resulten de l'aplicació de les normes generals a ambdós tipus de subjectes (en el dret alemany, Dietl, 2000).

Amb tot, l'anàlisi de sentències espanyoles posa de relleu la quasi inexistència de sentències relatives a la reclamació de danys dins l'àmbit de l'activitat esportiva federada de caràcter professional o d'afeccionat (Verdera Servera, 2003). En aquest sentit, les entitats organitzadores d'activitats de turisme actiu per a participants amb llicència federativa (clubs, associacions i altres entitats) gaudeixen d'una certa impunitat. Aquesta circumstància probablement és deguda a la vinculació actualment existent entre aquesta llicència i l'assegurança d'accidents (cfr. lletra a) de l'art. 7.1 del Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural*, el qual fa referència a la llicència esportiva prevista a l'article 23.3 de la Llei de l'esport, Text únic aprovat pel Decret legislatiu 1/2000, de 31 de juliol). D'aquesta manera, la manca de plets de responsabilitat civil en relació a aquestes entitats obeiria a l'existència d'una assegurança obligatòria que cobreix les indemnitzacions derivades dels accidents produïts dins aquest àmbit.

Nogensmenys, les empreses o entitats també poden incloure l'activitat de turisme actiu dins un viatge combinat o paquet turístic, en els termes previstos legalment. Segons la lletra a) de l'article 151.1 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*, un viatge combinat és «la

combinación previa de, por lo menos, dos de los elementos señalados en el párrafo siguiente, vendida u ofrecida en venta con arreglo a un precio global, cuando dicha prestación sobrepase las 24 horas o incluya una noche de estancia. Los elementos a que se refiere el párrafo anterior son los siguientes: i) transporte, ii) alojamiento, iii) otros servicios turísticos no accesorios del transporte o del alojamiento y que constituyan una parte significativa del viaje combinado». L'activitat de turisme actiu podrà ésser un d'aquests serveis no accessoris i formar part d'un viatge combinat o paquet turístic (en el dret alemany, Dietl, 2000). A la pregunta realitzada a l'anàlisi quantitativa del projectes sobre si el conjunt de serveis oferts duren 24 hores, o inclouen una nit d'estada i el preu és conjunt, un 35,3 % de les empreses han contestat que a vegades sí i en d'altres no i un 3,5 % que sí en tots els casos (Q11). De fet, la inclusió de serveis de turisme actiu en viatges combinats cada vegada serà més freqüent si la noció de viatge combinat s'acaba estenent a aquells casos en els quals l'usuari adquireix distints components de diversos prestadors de serveis però des d'una única plataforma o portal d'internet. En aquest cas, si l'empresa de turisme actiu no actua com a prestadora d'un servei solt sinó com a organitzadora o detallista d'un viatge combinat, haurà d'adquirir la condició d'agència de viatges d'acord amb la normativa administrativa (art. 151.2 Reial Decret Legislatiu 1/2007). El darrer apartat de l'informe estudia el règim de responsabilitat civil que serà aplicable a les empreses de turisme actiu en aquest darrer supòsit, la qual es podrà fonamentar amb una normativa específica sobre viatges combinats (art. 162 Reial Decret Legislatiu 1/2007).

Els principals resultats de l'informe de responsabilitat són els següents:

1. El sistema actual de responsabilitat civil de les empreses i entitats de turisme actiu està construït a partir de la culpa i, en conseqüència, en cada cas convindrà analitzar la seva conducta segons les circumstàncies.

2. Es constata una clara tendència dels jutges a concretar els estàndards abstractes de la diligència contemplada per les normes generals de responsabilitat civil (arts. 1101 i ss. i 1902 i ss. CC; i arts. 25 a 27 de la Llei 26/1984, de 19 de juliol, *General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios*, recentment substituïts per l'art. 147 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*) a partir de mesures de seguretat específiques contemplades en normes administratives (Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural* o altres) o l'autoregulació emanada de federacions o altres entitats, com ara reglaments d'algunes activitats o codis de practiques o conducta. La no adopció de les mesures o el seu caràcter deficient sovint actua

com a indici d'un comportament negligent de l'empresa o entitat de turisme actiu.

3. D'acord amb la «doctrina del risc» de la Sala de lo Civil del Tribunal Suprem espanyol, els òrgans judicials presumiran la culpa de l'empresa o entitat de turisme actiu demandada. Això significa que l'empresa o entitat demandada haurà d'estar en disposició de demostrar que ha actuat amb diligència, ço és, l'adopció de les mesures que li eren exigibles per evitar el dany.

4. La diligència exigible a l'organitzador o gestor de l'activitat de turisme actiu vindrà qualificada per l'interès dels participants a preservar llur integritat física. En això s'imposarà un estàndard objectiu basat en la cura que un professional raonable hauria de tenir en les mateixes circumstàncies. Malgrat que els tribunals no solen fer esment als deures d'organització i planificació de l'activitat que corresponen al responsable tècnic, aquests haurien de distingir-se dels deures que assumeix el personal tècnic acompanyant d'acord amb la diligència exigible. A més, la responsabilitat per la conducta dels auxiliars s'imputarà objectivament a les empreses de turisme actiu (paràgraf quart de l'art. 1903 CC).

5. Si bé la doctrina de l'assumpció del risc de la Sala de lo Civil del Tribunal Suprem espanyol és aplicada amb molta freqüència a les demandes de responsabilitat civil interposades contra empreses i entitats de turisme actiu –sovint de manera impròpia—, no és clar que en la pràctica de les activitats es verifiquin tots i cadascun dels seus pressupòsits.

6. Les persones que participen en una activitat de turisme actiu s'han de preocupar de la seva pròpia seguretat i adoptar les mesures de seguretat corresponents en el moment oportú per evitar un accident. Els tribunals apreciaran la concurrència de culpa de la víctima quan el seu comportament «negligent» contribueix a causar el dany. En aquest cas, es considerarà que la conducta del participant interromp el nexe causal entre les actuacions o omissions de l'organitzador de l'activitat i el dany i, en conseqüència, la compensació serà reduïda o eliminada.

7. En un futur convindria regular el consentiment informat en el sector del turisme actiu per tal que el contracte pugui esdevenir un instrument per a distribuir els riscos de l'activitat entre l'organitzador i el consumidor. El consumidor pot tenir interès en aclarir fins a quin punt assumeix el risc de l'activitat en el moment de concloure el contracte amb l'organitzador, no solament per ajustar degudament el preu del servei sinó també, en el seu cas, per a subscriure una assegurança voluntària d'accidents. Per la seva banda, una regulació del consentiment informat permetria a les empreses i entitats de turisme actiu subscriure una assegurança amb la

cobertura corresponent – d'acord amb la distribució del risc realitzada amb el participant—, i les mateixes no haurien de suportar les conseqüències incertes de l'aplicació judicial de les normes de responsabilitat civil ni, especialment, la possibilitat que les companyies asseguradores codemandades oposin a l'últim moment clàusules delimitadores del risc en relació a l'accident sofert. Nogensmenys, en aquests moments es constata una dependència excessiva de les empreses i entitats de turisme actiu en relació a les assegurances de responsabilitat civil com a mecanisme per a transferir el risc a tercers.

8. Si es produeix un accident en la pràctica del turisme actiu en el marc d'un viatge combinat, la responsabilitat civil de l'organitzador o el detallista del viatge no es basarà en la culpa (art. 162 del Reial Decret Legislatiu 1/2007). En aquest cas, la responsabilitat civil s'establirà encara que l'empresa demandada no hagi realitzat un comportament negligent. Aleshores, l'organitzador haurà de provar que concorre alguna de les causes previstes a l'apartat segon d'aquest precepte per exonerar-se, les quals han estat interpretades pels tribunals espanyols en els mateixos termes que les causes previstes a les normes generals de responsabilitat civil.

Una anàlisi més exhaustiva i treballada d'aquests punts és continguda a «Informe sobre responsabilitat civil en cas d'accident en el turisme actiu», presentat en el marc d'aquest projecte en un document apart, el qual també incorpora un llistat de les normes, sentències i bibliografia consultades específicament.

2.5. Assegurances d'accidents i responsabilitat civil

Tal i com s'ha assenyalat (§ 2.2), d'una manera similar a la resta de regulacions autonòmiques, la lletra a) de l'article 7.1 del Decret català 56/2003 estableix l'obligació de «tenir contractada una assegurança d'accidents personals per a les persones practicants de les activitats físicoesportives, que cobreixi les despeses de curació, rescat i trasllat fins a 6.000 euros per víctima i un capital mínim de 3.000 euros en cas de mort i 6.000 euros en cas d'invalidesa»; i, a continuació, la mateixa lletra afegeix que «[l]'obligació de contractar aquesta assegurança no és exigible en el cas que les persones practicants tinguin la llicència esportiva prevista a l'article 23 de la Llei de l'esport, aprovat pel Decret legislatiu 1/2000, de 31 de juliol». Per la seva banda, la lletra b) preveu l'obligació de «[t]enir contractada una pòlissa d'assegurances de responsabilitat civil per cobrir els riscos derivats del desenvolupament de les activitats físicoesportives, amb uns límits mínims de 150.253,03 euros per víctima i 601.012,10 euros per sinistre». Aquesta circumstància fa que l'opció de transmetre el risc per aquesta via avui no sigui voluntària sinó imperativa.

D'acord amb l'actual regulació estatal de les assegurances, «[p]or el seguro de responsabilidad civil el asegurador se obliga, dentro de los

límites establecidos en la Ley y en el contrato, a cubrir el riesgo del nacimiento a cargo del asegurado de la obligación de indemnizar a un tercero los daños y perjuicios causados por un hecho previsto en el contrato de cuyas consecuencias sea civilmente responsable el asegurado, conforme a derecho» (art. 73.1 Llei 50/1980, de 8 de octubre, de *Contrato de Seguro*). En conseqüència, en aquest cas la companyia asseguradora només es veurà obligada a indemnitzar el dany sofert pel participant si concorren els pressupòsits de la responsabilitat civil (vegeu § 2.4). En canvi, en l'assegurança d'accidents aquests pressupòsits resultaran irrellevants i únicament s'haurà de considerar si ha tingut lloc l'accident en els termes previstos a la pòlissa (arts. 100 i següents Llei 50/1980, de 8 de octubre, *de Contrato de Seguro*).

En els darrers anys, l'obligatorietat de contractar l'assegurança de responsabilitat civil amb una cobertura mínima d'uns 600.000 euros per sinistre, s'ha anat incorporant a la regulació de les diverses Comunitats Autònomes, algunes de les quals permeten una cobertura diferent per persona o l'establiment de franquícies; i les regulacions autonòmiques també solen obligar a les empreses o entitats de turisme actiu a subscriure una assegurança d'accidents o assistència en benefici dels participants, la cobertura sanitària de la qual se sobreposa a la prestada per la Seguretat Social (Nasarre Sarmiento, 2006).

Algun estudi recent (Blanco Portillo, 2006) i les entrevistes realitzades en el marc d'aquest projecte fan avinent l'èmfasi que posa el sector en l'assegurança i la preocupació pel que fa a la seva cobertura i a les dificultats de contractació. Aquesta percepció és corroborada a partir dels resultats de les enquestes, segons els quals un 88 % de les empreses de turisme actiu tenen subscrita tant una assegurança de responsabilitat civil com una accidents, un 10 % d'empreses únicament l'assegurança de responsabilitat civil i només un 1% no tenen subscrita cap assegurança (Q22).

L'assegurança adquireix un particular relleu en el sector no solament degut al seu caràcter obligatori sinó també perquè altres vies per transferir el risc actualment no es consideren vàlides, com ara el mecanisme del consentiment informat. A diferència d'Estats Units, Canadà o altres països, les empreses catalanes prestadores de serveis de turisme actiu, les associacions, clubs, federacions i agrupacions esportives no es poden beneficiar dels avantatges que resulten d'aquests acords (per a més detalls, vegeu § 2.6).

Existeixen activitats físicoesportives en el medi natural que la majoria de companyies asseguradores consideren no assegurables i d'altres que són assegurables malgrat no estar regulades; i manca una gradació de nivells de risc entre activitats i en el marc de cadascuna de les activitats, la qual cosa dificulta el càlcul de les primes. Amb tot, aquest treball no

valora la idoneïtat o no de l'assegurança o altres garanties (per exemple, fons solidari de garantia), doncs el seu objecte no té a veure amb prescriure mesures d'ordenació sinó que únicament pretén formular una proposta de millora de la gestió a partir de l'actual marc legal.

En aquest sentit, les empreses i entitats de turisme actiu haurien de realitzar les actuacions següents a l'hora de subscriure una assegurança:

1. *Delimitar la cobertura amb precisió*. Sovint les asseguradores exclouen de la noció d'accident la trombosi causada per desenvolupar l'activitat en grans latituds, la hipotèrmia, la congelació, el desmai o altres accidents típicament relacianats amb la pràctica del turisme actiu, per una manca del seu caràcter sobtat, extern o involuntari (art. 100.1 Llei 50/1980, de 8 de octubre, *de Contrato de Seguro*). Per aquest motiu, és aconsellable que les empreses i entitats de turisme actiu no subscriguin un contracte d'assegurança que no contingui un concepte més ample d'accident que inclogui expressament els tipus d'accidents esmentats com a exemples de la cobertura. En aquest punt convé distingir conceptualment entre els risc d'accident i l'accident en sí mateix. A més, en el cas que existeixin dubtes sobre la seva inclusió, la clàusula contractual s'haurà d'interpretar en contra dels interessos de l'assegurada (*regla contra proferentem*) (Dietl, 2000).

2. *No incloure una franquícia*. Encara que la introducció d'una franquícia podria comportar una disminució de l'import del premi de l'assegurança, aquesta pràctica no és permesa per la regulació catalana (lletres a) i b) de l'art. 7.1 Decret 56/2003), a diferència d'allò previst en altres Comunitats Autònomes (Nasarre Sarmiento, 2006).

3. *Comunicar a l'asseguradora qualsevol circumstància que incrementi el risc d'accident associat a l'activitat*. El model de gestió que es presenta en aquest projecte hauria de facilitat la comunicació, particularment les fases d'identificació i avaluació del risc. Així, per exemple, si una estació d'esquí decideix obrir tot l'any i oferir rutes/descensos amb bicicleta de muntanya, haurà de comunicar aquesta decisió a l'asseguradora. En cas contrari, l'empresa o entitat organitzadora podrà tenir problemes de cobertura en relació als danys derivats de la nova activitat.

4. *Contractar l'assegurança mitjançant una organització que actuï com a representant de l'empresa o entitat de turisme actiu*. Com és sabut, la immensa majoria d'empreses i entitats que actuen a Catalunya tenen una dimensió reduïda i, en conseqüència, un escàs poder negociador enfront de les companyies asseguradores. Per aquest motiu, una contractació de l'assegurança mitjançant una societat mercantil, cooperativa, agrupació d'interès econòmic,

associació, fundació o consorci formada per empreses i entitats que desenvolupen una activitat similar podrà originar alguns avantatges competitius. Aleshores les empreses i entitats podran obtenir unes primes més econòmiques que en el cas que la negociació sigui realitzada per cadascun dels membres que integren l'organitzador i les clàusules, condicions i cobertures de les pòlisses dels membres presentaran una major uniformitat. La pràctica que es proposa no significa que les empreses de turisme actiu puguin subscriure una assegurança col·lectiva, un fons de garantia solidari o altres formes de garantia similar en substitució de l'assegurança de responsabilitat civil i l'assegurança d'accidents previstes legalment, les quals han de ser contractades individualment (lletres a) i b) de l'art. 7.1 Decret 56/2003).

5. *Comunicar l'accident a l'asseguradora i altres actuacions*. Quan es produeixi un accident, l'empresa o entitat de turisme actiu hauria de: a) facilitar l'ajuda i assistència necessàries; b) fer un informe de les circumstàncies que inclogui el nom de testimonis i declaracions; c) comunicar l'accident immediatament a la companyia asseguradora, si escau, dins el termini previst a la pòlissa, per tal de no dificultar la defensa; d) cooperar amb la companyia assegurada en la investigació i no donar informació a tercers sense la seva autorització; i e) no admetre una responsabilitat ni culpa davant de tercers, en la mesura que això podria comprometre la investigació de la companyia asseguradora o la defensa.

En qualsevol cas, les assegurances només cobreixen la indemnització del dany sofert pel participant en cas d'accident, mentre que d'altres conseqüències com ara l'impacte negatiu en la imatge de l'empresa o entitat no es poden transferir a terceres persones.

2.6. Consentiment informat en el turisme actiu

A) Aplicació del consentiment informat al turisme actiu: l'experiència anglosaxona

Com és sabut, en alguns països anglosaxons (Estats Units, Canadà, Austràlia, Nova Zelanda, entre d'altres) les empreses i entitats de turisme actiu sovint acorden amb els participants l'exoneració de la responsabilitat civil que pot resultar de certs accidents mitjançant uns documents específics (*releases o waivers*).

El públic que pretén participar en les activitats espera que li siguin presentats aquests documents per a la signatura i reconeix que les mateixes comporten uns riscos que justament fan que aquelles siguin atractives. Amb la signatura dels documents el participant assumeix per

endavant el risc inherent a l'activitat que es durà a terme i la probabilitat de partir un dany corporal resultant del risc (Grieshop Corrada, 2006).

En el Dret comparat, aquests documents han esdevingut un instrument crucial en la gestió del risc inherent als anomenats «esports d'aventura», el qual depèn en bona mesura de l'habilitat individual de la persona que els practica i les condicions meteorològiques de l'indret. Si la clàusula abasta l'accident i reuneix els requisits de validesa exigibles, l'exoneració tindrà lloc i els òrgans judicials no hauran de prendre en consideració els fets que es troben rere l'accident per a determinar si l'organitzador hauria de ser declarat responsable civil.

a) Validesa de les clàusules: requisits

(i) Responsabilitat sense dol ni culpa greu

Els pactes d'exoneració de responsabilitat es consideren nuls en els casos de dol o culpa greu. Això significa que l'organitzador d'una activitat de turisme actiu, si escau, haurà d'indemnitzar el dany produït quan presta un servei malgrat conèixer que el mateix no ofereix la seguretat usualment o reglamentàriament admesa (dol), o quan l'accident es produeix perquè l'organitzador no ha adoptat les mesures de control més elementals (culpa greu).

(ii) Clàusules no contràries a l'ordre públic: exoneració de responsabilitat per dany corporal

La validesa dels pactes d'exoneració de responsabilitat també requereix que els mateixos no siguin contraris a l'autonomia de la voluntat, ço és, a la llei, la moral i l'ordre públic. Aquest concepte es refereix al sistema de principis fonamentals de l'ordenament.

Els països angloamericans empren la denominada «*public policy*» per a delimitar la validesa dels documents exoneratoris, com el principi conforme al qual les persones no haurien de poder realitzar una activitat que tendeix a perjudicar al públic en general. La majoria de tribunals sostenen que la participació en una activitat de turisme actiu és voluntària i no afecta l'interès públic com a tal perquè les persones no estan obligades a realitzar l'activitat. Amb tot, en certes circumstàncies «un acord privat no pot anul·lar l'interès de la societat a evitar una conducta que la societat considera com a irracional» (Grieshop Corrada, 2006).

b) Requisits formals

(i) El caràcter comprensible de l'exoneració

En la mesura que resulta extremadament important per ambdues parts del contracte comprendre l'abast exoneratori i quin és l'objecte del

consentiment, ço és, a quins drets el participant està renunciant, el document solament es considera efectiu si és redactat amb un llenguatge clar, no ambigu i comprensible.

En el Dret comparat, els tribunals prestaran atenció al títol del document exoneratori, el tipus i tamany de les lletres emprades en el títol i el text del document, la circumstància de ressaltar les paraules clau per a què siguin més visibles, l'enumeració dels paràgrafs, el lloc de la signatura, l'ús de l'expressió «Renúncia a exigir responsabilitat» a l'encapçalament del document, entre altres qüestions, per a determinar si constitueix una clara presentació d'un contracte o si, contràriament, encobreix el seu propòsit per no resultar suficientment comprensible, atesa la renuncia de drets que comporta.

El document hauria de mencionar les activitats, condicions meteorològiques, riscos i tipus d'accidents que poden ocórrer, així com la possibilitat que els mateixos poden causar la mort del participant.

A més, el document que serveix de suport per a prestar el consentiment informat només serà vàlid si descriu els riscos associats a l'activitat d'una manera imparcial i que permeti als participants la seva fàcil comprensió. En aquest sentit, es considera preferible una descripció clara de l'activitat i els riscos que eviti l'ús d'una terminologia jurídica. En aquest sentit, encara que l'ús del terme «negligència» resulta comú, els tribunals nord-americans mantenen distints criteris de validesa: alguns Estats requereixen al prestador del servei incloure específicament la negligència en el document exoneratori si pretenen l'exoneració de responsabilitat per aquest concepte, mentre que altre Estats consideren suficient l'ús de paraules similars a «negligència» per a demostrar la intenció de les parts.

Per últim, l'idioma del document exoneratori no hauria de plantejar problemes de comprensió al participant. Per aquest motiu, hom recomana a les empreses i entitats de turisme actiu redactar el document en els idiomes utilitzats més habitualment per les persones que participen en les activitats que organitzen i, en qualsevol cas, almenys en anglès.

(ii) El principi de donar a conèixer l'exoneració al participant: l'advertència oral. Procediment

En el marc del turisme actiu, el caràcter comprensible del document amb el qual es presta el consentiment informat no serà suficient per a la seva validesa, doncs a més s'haurà de donar a conèixer el significat de l'exoneració al participant abans de la signatura.

En aquest punt es recomana a les empreses i entitats la incorporació de certes operacions en els seus procediments de gestió per tal de reforçar la validesa del consentiment informat. En aquest sentit, una advertència

prèvia expressada en els materials de promoció o comercialització quant a què el participant serà requerit per a signar una renuncia a exigir responsabilitat, l'enviament del document d'exoneració de responsabilitat per avançat al participant, així com crear un escenari adequat i donar el temps suficient per a la lectura, comprensió i signatura del document abans de l'inici de l'activitat, són algunes de les circumstàncies apreciades pels tribunals angloamericans per a considerar si la exoneració s'ha donat a conèixer vàlidament al participant (Clotier, 2000). En això podrà resultar d'una enorme importància que la renúncia sigui signada davant un membre del personal de l'empresa o entitat organitzadora de l'activitat que expliqui els termes del document, s'asseguri per mitjà de preguntes que el participant comprèn el seu contingut, no accepti la renúncia quan sospiti que el participant no pot prestar vàlidament el consentiment (per exemple, el participant presenta símptomes d'embriaguesa o drogoaddicció, existeix algun error, és víctima d'una intimidació causada per un tercer o existeix un altre vici del consentiment, és un menor d'edat i no compta amb el consentiment del seu representant legal, entre altres supòsits) i actuï com a testimoni.

Aquestes operacions seran importants en els països on s'admet la validesa del document exoneratori perquè els òrgans judicials prendran en consideració el context en el qual ha tingut lloc la seva signatura. Si l'exoneració és expressada mitjançant un formulari de signatures emprat per tots els participants, anomenat «Llista estable d'arribades», la clàusula simplement apareix impresa en l'anvers d'un tiquet, o el document serveix a la vegada com a passi per a una sessió d'esquí i com a exoneració de responsabilitat, els tribunals podran declarar la nul·litat de la clàusula (Grieshop Corrada, 2006).

Per aquest motiu es recomana que la renúncia sigui expressada en un únic document presentat al participant. En el Dret nord-americà, la majoria d'Estats coincideixen en atribuir caràcter vinculant als documents exoneratoris quan el participant té la possibilitat de llegar el contingut i opta per no fer-ho. D'aquí ve que els organitzadora haurien de facilitar la lectura de la clàusula abans de la signatura, encara que la incorporació d'aquesta exigència en les operacions i processos de les empreses i entitats de turisme actiu no serà suficient per a fer efectiva l'exoneració si la signatura té lloc amb presses i d'una manera precipitada en una esfera caòtica, o amb violència o intimidació (Clotier, 2000).

En el cas *Schoeps v Whitewater Adventures LLC*, el tribunal d'apel·lació de Califòrnia considerà vàlid un document exoneratori emprat per una sessió de ràfting, escrit en un llenguatge senzill i que subratllava els possibles perjudicis que podies produir-se, malgrat que fou lliurat als participants per a la seva signatura en el moment de pujar a l'autocar utilitzat per a desplaçar-se al lloc on s'havia de practicar l'activitat.

Segons el tribunal, l'aspecte més opressiu de la situació creada fou que si el demandant no acceptava firmar el document exoneratori, aleshores no podia fer l'activitat i havia d'esperar a la resta del grup en un lloc apartat i sense transport, circumstància que no havia estat causada per *Whitewater Adventures*. Encara que la demandant solament tingué pocs minuts per a decidir si signava el document — i en cas contrari, hauria rebut el reemborsament de la part del preu del servei pagat—, el tribunal considera que la seva situació no era opressiva, atesa la informació facilitada mitjançant el programa de viatge abans de la sortida.

Així mateix, es recomana a les empreses i entitats situar les línies de la data, lloc i signatura a la part inferior del document, després del darrer paràgraf de l'última pàgina o, en el seu cas, requerir al participant la signatura a la part inferior de cada una de les pàgines que conformen el document (Grieshop Corrada, 2006).

Per últim, el participant haurà de poder rebre una còpia del document exoneratori i, per la seva banda, les empreses i entitats de turisme actiu haurien de conservar i arxivar les còpies signades de la renúncia durant un temps prudencial i implantar un mecanisme de control que garanteixi que cap persona participarà en l'activitat sense signar el document.

En definitiva, doncs, alguns requisits formals exigibles al document no es referiran tant al caràcter comprensible de les clàusules com a la necessitat de garantir que l'exoneració ha estat coneguda pel participant.

B) La difícil acceptació del consentiment informat a l'ordenament català

El plantejament exposat del consentiment informat no ha arrelat fins ara a l'ordenament català per dos motius: a) la importància adquirida per la doctrina de l'assumpció del risc i la seva habitual confusió amb el consentiment informat; i b) la prohibició de les clàusules exoneratòries de responsabilitat per dany corporal.

Aquesta circumstància fa que no hi hagi sentències de responsabilitat civil que es plantegin una eventual exoneració de l'empresa o entitat de turisme actiu en base a un document exoneratori. El contracte no és considerat a la pràctica un instrument de distribució del risc d'accident dels participants. Conseqüentment, en l'actualitat les mesures relacionades amb el consentiment informat exposades a l'apartat anterior, les quals són incorporades en els procediments de gestió del risc i l'autocontrol, no tindran els mateixos efectes exoneratoris quan siguin aplicades per empreses i entitats que desenvolupen la seva activitat en el territori català. Les enquestes realitzades en el marc del projecte posen de relleu que un 23,4 % de les empreses «sempre» indiquen verbalment o per escrit a llurs clients que no es fan

responsables pels danys que puguin patir en la pràctica de l'activitat, un 14,1 % realitza aquesta activitat «bastant», un 12,3 % ho fa «prou», un 13,3 % de les empreses ho fa «poc» i solament un 20,6 % no ho fa «mai» (Q21). No obstant això, a Catalunya el consentiment informat no exonerarà de responsabilitat, ni tan sols quan reuneixi els requisits de validesa exigits en els països on s'aplica el mecanisme. Aquesta circumstància explica el relleu que adquireix, en canvi, en el nostre país l'assegurança de responsabilitat civil, com a instrument de transmissió del risc a un tercer.

a) La doctrina de l'assumpció del risc i el consentiment informat

Com s'ha exposat, la doctrina de l'assumpció del risc és una de les regles més invocades en les sentències espanyoles de responsabilitat civil relacionades amb accidents produïts en la pràctica d'activitats de turisme actiu.

A primera vista, l'assumpció del risc i el consentiment de la víctima presenten unes característiques comunes. Així, la víctima accepta en ambdós casos un dany que li causa la seva participació en l'activitat. Amb tot, la doctrina ha distingit ambdues categories a partir del grau de probabilitat en què es produeix el dany, en el sentit que l'assumpció del risc tindria lloc quan existeix una probabilitat que es verifiqui el dany, mentre que el consentiment es donaria quan existeix una certesa sobre la producció del dany; o bé ha suggerit que la distinció s'hauria de basar en el bé jurídic protegit, de manera que si aquest no es disponible es tractaria d'un supòsit d'assumpció del risc, mentre que si és disponible estaríem davant un cas de consentiment informat (Verdera Server, 2003). Més concretament, hi ha qui considera que quan la probabilitat equival pràcticament a la certesa del dany, atenent als nivells de risc típicament admesos i a factors socials i culturals, no serà vàlid el consentiment de la víctima en la mesura que es refereixi a béns indisponibles (per exemple, la vida o integritat física de les persones). En aquest sentit, per exemple, res no impedeix practicar salt de pont, encara que la valoració ha de canviar quan, per les circumstàncies, el risc esdevé excessiu.

En qualsevol cas, és evident que el consentiment informat o de la víctima no ha rebut el mateix tractament en el turisme actiu que en un altre àmbit que sí ha arrelat fortament en els darrers anys a Catalunya, com és el mèdic. En efecte, en aquests moments existeix una regulació catalana (Llei 21/2000, de 29 de desembre, *sobre els drets d'informació relatius a la salut i la autonomia del pacient, i la documentació clínica*) i una d'estatal (Llei 41/2002, de 14 de novembre, *básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica*) sobre la matèria i que regula amb detall, entre altres qüestions, els requisits de validesa del consentiment informat en els supòsits d'intervenció quirúrgica. Contràriament, no existeixen normes reguladores del consentiment

informat en el sector del turisme actiu. A més, no està clar que aquesta circumstància trobi la seva justificació, com apunta algun autor (Piñeiro Salguero, 2005), en què la gran majoria de participants d'un esport coneixen els seus eventuals riscos – a diferència dels pacients en relació a una operació— o al fet que en la majoria d'esports els riscos de lesió són bastant baixos i normalment les lesions sofertes són menys greus.

Amb aquest panorama, és evident que la validesa del consentiment informat en la pràctica del turisme actiu serà, com a mínim, controvertida, almenys mentre no sigui objecte d'una regulació específica. En aquest sentit, no es pot considerar que el deure d'informació sobre riscos establert pel Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural* (art. 10) instaura un sistema de consentiment informat similar al previst a la regulació aplicable a les intervencions quirúrgiques hospitalàries.

Entretant, la doctrina del risc és la regla principal, no solament en demandes de responsabilitat civil extracontractual –les quals no es basen en el contracte com a instrument de distribució del risc d'accident—sinó també contractual. Nogensmenys, a aquesta circumstància s'hi suma una certa confusió entre aquesta doctrina i la figura del consentiment informat. En aquest sentit, hom afirma que «la idea general en materia deportiva es que quien practica un deporte asume *–da su consentimiento implícito*—los riesgos inherentes a la práctica habitual del mismo». Tanmateix, en la nostra opinió, un «consentiment implícit» no pot ésser equiparat conceptualment ni dogmàticament a l'assumpció del risc, talment com si es tractés d'un vertader consentiment informat; a més, hom tampoc pot assimilar les seves conseqüències, doncs un «consentiment implícit» no reunirà els requisits formals de validesa examinats a l'apartat anterior.

b) La prohibició de clàusules d'exoneració de responsabilitat per dany corporal

Com s'ha assenyalat, el segon motiu pel qual el consentiment informat no ha arrelat fins ara a l'ordenament català té a veure amb la prohibició de les clàusules exoneratòries de responsabilitat per dany corporal.

Com en els països anglosaxons, en el Dret continental existeix una clara tendència a considerar nuls no solament els pactes exoneratoris de responsabilitat en casos de dol o culpa greu del deutor (per exemple, art. 1102 CC)(Álvarez Lata, 1998; Jordano Fraga, 1994) sinó també quan les clàusules són contràries a l'ordre públic. Tanmateix, en aquest cas la doctrina recorre a la noció d'ordre públic, com a sistema de principis fonamentals de l'ordenament, per a declarar nul·les les clàusules contractuals sempre que tenen per objecte limitar la responsabilitat del deutor en cas de mort o lesions físiques de l'altra contractant (arts. 10 CE

y 1255 CC) (en el dret espanyol, Jordano Fraga, 1987; en el dret italià, Bertini, 2002).

Si a aquesta circumstància afegim que en aquests ordenaments les clàusules exoneratòries del dany corporal són considerades abusives d'acord amb la normativa de protecció dels consumidors aprovada a Europa a les últimes dècades (Nebbia, 2007), hom pot comprendre fàcilment la seva manca de protagonisme a les demandes de responsabilitat civil interposades en accidents ocorreguts en el sector del turisme actiu.

En efecte, l'article 86.1 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias* declara abusives les clàusules que prevegin «[l]a exclusión o limitación de la responsabilidad del empresario en el cumplimiento del contrato, por los daños o por la muerte o por las lesiones causadas al consumidor y usuario por una acción u omisión de aquél». A tenor d'aquest precepte, resultarà molt difícil sostenir el caràcter no abusiu de qualsevol clàusula exoneratòria quan la mateixa afecta el rescabalament d'aquesta mena de danys.

En alguns països de la Unió Europea s'admet l'exoneració de responsabilitat per dany corporal en les activitats esportives de més risc si les clàusules han estat negociades individualment, sempre que s'hagin redactat amb claredat, siguin llegibles i no es refereixin a casos de dol o culpa greu. La prohibició de clàusules d'exoneració de responsabilitat per dany corporal únicament estaria referida a les anomenades condicions generals de la contractació, ço és, a aquelles clàusules redactades unilateralment per l'empresa o entitat i predisposades per a l'adhesió de la generalitat dels participants sense possibilitat de negociació (Magnus/Micklitz, 2006).

Tanmateix, el control de les clàusules abusives previst a l'article 86.1 del Reial Decret Legislatiu 1/2007 no es planteja únicament en relació a les condicions generals de la contractació, motiu pel qual la prohibició de les clàusules d'exoneració de responsabilitat per dany corporal a l'ordenament català serà absoluta.

En definitiva, doncs, en el països de la Unió Europea regeix la idea segons la qual la salut i seguretat requereixen un alt nivell de cura en la prestació dels serveis i això fa que no es pugui restringir la protecció dels consumidors, a no ser que existeixin unes raons prou justificades o convincents (Magnus/Micklitz, 2006). I aquesta circumstància explica que en l'actualitat no sigui admesa la validesa del mecanisme del consentiment informat en el sector del turisme actiu en el nostre país.

3. Comercialització

3.1. Antecedents: l'entorn teòric del màrqueting turístic[1]

Dels quatre pilars que configuren la gestió del turisme actiu considerats en aquest estudi, el màrqueting és el que està més lligat al fet turístic. És precisament la comercialització d'una experiència esportiva al medi natural en el mercat nacional i internacional el que genera un sector anomenat turisme actiu. Per tant les tendències, les relacions i les dinàmiques del turisme hi seran molt rellevants.

En l'àmbit que ens ocupa cal considerar la distinció entre excursionisme i turisme. Si es considerés estrictament la necessitat d'una pernoctació per parlar de turisme i per tant, de turisme actiu, no es consideraria una gran part de les prestacions de serveis del sector. Per evitar doncs limitar massa l'àmbit d'estudi i perdre de vista el seu objectiu, s'ha de considerar tant el turista que, motivat per la pràctica d'una activitat esportiva, es desplaça del lloc de residència habitual cap a la seva destinació de turisme actiu on pernoctarà, com l'excursionista que, després de l'activitat física retornarà cap a casa seva.

El màrqueting fa referència a la relació que s'estableix en un mercat on un proveïdor, en aquest cas, l'empresari de turisme actiu, ofereix a la demanda el seu producte o servei amb el millor avantatge possible a fi de què els potencials consumidors trobin el millor valor i optin per la compra del servei.

Tot i que el màrqueting apareix com una eina recent, en comparació amb altres sectors de més antiguitat i aplicació com el món de l'empresa, la seva difusió ha estat ràpida i generalitzada en tots els sectors, tant privats com públics. No obstant, encara es difícil trobar estudis específics que es refereixin estrictament al màrqueting aplicat al turisme actiu.

Què s'entén com a màrqueting?. Un conjunt de tècniques utilitzades amb l'objectiu final de comercialitzar i distribuir un producte entre els diferents consumidors. «El màrqueting consisteix en identificar les necessitats i els desitjos del púbic objectiu i donar les satisfaccions desitjades d'una manera més efectiva i eficient que la competència» (Kotler, 1999).

Existeix una gran paradoxa sobre el paper del màrqueting en la dicotomia crear – satisfer necessitats (Serra, 2002). L'objecte d'aquest estudi no és aprofundir en aquest debat, però sí incidir en la importància que el client i les seves necessitats representen per a l'enfocament del màrqueting, ja que el màrqueting que ens interessa no és aquell que consisteix en l'art de vendre allò que es produeix, sinó en l'art de saber què produir, és a dir, en l'habilitat d'identificar i entendre les necessitats

[1] Aquest apartat s'ha fet a partir de les aportacions conceptuals de Bigné i al, 2000; Cerveró i al., 2002; Desbordes i al, 1999; Lanquar, 2001; Kotler, 1999; Serra, 2002.

dels clients per trobar aquell producte que satisfaci la demanda i repercuteixi en els beneficis de l'empresa. De fet, es considera que el màrqueting és una filosofia de pensar i entendre la relació d'intercanvi entre l'empresa i els seus clients; una relació que s'ha de saber transmetre a tot l'equip humà de l'empresa

Conseqüentment, totes les activitats del màrqueting han d'estar, per una banda, dedicades a determinar quins són els desitjos dels clients, i d'una altra, a analitzar quina és la disposició de l'empresa per satisfer-los (competitivitat – externa i eficiència – interna) i finalment a utilitzar les tècniques per aconseguir-ho.

Amb l'evolució del màrqueting s'identifiquen diverses etapes que permeten il·lustrar la situació on es troben moltes empreses actualment:

a) *Orientació a la producció*. Tot el que es produeix és consumit immediatament i, per tant, la manufactura o la tècnica (en el cas de les empreses de turisme actiu) determina les característiques del producte o servei. La comercialització té una importància secundària. En principi és una etapa en què la demanda supera l'oferta.

b) *Orientació a la venda*. En el moment en què els productes tenen més complicacions per a entrar amb facilitat al mercat, l'empresari ha de començar a tenir una actitud més proactiva. En un principi, el seu esforç es centra en la promoció i publicitat dels seus productes, però pot succeir que aquestes actuacions no siguin suficients. Les vendes comencen a tenir més importància i per tant es valoren les tècniques i els canals de comercialització. Si fins ara el client contactava amb l'empresa, en el present l'empresa és la que ha de buscar els clients.

c) *Orientació al client* (també anomenada orientació màrqueting). Amb tot, l'orientació cap a les vendes acaba fent ombra a les necessitats dels clients. Les empreses es preocupen de vendre el producte sense analitzar si aquest producte és d'interès pels clients. A més, aquesta política té el risc de què quan s'intensifiqui la competència, s'entri en una guerra de preus i no de valor. Finalment, aquesta competitivitat creixent i, especialment, el gran volum d'informació que circula, fa complicat que un missatge es deixi sentir entre el gran públic. Aquesta situació porta a dues conclusions:

- Cal conèixer què vol el client i com ho vol
- Cal diferenciar-se de la competència

El que és primordial en aquesta orientació és conèixer les necessitats dels clients a fi d'oferir-los el producte que s'adapti millor i, d'altra banda, conèixer en quin espai del mercat l'empresa pot tenir un millor posicionament.

Sorgeixen amb aquesta orientació una sèrie de recursos orientats a segmentar la clientela i a posicionar-se competitivament segons un diagnòstic de l'anàlisi extern i intern de l'empresa.

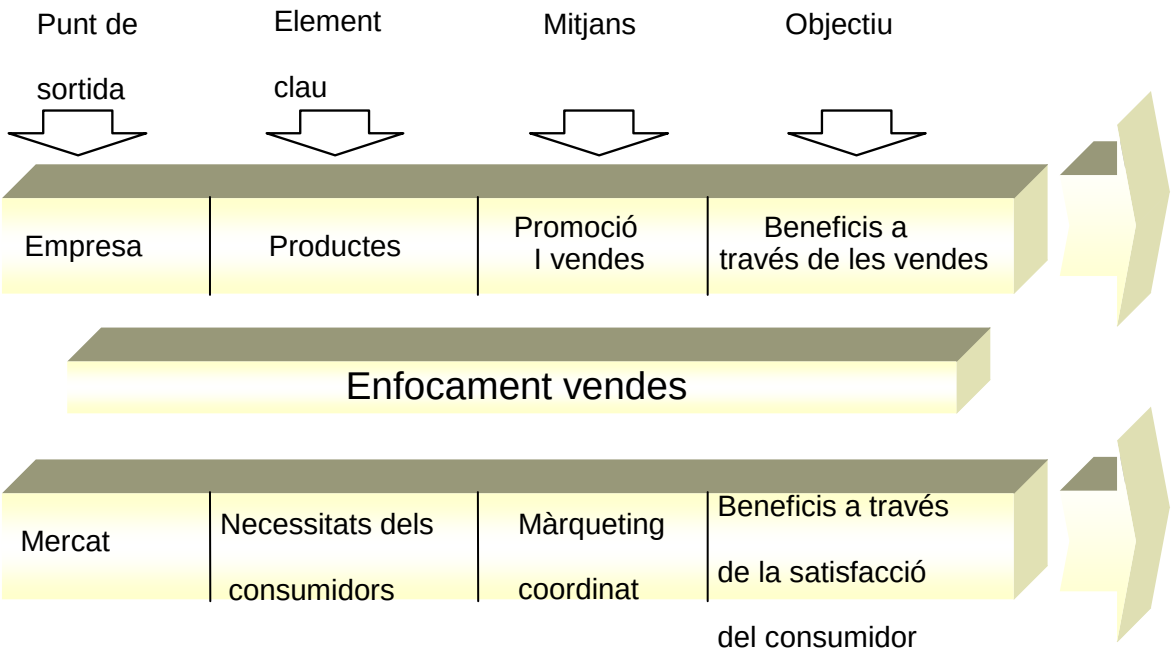


Figura 2. Enfocament del màrqueting

d) *Orientació a les relacions*. La darrera evolució del màrqueting és conseqüència, especialment, de la globalització dels mercats, de l'increment de les expectatives ètiques dels clients i de la constatació del fet que és més econòmic mantenir un client que guanyar-ne un altre. Neix en aquest sentit el màrqueting relacional, el qual engloba una sèrie de tècniques per a unir-se amb la competència quan és necessari (Coopetició), establir relacions a llarg termini amb els clients (fidelització) i assumir un enfocament dirigit a consolidar i visualitzar llaços de benefici mutu amb el territori (màrqueting social), els treballadors (màrqueting intern), etc.

Importància del client molt satisfet:

- És fidel més temps
- Compra més a mesura que introduïm nous productes.
- Parla favorablement de l'empresa i els productes.
- Presta menys atenció a marques competidores i publicitat.
- És menys sensible al preu
- Ofereix idees sobre nous productes.
- És més fàcil atendre'l ja que les transaccions són rutinàries.

Com a síntesi d'aquest resum de les orientacions diferents del màrqueting, és important recordar tres idees fonamentals per a comprendre el turisme actiu:

1. Cada etapa a un nivell més «elevat» de màrqueting implica una major inversió en temps o diners. De dedicar-se solsament a obrir la botiga, a haver de fer estudis sobre la demanda, hi ha una diferència que una empresa petita sovint no podrà assumir.

2. Cada etapa de l'evolució del màrqueting pressuposa un canvi d'actitud. Del jo em concentro en el meu producte – activitat, al jo he de sortir a vendre, existeix un pas important. D'aquí a la idea de «cal fixar-se en què fan els altres» n'hi ha un altre. I, finalment el fet d'observar què vol la demanda (amb el perill real que «no vulguin exactament l'activitat que jo ofereixo tal i com m'agrada a mi») és un nou canvi d'actitud.

3. L'empresari de turisme actiu, el prestatari d'aquest servei és, per davant de tot i generalitzant, un aficionat a una activitat determinada, una afició de la qual en fa un producte. La seva vinculació amb el producte és doncs de caire, podríem dir, existencial.

Aquestes tres idees es converteixen en tres reptes per introduir el màrqueting al sector del turisme actiu.

Abans de començar, cal preguntar-se si és tan important aquest propòsit de generalitzar eines per a optimitzar la gestió dels prestataris d'activitats esportives a la natura com per dedicar-li un estudi. Amb aquest interrogant es planteja la segona part de l'informe.

3.2. La importància del màrqueting pel turisme actiu a Catalunya

Així com la seguretat i la sostenibilitat són àmbits tractats de forma més extensa en codis de conducta, guies de bones pràctiques o altres instruments similars, el màrqueting s'entén sovint com una decisió pròpia de l'empresari.

El màrqueting pot ser transcendental en moltes ocasions. A continuació, es relaciona, breument, la importància del turisme actiu (i per tant de la sostenibilitat de les seves empreses) en el desenvolupament de l'economia i el benestar social a Catalunya. Amb tot, no és gens fàcil, tenint en compte els diferents elements que caracteritzen la seva gestió així com el mercat en el que es mouen tal i com s'explica al segon apartat.

Com a casos de referència, s'apunta el cas francès, a tall d'exemple proper geogràficament i assimilable en l'aspecte de la força del teixit esportiu associatiu, comparable quant a posicionament en el mercat turístic internacional i referent per a molts dels actors de turisme actiu entrevistats. D'altra banda, es citen les principals tendències percebudes en l'àmbit del turisme actiu que reforcen la idea de la importància de tractar el màrqueting en aquest sector.

A) El turisme actiu a Catalunya i la importància pel desenvolupament territorial

L'absència de dades econòmiques sobre els ingressos generats pel turisme actiu no permet la comparativa amb les dades absolutes d'ingressos generats pel conjunt de l'activitat turística a Catalunya. Tanmateix es pot aventurar que aquesta proporció té un valor reduït, malgrat parlar d'un dels segments amb més creixement i més perspectiva a Catalunya.

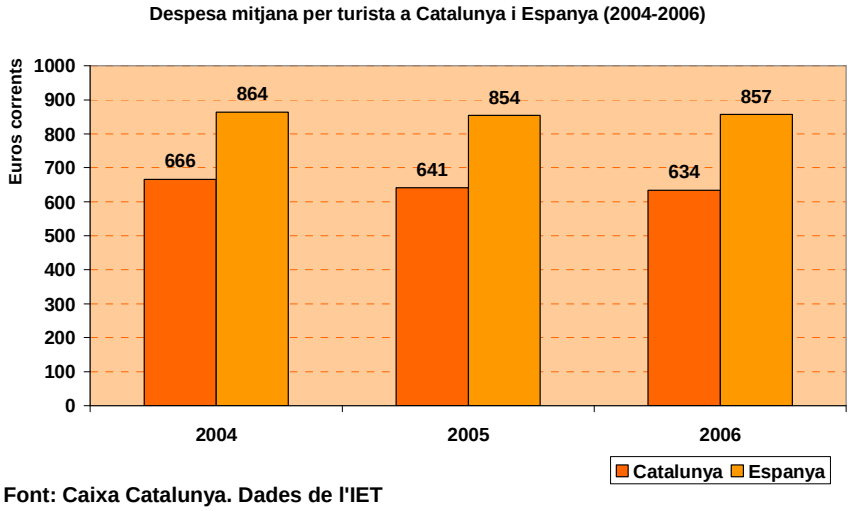
No obstant, la importància del turisme actiu ha de calibrar-se en tres aspectes clau:

A) El seu paper de reequilibrador territorial de zones rurals en procés de despoblació.

Es tracta d'un aspecte directament vinculat al turisme actiu («Els esports de natura poden constituir una oportunitat de reconversió econòmica i de requalificació territorial en el moment de la desaparició d'una activitat mono industrial»: Siau, 2007). En comarques com el Pallars Sobirà, la Val d'Aran o fins i tot en el sud de Catalunya, l'oferta d'activitats esportives al medi natural ha fixat gent jove i negocis de serveis en nuclis on la manca de sortides professionals agreujava el despoblament de les zones rurals.

D'altra banda, el turisme juga un paper molt important en els diferents plans directors territorials, plans directors urbanístics i catàlegs de paisatge que el govern de la Generalitat de Catalunya ha estat aprovant els darrers anys i que perfilen quin ha de ser el creixement futur de les comarques de Catalunya. En algunes zones el turisme ha de servir com a alternativa a les segones residències (per exemple al Pallars Sobirà i a la Cerdanya). El turisme doncs, ha d'assumir la missió difícil de rellevar el que ha estat negoci espectacular i a curt termini, com la construcció. Aquesta nova aposta es recolza en la millora de les infraestructures de comunicació com són les carreteres, el ferrocarril i l'aeroport (Editur Catalunya, 150: 4 – 7). I l'atracció de tots aquests equipaments turístics diversos que han de conduir el creixement econòmic de les comarques de muntanya, no totes amb uns atractius patrimonials com la Vall de Boí, seran precisament les activitats complementàries, entre elles el turisme actiu.

B) La despesa mitjana per turista a Catalunya, en comparació a Espanya ha disminuït considerablement en els darrers anys (Gràfica 1, Caixa Catalunya, 2007). Les raons són vàries, però les solucions passen, en molts casos, per un producte més atractiu, amb valor afegit i que generi més despesa directament al territori. Evidentment, el turisme actiu pot ser una part d'aquesta oferta.



Font: Caixa Catalunya. Dades de l'IET

Gràfica 1. Despesa mitjana per turista a Catalunya i Espanya (2004-2006)

C) El seu rol com a controlador de fluxos d'usuaris del medi natural. Si a Catalunya es manté el mateix ritme de creixement que en els països d'Europa veïns, la tendència d'una societat cada vegada més urbana d'anar al medi natural anirà augmentant. No obstant, aquest creixement comporta una major pressió sobre el medi ambient que el farà, a la vegada, més fràgil. Amb una estratègia correcta de concertació es pot aconseguir que l'oferta de turisme actiu (institucional o privada) sigui el vehicle que aculli aquesta població, gestioni els fluxos i mantingui la natura en un estat que permeti el gaudi a les generacions futures.

B) Les particularitats del turisme actiu a Catalunya a considerar en l'àmbit del màrqueting

D'acord amb les entrevistes realitzades en el projecte, «El turisme actiu s'està enfonsant, han de canviar les coses». Encara que pugui semblar alarmista, aquesta era l'opinió d'un empresari entrevistat amb més de quinze anys al sector.

A més dels aspectes de seguretat i regulació, la situació de l'empresari és complicada també en l'àmbit de la comercialització del producte. Diferents aspectes del mercat dificulten una gestió eficient.

A) La demanda

Mercat interior:

A l'estat francès hi ha 20 milions de practicants d'esport a la natura, un de cada tres habitants (Siau, 2007). Segons l'estudi de la *Secretaria General del Turismo*, el nombre de federats en equitació a Alemanya (761.000) gairebé dobla el total dels federats en activitats al medi natural a l'Estat Espanyol (400.000, comptant-hi fins i tot la natació) (Blanco, 2006).

Tot i que Catalunya sigui el territori amb un percentatge més elevat d'aquests federats (25% segons dades de la Secretaria General de l'Esport. Veure Taula 7), cal admetre que la demanda potencial domèstica és molt reduïda. Causes històriques i culturals segurament en seran la causa, però és evident que aquest és el mercat principal amb diferència pel sector del turisme actiu.

Federació	**Llicències 2006**
Activitats Subaquàtiques	9.693
Aèria	2.897
Automobilisme	1.929
Ciclisme	11.244
Curses d'Orientació	429
Entitats Excursionistes	25.261
Espeleologia	1.313
Esports d'Hivern	11.712
Federació	**Llicències 2006**
Esquí Nàutic	417
Hípica	4.238
Motociclisme	5.809
Motonàutica	110
Natació	10.530
Piragüisme	1.827
Rem	1.749
Salvament i socorrisme	165
Tir amb arc	2.118
Vela	5.542
Total	**96.983**

Taula 7 – Comparativa federats a Catalunya segons classificació SGT 2006

Aquest aspecte de la poca tradició esportiva en el medi natural del català té repercussions que sobrepassen el del volum de consumidors potencials, l'estacionalitat de la demanda i el coixí de seguretat en casos de crisi. Així, afecta a més la comprensió dels agents territorials pocs d'ells practicants d'esports a la natura i fins i tot les polítiques administratives o iniciatives privades que han estat pensades, la majoria de vegades per polítics i tècnics poc coneixedors de la realitat d'aquest àmbit esportiu.

Amb un segment reduït de practicants d'activitats físiques – esportives en el medi natural, les empreses han hagut de centrar gran part de la seva atenció en els centres educatius, un segment de gran volum però de marges petits. L'empresari està saturat, no disposa de temps per pensar en optimitzar l'empresa, però potser podria estar treballant amb altres nínxols més rentables.

Cal preveure però, que considerant els exemples de països veïns (ODIT, 2007) i dades de l'evolució de les pernoctacions en turisme rural i en llicències federatives cal preveure que aquest mercat interior, quant a practicants d'activitats físiques – esportives en el medi natural, creixerà, com a mínim de manera important sinó espectacularment (Blanco, 2006).

Mercat exterior:

Si la demanda interior potencial era reduïda comparada amb altres sectors (com el turisme rural), el del mercat exterior no és molt més encoratjador. Segons l'estudi esmentat de la *Secretaria General de Turismo*, del turista que es plantejaria visitar l'Estat Espanyol amb motivacions de turisme de natura (demanda expressada) el 80% ho combinaria amb altres motivacions (és a dir, el sol i platja, la cultura o les ciutats). Per tant només un 8% faria específicament un viatge relacionat amb aquest objectiu (que no oblidem inclou a més del turisme actiu, la descoberta purament natural, el pícnic o el caravàning). I es que «existeix un desconeixement de l'oferta de turisme de natura i una escassa eficàcia de les campanyes publicitàries i promocionals que s'han endegat fins ara, la qual cosa afecta el posicionament de l'Estat Espanyol com a destí turístic de natura internacional» (Blanco, 2006).

B) L'oferta

Dos aspectes mereixen una especial atenció: d'una banda la localització del producte, de l'altra l'enfocament de l'oferta.

Quant a la ubicació del producte, a les enquestes quantitatives s'observa clarament com la majoria d'activitats es concentren o bé en una comarca determinada, bressol del turisme actiu d'aventura a Catalunya i, especialment, centrada en el riu Noguera Pallaresa o en les

comarques de muntanya i costa. El més interessant, però és adonar-se que les empreses molt sovint es limiten a àrees administratives o molt reduïdes quan les possibilitats del territori català són molt diverses i extenses. Com ja s'advertia a França fa deu anys, «per raons estructurals i locals, la gamma de serveis està normalment limitada a una àrea geogràfica determinada» (Pigeasseau, 1997).

Actualment, en el camp de l'empresa privada del turisme actiu s'observa una clara orientació a la productivitat. L'enfocament està en l'activitat esportiva. Conseqüència lògica d'un sector empresarial format, en gran part, per antics practicants d'activitats en el medi natural que han volgut convertir la seva afició en professió, l'atenció en la creació de producte, sovint, «s'enfoca en les propietats tècniques de l'activitat més que en l'experiència total del client» (Haahti y Komppula, 2005).

L'empresariat del sector hauria de considerar l'experiència com a valor econòmic tal i com es van considerar anteriorment els serveis, els productes i molt abans els béns de consum (Marciszewska, 2005), i, si és capaç de passar a aquest enfocament sobre el client, en les seves necessitats i, especialment, en els seus atributs emocionals i vivencials d'aquestes necessitats es podrà permetre una oferta única.

Nova segmentació de la clientela, canvi en el posicionament competitiu, generació de nous valors afegits, política comercial centrada en grups d'interès i política promocional amb missatges clars, efectius, nous perfils en l'equip humà i, sobretot, una posada en escena coherent i participada pel client

C) Idiomes

La greu mancança de coneixements d'idiomes de la població catalana no és excepció en l'empresari i el monitor o guia de turisme actiu. Aquest inconvenient, sense dubte acaba repercutint en l'aproximació al mercat internacional. Tot i així alguns empresaris mostren la seva «necessitat d'alguna persona que *ho porti* amb idiomes».

D) Posició del sector del turisme actiu en la indústria turística

En un país líder en el turisme com és Catalunya, no només el sector del turisme actiu ocupa una posició molt reduïda a nivell de volum de vendes, si no que no hi ha cap oferta (empresarial o territorial) que hagi aconseguit un posicionament rellevant en el conjunt de la indústria turística –potser la única excepció és les Illes Medes i la seva oferta de submarinisme—i, evidentment, encara menys qualsevol perspectiva d'internacionalització. Com a la resta de l'Estat Espanyol, «els empresaris han anat generant productes que s'han caracteritzat per la seva escassa integració en el destí i la seva baixa comercialització (...)

productes per ser venuts en la seva majoria en el propi destí estant absents de cadenes de comercialització» (Blanco, 2006).

El turisme actiu no es percep en el món empresarial com una indústria amb grans possibilitats empresarials i financeres. Més aviat, està relacionat amb una dedicació vocacional, una filosofia alternativa a la feina urbana i de despatx, i molt lligada a la intuïció i l'experiència (experiència en realitzar l'activitat i conèixer el sector, no experiència empresarial). Per aquest motiu ni al professional – practicant sovint li interessa una altra visió ni a l'empresari amb ambició de creixement professional li interessa el sector.

D) Les iniciatives públiques o privades

L'esforç en el desenvolupament del turisme actiu s'ha dirigit tant a la dinamització i la creació d'empreses (projectes Leader), la promoció de l'oferta (Club de Turisme Actiu) o l'estructuració del territori (creació de xarxes de senderisme i cicloturisme, per exemple).

Aquestes actuacions però, s'han d'analitzar des de l'òptica de:

- La seva efectivitat i els àmbits on caldria actuar

Fora de la reflexió que pot portar la figura d'un club de producte de turisme actiu pel que fa a la seva eficiència (amb la dispersió que representa, especialment si s'inclouen des d'ajuntaments a prestataris, consells comarcals o agències de viatges) cal pensar en si és coherent centrar-se en actuacions de promoció quan no es coneix el posicionament, ni es tenen estudis de la demanda que són els que ajuden a fer polítiques de segmentació. Igualment cal, si més no, recelar de polítiques de creació de producte quan encara no es disposen dels elements bàsics per a la seva creació. A qui ens dirigim? Què vol aquest turista?.

La manca de plantejament d'aquest tipus de qüestions, es reflecteix en una oferta amb dificultats de competitivitat: un producte de senderisme i, especialment, de cicloturisme poc evolucionat, amb senders poc preparats, poc mantinguts (a no ser pel teixit associatiu), allotjaments no adaptats i productes turístics gairebé inexistents (estudi sobre el senderisme i el cicloturisme realitzat per Turisme de Catalunya – ACNA Activitats Natura. 2007).

Un dels principals inconvenients procedents de la legislació catalana sorgeix amb les restriccions a la comercialització receptiva. Amb un sector de litoral que mou grans volums i genera gran quantitat de negoci a les agències receptives, s'ha creat un lobby que no permet evolucionar la regulació a formes més flexibles. Així, en àmbits rurals i amb productes més minoritaris (com el turisme actiu) les agències receptives no tenen prou volum de negoci i, per tant, no es generen iniciatives empresarials que permetin la creació i comercialització de

paquets turístics. Aquest buit ha afavorit l'intrusisme per part d'empreses que no troben qui desenvolupi aquest servei, o formes «al·legals» com centrals de reserves amb paquets dissimulats, etc. És sens dubte una tasca indefugible de l'administració catalana.

Una altra tasca important es correspon amb els problemes d'assegurances i la regulació del decret d'activitats físiques –esportives en el medi natural (Decret 56/2003, de 4 de febrer). Cal entendre que si una activitat no vol ser presa en consideració per cap asseguradora (perquè no hi ha informació al respecte, perquè no es troba en cap llistat, etc.), no es podrà oferir al mercat. Conseqüentment, no es podrà crear producte, i, per tant, l'empresa serà poc competitiva i tindrà pocs recursos financers. Aquesta situació farà més difícil encara poder contractar una assegurança... I així el cercle viciós es va tancant. Cal trobar un sistema que, bé per mutualització de les assegurances, una regulació més adaptada, o bé una tasca d'informació a les empreses asseguradores, aquest cercle s'acabi trencant.

Finalment, moltes de les iniciatives públiques s'han portat a terme sense comptar amb el sector. Això no només és responsabilitat de l'administració. El fet que no hi hagi un interlocutor vàlid pel sector com hi és amb les associacions d'allotjaments o de camps de golf, per posar alguns exemples, ha dificultat el diàleg.

- La percepció del sector

La reduïda tradició de pràctica esportiva a la natura de la població catalana ha derivat en un conjunt d'iniciatives en el sector, tant de caire públic (legislació, plans d'ajut, campanyes promocionals), com d'àmbit privat (ofertes d'assegurances, gestories, etc.) promogudes per persones que no són practicants ni entenen la lògica experiència, física ni tècnica dels esports a la natura. Aquest fet ha acabat suposant un conjunt d'iniciatives poc coherents i poc consolidades. L'empresari se'n ressent i acaba malfiant o senzillament ignorant-les («què ens han d'ensenyar?»).

- Sobre la precarietat de les empreses.

A l'Estat Espanyol gairebé la meitat de les empreses analitzades en l'estudi del Turisme de Naturalesa a Espanya i el seu pla d'impuls de la *Secretaria General de Turismo* van rebre subvencions públiques; ja fos de programes europeus (25%) o subvencions municipals, autonòmiques i estatals (21%) (Blanco, 2006). Quina necessitat de generar procediments i utilitzar tècniques de màrqueting si les ajudes són tan importants? No és d'estranyar que «moltes empreses neixin i morin varies vegades, en funció de la demanda del tipus de producte ofertat» (Blanco, 2006).

Com a conclusió al respecte, cal admetre que és necessària una iniciativa institucional que ajudi a orientar amb la millora d'instruments

d'anàlisi i producció i comercialització. Però ha de ser una iniciativa que impliqui l'empresari, ja que és el que es beneficiarà de les actuacions, però qui també millor coneix (i en aquest cas, amb diferència) els detalls del sector.

Aquesta necessitat es veu reforçada per l'exemple d'evolució del cas francès i d'algunes tendències que s'observen en el món empresarial.

C) L'exemple de França. L'evolució de la utilització del màrqueting

«Sembla lluny el temps on aquest sector estava acaparat per alguns apassionats, aventurers, guies i institucions. Els reptes avui són considerables, sigui a nivell econòmic, institucionals o territorials» (Corneloup i Bordeau, 2004)

Tot i que prendre França com a referència no és exactament indicat a nivell comparatiu pel que fa a xifres de practicants (no es pot oblidar que el nombre de practicants esportius a França superen els 20 milions, és a dir, un de cada tres francesos practica esports de natura), sí que pot servir com a model amb un llarg camí recorregut i una posició de líders en el mercat del lleure esportiu al medi natural. Tres exemples il·lustratius:

1. A França es treballa amb els itineraris de camins de passejades (PDIPR - Plans departamentals d'itineraris de passejada i muntanyisme) des de l'any 1983. A Catalunya tot i existir una legislació que obliga a realitzar-los, encara no s'ha posat fil a l'agulla.

2. La iniciativa dels consells departamentals dels espais, llocs de pràctica i itineraris de pràctica (CDESI) ha permès asseure en una taula els agents implicats en les activitats físiques – esportives en el medi natural d'un territori per treballar conjuntament en la seva planificació.

3. A França existeixen diferents grups d'acció relacionats amb els esports de natura (com «sportsnature.org») que compten amb un centre de recursos nacional que genera informació, iniciatives i actua de grup de pressió.

Dit això, no vol dir que les coses funcionin perfectament. Un cas emblemàtic és el del turisme eqüestre, que agrupa aquells productes turístics vinculats al cavall. Tot i que el cavall sedueixi (400.000 llicències el 2005 a França [Blanco, 2006]) no es produeix l'acte de compra del producte. És evident doncs, que la posada al mercat i la promoció no funcionen com s'esperava (Kouchner i Le Bougner, 2002).

No és objecte de l'estudi estendre's en el model francès, simplement es tindran en compte algunes dades que poden ser interessants. Aquesta informació s'ha extret de les diferents publicacions mensuals del centre

de recursos (*Pôle Nationale de Ressources Sports Nature*), de l'ODIT (especialment de la publicació «*Tourisme et loisirs sportifs de nature*») de les Terceres Trobades de Turisme, Lleure i Esports de Natura (*Troisièmes Rencontres Nationales du Tourisme et des Loisirs Sportifs de Nature*) organitzades a Besançon el setembre del 2007 (www.rencontres-sports-nature.fr, última visita 21 octubre 2007) i d'autors com Bouchet, 2004; Corneloup, 2004 o Revéret, 2004.

A l'Estat francès s'ha experimentat un fort canvi cap a la creació d'un veritable mercat del lleure esportiu de natura marcat per una forta mercantilització de les pràctiques. Aquest canvi va començar a apercebre's a partir dels anys 80's amb el desenvolupament dels productes que s'aprofitaven de la natura per a activitats lúdiques vinculades, sobretot, al lliscament (l'etapa «*glisse*» dels francesos o el «*fun*» dels nord-americans) i als centres d'allotjament a la natura per a aquests públics, característics per ser menys austers que els refugis o les bases de lleure (*bases de loisirs*) construïdes fins llavors en el marc de l'anomenat turisme social que volia obrir la participació del turisme a tota la població.

Aquesta onada va anar evolucionant de la mà d'uns professionals de la «segona generació dels esports de natura» (Corneloup i Bourdeau, 2002). Uns professionals que s'havien format en les escoles de comerç i el món dels negocis. L'arribada d'aquests nous empresaris va suposar alguns conflictes importants a nivell de regulació, de formació, d'acusacions d'intrusisme, etc. Una situació de rebuig que també es percep en la xarxa associativa catalana al llarg de les entrevistes qualitatives realitzades. Aquestes entitats, tradicionalment organitzadores de les activitats esportives al medi natural i que veuen la «seva» natura envaïda per *forasters* guiats per empresaris amb afany de lucre («haurien de regular l'accés de les empreses als espais naturals, que són les que cobren, i que deixin a les entitats tal com estan, que ja fa anys que funcionen molt bé i que no són les que malmeten el medi natural», segons l'entrevista qualitativa).

Actualment a França la cultura de màrqueting dels esports de natura s'ha generalitzat força entre els professionals amb la voluntat de satisfer les expectatives del consumidor, crear gammes de productes especialitzats i diversificats i de canviar les formes de prestació de les activitats ofertes fins ara.

Els canvis observats es manifesten en tres àmbits essencials:

A) La integració del màrqueting estratègic i relacional. En aquest sentit, durant els anys 80's, el coneixement en màrqueting per part dels professionals de les activitats físiques – esportives en el medi natural es centrava en el màrqueting operatiu, és a dir, en la creació del producte i la utilització d'eines per a la seva promoció i distribució, sense tenir present, estratègies a llarg termini. Aquest enfocament ha anat canviant

progressivament amb la creixent professionalització de les empreses i la competitivitat creixent cap a una visió més estratègica, aplicant el màrqueting operatiu prèvia anàlisi de l'empresa i la seva planificació a llarg termini. En aquest sentit, també les estructures oficials s'han anat adaptant als canvis, generant una sèrie de manuals i guies especialment concebudes pel territori i els professionals. És el cas de l'Observatori ODIT (*Observation, Développement et Ingénierie Touristique*) (antiga AFIT) amb publicacions pel cicloturisme (*France à vélo, France des voies vertes : les clefs de la réussite)* o el senderisme *(«La pratique de la randonnée pédestre en séjour touristique en France»)* per citar alguns exemples.

Aquesta etapa estratègica es mostra com una etapa imprescindible per llençar un producte al mercat en funció dels moviments i canvis dels agents i de la demanda. El canvi de mentalitat més important doncs, ha estat constatar que el màrqueting operatiu depenia del comportament d'un consumidor més centrat en ell mateix, en el seu desenvolupament personal, en la diversió a través de l'activitat, per sobre del rendiment, la tècnica i l'activitat en sí mateixa.

B) Les activitats esportives s'han consolidat al voltant d'un eix cultural. És a dir, s'han generat dinàmiques socials i culturals entre els practicants de les diferents activitats esportives La cultura *surf,* molt característica i perfectament distingible sobre les pistes d'esquí dels tradicionals esquiadors (o *palilleros* com els anomenen els nous practicants) en pot ser un exemple. Però el mateix observem a la ciutat («skate») i a les platges («kite»). Els grups de practicants d'aquestes activitats generen un lligam cultural que també es transmet a la destinació (i així algunes estacions d'esquí juguen a ser destinacions *surf*) i a les empreses. Estem parlant del canvi cap al màrqueting relacional que busca crear vincles més enllà de l'intercanvi comercial per aconseguir la fidelització i la connexió durable amb el consumidor. Una política de construir lligams i intercanvis amb un grup de gent amb característiques i motivacions similars, que comparteix una mateixa visió de la pràctica. Aquest col·lectiu exigeix uns coneixements i tècniques a nivell de creació i animació de producte complexes i que impliquen a més del client i l'empresari, el territori, les marques comercials i els mitjans de comunicació.

C) La tendència més actual en el sector és la implicació del turisme actiu en posicionaments ètics (sostenibilitat, ecologia, solidaritat). El camí que actualment està seguint l'empresari en «responsabilitat social» també es compartit pels esports a la natura, en aquest cas una responsabilitat més lligada a la natura i a l'aspecte local de la seva pràctica.

Seguidament, s'adjunta una taula que il·lustra les diferències culturals entre generacions de professionals a partir d'un estudi de Jean Corneloup de l'any 2004.

Lògica professional	**Criteris d'estudi**	**Primera generació (1930 – 2000)**	**Segona generació (1980–2000)**
Procés de formació		Transferència del capital esportiu al capital professional.	Formació universitària i en gestió. Atracció per les pràctiques *fun*, urbanes i lúdiques.
Lògica pràctica	Pedagogia	Pedagogia directiva i personalitzada (petits grups).	Prioritat a l'animació, a la concepció de productes. a la gestió dels fluxos.
	Transmissió pràctica	Concepció tècnica, el professional al centre de l'acció pedagògica. Lògica de l'aprenentatge amb una forta transmissió.	Concepció lúdica. Cultura de la sensació, del vertigen narcisista i de l'espectacle. Autonomia i posada en acció ràpida. Feble transmissió.
	Tècnica d'acció	Seguretat activa i tècnica pel professional. Cultura del progrés, de la iniciació. Definició dels nivells. Necessitat que el client domini la tècnica.	Seguretat tecnològica i passiva pel client. Redueix el temps de l'aprenentatge. Tallers i espais lúdics. Pocs obstacles tècnics.
	Relació social i simbòlica amb la clientela	Referència a les grans figures de l'activitat. Llegendes esportives, heroiques, contemplatives. Fortes relacions humanes.	Absència de llegendes. Discursos lúdics i sensacionals. Contactes superficials i màrqueting.
	Ètica de l'acció	Ètica de la responsabilitat i de la transmissió cultural d'un bé esportiu. Gestió autoritària. Rigor en el desenvolupament de l'acció	Gestió flexible. Control estructural fort. Coproducció i copilotatge de l'acció. Autonomia en l'acció.
Lògica professional	**Criteris d'estudi**	**Primera generació (1930 – 2000)**	**Segona generació (1980–2000)**
Lògica esportiva	Territorialitat i territori d'acció	Territoris de l'alta muntanya i dels grans espais. Ordenació del territori lleugera i discreta.	Territori dels petits espais. Ordenació de les valls. Forta presència d'estructures artificials.
	Estil esportiu	Cultura esportiva energètica, rigorosa, logística pesada, forts obstacles temporals. Simbòlica de la prova.	Símbol del desafiament. Cultura esportiva lúdica. Febles obstacles logístics. Prioritat a la figura i a sobrepassar límits emocionals i corporals (*free ride*).
	Identitat professional	Imatge de l'expert, del mestre, de l'iniciat. Forta imatge social.	Feble imatge social per a l'esport. Imatge d'empresa, d'èxit professional.
	Ètica esportiva:	Ètica cívica al voltant de la cultura esportiva i ecològica	Ètica lúdica al voltant del client. Obertura corporal,

		de les pràctiques a la natura.	psicològica i emocional.
Lògica de l'organització	Estratègia màrqueting	La clientela base: practicants i associacions d'aire lliure, colònies de vacances, estades escolars. Poca estratègia màrqueting.	La clientela base: el turista urbà, els incentius d'empresa, les famílies, els infants, els tour operadors. Forta estratègia màrqueting.
	Relacions amb les institucions	Forta presència de les instàncies administratives i associatives	Feble presència institucional
Lògica social	Modes i estils de vida	Monitors locals i neorurals, inestabilitat, aventurer, *frickie*.	Urbans. El benefici. Nomadisme professional. Normalització dels comportaments.
	Relació amb el lloc	Forta relació, tradició. Desenvolupament de clubs i d'associacions. Cultura endògena.	Feble relació. Moviment, canvi, innovació. La tecnologia domina, la natura produeix. Cultura exògena.
	Ètica local	Cultura local. Discurs de la natura	Lògica del benefici. Aliances estratègiques.

Taula 8. Diferències culturals entre generacions de professionals (Corneloup, 2004)

D) Viure experiències, la tendència del turisme i del turisme actiu

A més de les expectatives actuals i generalitzades del turista actual: «cura maternal» i personalitzada, atenció al detall, individualització, combinació de descans i activitat, flexibilitat, exigència i encara avui dia, el preu, la varietat de l'elecció i la durada de l'estada (Bouchet y Lebrun, 2004), és important considerar aquells aspectes específics del turisme actiu.

Per una banda, s'ha estudiat la tendència del sector fa deu anys a l'Estat Francès amb l'objectiu d'establir una possible similitud d'escenari amb el turisme actiu de Catalunya en el present. Així doncs, segons Gerard Ruiz (Ruiz, 1997) fa deu anys la demanda francesa es caracteritzava per:

- Una emergència de pràctiques lliures però també del desig d'aprendre ràpid
- Els efectes dels mitjans de comunicació en potenciar una marca determinada (un territori, un esport, un producte).
- Els efectes del zapping entre activitats
- La convivència, l'autonomia i la salut
- La necessitat d'alliberar-se de l'estrès... a prop de casa (els espais naturals llunyans quedaven reservats per als períodes vacacionals).

Actualment, l'observatori d'investigació francesa detecta algunes tendències particulars del turisme actiu (ODIT, 2007):

- Qualitat,
- Seguretat
- Espais de pràctica més propers al lloc d'estada
- Menor freqüentació d'espais percebuts com a saturats
- Activitats diversificades
- Forta sensibilitat cap a l'entorn

Cal centrar-se però, en un aspecte molt rellevant pel sector del turisme actiu: la comercialització de les emocions. Tal i com han fet camps tan diferents com el sector automobilístic o els grans espais comercials. El turisme ha deixat de vendre llits per mercantilitzar experiències.

Viure experiències i sentir noves emocions s'ha convertit en un objectiu clar d'individus *urbanites* amb les motivacions més funcionals i materials superades i amb la manca de referents d'identitat local. Entendre-ho d'aquesta manera contribueix a un canvi d'estratègia turística del màrqueting aplicat i de la prestació del servei turístic. Considerant aquesta nova importància de l'experiència del client i no de les característiques tècniques de l'activitat, s'obtenen nous referents, molt útils per a la creació de productes, així com per a la seva comercialització i comunicació.

Es poden distingir quatre experiències principals que semblen determinar l'elecció d'una activitat turística recreativa (Sallent, 2007):

1. L'experiència viscuda al descobrir natural i culturalment el territori
2. L'experiència vinculada a la vivència de sensacions fortes
3. L'experiència compartida en la relació o distinció social (recerca de noves amistats, animació en el si d'un grup o afirmació social).
4. L'experiència del desenvolupament personal, intel·lectual, físic o espiritual.

Enfocar de forma diferent la satisfacció de las vacances en termes d'experiències desitjades, a més de permetre una nova estructura d'anàlisi, pot contribuir a crear noves eines per a segmentar les demandes heterogènies de públics, a posicionar-se amb nous paràmetres de fortaleses i debilitats, a considerar diferents competidors o, inclús, trobar nous proveïdors – col·laboradors. Es tracta d'una estratègia de gestió de l'oferta turística que valora per sobre dels baixos

costos, el valor afegit, que considera l'aparició de noves necessitats, que implica la participació creixent del practicant – turista, que afavoreix l'agrupació tribal segons nous tipus de paràmetres i que facilita la relació entre l'emoció i els valors emergents de tipus ètic, solidari o ecologista.

3.3. Estudi de la utilització del màrqueting per part de les empreses de turisme actiu a Catalunya. Una anàlisi qualitativa i quantitativa

Els resultats de les entrevistes qualitatives obtinguts entre el sector de turisme actiu de Catalunya durant la tardor del 2007, han permès observar una gran varietat de plantejaments, nivells de coneixement i dedicació entre els agents entrevistats pel que fa al màrqueting com a eina de gestió.

La mateixa comprensió de la paraula *màrqueting* expressa prou bé el nivell de coneixement i, sobretot, el grau d'utilitat que es percep. Per a la majoria d'empreses el màrqueting és la promoció («tenim una pàgina web») i, de vegades, la comercialització («promoció i workshops») i, fins i tot, per alguns, la millora del màrqueting podria ser «la retolació de la base d'activitats».

A partir de l'estudi qualitatiu, es van poder distingir tres perfils diferents entre les empreses de turisme actiu en relació a la utilització del màrqueting:

1. El perfil **esportiu**: aquell que viu la seva activitat amb passió, i li permet un estil de vida que prioritza per sobre del benefici econòmic.

2. El perfil **vocacional**: aquell que viu la seva activitat amb plaer i en fa un negoci que mira de portar tan bé com pot.

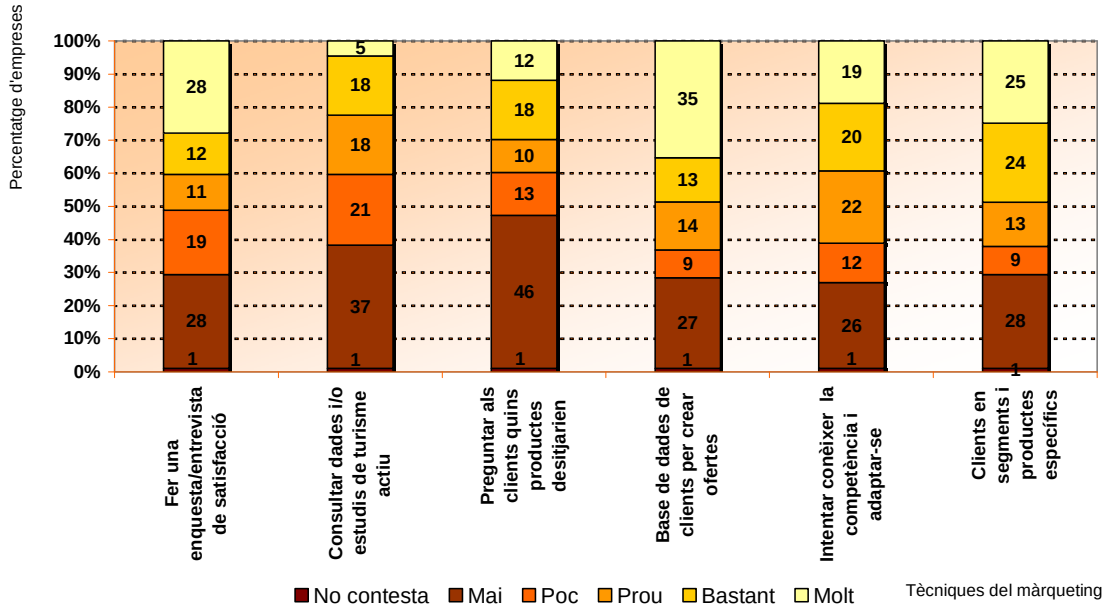
3. El perfil **empresarial**: aquell que li agrada la gestió, viu el negoci i li és plaent poder-ho fer en el tipus d'activitat que li agrada.

A continuació s'analitzaran els diferents aspectes tractats en la investigació i com han afectat la confecció d'un Codi de conducta que permeti millorar l'organització de les empreses i especialment la prestació del servei.

A) El pla de màrqueting

Quan es planteja el paper del pla de màrqueting en el sector de turisme actiu, els elements claus no venen tan determinats pel fet de si les empreses compleixen en detall tots els passos que representa un pla de màrqueting, o si tenen redactat un pla de màrqueting. Plantejar-se aquesta eina de gestió vol dir ser conscient de què cal adoptar una postura activa davant del mercat que sorgeix de l'interès (anàlisi), la decisió (estratègia), l'acció (operació) i l'autoavaluació (revisió).

En aquest sentit es va plantejar al sector una qüestió general on s'aprofundia sobre la utilització de diferents eines del màrqueting en el dia a dia de la seva empresa.

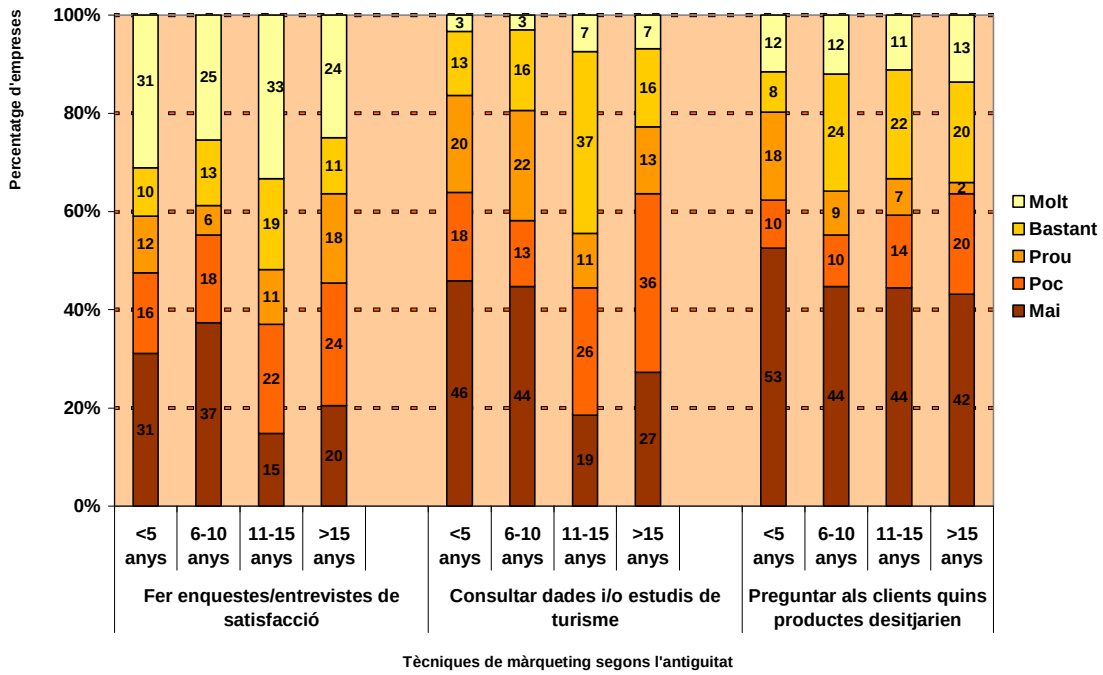


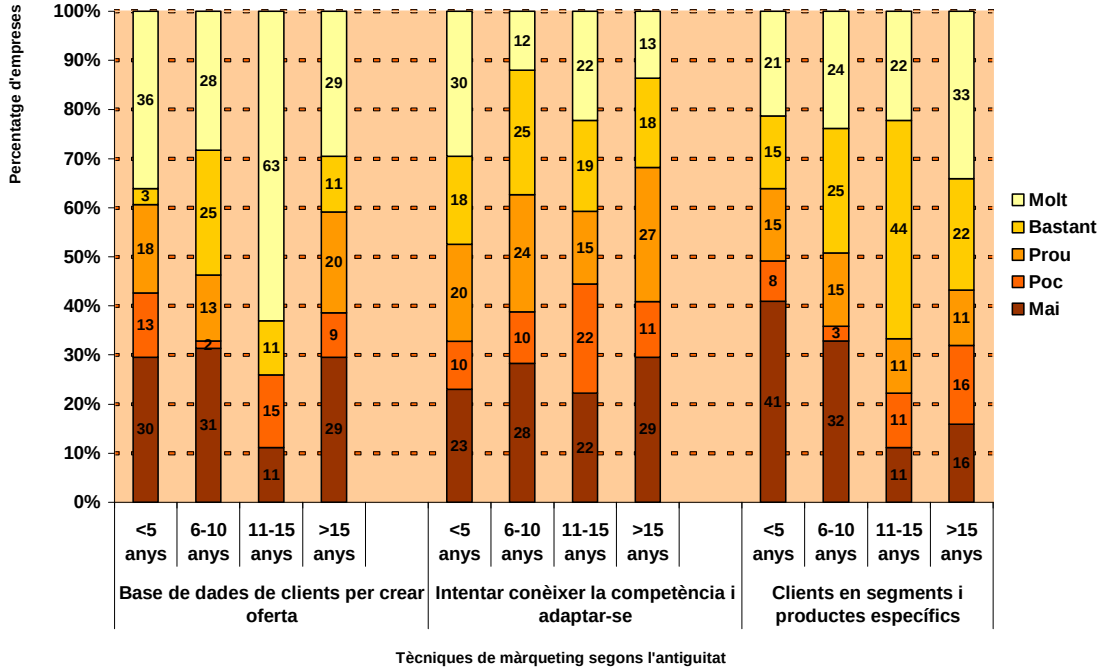
Gràfica 2. Nivell d'ús de les eines del màrqueting en turisme actiu

La percepció obtinguda en relació a les actuacions de màrqueting que realitzen les empreses de turisme actiu, és que, més aviat, s'utilitza com a una eina espontània, en el sentit que no es dóna una planificació. Literalment, la majoria d'empreses treballa el màrqueting «sobre la marxa».

Fent una mitjana percentual de les respostes negatives, un 32% de les empreses de turisme actiu no utilitzen mai cap de les eines del màrqueting proposades.

Aquelles tècniques que s'utilitzen més són les encaminades a la comercialització i promoció (bases de dades) i les que ajuden a conèixer la satisfacció dels clients (entrevistes o enquestes). Per contra, així com moltes empreses realitzen entrevistes o enquestes als seus clients per mesurar el seu nivell de satisfacció, en canvi, una gran majoria que sorprèn, el 46%, no plantegen als seus clients quins productes desitjarien, la qual cosa genera una pèrdua d'informació per tal què les empreses puguin innovar i incorporar nous productes a mesura que el mercat va canviant. La consulta de dades i estudis de turisme esdevé també l'eina menys utilitzada, degut a la manca de temps que els propis empresaris han manifestat al llarg de les entrevistes, així com el desconeixement existent sobre on poder trobar aquesta informació.





Gràfica 3. Nivell d'ús de les eines del màrqueting en turisme actiu segons l'antiguitat

Una altra de les dades que sorprèn és el nivell d'ús de les eines del màrqueting segons l'antiguitat de l'empresa. Es pot observar que la franja d'empreses creades entre el 1992 i el 1997, són les més actives en el què es refereix a utilitzar tècniques de màrqueting i, en general, les empreses amb més experiència són també les que més temps dediquen a aquestes tasques. És el cas per exemple de les bases de dades de clients, amb un 63% de les empreses que utilitzen molt aquesta eina o la

segmentació de mercat amb un 66% entre empreses que l'utilitzen molt o bastant.

D'altra banda, és entre les activitats més joves, on hi ha un major nombre d'empreses que utilitzen menys o mai, les eines del màrqueting. Com és que les empreses més antigues estan més avesades a utilitzar el màrqueting?. Podrien haver-hi diverses lectures

- L'adquisició d'experiència i habilitats amb el temps.
- El constant creixement del sector de turisme actiu amb l'entrada de noves empreses, ha obligat les activitats més antigues a buscar eines de posicionament i diferenciació per poder mantenir la seva empresa en el mercat.

Aquesta observació positiva no amaga però l'aspecte negatiu d'una generació més jove, que ha creat en els últims anys la seva empresa, i que hauria de comptar amb un bagatge formatiu superior, i que no sembla que adopti, ans el contrari, noves eines de gestió estratègica.

Relacionat els resultats quantitatius de les enquestes amb les entrevistes es pot concloure que:

- El perfil esportiu «no som massa d'estadístiques»
- El perfil vocacional «tenim productes molt bons però ningú a qui vendre'ls»
- El perfil empresarial: «algunes coses del pla de màrqueting s'aconsegueixen, altres no». El fet de fer-se algun tipus de planificació els fa sentir més competitius... «mes professionals».

<u>Conclusions pel Codi de conducta a través del màrqueting</u>

- S'ha cregut convenient utilitzar la metàfora del «bosc que no deixa veure els arbres» per incidir en la necessitat de saber anticipar-se i adaptar-se als canvis de l'entorn.
- S'ha pretès donar instruccions perquè es converteixi en un mètode mental i no tant escrit.
- S'ha insistit en què sigui un procés continu (Serra, 2002) i ni massa rígid ni massa flexible (Cerveró i al., 2002).
- Tenint present que ja hi ha un apartat de qualitat no s'ha considerat el màrqueting intern i s'ha prescindit de la teoria del màrqueting relacional, en tant que requereix d'un grau d'aprofundiment elevat per a la seva comprensió.

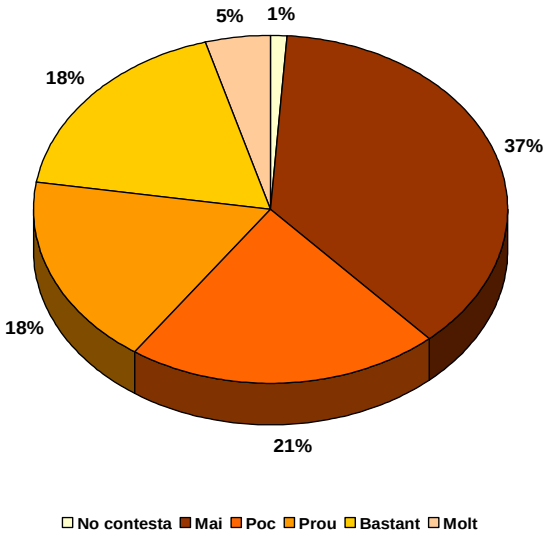
B) El màrqueting estratègic

a) Anàlisi i diagnòstic

L'anàlisi i el diagnòstic, per ser la part més feixuga del màrqueting és molt sovint la més oblidada i la que pot portar problemes importants en el futur. En aquest sentit a la guia «*Créer et commercialiser des produits de tourisme équestre*» s'adverteix molt explícitament que «*aquesta primera etapa d'avaluació sembla potser teòrica i molts productors prefereixen deixar parlar la seva intuïció i el seu sentit comú, corrent llavors el risc que la seva oferta no trobi sempre la clientela necessària*» Kouchner i Le Borgne, 2002).

Tot i així, cal observar atentament l'entorn en un sector com aquest, amb una demanda poc experimentada que cerca productes accessibles i per tant, d'accés lliure; amb una voluntat de ser autònoms, que implica una oferta no excessivament regulada; o la creixent preocupació institucional per l'impacte sobre el medi natural que pot generar més regulació en turisme actiu i una política de precaució més forta (Bouchet, 2004). Una anàlisi que, d'altra banda, no s'ha de centrar només en les oportunitats; una part important en tot estudi de demanda és localitzar les barreres d'entrada, els obstacles que poden fer difícil l'entrada d'una activitat determinada en el mercat, sigui l'esquí (William i Fidgeon, 2000) o la hípica (Kouchner i Le Bourgne, 2002).

Com s'ha pogut observar en els primers resultats referents al màrqueting, gairebé el 60% dels enquestats no consulta mai o poc dades sobre turisme actiu ni pregunta als clients quins productes els interessaria; a l'apartat de preus s'observa com només el 9% dels enquestats es fixen molt en el preu de la competència a l'hora de fixar els seus preus.



Gràfica 4. Nivell d'ús de la consulta de dades i/o estudis de turisme

Aquest poc interès en l'anàlisi de l'entorn porta a l'empresari a interessar-se i adaptar-se poc o mai segons el que fa la competència (38%). La percepció general acaba essent que la competència no existeix («*la competència són empreses molt petites, nosaltres som els*

més grans»), i que no té res a veure amb el seu àmbit de negoci («la competència no em fa por») o que fins i tot, estan sempre per sobre («la competència no em pren mai clients si no és que al professor de l'escola (prescriptor) no el deixen decidir»). Així doncs, en l'anàlisi de preus molt sovint la competència és més barata però, per contra, l'empresari ofereix més *qualitat* (80% de les entrevistes qualitatives que ho mencionen). Només el perfil empresarial identifica competència en altres esferes externes al turisme actiu i aquest fet li ajuda a guiar el seu negoci («hem deixat de fer sortides d'un dia, no surt a compte perquè el client prefereix anar a Port Aventura»).

Una fase més avançada de l'anàlisi d'algunes empreses és la que es centra en observar què està funcionant fora de Catalunya («Em deien que a Anglaterra era on aquesta activitat es feia millor. Me'n vaig a veure-ho!»).

Un aspecte interessant i positiu és que el concepte de col·laborar amb la competència en un enfocament «coopetitiu» (Brandenburger i Nalebuff, 1996) està molt introduït i per aquells perfils més empresarials és una premissa per continuar creixent.

Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting.

- A fi de proporcionar una mecànica el més pràctica possible per a l'empresa de turisme actiu s'ha elaborat una taula on es diferencien i detallen els aspectes claus a estudiar en l'entorn de l'empresa (macroentorn, microentorn, empresa, etc.), i identificar aquelles idees claus a estudiar i els possibles canals d'on obtenir informació. Amb aquesta metodologia s'espera crear un esperit de seguiment continu.
- D'altra banda, es proposa un canvi de visió en el qual no es vegi la competència amb por sinó com a eina per fer-ho millor a l'empresa.

b) Objectius i estratègia

L'apartat dels objectius és fonamental en qualsevol pla de màrqueting. Ja sigui perquè és complicat fixar objectius, perquè després no es controlen o perquè no se'n sap treure profit, es conclou que el plantejament d'objectius entre el sector de turisme actiu és molt reduït.

Quant a l'estratègia, s'observa que entre una estratègia per aconseguir avantatge competitiva en la reducció de costos i una estratègia de diferenciació es prioritza aquesta darrera. Els enquestats no són mai els més econòmics i sempre aporten valors afegits. És com si treballar el mercat del «baix preu» fos mal vist. Si l'especialització és possible en mercats com les escoles serà motiu d'un altre estudi.

Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting.

- Els resultats obtinguts han portat a un major aprofundiment en la sensibilització del sector, més necessari que la creació d'un llistat d'instruccions.
- S'ha evitat la utilització de termes tècnics com quotes de mercat o projecció de rendibilitat que poden semblar massa complicats i amb un efecte contraproduent de rebuig per part del sector.
- En relació a les estratègies de diferenciació, reducció de costos i especialització (Cerveró i al. 2002), s'ha reduït la importància d'aquesta darrera, en tant que una major especialització en un mercat tan reduït com el turisme actiu a Catalunya és difícilment viable.

c) Segmentació

Aquesta és la gran tasca pendent l'Administració catalana (proveir dades) i del sector empresarial (introduir la segmentació en la gestió de l'empresa).

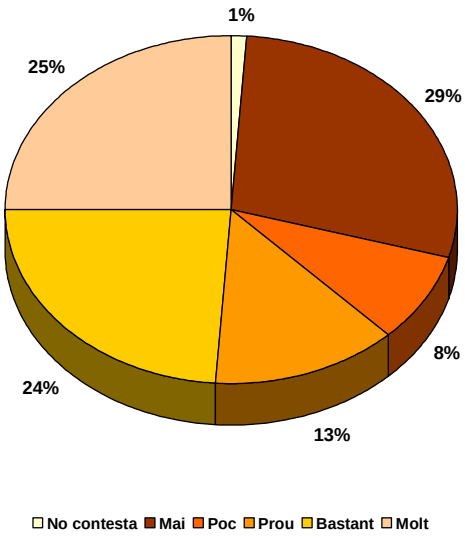
- Per a l'Administració, la dificultat d'estudi de la demanda en un sector tan ampli és evident, tal com es manifesta en les conclusions dels diferents estudis del submarinisme i barranquisme (Blanco, 2006) de la *Secretaria General de Turismo*. A França, per exemple, han solucionat aquestes dificultats amb estudis del consum i de la demanda de nínxols específics, com els senderistes o els excursionistes a cavall i a Anglaterra en el ciclisme de muntanya, per citar-ne només alguns exemples (VVAA, 2006).

El nínxol de les excursionistes a cavall

La clientela dels centres eqüestres és en gran part constituïda d'una població femenina, jova, de proximitat i fidel.

- L'aspecte esportiu passa per darrera de la motivació de relacionar-se amb el cavall i el descans.
- La decisió de compra és sensible a la qualitat i a la imatge, més que al preu que només és valorat com a factor

- Per a l'empresari, la importància del procés de segmentació es troba en un canvi d'enfocament. Incloure abans de la producció (l'activitat), la segmentació (el client).



Gràfica 5. Nivell d'ús de la segmentació de clients i actuacions de màrqueting personalitzades

Tot i que el 49% dels enquestats segmenten bastant o molt cal tenir en compte que aquesta segmentació se centra, sobretot, en separar els nínxols de mercat per escolars (que no és el segment prioritari però permet volum de vendes), empreses (segment nou que deixa molt més marge i és més agraït) i particulars (mercat reduït i molt estacional). Com es pot apreciar en l'apartat del producte, només la meitat de les empreses varia el seu producte segons el tipus de client.

El perfil esportiu de turisme actiu reacciona als diferents segments una vegada els té a casa seva («vam tenir una temporada amb noies primes i petites; vaig haver de comprar material nou»). Tot i així cal esmentar que per a l'empresari el tipus de client és important en dos casos: quan li obliguen a prestar un servei que a l'empresari no li interessa («els grups volen allotjament i jo no ho vull treballar») i perquè és amb el client amb el que compartirà la seva activitat, la seva passió. Per aquest motiu prefereix renunciar al volum però filtrar la clientela.

El perfil vocacional ja està saturat d'ocupació sense demanar-se si hi ha la possibilitat de trobar nous nínxols que els donin més rendibilitat. De fet comença a descobrir que hi ha vida més enllà de les escoles o dels particulars («volem treballar més amb empreses») i vol començar a crear nous productes per aquest nou macro-segment. Una altra possibilitat és la de segmentar geogràficament, encara que només arribi a generalitzacions del tipus «els belgues paguen més però són més exigents».

El perfil empresarial ho té molt més clar des del principi. Separa tres segments i per a cada un li genera un màrqueting operatiu diferent. Fins i tot separa les pàgines web i no les vincula entre elles, els parla amb un llenguatge i idioma diferent («a les empreses els parlem només en

castellà. A les escoles, en els dos idiomes») i contracta monitors diferents. D'altra banda, aquest perfil ja té localitzats quins són els prescriptors i qui són els decisors.

Una de les tasques pendents per a l'empresari de turisme actiu serà recuperar el client individual, a mesura que la base de practicants s'eixampli en tant que aquest nínxol està diversificat: segment jove - adult, home o dona i de nivell professional mig o superior molt important (Pigeasseau, 1997).

D'altra banda, cal dirigir-se a clients amb perspectiva de creixement i gran valor ètic – estratègic com el sector d'immigrants o la població amb minusvalidesa; per a aquest darrer segment, només la meitat d'empreses organitzen activitats i el 44% no disposa de cap instal·lació adaptada (Eroski, 2005) tot i que «suposen un repte social i una oportunitat de negoci» segons el conseller d'Innovació, Universitats i Empresa, Josep Huguet.[2]

Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting.

- Incidir en la idea de la segmentació com a procediment previ a la creació de producte, en tant que ajuda a controlar el mercat, a decidir cap a on es vol anar sense anar a la deriva i, especialment, que és una acció que ha de donar coherència a la resta d'actuacions del pla de màrqueting.
- S'ha d'insistir, paral·lelament, en captar nous nínxols de mercat, mantenint i fidelitzant els clients existents i la demanda local.
- S'ha introduït el concepte d'experiència desitjada (veure capítol precedent) com un dels paràmetres de classificació del segment. Com a resta d'indicadors s'ha cercat aquells que realment poden ser rellevants i fàcils d'aconseguir la informació.
- El «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc). inclou algunes fonts d'informació on els empresaris poden cercar dades.

d) Posicionament

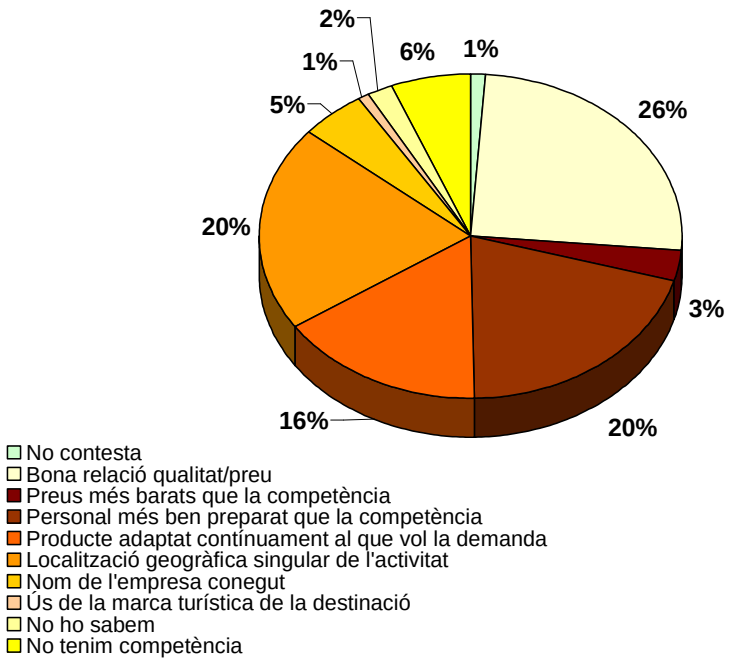
Per a l'estudi del posicionament del sector, no es va considerar suficient la capacitat d'entendre i definir els atributs de posicionament per part de les empreses sinó si són capaços de donar-los a conèixer als clients.

A partir de les entrevistes qualitatives se n'extreu que la reflexió del posicionament és molt intuïtiva en general entre tots els empresaris. A més, per a posicionar-se es necessita *sine qua non* la competència, i ja s'ha manifestat en punts anteriors el desconeixement de la

[2] La Vanguardia, 4 de desembre / 07. Pàg. 32

competència en una gran majoria del sector, en tant que es considera que no hi ha competència o que no és prou rellevant («jo no hi crec en la competència»). Davant d'aquest escenari, el posicionament llavors és complicat.

Tot i no realitzar estudis objectius, els professionals saben on ubicar-se en el marc del posicionament, encara que la idea general per part del sector és que tots estan més ben posicionats que la competència tot i ser més cars.



Gràfica 6. Elements competitius utilitzats per les empreses de turisme actiu

Amb tot, la relació qualitat/preu suma més d'un quart dels enquestats, mentre que el preu més econòmic que el de la competència només és destacat per un 3% de les empreses. Dintre del turisme actiu encara es considera poc propi treballar pel preu.

Els principals atributs per definir el posicionament del sector són:

1. La qualitat (relació qualitat/preu), aspecte evidentment molt flexible i en el que s'aprofundeix en l'apartat de producte («som una empresa de referència en qualitat», «relació qualitat preu estem per sobre de la resta»). Tanmateix, cal recordar que la majoria d'empreses desconeixen la demanda potencial, per la qual cosa difícilment es pot crear qualitat si no es coneix el cient que es vol.

2. La ubicació («som més cars però estem més ben ubicats»), representa un 20%.

3. Els professionals de l'empresa, amb un 20% de quota.

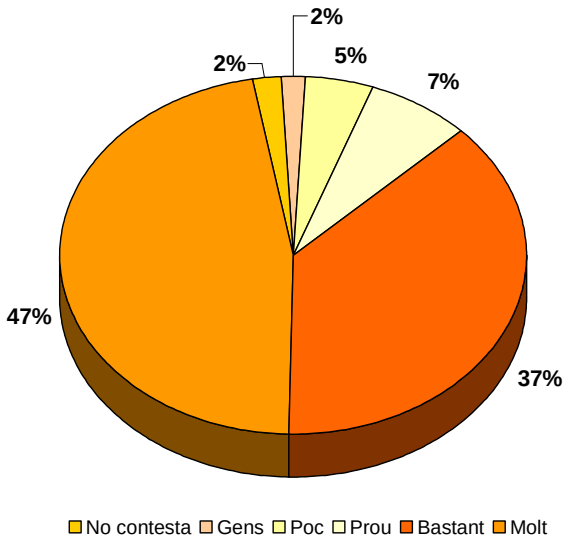
El perfil empresarial és l'únic col·lectiu que disposa d'una voluntat de cercar un nou posicionament («volem deixar de ser esport d'aventura i posicionar-nos com a empresa de serveis») a més del subsector del senderisme i cicloturisme, que precisament són els productes que més estan pujant, i que volen desmarcar-se d'un turisme actiu que, fins fa poc anys, estava massa lligat a l'esport d'aventura (veure les promocions de la diputació de Lleida dels últims anys).

La resta de perfils en turisme actiu es posicionen a partir de l'activitat esportiva, «no fem el què fa tothom, fem esquí de fons» amb la qual cosa es reforça aquesta dependència del producte - activitat.

Un detall interessant d'aquesta resposta és que el 16% de les empreses manifesten que el seu atribut més interessant és el de tenir un producte adaptat contínuament al què vol la demanda. Si es recorda l'apartat del pla de màrqueting, s'observa que només el 12% de les empreses pregunten als seus clients quins productes desitja.

Com ho fan la resta d'empreses? Aquesta és una altra mostra del treball intuïtiu de l'empresari del turisme actiu que, coneixedor del producte i amb l'experiència dels anys, *no necessita* preguntar per saber què vol el client.

Pel que fa al nivell de coneixement que té el mercat sobre el posicionament de l'empresa, la gran majoria del sector manifesta que la demanda coneix clarament els seus atributs i com està posicionada.



Gràfica 7. Nivell de coneixement de demanda dels elements competitius de l'empresa

<u>Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting</u>

- Degut a què les tècniques utilitzades per a decidir un bon posicionament poden ser complexes (necessitat d'estudis

objectius sobre la percepció dels atributs claus de la competència i de la pròpia empresa), es proporcionen unes instruccions bàsiques i senzilles a seguir per l'empresari.

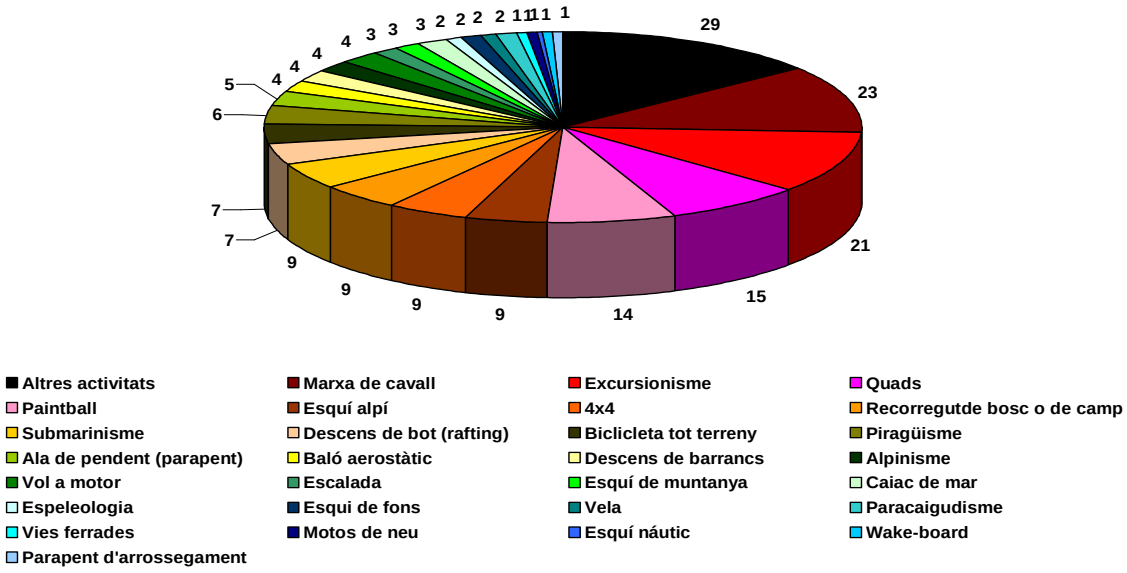
C) El màrqueting operatiu

El màrqueting operatiu està molt més assumit per la majoria dels empresaris. Aspectes com el producte o la promoció són part habitual de la seva gestió i això es demostra amb el domini que tenen d'algunes tècniques.

a) Producte

La creació del producte ha estat des de sempre la peça habitual de la gestió de les empreses. Degut a què gran part dels manuals de màrqueting i fins i tot en l'argot col·loquial s'utilitza la paraula «producte» molt més que la de servei, s'ha preferit no confondre més i utilitzar ambdues terminologies.

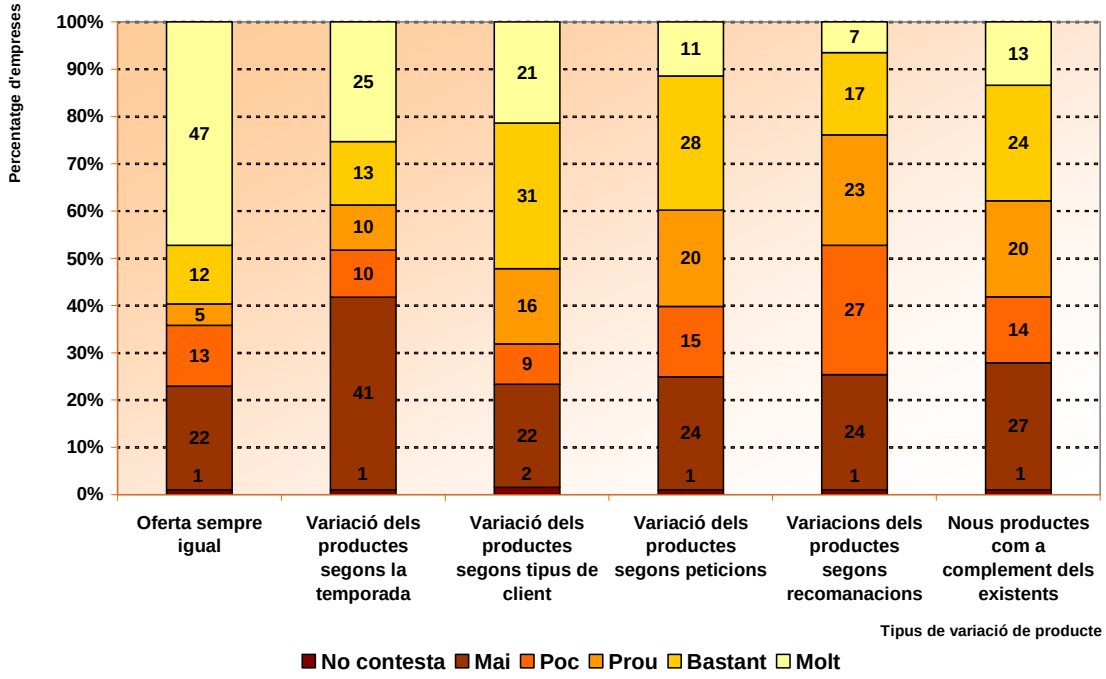
El producte de turisme actiu es troba estretament lligat a l'activitat física, tot i que no sempre s'hi correspongui absolutament (cas de les activitats d'incentius, descoberta del territori, etc., on l'activitat només és un suport). En aquest sentit, cal recordar l'oferta d'activitats esportives de les empreses enquestades.



Gràfica 8. Oferta d'activitats esportives de les empreses enquestades

En general, l'oferta és molt estàtica, el producte no canvia massa durant la temporada (41% d'empreses no canvien mai i 10% canvien poc) i tal i com s'ha anat observant al llarg de l'estudi, només un 12 % pregunta molt als clients quins productes desitgen. És més, només el 7%

de les empreses varien molt el seu producte segons les recomanacions i un quart dels enquestats no ho fa mai. Aquesta poca flexibilitat està molt apartada d'una tendència actual que demana el màxim d'adaptació del públic a la demanda i una constant transformació de les expectatives dels clients.



Gràfica 9. Freqüència d'ús d'elements relacionats amb el producte

Encara més preocupant és, potser, que el 41% no inclogui mai o poc nous productes com a complement dels existents. Una dada que pot fer témer una manca d'iniciativa en un sector en evolució constant, amb l'aparició de noves modes, noves activitats i nous clients. Tot i així, en les entrevistes qualitatives a l'Administració, es manifesta un canvi cada vegada creixent cap a l'especialització.

L'aspecte més recurrent en el producte és la menció a la qualitat. La qualitat s'expressa de moltes maneres diferents («qualitat són els vestuaris, les dutxes i la desinfecció dels equips», «qualitat és la durada de l'activitat», «qualitat és el suport legal, la cobertura», «qualitat és no tenir monitors *frikies*»).

Sense dubtar que el professional és qui més coneix les necessitats de la seva clientela, considerant l'aspecte vocacional de molts empresaris, és possible imaginar que els aspectes qualitatius valorats es facin més des de la perspectiva personal que la del client. Així doncs, per exemple, les instal·lacions que acompanyen l'activitat són molt importants, i en l'estudi Eroski a empreses d'aventura espanyoles de l'any 2005, només el 62% d'aquestes empreses comptava amb una base o instal·lació condicionada per a l'activitat esportiva i més de la meitat d'aquestes bases no tenien aparcament, mentre que el 13% no comptava ni tan

sols amb vestidors ni dutxes i el 17% d'aquestes, no tenia cap altre servei addicional per al client, com cafeteria o telèfon públic.

Altres aspectes del producte són l'allotjament, tot i que gairebé sempre s'ofereix a través d'altres empreses.

En general l'empresari és conscient de què la importància està en l'experiència («una activitat senzilla com el bivac és el què crea record», «m'agrada quan els clients diuen "que guapo"») tot i que pocs segmenten segons aquest criteri.

No ha semblat oportú entrar en termes de cicle de vida del producte pels aspectes tècnics i per l'experiència empresarial que requereix (el 80% de les empreses tenen menys de vuit anys). Es considera que aquest és un aspecte que podria ser interessant estudiar més endavant.

Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting

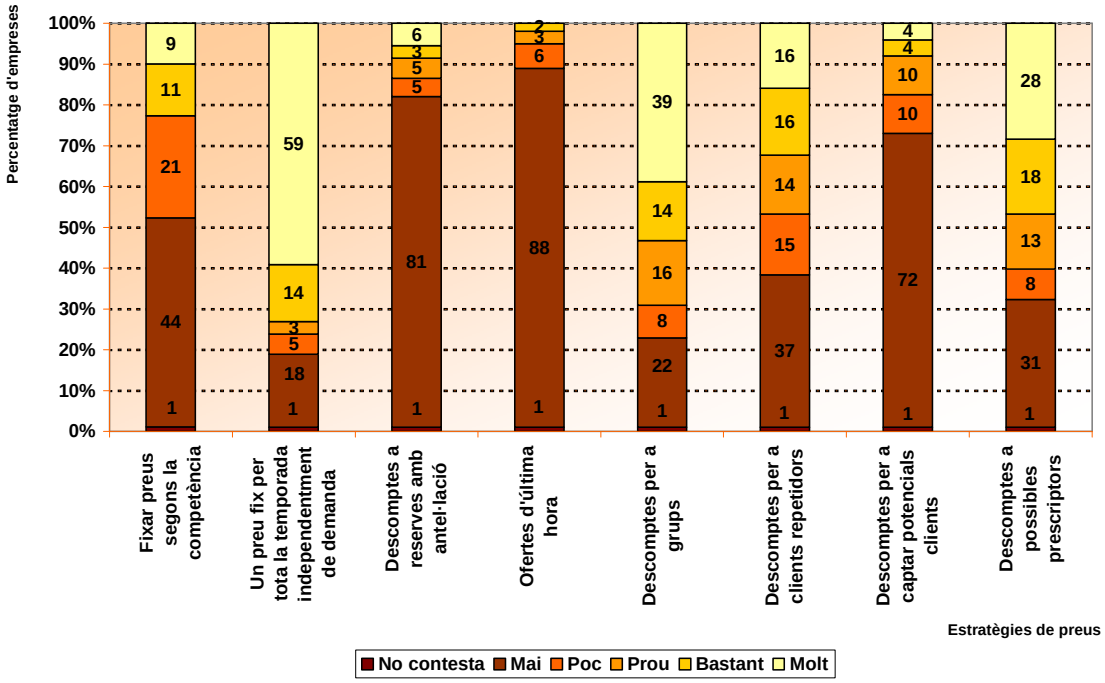
- Tot i que s'ha decidit utilitzar tant el terme «producte» com «servei», s'ha fet esment a les característiques importants per a la gestió que tenen els serveis a diferència dels productes tangibles.
- Per tal d'ajudar a crear productes coherents amb la segmentació prèvia s'han citat diferents elements d'un producte i s'han classificat en tres tipus diferents (qualitat, tret diferencial i valor afegit) remarcant, en especial, que és el client qui decideix si un tret és de qualitat o no.
- També s'ha volgut fer esment a la constant especialització de l'oferta, a l'evolució de les expectatives de la demanda i a la importància de l'experiència a la qual cal anar adaptant el producte.
- D'altra banda, s'ha volgut reforçar la idea de que la tecnologia i el seu desenvolupament influeixen necessàriament en els esports a la natura i la renovació de l'oferta.

b) Preu

El preu és probablement un dels aspectes més complexes de gestionar per l'empresari i dels que genera més confusió a l'usuari, ja que sovint és difícil entendre la variació espectacular de preus existents fins i tot dins d'una mateixa disciplina esportiva.

Tot i que sovint, s'esmenta el preu en qüestions de posicionament o de producte, l'empresari no té molts elements per valorar el seu nivell de guany i normalment calcula els seus preus sumant costos. Si una anàlisi profunda de costos és complicada en el servei, quan es valoren les hores que es dediquen a produir i guiar productes de turisme actiu, la dificultat és ja inassolible per a empreses petites.

En aquest sentit, la majoria d'empreses tenen un preu fix per tota la temporada i no es plantegen cap tipus de variació si no és per temporades o per grups. Considerant que cada vegada l'oferta està més pressionada per una gestió dinàmica de preus, el turisme actiu es troba a les beceroles i, a més, el sector ho considera «rebaixar-se a les pretensions arbitràries dels clients».



Gràfica 10. Freqüència d'ús d'elements relacionats amb el preu

Els resultats de les enquestes són prou convincents:

- El 88% no fa mai ofertes d'última hora i el 81% no fa mai descomptes per reserves amb antelació.
- Gairebé el 60% té un preu fix per tota la temporada independentment de la demanda.
- El 72% dels empresaris no fan descomptes per captar potencials clients
- El 65% no fixa mai o poques vegades el seu preu segons la competència

On s'observa algun tipus de flexibilitat i adaptació és en l'àmbit dels grups, sigui per una qüestió de volum que permet dividir els costos, sigui perquè es tracta de grups d'empreses amb el que poden jugar amb preus més alts («a les empreses els hi carreguem més»).

En una altra direcció, un aspecte que algunes publicacions remarquen en la fixació de preus d'aquest tipus d'empreses, és el d'obviar els costos de comercialització o promoció, ja que no són elements evidents

i necessaris per a la creació del producte (una altra vegada, el producte com a eix de l'estratègia).

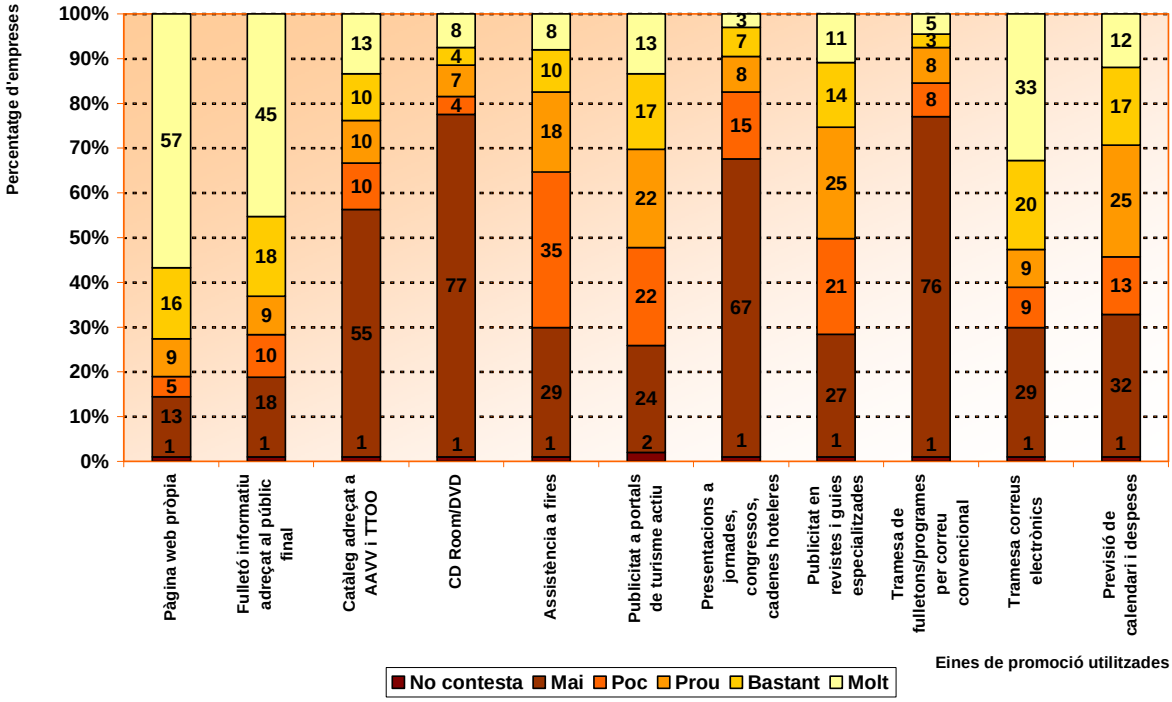
Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting.

- S'ha insistit en especial, en la qüestió referent als costos de comercialització i promoció. En aquest sentit, s'ha pres com a referència les dades donades per Kouchner (Kouchner i Le Bougne, 2002).
- També s'incideix novament en la importància de controlar què fa la competència per tenir referències en el mercat.
- S'esmenten també aspectes de gestió flexible del preu, tot i que no s'hi fa una incidència en profunditat en tant que és un aspecte que hauria de formar part d'una altra etapa.

c) Promoció

Aquesta és la tècnica que generalment s'associa al màrqueting i que l'empresari té clar que ha de realitzar. Tanmateix, de les entrevistes realitzades se n'extreu que aquesta ocupació és més aviat passiva. L'empresari publica un anunci, fa un fulletó i el dóna a l'Administració local, comarcal o provincial perquè el porti a les fires, la majoria de les quals són genèriques (les Administracions visiten poques fires especialitzades).

És com si l'empresari només es concentrés en la creació del mitjà promocional, i oblidés les actuacions i el seguiment. Per exemple, moltes empreses confien en el boca – orella, però en canvi són poques les que porten a terme alguna acció destinada a fomentar-ho, a excepció de «donar importància a informar els veïns, a les relacions públiques». D'altra banda, el 40% mai o gairebé mai jugaria amb el preu per aconseguir prescriptors (veure l'apartat de preus).



Gràfica 11. Freqüència d'ús d'elements relacionats amb la promoció

Analitzant en detall els canals de promoció que s'utilitzen en el sector, un 29% no fa mai enviaments de correu electrònic i molt menys tramesa de fulletons o programes per correu convencional (76% - mesura que s'entén considerant la importància que ha adquirit internet com a mitjà per comunicar-se). Aquesta poca utilització de l'enviament comercial té la seva lògica si es recorda en l'apartat del Pla de Màrqueting que el 27% dels enquestats mai utilitza la base de dades de clients (molt allunyat de les dades de l'estudi de Ricardo Blanco que són només la meitat, el 13% qui no fa enviaments comercials – Blanco, 2006) i el 23% poc o prou.

En relació a la pàgina web, de les enquestes se n'extreuen unes dades que poden ser molt significatives. Per començar internet despunta com el mitjà promocional al qual s'hi dedica més prioritat. A la pregunta de si s'utilitza la pàgina web pròpia (entenent aquest ús com a mitjà de promoció, si l'actualitzen i la potencien), el 57% manifesta l'ús de la pàgina web sempre, i el 16% bastant. Són dades positives, tot i que un 23% l'utilitzen poc o mai.

Un altre aspecte és el del posicionament de la web. Només el perfil professional ha fet esment a una política de posicionament (la majoria pagant) de la seva pàgina web.

Pel que fa a l'assistència a fires, sens dubte la dada més remarcable és la diferència amb les dades aconseguides per la Secretaria General de Turismo on es reflecteix un 90% d'empreses que assisteixen a fires (Blanco, 2006). Aquesta dada que contrasta amb el 63% d'empreses

enquestades que hi assisteixen, evidencia que a Catalunya, les fires estan perdent pes entre el sector empresarial («les fires no aporten res»). Com ja s'ha comentat, moltes empreses confien en les Administracions, i les que hi anaven personalment cada vegada assisteixen menys a aquests actes o escullen les més especialitzades («només anem a la fira de Cornellà, a la resta hi anem a través del Patronat») en una orientació clarament enfocada al client.

Un altre apartat en el que s'ha pogut aprofundir en relació a les enquestes del Govern espanyol és en l'acció d'anunciar-se a través de revistes i guies especialitzades. A Espanya el percentatge és del 71% enfront d'un 29% que no utilitzen aquest canal de promoció. A Catalunya aquesta proporció es manté, però es pot diferenciar aquells que utilitzen molt aquesta eina (11%) de les empreses que l'utilitzen poc (21%).

Un altra aspecte a remarcar és la poca professionalització de la política promocional. Moltes vegades els mateixos empresaris decideixen missatge, imatge, disseny... en comptes d'encarregar-ho a un professional del món de la comunicació que els asseguri l'efectivitat del missatge i la capacitat de vendre imatge, de recolzar-se en marques conegudes i de crear i fomentar una marca pròpia (cal recordar que a l'apartat de posicionament el fet de ser coneguts pel nom de l'empresa només comptava pel 5% dels enquestats, i només l'1% es recolzava en una marca coneguda – quan n'hi ha tantes a Catalunya amb ressò internacional en diferents àmbits: Empordà, Pirineus, Pallars, Montsant i, fins i tot, Barcelona).

Destaca un cop més, el perfil empresari com a col·lectiu amb una política promocional segons la marca – nínxol i que defineix molt bé quin missatge transmetre («per a les escoles, diem que som activitats físiques en el medi natural, perquè l'aventura genera massa sensació de risc») i com ho expressa («intentem mostrar que l'activitat és segura»).

Aquest perfil, juntament amb el vocacional, tenen molt clar que una manera de promoure's sense una despesa important és a través dels viatges de familiarització i de premsa. En aquest sentit, promouen col·laboracions amb els mitjans de comunicació.

Finalment, però, no hi ha cap dels perfils que porti un seguiment de les campanyes, a no ser preguntant als clients quin ha estat el seu criteri de decisió. Una dada que ja s'esperava.

<u>Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting.</u>

- En aquest apartat ha estat necessari ser molt curós amb la selecció de la informació. Aquest aspecte ha generat prou publicacions i informació amb els que seria molt fàcil estendre's excessivament. Així doncs s'han traslladat al document els

aspectes bàsics sense fer esment a aspectes més tècnics com, per exemple, la diferència entre «induir a l'acció» i «motivar».

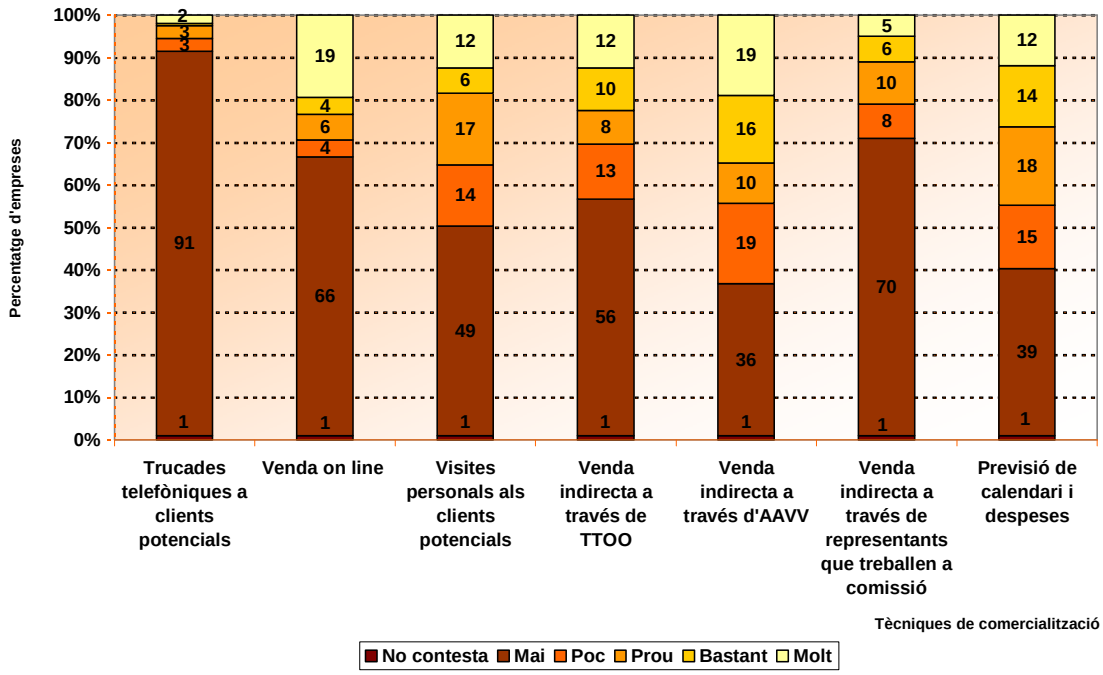
- Per contra, s'ha cregut convenient fer molt èmfasi a l'actitud proactiva, recalcant la diferència entre els mitjans i les actuacions, reduint-los a aquells que les empreses de mida petita poden permetre i insistint sobretot en l'optimització i posicionament de la pàgina web com a element fonamental de la comunicació.

- Altres punts importants destacats són: a) en l'orientació al públic estranger, cal escriure la pàgina web en el seu idioma, intentar vendre en grup i agrupar-se per marques; b) confiar en els professionals i en els tractats que s'han publicat sobre el tema; c) idees per fomentar el boca – orella a través de diferents actuacions; i d) utilització correcta de l'enviament de correus electrònics

d) Comercialització

L'últim apartat de l'estratègia de màrqueting és la comercialització. De les entrevistes qualitatives ja es deduïa que aquest era un dels aspectes que més preocupava als empresaris («tenim productes molt bons, però ningú que ens els compri»). I les enquestes quantitatives permeten entendre aquesta inquietud.

Si les dades i la informació rebuda en l'apartat de promoció feia percebre el poc èmfasi en una estratègia *pull* («la pròpia empresa realitza un esforç promocional dirigit al consumidor final amb la intenció de què aquest reservi directament o es contacti els punts de distribució» (Serra, 2002)), una primera ullada a les dades de comercialització ja evidencien la manca d'una estratègia *push* (accions de promoció centrades en l'intermediari ja que l'empresari confia bàsicament en el canal perquè realitzi l'esforç de promoció i venda). No hi ha ni una pràctica comercial que sigui utilitzada per més del 65% de les empreses., i en cinc de les tècniques comercials son més (o gairebé) del 50% les empreses que no les utilitzen mai.



Gràfica 12. Freqüència d'ús d'elements relacionats amb la comercialització

Observant aquestes dades i recuperant els resultats que feien esment a la fixació de preus (72% mai fa descomptes per a captar clients potencials i només el 32% en fan sempre o bastant a clients fidels) es pot extreure que hi ha una poca actitud envers la venda. La majoria d'empreses comercialitzen el seu producte presencialment, és a dir, esperen l'arribada del client.

Cal tenir en compte que, en el sector del turisme actiu, la venda a través d'intermediaris (la gran majoria, estrangers) és un símptoma d'empenta comercial (al contrari que en el turisme vacacional). Aquelles empreses que cerquen qui els comercialitzi el producte molt sovint no saben on anar-lo a buscar o com fer els acords d'intermediació i a més, un cop fet el contacte es troben que els «tour operadors treballen amb molt marge, paguen molt tard i es depèn molt d'ells». D'altra banda, els majoristes espanyols generalistes molt sovint «no saben el què estan venent». Tot i així les dades de venda a través d'intermediaris són millors que en l'enquesta espanyola en la qual un 65% de les empreses no disposava d'aliances o acords amb operadors estrangers globals o per a determinats productes o paquets (Blanco, 2006). En canvi, a Catalunya aquest percentatge només és del 36%.

Es pot entendre d'altra banda, que en les empreses que són petites, el mateix guia sigui la persona que rep les trucades mentre realitza la seva tasca (com manifestava el grup de professionals que va realitzar les enquestes), i que no utilitzen tecnologia que els permeti ser mòbils (a part del telèfon cel·lular).

Cal recordar que moltes empreses no disposen de base de dades i moltes d'elles, quan acudeixen a fires o trobades «no es fan una agenda de cites de contactes realitzats anteriorment, prioritzats», senzillament «deixen el producte a algú que ven altres coses» i per tant, no podrà aprofundir en aquesta oferta ni esbrinar què està cercant el client.

Aquesta manca d'actitud comercial, marcada molt sovint per l'origen vocacional i esportiu dels empresaris, així com en la manca de resultats de les actuacions comercials de les administracions («sovint són molt generals i amb poc seguiment»), troba obstacles suplementaris en l'aspecte legal de les agències de viatges receptives esmentat anteriorment.

En la comercialització també s'estableixen diferències entre el perfil professional i el perfil esportiu. El primer ha ideat tres marques comercials, cada una amb la seva política comercial, ha creat una agència de viatges «per poder comercialitzar» o està intentant unir-se amb una agència ja existent «per poder produir i comercialitzar des de la mateixa empresa». Aquest tipus d'empreses han entès que la part comercial s'ha de separar físicament de la productora, ubicant-se la primera a Barcelona i la segona al lloc de pràctica. Finalment, realitzen una política comercial diferent en el supòsit d'orientar-se a empreses i escoles (venda directa i telemàrqueting) o dirigir-se als practicants (agències de viatges i pàgina web).

Les actuacions del perfil esportiu són molt limitades. Se centren en la recepció de trucades de coneguts o la gestió de la vendes a través de correus electrònics originats des de la pàgina web. No obstant, cal manifestar la reduïda venda on-line (més d'un 65% de les empreses no utilitzen mai la venda per internet), fet que evidencia la manca de posicionament tecnològic en un sector creixent pel que fa, sobretot, a la comercialització turística.

Finalment, les empreses de turisme actiu hauran de considerar la viabilitat legal dels canals de comercialització i intermediació ("contingents" i viatges combinats) i el contingut que hauran de tenir aquests contractes en el cas d'implementar les estratègies.

Així, en el cas de la comercialització directa del prestador, s'estipularà un contracte de serveis amb el clients que es regirà per allò establert per acord de les parts i, supletòriament, les normes específiques del Codi civil espanyol (arts. 1583 a 1587). En canvi, en cas d'intermediació s'estipularà un contracte de comissió mercantil (arts. 244 a 280 Codi de Comerç) o agència (Llei 12/1992, de 27 de maig, *sobre contrato de agencia*), o bé un contracte de mandat civil.

En aquest punt, també s'haurà de comprovar si l'activitat físicoesportiva prestada s'integra en un viatge combinat, doncs aleshores s'aplicarà la

regulació específica. Segons la lletra b) de l'article 2.1 del Decret 168/1994, de 30 de maig, *de reglamentació de les agències de viatges*, «[s]'entendrà als efectes per viatge combinat o forfait la combinació prèvia de, al menys, dos dels elements següents venuts o oferts a la venda per un preu global, sempre que l'esmentada prestació ultrapassi les 24 hores o inclogui una nit d'estada: a) Transport, sens perjudici del que estableix l'article 134.1 del Decret 319/1990, de 21 de desembre, pel qual s'aprova el Reglament de la Llei de regulació del transport de viatgers per carretera, mitjançant vehicles de motor. b) Allotjament. c) Altres serveis turístics no accessoris del transport o de l'allotjament que representin una part significativa del viatge combinat. La facturació per separat dels diferents elements d'un mateix forfait no impedirà la seva consideració com a viatge combinat». Els aspectes substantius més destacables de la regulació del contracte de viatge combinat i que afectaran d'una manera especial relació entre l'organitzador i el detallista i l'usuari seran els següents:

- Informació mínima al consumidor (arts 14 a 16)
- Revisió del preu del viatge combinat i venciment de l'obligació de pagar (art. 20.1)
- Cessió de la reserva (art. 19)
- Desistiment del consumidor (art. 18)
- Responsabilitat de l'organitzador i el detallista (art. 22)

Aleshores convindrà distingir segons si el qui actua com a organitzador és la mateixa empresa de turisme actiu, cas en el qual haurà de disposar del títol-llicència d'agència de viatges, o bé quan aquella només presta el servei, cas en el qual actuarà com a auxiliar de l'organitzador en el compliment del contracte de viatge combinat.

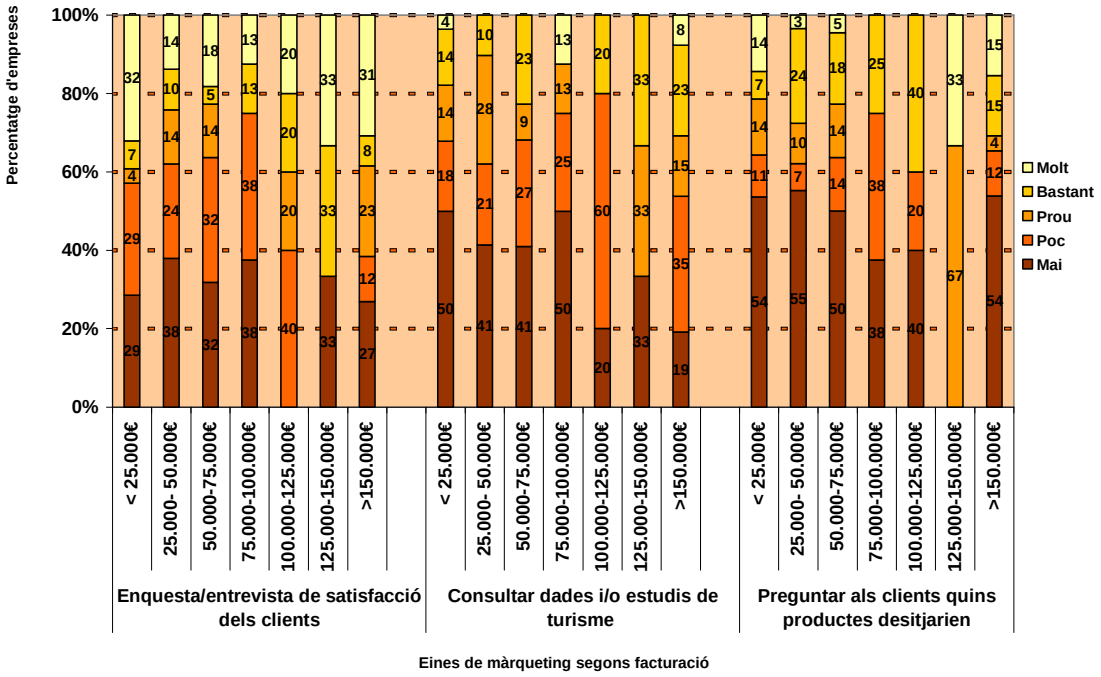
<u>Conclusió pel Codi de conducta a través del màrqueting</u>

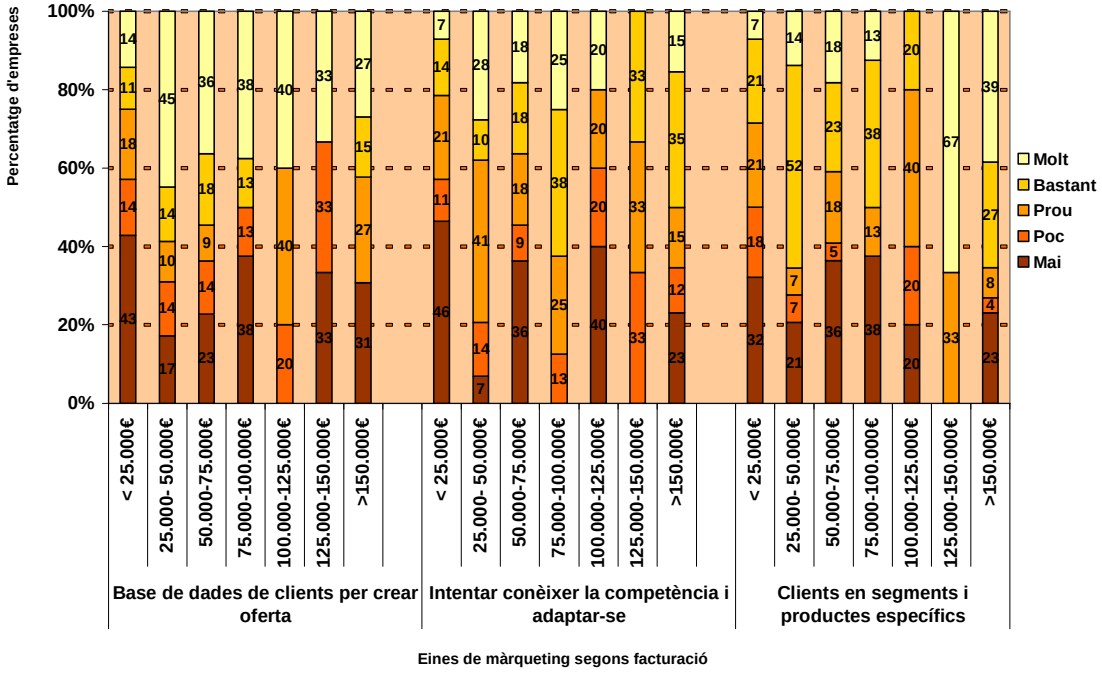
- Un cop més, en aquest apartat s'ha insistit en la sensibilització i motivació per sobre dels continguts. Tot i així s'han prioritzat eines i recursos per a poder millorar l'estratègia comercial, com els Centres de Promoció Turística de la Generalitat de Catalunya, la fitxa del producte o instruccions per a trobar operadors.

D) Altres variables que afecten la utilització del pla de màrqueting

a) Segons el volum de facturació

Així com l'antiguitat de les empreses afavoreix un major ús de les eines de màrqueting, es detecta una tendència similar cap a una major utilització d'aquestes a mesura que la facturació per empresa incrementa.





Gràfica 13. Freqüència d'ús de les eines del màrqueting segons la facturació

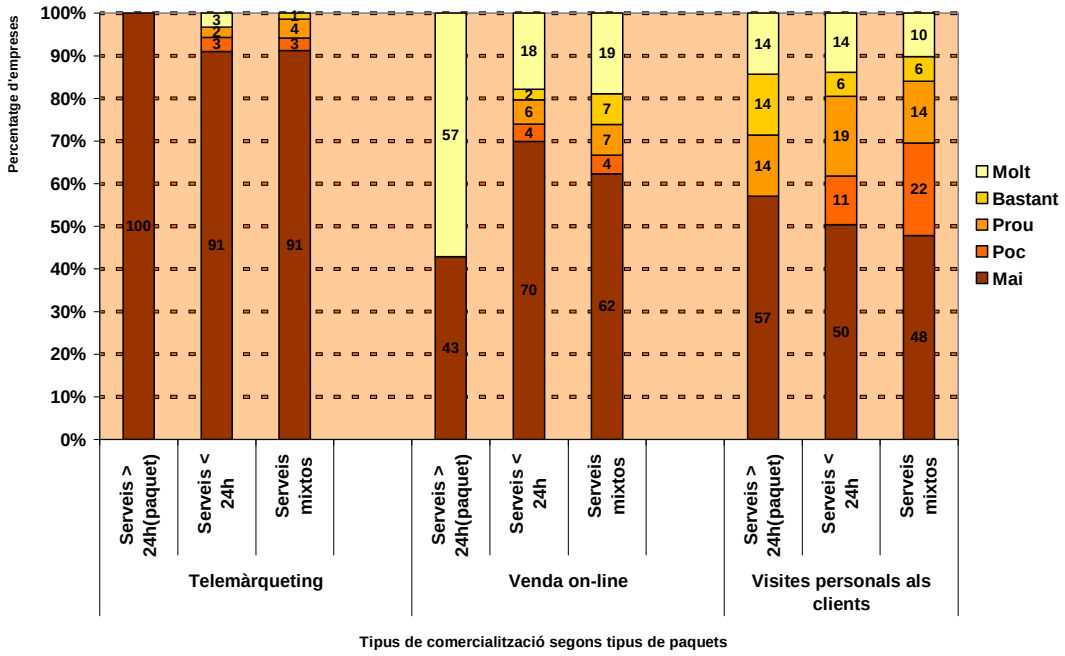
Tot i així, aquesta variació no és espectacular i, en alguns casos, ni tan sols hi és. Per tant, no se'n pot concloure l'evidència de la necessitat d'utilitzar les eines de màrqueting per augmentar la facturació si no la incidència d'altres factors (tal i com ja s'ha comentat al capítol dos d'aquest apartat).

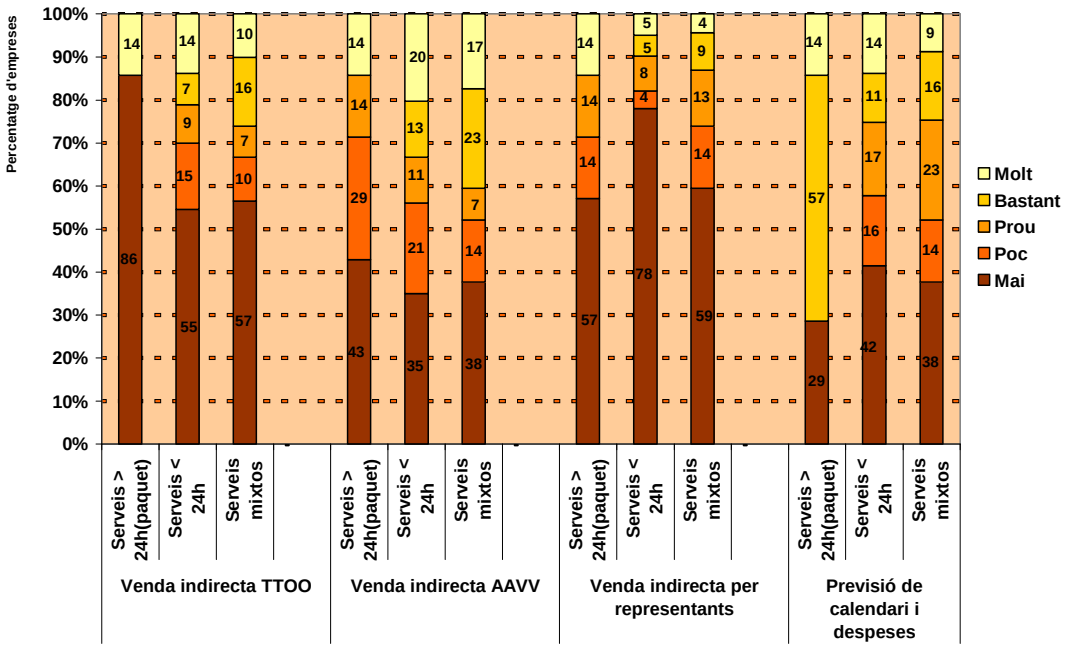
Tanmateix, cal però aïllar aquells apartats on aquesta variació pot ser simptomàtica. Ens referim especialment a la consulta de bases de dades i estudis sobre turisme actiu, que experimenta un canvi important

passant de no ser usades mai pel 46% (facturació fins a 75.000 euros anuals) al 15% (facturació a partir de 75.000 euros anuals).

b) Segons el tipus de serveis

Aquesta variable ha estat estudiada especialment per a observar com es fa la venda de paquets turístics. Com ja és sabut, la legislació que afecta a la comercialització de serveis regula que els paquets només poden ser comercialitzats per agències de viatges. En aquest sentit, efectivament es comprova que la majoria de comercialització dels paquets es fa a través de les agències de viatges. Tot i així una gran part de la comercialització de diversos serveis es fa a través d'Internet, cosa la qual pot arribar a constituir un paquet turístic, tal i com s'assenyala a l'«Informe sobre responsabilitat civil en cas d'accident en el turisme actiu» realitzat en el marc d'aquest projecte.





Gràfica 14. Venda de serveis segons el tipus de comercialització

D'altra banda, cal destacar la venda a través de representants dels productes que no superen les vint-i-quatre hores i dels serveis mixtes. Així com el fet que les empreses que comercialitzen paquets turístics, sí que tenen per a aquest tipus de serveis, una previsió anual de les actuacions de màrqueting per a la promoció i comercialització d'aquests paquets, així com una previsió de despeses. Aquesta previsió, en certa manera ve determinada per la coordinació amb les agències intermediàries que les empreses de turisme actiu han de preveure per al control de les vendes a través d'aquests canals.

c) Segons l'activitat físicoesportiva

Pel que fa a la possibilitat d'interrelació existent entre el tipus d'activitats de turisme actiu i les eines de màrqueting que utilitzen les empreses, cal considerar que per a algunes activitats el nombre d'empreses enquestades ha estat poc representatiu, entre 1 a 5 empreses, la qual cosa dificulta l'establiment d'una relació d'aquestes empreses d'activitats específiques segons el tipus d'eines del màrqueting que utilitzen. En aquest cas els resultats, tot i ser representatiu (veure percentatge de l'univers i nivell d'error a l'apartat de metodologia), poden tendir cap a valors molt absoluts:

<u>Fer una enquesta/entrevista de satisfacció dels clients</u>

Activitat	Núm. d'empreses	Mai	Poc
Vies ferrades	1	100%	-
Ala de pendent	5	80%	20%

Paintball	14	64,3%	21,4%
Excursions eqüestres	23	56,5%	8,7%
Vol a motor	4	50%	25%
Descens de barranc	4	50%	-
Esquí nàutic	1	-	100%

Taula 9. Activitats en les quals no es realitza mai o poc de manera significativa

Activitat	Núm. d'empreses	Molt	Bastant
Espeleologia	2	100%	-
Descens de bot	7	57,1%	-
Vela	2	50%	-
Paracaigudisme	2	50%	-
Recorregut de bosc	9	44%	-
Senderisme – excursionisme	21	42,9%	19%

Taula 10. Activitats en les quals es realitza bastant o molt de manera significativa

Entre les activitats amb més representació d'empreses (senderisme-excursionisme, paintball i excursions eqüestres) es pot observar una major realització d'enquestes i entrevistes entre les activitats de senderisme i excursionisme (43%). En aquest sentit, cal tenir present que el senderisme juntament amb el cicloturisme, són les activitats de turisme actiu amb més creixent en els darrers anys, per la qual cosa s'entén que les empreses relacionades desenvolupin eines de màrqueting que els permetin conèixer la satisfacció del client respecte al seu producte i puguin així, aplicar mesures de millora.

Consultar dades i/o estudis de turisme actiu a publicacions, etc.

Activitat	Núm. d'empreses	Mai	Poc
Motos de neu	1	100%	-
Esquí nàutic	1	100%	-
Piragüisme	6	83,3%	-
Descens de barrancs	4	75%	25%
Escalada	3	66,7%	-
Caiac de mar	3	66.7%	-

Paintball	14	64,3%	7,1%
Esquí de fons	2	-	100%

Taula 11. Activitats en les quals no es consulta mai o poc de manera significativa

Activitat	Núm. d'empreses	Molt	Bastant
Esquí de muntanya	3	33,3%	-
Caiac de mar	3	33,3%	-
Vies Ferrades	1	-	100%
BTT	7	-	57,1%

Taula 12. Activitats en les quals es consulta bastant o molt de manera significativa

En relació a l'obtenció d'informació per a conèixer el sector en el que es treballa, tant des del punt de vista de la demanda i de les seves necessitats, com de les empreses i destinacions més competitives, el sector que presenta una major interès és l'activitat de BTT amb un 57,1% d'empreses que utilitzen bastant aquesta eina.

Preguntar als clients quins productes que ara no teniu li agradaria trobar a la vostra oferta de productes

Activitat	Núm. d'empreses	Mai	Poc
Vies ferrates	1	100%	-
Esquí nàutic	1	100%	-
Wake board	1	100%	-
Piragüisme	6	66,7%	-
Ala de pendent	5	60%	40%
Paint ball	14	57.1%	21,4%
Submarinisme	9	55.6%	22,2%
4 x 4	9	55,6%	-
Excursionisme eqüestre	23	52,2%	13%

Taula 13. Activitats en les quals no es pregunta mai o poc de manera significativa

Activitat	Núm. d'empreses	Molt	Bastant

BTT	7	42,9%	28,6%
Escalada	3	33,3%	33,3%
Esquí de muntanya	3	33,3%	33,3%
Recorreguts pel bosc	9	33,3%	11,1%
Senderisme – excursionisme	21	33,3%	9,5%
Motos de neu	1	-	100%
Parapent d'arrossegament	1	-	100%

Taula 14. Activitats en les quals es pregunta bastant o molt de manera significativa

Cal recordar en l'apartat del màrqueting que un 59% de les empreses de turisme actiu no pregunten mai o poc als seus clients quins suggeriments de millora poden proposar per al seu producte, la qual cosa justifica les dades obtingudes en l'apartat de producte, on més d'un 20% d'empreses no realitzen variacions del seu producte, ja sigui per recomanacions de clients, variació de temporada o com a complement.

Aquesta manca de visió en l'adaptació del producte segons els canvis de l'entorn es reflecteix també per tipus d'activitats en alguns grups d'empreses. En activitats com l'excursionisme eqüestre o el paintball, on la variació del producte està molt relacionat en l'escenari on es practica, i per la qual cosa, la localització de les activitats en diferents llocs pot afavorir l'adaptació del producte, són empreses que en més del 50% dels casos, pel contrari, no varien els seus productes.

En canvi, la concepció de la necessitat d'anar adaptant el producte als canvis de l'entorn, sí que es troba molt més assumida en les activitats característiques per l'excursionisme i el senderisme.

Teniu una base de dades de clients que us serveix per fer ofertes

Activitat	**Núm. d'empreses**	**Mai**	**Poc**
Motos de neu	1	100%	-
Excursions eqüestres	23	52,5%	4,3%
Paracaigudisme	2	50%	50%
4 x 4	9	44%	-
Vela	2	-	100%

Taula 15. Activitats en les quals una base de dades no existeix mai o poc de manera significativa

Activitat	Núm. d'empreses	Molt	Bastant
Descens de Barrancs	4	100%	-
Vies Ferrates	1	100%	-
Wake Board	1	100%	-
Alpinisme	4	75%	-
Caiac de mar	3	66,7%	-
Submarinisme	9	55,6%	11,1%
Piragua	6	50%	-
Baló aerostàtic	4	50%	-

Taula 16. Activitats en les quals una base de dades existeix molt o bastant de manera significativa

Seguint la tendència dels mateixos resultats obtinguts pel que fa al nivell d'ús de les enquestes i entrevistes, es pot observar que activitats amb un nombre representatiu d'empreses així com de volum de demanda, no utilitzen tampoc una base de dades que els permetin per una banda, dirigir als seus clients nous productes de l'empresa per a la seva comercialització i alhora fidelitzar el client. És el cas de les empreses d'excursionisme eqüestre que mai utilitzen base de dades dels seus clients en més d'un 50% dels casos, així com també les empreses de 4x4 amb un 44%.

Intenteu conèixer què fa la competència i actueu en conseqüència

Activitat	Núm. d'empreses	Mai	Poc
Motos de neu	1	100%	-
Paracaigudisme	1	100%	-
Parapent d'enganxament	1	100%	-
Vol a motor	4	75%	-
Piragüisme	6	50%	16,7%
Espeleologia	2	50%	50%
Quads	15	46.7%	20%

Taula 17. Activitats en les quals no s'intenta conèixer que fa la competència mai o poc de manera significativa

Activitat	Núm. d'empreses	Molt	Bastant
Vies ferrades	1	100%	-
Wake Board	1	100%	-
Vela	2	50%	-
Ala de pendent	5	40%	20%
Esquí de muntanya	3	33,3%	66,7%
Alpinisme	4	-	75%

Taula 18. Activitats en les quals s'intenta conèixer què fa la competència bastant o molt de manera significativa

La idea «no tenim competència» o «nosaltres ho fem millor que la competència» i per tant, no és necessari conèixer quin és el seu atribut i producte, es dóna en tot tipus d'activitats de turisme actiu. En aquest sentit, la coneixença de la competència no és una variable que es pugui atribuir a un conjunt d'activitats específiques. La tendència ans el contrari, és la no consideració del que fan la resta d'empreses en el conjunt del sector de turisme actiu, independentment del tipus d'activitat que es gestioni.

Dividiu els clients en segments i per a cada un dels segments teniu un producte especial, una promoció especial, un preu especial...

Activitat	Núm. d'empreses	Mai	Poc
Parapent d'arrossegament	1	100%	-
Esquí nàutic	1	100%	-
Vol a motor	4	75%	-
Ala de pendent	5	60%	-
Quads	15	53%	-
Baló aerostàtic	4	50%	50%
Paracaigudisme	2	50%	50%
Paint ball	14	50%	21,4%

Taula 19. Activitats en les quals no es segmenta mai o poc de manera significativa

Activitat	Núm. d'empreses	Molt	Bastant
Wake bord	1	100%	-
Vela	2	50%	-
Esquí alpí	9	44,4%	33,3%
Submarinisme	9	44,4%	11,1%
Rafting	7	42,9%	42,9%
Senderisme – excursionisme	21	33,3%	42,9%
Descens de barranc	4	25%	75%
Vies Ferrades	1	-	100%

Taula 20. Activitats en les quals es segmenta bastant o molt de manera significativa

Quant a la segmentació, s'observa una major necessitat de definir segments de mercat en aquelles activitats que poden oferir una major diversitat de productes i variacions d'aquest, com és l'excursionisme i el senderisme, el submarinisme o l'esquí alpí. Activitats que es caracteritzen per la possibilitat de variar el producte mitjançant la combinació de diferents espais i recorreguts amb nivells distints de dificultat adaptats als públics. D'altra banda, cal considerar que es tracta d'activitats tradicionals del sector del turisme actiu i, per tant, amb una major necessitat de segmentar, mentre que altres empreses amb activitats més joves com el paintball i els quads no veuen la necessitat de

segmentar perquè tampoc consideren que tinguin competència (el 46,7% no vetlla mai per la seva competència).

Com a síntesi, de les dades exposades, se'n pot extreure que de les activitats amb més representació a l'estudi (excursions eqüestres i senderisme), són precisament les empreses de senderisme les que tendeixen a utilitzar moltes més tècniques de màrqueting. En contrapartida, altres activitats com el quad i el paintball, també amb un número representatiu d'empreses en aquest estudi, i que són activitats dirigides principalment a grups d'adults (comiats de solter, empreses, etc.), cal considerar que el seu ús de les tècniques de màrqueting és molt més reduït a diferència del senderisme.

3.4. L'existència d'un sector del turisme actiu heterogeni: els perfils esportiu, vocacional i professional

Els resultats obtinguts en aquest estudi procedents de la visió del propi sector per mitjà de l'anàlisi qualitativa (entrevistes) i quantitativa (enquestes) realitzada entre les empreses de turisme actiu, ens mostren un sector empresarial molt heterogeni, amb diferències dins de la mateixa especialitat esportiva, amb valoracions diferents de la necessitat de gestió i amb estratègies de màrqueting poc assumides o desenvolupades.

Tres perfils poden resumir els diferents enfocaments de gestió en les empreses de turisme actiu.

El perfil esportiu s'ajustaria a un 25 - 30% del sector. És aquell que viu la seva passió per una modalitat d'activitat esportiva al medi natural i que n'ha volgut fer la seva eina de treball per a poder-ne gaudir a diari. L'objectiu principal és poder continuar practicant el seu esport, tot i que sigui a costa d'haver de portar un negoci amb el que ha d'interactuar amb els clients i atendre les obligacions laborals. Es tracta d'una part de l'oferta a la qual no interessa tant saber què vol la demanda o què fa la clientela sinó l'evolució de la pròpia activitat (material, tècniques). Aquest col·lectiu empresarial difícilment segmenta i aquesta manca de segmentació perjudica l'adaptació del seu producte si no és a posteriori, quan els seus clients arriben a casa seva. No obstant, es troben ben posicionats en l'atribut «bona ubicació geogràfica» i, en part, «bona relació qualitat – preu», malgrat no es qüestionin quina és la satisfacció del client i per tant, no adaptin el producte a les possibles recomanacions de la seva demanda. Juntament a aquesta visió estàtica de la gestió, no es porta a terme una política de preus definida, el qual difícilment varia a no ser per un canvi de temporada. Pel que fa la seva política comercial i promocional, es caracteritza per una reduïda activitat centrada en la distribució de fulletons a les administracions públiques perquè els portin a les fires; així com a l'espera de què el client contacti directament amb la seva empresa, ja sigui

amb una trucada d'un client «boca – orella» o d'un correu electrònic generat per la seva pàgina web.

Aquest perfil no està interessat en un Codi de conducta perquè no vol entrar en aquesta dinàmica i, alhora, sol·licita una regulació més flexible i menys rígida per part de l'administració i el suport per a l'atracció de clients.

Per la seva banda, el perfil vocacional s'ajustaria a un 50% - 55 % del sector. És un nivell més evolucionat cap a la gestió proactiva. Es tracta del professional que no està prou satisfet amb els resultats del seu negoci. També d'origen esportiu, està disposat a augmentar la seva eficàcia gestora encara que això li suposi més feina, però el seu principal objectiu és la cerca de l'eficiència. En aquest sentit és un perfil que sempre troba a faltar temps. Li agradaria fer un seguiment de l'entorn però li sembla massa complicat posar-se a fer anàlisis externes i internes. Comença a segmentar i a descobrir aquells nínxols més atractius pel seu marge de guanys, com el negoci dels incentius per a empreses, però no és capaç d'adaptar la seva política de producte i comercialització. El seu posicionament és també la qualitat i sembla tenir clar què és el que busca el client (i per tant, quins són els elements de la qualitat) en termes molt generals. Vol preguntar i fer un seguiment de la satisfacció de la seva clientela, comença a portar-ho a la pràctica, però a la temporada alta el dia a dia se'l menja i no pot fer aquest seguiment. Gestiona el preu segons els tres nínxols (empreses, escoles i particulars) tot i que no fa una aproximació més dinàmica perquè no està prou segur de poder-ne fer un seguiment adequat. Dóna importància a la seva pàgina web i fa tramesa de correus electrònics, però no troba prou temps per actualitzar ni la pàgina ni la base de dades. Finalment, té molt d'interès en optimitzar la seva política comercial i promocional, encara que treballa sense massa previsió ni calendari: busca operadors que li vulguin vendre el producte a nivell internacional, però li costa trobar-los i, a més, no parla idiomes. Per això mira d'assistir als workshops i fires que organitzen les administracions, tot i que no prepari les cites i les prioritats amb anterioritat.

El perfil vocacional està interessat en un Codi de conducta encara que no sap si podrà aplicar-lo i sol·licita ajut a nivell de subvencions i de promoció.

Finalment, el perfil professional s'ajustaria a un 15 - 20% del sector. És un col·lectiu poc representat i sovint fa més de deu anys que treballa en el turisme actiu. És aquell que, sorgeix tant del món esportiu com d'altres àmbits econòmics o socials però que ha estudiat sistemes de gestió i desenvolupament empresarial. Li agrada la gestió i formar par de l'avantguarda del sector. Parla amb orgull els seus productes i els segments de mercat amb els que treballa. Per a poder estar al nivell observa sobretot a l'estranger, tant per agafar idees, assimilar productes

com per trobar-hi la clientela. Tot i així, aquesta innovació constant li fa xocar a voltes amb la rigidesa de la regulació i l'estructura del sector català. Llegeix revistes del sector i pregunta als clients o als intermediaris sobre les seves necessitats. Compta amb aquesta informació i especialment amb la seva experiència per a segmentar el mercat i mirar de posicionar-se, per la qual cosa no està acostumat a buscar dades d'estudis de mercat (normalment publicacions d'organismes oficials estrangers). Segmentada la demanda, la seva estratègia se centra en l'especialització o en la creació de diferents marques amb polítiques de màrqueting adaptades i desvinculades. Es posiciona a partir d'atributs com «bon equip humà» o «bona relació qualitat – preu», amb uns aspectes qualitatius molt més desenvolupats que el perfil vocacional. Encara que amb un producte encara estàtic, mira d'estar sempre a l'alçada de les tendències invertint en material o en equip humà i variant els preus segons les necessitats del moment (tot i que lluny de gestions més dinàmiques tipus *Yield Management* bàsic). A nivell promocional compta en gran mesura amb la seva pàgina web, que enfoca amb bon criteri al seu segment, i que actualitza i treballa per a posicionar-la el millor possible. També es recolza en viatges de familiarització, col·laboracions amb la premsa i visites concertades a fires específiques, tot això de manera més o menys programada amb antelació. A nivell comercial, surt a buscar els clients i treballa amb tour operadors estrangers especialitzats en el seu producte o amb agències de viatges nacionals que li proporcionen un volum de clients.

El perfil professional dubta que un codi de conducta li aporti la informació que ell necessita, demana més control de les empreses il·legals i més ajut a nivell de formació del personal.

En conseqüència, hom considera necessària la difusió entre el sector empresarial de turisme actiu de tècniques de màrqueting a través d'un Codi de conducta. En aquest sentit, el «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) hauria de jugar un paper important com a instrument de gestió, especialment perquè s'ha intentat adaptar el màxim possible a les característiques de les empreses estudiades i a la realitat pràctica, a fi d'evitar difondre tal com ha manifestat el sector: «coses tan teòriques, tant de llibre, que aporten molt poc a la pràctica».

Tot i així, la mera difusió del Codi com a única mesura de desenvolupament del sector està abocada a la ineficàcia. Tant les entrevistes com el taller final de presentació al sector ho han deixat ben clar. Sense acompanyament i seguiment aquest document restarà al calaix de l'escriptori, i sense una vertadera reestructuració d'aspectes variats que afecten al sector no s'assoliran els resultats desitjats.

La petita talla de les empreses, la passió de l'activitat, l'empirisme dels dirigents, les tradicions dels diferents esports a la natura, la complexitat dels costos de producció, la diversitat de les tasques i les competències

necessàries són elements que cal tenir absolutament en compte en un programa d'acció realista amb l'objectiu de desenvolupar el sector. (Bouhaouala i Albertini, 2005)

Cal doncs recolzar la iniciativa amb altres actuacions des de diferents àmbits i entitats. Es tracta d'unes iniciatives amb clau de futur a nivell de política turística i esportiva, de legislació i del propi empresariat que seran tractades amb deteniment a l'apartat de conclusions i extensions futures de recerca.

4. Qualitat

4.1. Els principis de la qualitat

Els principis que presentem a continuació es fonamenten en els dos models de Gestió de la Qualitat més implantats a Europa en l'actualitat, el model de la Norma ISO 9000:2000 i el Model d'Excel·lència de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Aquests dos models es troben totalment enquadrats en el desenvolupament de la gestió de la «Qualitat Total». El format és una adaptació dels diferents principis que presenten aquests dos models, adaptant els conceptes al turisme actiu, a la seva estructuració i la capacitat de gestió:

A) Orientació a crear valor per a l'usuari. Aquest nivell d'avaluació és refereix a la capacitat que té l'organització per identificar quines són les necessitats del seu usuari-client, entendre-les i acceptar-les, i com posteriorment modifica i adapta la seva feina per aconseguir la seva satisfacció plena.

B) *Direcció i visió de futur*. Es refereix a la capacitat que té la direcció d'una organització per concretar a què es dedica en l'actualitat, què vol fer en un futur i fins a on vol arribar en el seu desenvolupament. Establint un calendari amb terminis concrets i concretant els resultats que es volen aconseguir, a ser possible tot per escrit i amb possibilitat de mesurar amb valors numèrics.

C) *Gestió controlada amb dades i orientada a resultats mesurables*. Nivell en que l'organització analitza els resultats que aconsegueix tant en la perspectiva econòmica, com en la perspectiva del client i la seva satisfacció, com en la perspectiva del funcionament intern de l'organització. També s'avaluen els resultats sobre com l'organització millora i en les estratègies que té per adaptar-se al futur i aprendre.

D) *Gestió per processos*. És la capacitat de poder concretar com s'han de realitzar totes les tasques de tot l'equip, establint els mitjans que s'han d'utilitzar i establint l'ordre, el fil conductor, i els criteris d'actuació. Cada lloc de treball ha de entendre les seves instruccions de treball.

E) *La participació i el desenvolupament del personal*. Es refereix a la cultura de tracte de l'empresa cap al treballador, la qual inclou la participació constructiva i l'aportació de criteris i suggeriments per a la

millora per apart d'aquest. També s'inclou el reconeixement d'unes necessitats de mitjans i eines per a la bona realització professional. Finalment es contempla el dret a un entorn laboral just i raonable.

F) *Canvi per a la millora i la innovació*. Tota organització ha de tenir mecanismes correctius del seu sistema de funcionament i també, mecanismes de millora i anticipació a possibles problemes de futur. És necessari dedicar de manera formal i organitzada un temps a la reflexió interna implicant a tot el personal per poder millorar.

G) *Responsabilitat social*. Tota organització ha de poder demostrar que té una actitud de respecte cap a tot el que l'envolta, tant a nivell social, com mediambiental i també econòmic en relació als seus proveïdors. L'objectiu és mantenir un equilibri entre l'organització i l'entorn que garanteixi un desenvolupament per a totes les parts satisfactori i sostenible en el futur.

4.2. Interpretació de la informació recollida en la fase de diagnosi

A) El turisme actiu en fase de creixement i consolidació

En l'anàlisi global a partir de la fase de diagnosi d'aquest treball, l'oferta i desenvolupament del turisme actiu podem dir que es troba clarament en la seva etapa inicial de creixement i consolidació del producte. Això ens porta a diagnosticar que el seu desenvolupament ha estat centrat en l'activitat i l'esport en si mateix. És a dir, el focus d'atenció i els esforços han estat destinats al desenvolupament de les activitats en els seus aspectes més tècnics i esportius. Podem considerar que això és relativament normal en un sector en els inicis del seu desenvolupament. La primera preocupació està en aconseguir que les activitats siguin atractives, compleixin amb les expectatives dels usuaris.

Una conseqüència directe o paral·lela a aquesta etapa de creixement del sector és el perfil de les persones que estan al capdavant de les organitzacions prestadores de serveis. Clarament podem afirmar que la majoria d'elles estan dirigides per «apassionats del producte», és a dir, persones que han buscat en la seva afició i il·lusió una manera de viure i guanyar-se la vida. Fins aquí això no genera en si mateix cap problema, però sí que explica dues coses: la primera, que els gestors d'aquests serveis són professionals amb una tendència a centrar-se ells mateixos en la producció de l'activitat i que probablement no tindran tanta predisposició a dedicar temps a altres aspectes de gestió. Això no vol dir que no valorin aquests altres aspectes com a «poc importants» sinó que sempre consideren que si bé són qüestions molt importants, ells no tenen temps de fer la feina que comporta. Sense adonar-se'n tendiran a fer una feina més de producció que una feina de gestió estratègica.

En segon lloc podem dir que si bé hi ha persones molt formades en el sector, realment, hi ha una falta de coneixement en estratègies de

gestió. En cap dels casos això és un mensyteniment de la capacitat d'aquests responsables sinó una simple constatació que els mateixos no han tingut prou motivació per aprendre aspectes i tècniques de la gestió.

La segona conseqüència de ser el turisme actiu un sector nou i de desenvolupament incipient és la falta de coneixement aplicat concretament a les diferents realitats. És a dir, que en altres països poden haver-hi més coneixements específics pel turisme actiu, encara que tampoc hem trobat massa referències específiques en l'àmbit de la qualitat. Això complica la possible formació directe d'aquests responsables que anteriorment hem comentat.

B) Un desenvolupament irregular de les eines de gestió de la qualitat

Com a resultat del la fase de diagnosi podem observar clarament que el sector té un desenvolupament irregular quant a les estratègies i eines de gestió. És a dir, en alguns casos podem veure que hi ha un coneixement alt dels conceptes de qualitat i fins i tot evidències d'aplicacions prou acurades de les mateixes, però altres moments de les entrevistes palesen un desconeixement de conceptes molt importants, com pot ser l'orientació al client i no a l'activitat-producte.

Es realitzen accions correctes però de forma poc estructurada i irregular. És a dir sovint trobem casos d'inici d'estratègies molt ben plantejades però que amb el temps no s'acaben d'implementar, o bé fins i tot un cop implantades s'abandonen posteriorment.

Per altra banda també podem dir que els responsables i experts del turisme actiu tenen una consciència clara que és necessari fer una millora en els processos d'organització interna. Aquest és un aspecte molt engrescador a l'hora de plantejar propostes de millora per al sector, puix que el primer pas per a la implantació d'un procés de millora ha de comptar amb el ple convenciment dels seus responsables i executors directes.

Fa falta una orientació estratègica sobre els factors claus d'èxit en la gestió. Això vol dir en paraules entenedores que per a obtenir resultats en la implantació de processos de qualitat és necessari fer una «treball de formiguetes». És necessari molta convicció, tenacitat i regularitat.

En aquest sentit, es considera important fer arribar formació a tots els àmbits de gestió del turisme actiu, doncs la qualitat no és un concepte aïllat i d'aplicació concreta sinó que és una estratègia que s'ha d'implantar globalment i a tots els nivells.

4.3. Enfocament del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) pel que fa als aspectes de la qualitat

El turisme actiu és una realitat força complexa en la mesura que intervenen en primer lloc una gran tipologia d'activitats, cada una d'elles amb característiques estructurals molt diferents i en entorns també molt variats. Aquesta circumstància provoca una aplicació molt específica de les estratègies organitzatives per a cada una de les activitats. Això repercuteix també immediatament amb els recursos materials i humans que requereixen les empreses i entitats i també podríem dir en el coneixement (*know how*) que és necessari per a cada activitat.

En segon lloc, la gran variabilitat del turisme actiu la trobem en els diferents agents prestadors de les activitats, els quals poden provenir del món de l'esport, el turisme i en alguns casos institucional. Aquestes diferències es reflecteixen en els plantejaments estratègics de desenvolupament i en l'aproximació a l'activitat que tenen cada un d'ells.

En tercer lloc podem dir que els usuaris i col·lectius que accedeixen a practicar les activitats de turisme actiu també són molt variats. Podem trobar des de col·lectius de l'àmbit escolar, esportistes especialistes de cada modalitat esportiva, usuaris de lleure, turistes internacionals o del propi país, empreses amb programes d'incentiu pels seus treballadors o accions de millora organitzativa *team building* o *outdoor training*, fins a programes socials d'integració social i d'activitat adaptada a discapacitats. És per això que l'adaptació específica per a cada un d'aquest col·lectius també és un paràmetre a tenir en compte.

En quart lloc podem destacar també la ubicació de les activitats, és a dir, aquestes es poden ubicar en espais semi-urbans, propers a grans nuclis urbans, o bé en espais situats totalment en el medi natural i força aïllats. Aquesta variabilitat tindrà condicionants no només a nivell de infrastructures possibles i/o necessàries sinó també relacionats amb l'oportunitat de deslocalització i trasllat de professionals.

Per últim tot això comportarà indubtablement moltes diferències en els canals de promoció i accessibilitat tal com es desenvolupa àmpliament a l'apartat de màrqueting d'aquest estudi.

Tota aquesta variabilitat fa que orientar les estratègies de gestió de la qualitat en el marc del «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) resulti notablement complexe. És per això que el Codi, com succeeix en tots els models de gestió de la qualitat exposats a la introducció, se centra en les estratègies que han de contemplar les organitzacions sense entrar en el detall de com han de ser les accions. La concreció o detall de cada actuació ha de resultar de l'aplicació d'aquestes estratègies a cadascuna de les situacions. Per a fer un símil prou exemplificador podríem dir que aquest és un Codi de bones pràctiques estratègiques a la guerra, però que en cada batalla la seva aplicació es resoldrà de manera diferent tenint en compte les

circumstàncies concretes, encara que seguint sempre els principis inicials.

L'enfocament del Codi de conducta ha estat totalment orientat a l'aplicació pràctica pel cas del turisme actiu, tenint en consideració que l'aplicació dels criteris de la qualitat als serveis és diferent que en el cas de la indústria.

El «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) es proposa clarificar en tot moment quina ha de ser la estratègia a emprendre. Està clar que la descripció d'una estratègia no fa referència a una acció concreta sinó a una manera de plantejar les accions en aquell àmbit. És per això que en algun cas s'han introduït exemples per a poder clarificar com es pot aplicar l'estratègia corresponent a un cas concret. La intenció del Codi és marcar la pauta de totes les accions a les que se'ls pugui aplicar aquest instrument de gestió i els principis de la qualitat. És a dir, per exemple, l'orientació al client i l'avaluació dels clients i les seves necessitats és una estratègia que ha de impregnar el disseny i la manera d'actuar en tot allò que faci la organització. Totes les estratègies presentades han de ser incorporades com a criteris generals d'actuació en tots els àmbits i de manera permanent.

A partir de la primera estratègia d'orientació al client descrita en els models de qualitat (veure Principis de la Qualitat en aquesta introducció), s'han introduït tres estratègies més específiques pel turisme actiu que són:

- La realització de reserves, venda i informació.
- Conducció de l'activitat orientada al servei
- La gestió de les instal·lacions i el material com a suport

Aquestes tres estratègies tenen la voluntat de pautar tot allò que fa referència a com es desenvolupa el servei, el contacte amb cada un dels usuaris.

Pel que fa a la seva presentació, s'ha buscat una frase clara que resumeix l'estratègia a emprendre. Posteriorment es fa una explicació breu o aclariment. En alguns casos s'ha optat també per a donar un exemple a fi de millorar la comprensió.

5. Sostenibilitat

Seguidament es presenten els resultats obtinguts del procés de recerca pel que fa a la gestió de les empreses i entitats de turisme actiu relacionada amb la sostenibilitat. En primer lloc s'analitza el panorama general del sector quant als seus impactes sobre el medi natural i humà, així com les possibles mesures a incorporar en la gestió sostenible. I, a continuació, es presenten els resultats de l'enquesta quantitativa. En

aquest procés les enquestes en profunditat ens han permès aprofundir i contrastar la informació.

5.1. Implicacions del turisme actiu per la sostenibilitat

La pràctica del turisme actiu és una activitat molt depenent del medi on es desenvolupa, fet que comporta una sèrie d'impactes tan positius com negatius en la sostenibilitat d'aquest. En les darreres dècades han sorgit una sèrie d' esports que es practiquen en el medi natural i que també són coneguts com a esports d' aventura o de risc. En aquest sentit, diferents fets i dades constaten l' interès creixent de les pràctiques esportives a la naturalesa (l'augment del número de publicacions, revistes i guies sobre àrees naturals i itineraris; el creixement de noves modalitats esportives, etc.) (Luque Gil, 2003) Aquesta afluència de senderistes, ciclistes, conductors, voladors, genets i piragüistes té una incidència en la sostenibilitat de l' entorn on es produeix, ja que precisament aquelles àrees més fràgils i millors conservades són les que tendeixen a atraure un major nombre de persones.

En segon terme, l' oferta d' activitats recreatives a la naturalesa s'aprofita econòmicament d' una matèria prima formada pels recursos naturals i culturals d' un territori, gratuïta però que és de tots, ja que forma part del patrimoni natural i cultural, el que implica una responsabilitat afegida de les empreses que operen en aquests espais, si es vol complir amb el principi de sostenibilitat de qui contamina paga, o la necessària internalització de les externalitats negatives (De Andres et al, 1995).

Aquest fets tampoc ens han de portar a sobrevalorar els impactes que aquestes activitats poden causar si ho comparem amb d'altres pràctiques com ara un ritme excessivament accelerat de construcció d' urbanitzacions i infraestructures associades, l' augment del transport i les emissions associades de CO_2, la contaminació de rius i d'aigües subterrànies derivada de processos industrials i agrícoles i altres tipus de turisme més intensius que demanden grans quantitats d' espai i recursos naturals, com és el cas del turisme de golf o el de platja. Per tant, s' ha de ser exigent a l' hora de demanar actituds sostenibles en aquest àmbit, però no s' ha de perdre la perspectiva general, que requereix una combinació d' activitats econòmiques que sigui sostenible en el seu conjunt.

El grau d' impacte ambiental que es pot produir depèn especialment de la forma i el número de vegades que es realitzen, el lloc, l' època, e la mida del grup i la conducta dels usuaris. Tot i que és responsabilitat individual de cada usuari, la pràctica organitzada depèn fonamentalment dels promotors, dels que la dissenyen, promocionen i guien, així com del personal tècnic que està a càrrec d' aquests últims (De Andrés et al, 1995). Per tant, l'impacte resultant d'aquestes activitats pot ser molt variable segons la gestió que se'n faci.

De l'estudi que s'ha portat a terme, queda palès que les conseqüències més negatives del turisme actiu, ambientals i socioeconòmiques, es produeixen en aquells casos on hi ha una sobrefreqüentació. A continuació, analitzem els impactes socioeconòmics i ambientals per separat i apuntem algunes de les mesures necessàries per fer-hi front, tenint presents que la recopilació exhaustiva d' aquestes s' ha realitzat en el Codi de conducta.

A) Impactes socieconòmics

El turisme actiu té unes repercussions socioeconòmiques importants, com ara la creació directa o indirecta de llocs de treball, l' aprofitament del territori amb el conseqüent assentament de la població, la generació de rendes complementàries que possibilitin el manteniment d' activitats tradicionals del sector primari, la creació d' empreses, la difusió de la cultura pròpia i l' efecte multiplicador de l' economia local, que inclou el desenvolupament d' infraestructures i equipaments (Moyano i Moscoso, 2006). En el camp del turisme, proveeix una diversificació de l' oferta i pot contribuir a descongestionar la concentració de turistes a la costa o a determinats centres històrics, així com a la desestacionalització d' esports d' hivern, afavorint d' aquesta manera l' equilibri territorial.

A la vegada, aquestes pràctiques atreuen a persones de fora que poden contribuir a reduir l' ambient de soledat, aïllament i abandonament que ha caracteritzat en les últimes dècades aquests llocs, frenant en certs casos la despoblació. A més a més, si aquestes persones tenen un comportament cívic, es pot aprofitar per revitalitzar les relacions socials, o entendre realitats de la població local que molt sovint són incompreses des d' entorns metropolitans (Moyano y Moscoso, 2006). Finalment, si es gestiona correctament, el turisme actiu pot compensar la pèrdua d' ingressos derivat del declivi industrial i de l' agricultura en determinades zones, ja sigui per les tendències del mercat o de determinades polítiques europees, nacionals o regionals.

Aquests impactes positius poden esdevenir negatius quan es produeix una sobrefreqüentació. Així doncs, el desenvolupament incontrolat d'activitats esportives en el medi natural pot generar malestar entre les persones que treballen en altres sectors (agricultura o ramaderia) per l' impacte que es pugui causar (per exemple, l' ús de quads pot provocar l' erosió de camins per on circulen ramats…) o la freqüentació en determinats espais pot causar molèsties a la població local en la seva activitat quotidiana (per l'absència d' aparcaments, sorolls, etc.). També diverses infraestructures, com camins rurals, senyals, cabanes, àrees de lleure, poden sofrir o ser objecte d'actes vandàlics. Tampoc no s'han d'oblidar els costos socials i econòmics de les emergències de protecció civil (accidentats o extraviats) i els conflictes potencials entre diferents usuaris turístics (p.e. vianants *versus* conductors) (Campillo i

Font, 2003). Finalment, la sobrefreqüentació pot provocar un augment del cost de la vida amb increment de preus en els habitatges o en els productes bàsics, que es pugui fer insostenible sobretot per part d' aquella població que no es beneficia directa o indirectament dels ingressos d' aquest sector.

Per evitar o reduir en la mesura del possible aquests impactes, en general s' ha de procurar adoptar les mesures necessàries amb la finalitat que la població local sigui la principal beneficiaria. A tall d'exemple, és cert que un alt percentatge d' aquestes empreses contracten treballadors que no resideixen a la zona d' actuació, principalment a causa de la falta de qualificació en aquestes professions del joves residents en entorns rurals. Això pot crear desajustaments econòmics, així com recels i malestar entre la població local (Swarbrooke et al, 2003). Per tant, s' haurien d' incentivar tallers de formació i compensar aquesta situació amb polítiques concretes. En aquest camp, les empreses hi poden tenir un paper rellevant i la formació es pot convertir en un ingrés econòmic alternatiu.

En segon lloc, s' ha de procurar l' adaptació i integració de les activitats recreatives en el dia a dia del món rural, i contribuir, de pas, al rellançament de l' economia local. En molts casos, el turisme actiu pot constituir una renta complementària que permeti el manteniment d'activitats tradicionals com l' agricultura, l' artesania i altres petites activitats industrials (Buckley, 2006).

En tercer lloc, convé mantenir un diàleg fluid, col·laborar i tenir una actitud conciliadora amb els responsables d' altres usos econòmics (pagesos i ramaders, pescadors, etc.), altres empreses turístiques, cases rurals, administracions públiques, federacions i veïns de la zona d'actuació. També es pot col·laborar en projectes culturals i socials de caràcter locals. Aquestes actuacions poden crear sinèrgies positives. Tenir d' aliats la gent local és la millor assegurança per eventuals conflictes i per gestionar de forma sostenible les activitats que s' ofereixen. S' ha de tenir present que a països com França, on el turisme actiu ha assolit un grau de desenvolupament més elevat, els conflictes entre usuaris dels espais naturals és una problemàtica diària que es gestiona amb normalitat (Van Lierde, 2007). Aquesta pot ser la tendència a Catalunya en les properes dècades. Per tant, s' haurà de treballar en la gestió dels conflictes i en proveir espais d' interlocució entre els agents implicats en el terreny.

Finalment, la interpretació juga un paper molt important a l' hora de sensibilitzar als usuaris respecte les problemàtiques de la població local i de difondre'n la cultura. Per tant, seran més sostenibles aquelles activitats que inclouen continguts pedagògics que contribueixin a fomentar el patrimoni cultural i a entendre les problemàtiques existents en el món rural.

B) Impactes ambientals

El turisme actiu apropa els usuaris a la natura i proporciona un contacte directe amb aquesta, que sens dubte, contribueix en general a sensibilitzar a la població sobre el respecte del medi ambient. L'educació i la conscienciació ambiental constitueixen un dels impactes més positius d' aquest tipus de turisme. A més a més, té un potencial molt elevat ja que es poden combinar continguts pedagògics amb la contemplació i comprensió directa de l' entorn.

No obstant, la multiplicació en els darrers anys d'aquest tipus de pràctiques corre el perill de provocar una massificació en l' ús de determinats espais que generi problemes ambientals si es sobrepassa la capacitat de càrrega especialment de zones molt fràgils pel seu valor natural. L'expressió principal de l'ús turístic del medi natural és la freqüentació. Quan la freqüentació turística esdevé massiva s'anomena *hiperfreqüentació*. En aquest cas, o quan no es respecten certes normes, l'impacte ambiental pot ser considerable. En particular, pot perjudicar a les espècies més sensibles de la fauna silvestre, que demanen sobretot tranquil·litat o comportar problemes de destrucció de la vegetació per sobretrepig, que poden alhora iniciar l'aparició de processos erosius. Això no obstant, el problema més habitual és la proliferació de deixalles. La massificació, les deixalles i el soroll impliquen alhora una pèrdua de qualitat del paisatge i del producte turístic. És el que hom anomena *banalització* (Campillo i Font, 2003).

Afortunadament, aquestes activitats, amb una planificació curosa i gestió adaptada al medi ambient i la població local, poden passar de ser una font d' impactes a representar un instrument importantíssim per la conservació de la naturalesa i revitalització del medi rural. L'ús turístic del medi natural de manera ordenada pot tenir un caràcter indefinit i és perfectament compatible amb la seva conservació. Això requerirà tenir en compte el concepte de capacitat de càrrega i adoptar mesures per limitar el nombre d' usuaris a determinats entorns particularment sensibles. Per tant, s' hauran d' adoptar mesures com ara coordinar i complementar l'oferta amb altres empreses per tal d'evitar la sobrecàrrega i saturació de recursos, equilibrar i distribuir en el temps i espai els moviments dels usuaris, i preveure rutes o indrets de visita alternatius.

Finalment, és important que el sector, molt conscienciat en la temàtica ambiental segons les dades quantitatives i qualitatives que recolzen aquest estudi, adopti mesures específiques com ara el foment d'energies renovables, l' establiment de mecanismes d' estalvi d' aigua a les instal·lacions o la minimització, reutilització i reciclatge de residus, que apart de contribuir a la preservació del medi ambient, constitueixen actituds exemplars que aporten coherència davant dels usuaris a l'hora de sensibilitzar-los en el respecte pels valors naturals.

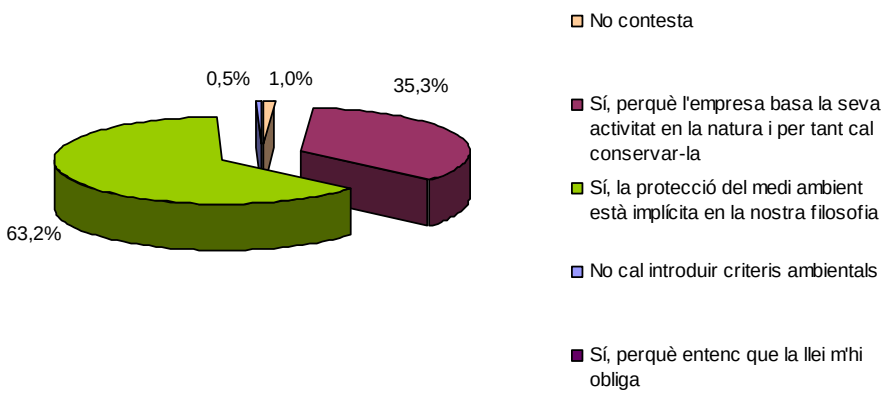
En conclusió, el turisme actiu a Catalunya haurà de fer front a diversos reptes com ara la desestacionalització, la innovació, la diversificació, l'ordenament de l' oferta o el control de la demanda per tal de garantir la sostenibilitat dels recursos turístic i la pròpia continuïtat del sector. Això implica un cert grau de compromís i una actitud vigilant i conscient per part de tots els agents implicats per tal que l' èxit d' aquest tipus d'activitats no es tradueixi en massificació o banalització. Per aquesta raons, convé que el sector s'impliqui amb les administracions públiques i els altres actors del territori en processos de regulació conjunta que garanteixin les millors condicions per totes les parts implicades. Això també passa per associar-se amb altres empreses que prestin serveis turístics en el medi rural i de turisme actiu a nivell local, comarcal i autonòmic. A part dels beneficis que pot aportar per l' empresa defensar interessos comuns de forma conjunta, associar-se permet compartir despeses per tasques com ara: formació ambiental del personal tècnic, realització d' avaluacions d' impacte ambiental, assessorament jurídic, neteja d' espais naturals, etc. També permet reclamar la restauració de terrenys i paisatges degradats, reclamar la correcció d' impactes generats per l' afluència de turistes, etc.

5.2. La visió del sector

Els resultats de l'enquesta juntament amb la informació obtinguda en les entrevistes en profunditat permet fer observacions sobre la situació del sector en diferents aspectes sondejats.

Prèviament cal assenyalar que es tracta d'un sector molt motivat pel tipus d'activitats que es realitzen des de les seves empreses. Conceben la seva empresa com a quelcom que va més enllà d'un negoci per fer diners. Els mateixos empresaris són aficionats a les activitats que ofereixen i els agrada estar en contacte amb la natura. Per tant, en general es tracta d'un sector bastant sensibilitzat amb el medi natural.

Amb tot, la definició del terme sostenibilitat que ha sorgit de les entrevistes en profunditat és força variada. Hi ha qui considera la seva dimensió estrictament ecològica, vinculada només al medi natural. La visió més holística i integradora del medi socioeconòmic apareix en menor intensitat. En un terme mig hi ha qui considera que la sostenibilitat constitueix un equilibri entre «la rendibilitat econòmica de l'empresa i la protecció de l'entorn».

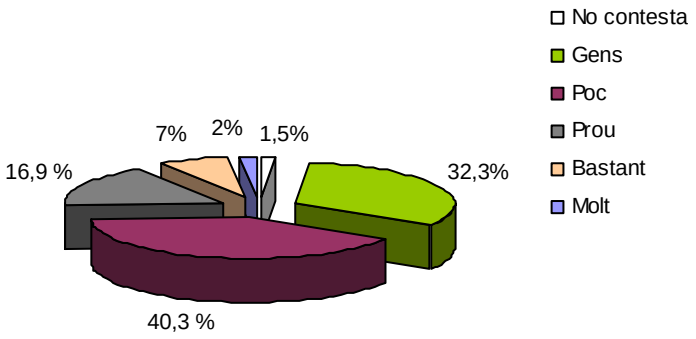


Gràfica 15. Importància d'introduir criteris mediambientals en la gestió del turisme actiu.

Si entrem a analitzar la rellevància de la sostenibilitat en la gestió diària de l' empresa, des del punt de vista discursiu (Gràfica 15), la majoria dels enquestats reconeixen la importància de la introducció de criteris ambientals. Un 63,3 % ho contempla com una qüestió implícita en la filosofia de la pròpia empresa i un 35,3% ho comprèn com un actiu que aporta qualitat i pot millorar la rendibilitat del negoci. La creixent sensibilització ambiental de la societat provoca que la qualitat ambiental esdevingui un element fonamental de la competitivitat juntament amb la qualitat del servei ofert.

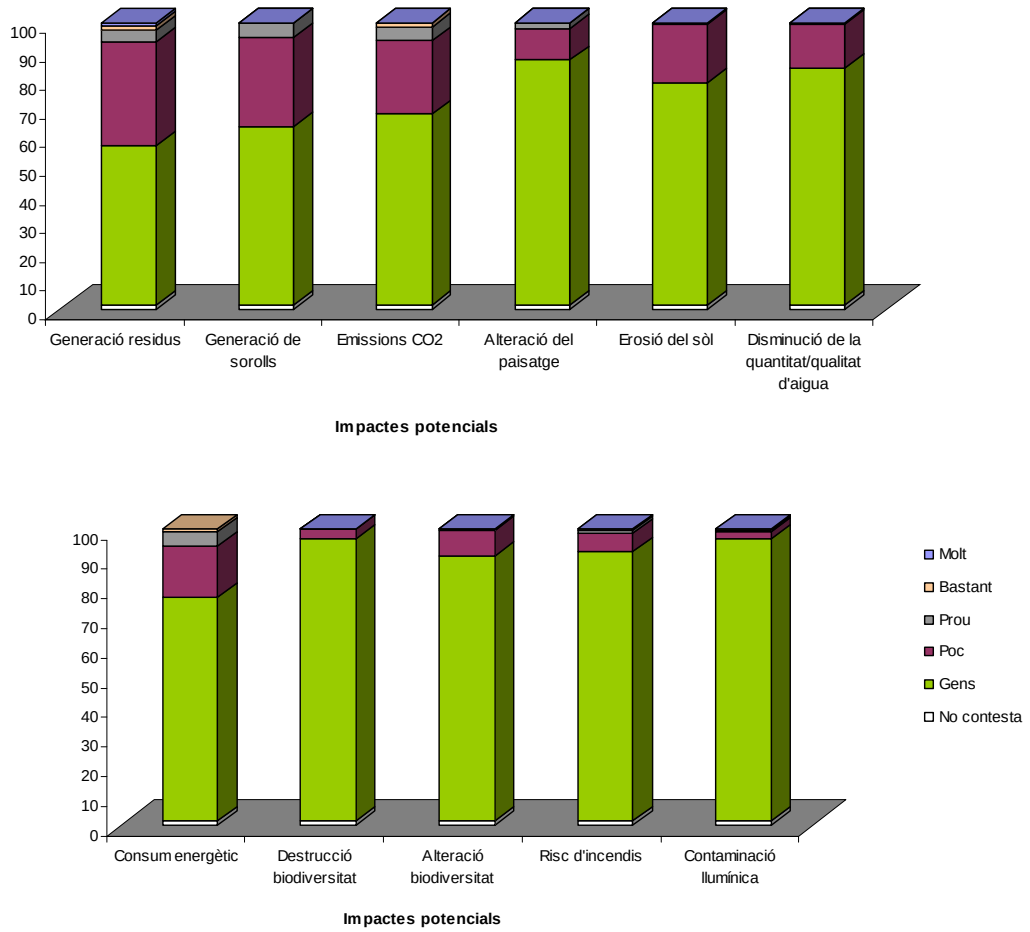
Ara bé, aquests resultats no són suficients per descriure el grau de conscienciació del sector ja que el discurs predominant i les actituds i conductes que es desenvolupen no sempre coincideixen. Aquests aspectes es reflectiran en les preguntes que avaluen pràctiques concretes.

La Gràfica 16 mostra la necessitat d'introduir millores en l'àmbit de la sostenibilitat. Aquí unes ¾ parts dels empresaris ho considera gens o poc necessari. Només al voltant d'un 25% del sector ho considera en major o menor grau adient.



Gràfica 16. Grau de millora que cal introduir en la gestió de la sostenibilitat de l'empresa.

Aquests resultats en part s'expliquen per la baixa percepció que tenen els empresaris del l' impacte negatiu que generen les seves activitats sobre el medi ambient (Gràfica 17). Més d'un 90 % dels enquestats no observen cap tipus d'impacte en aquestes.



Gràfica 17. Impactes medioamientals del sector del turisme actiu.

Com s'ha comprovat en el sondeig qualitatiu, aquest sector es considera força sensibilitzat amb el medi ambient i per tant, no sorprèn que quan valoren els seus propis impactes no siguin gens crítics.

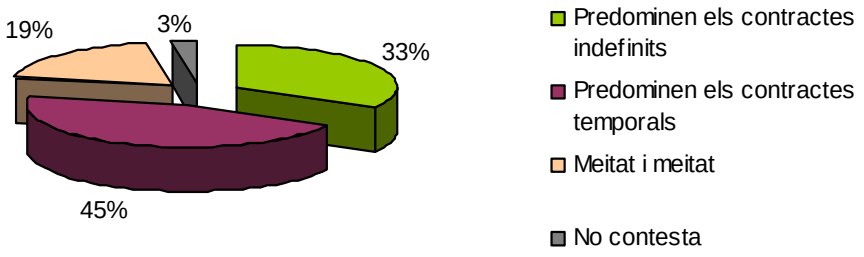
A més, els impactes ambientals d'aquestes activitats depenen de molts factors: les característiques de la pròpia activitat, el nombre de persones, el grau de preparació d'aquestes, el lloc i la freqüència de realització, etc. (De Andrés et al, 1995). En conclusió, és molt difícil generalitzar i establir un rànking d'impactes per la multitud i diferència d' activitats que engloben el concepte de turisme actiu.

No obstant, a les entrevistes en profunditat han aflorat aquelles activitats que impliquen un major impacte per l' entorn. Per exemple, l' esquí té un

impacte considerable degut a les infraestructures associades. D'altres activitats amb motor (ex. quads) són directament generadores de contaminació acústica i atmosfèrica i, si són rodades, també poden produir processos erosius. A l'altre extrem, i a tall d' exemple, les activitats d'aire sense motor, al no produir soroll no tenen un impacte molt elevat. En aquest cas, es poden causar inconvenients a determinades aus en èpoques de cria si els aparells s' aproximen als penya-segats on pot haver-hi nius, o molestar pagesos segons on s' aterri, però aquests es perceben com a impactes menors.

Ara bé, en la gestió de la sostenibilitat és tan important evitar, minimitzar o corregir els impactes negatius com incentivar els positius. Normalment, aquests venen de la mà del desenvolupament econòmic o de la interpretació i sensibilització sobre el patrimoni natural i cultural.

Pel que fa als impactes econòmics més directes relacionats a la generació de llocs de treball i la seva qualitat, la Gràfica 18 valora la relació contractual que s'estableix amb els empleats.



Gràfica 18. Relació contractual mantinguda amb els treballadors

Com s'ha dit, un pilar important de la sostenibilitat rau en el creixement econòmic, i més particularment, en la generació de mà d' obra local de qualitat. La capacitat de contractació i l'estabilitat laboral en aquest sector és molt baixa. Es tracta d'un sector molt estacional i variable en el temps on predominen empreses molt petites. Això implica la presència treballadors temporals i que el negoci pugui garantir contractes fixes a un nombre molt reduït d'empleats. Segons la Gràfica 18 un 45% de les empreses enquestades tenen més personal temporal que indefinit, un 33% al revés i un 19 % tenen una proporció equivalent entre els dos tipus de personal.

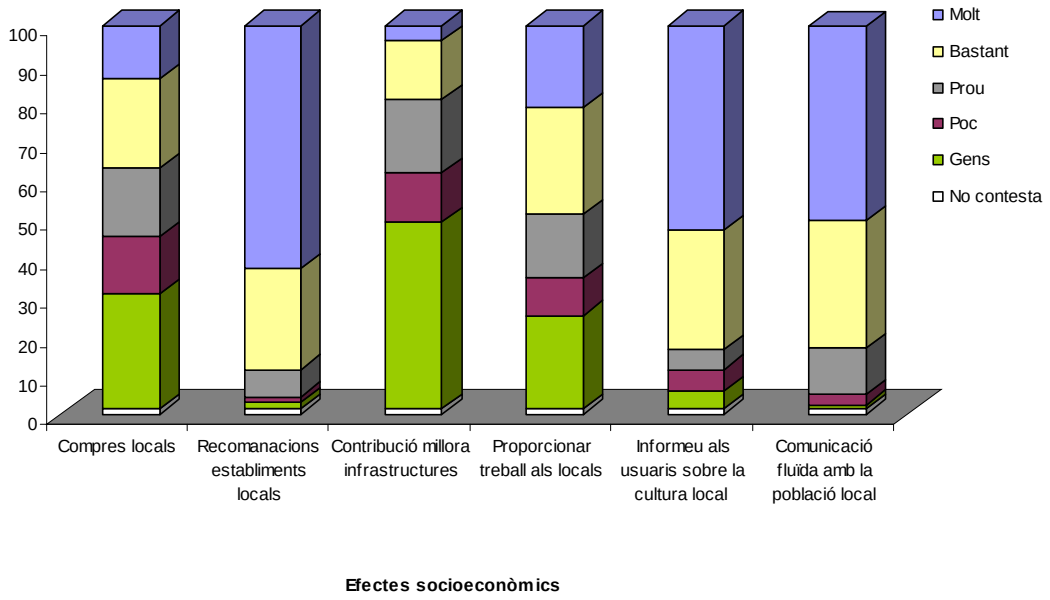
Les entrevistes en profunditat també ens confirmen que el sector no està molt professionalitzat. El personal tècnic en general té bones aptituds però té un caràcter bohemi, que li agrada canviar d' ubicació i de feina, el que dificulta mantenir una plantilla estable. Finalment, hi ha molta immigració, particularment de Sud-Amèrica (argentins), o treballadors que venen d' altres zones de Catalunya sobretot quan es

tracta d'activitats amb un cert grau de dificultat (ex. parapent, submarinisme, vela). Per aquests motius resulta difícil incidir i generar llocs de treball per la població local.

Una altre aspecte a valorar és la influència que tenen aquestes activitats en l'economia local, la seva contribució a la diversificació d' activitats i la generació d' efectes multiplicadors en d' altres sectors econòmics de la zona. Potencialment aquestes activitats contribueixen a millorar la qualitat de vida de les poblacions locals.

En termes generals, són activitats que dinamitzen la restauració i l'allotjament local, així com d' altres petits negocis locals, artesanies, etc. No obstant, tampoc atrauen grans fluxos d'usuaris, amb l'excepció de l'esquí que es tracta d'una activitat molt massificada i estacional. Principalment, tenen el potencial de dinamitzar aquelles poblacions on no hi ha recursos turístics de caire més tradicional.

La Gràfica 19 mostra que les aportacions de les empreses en l'àmbit socioeconòmic local comprenen principalment: «la recomanació d'establiments locals als turistes», «informar als usuaris sobre la cultura local» i «mantenir una comunicació fluida amb la població local». Per contra, aquestes empreses reconeixen que la seva contribució a «la millora de les infraestructures», «compres locals» i en «proporcionar treball als locals» és bastant limitada. Ara bé, d' aquestes dades no es pot concloure que l'atracció del turisme no comporti millores en les comunicacions i les infraestructures bàsiques, però en aquest cas els promotors són les administracions locals o regionals.

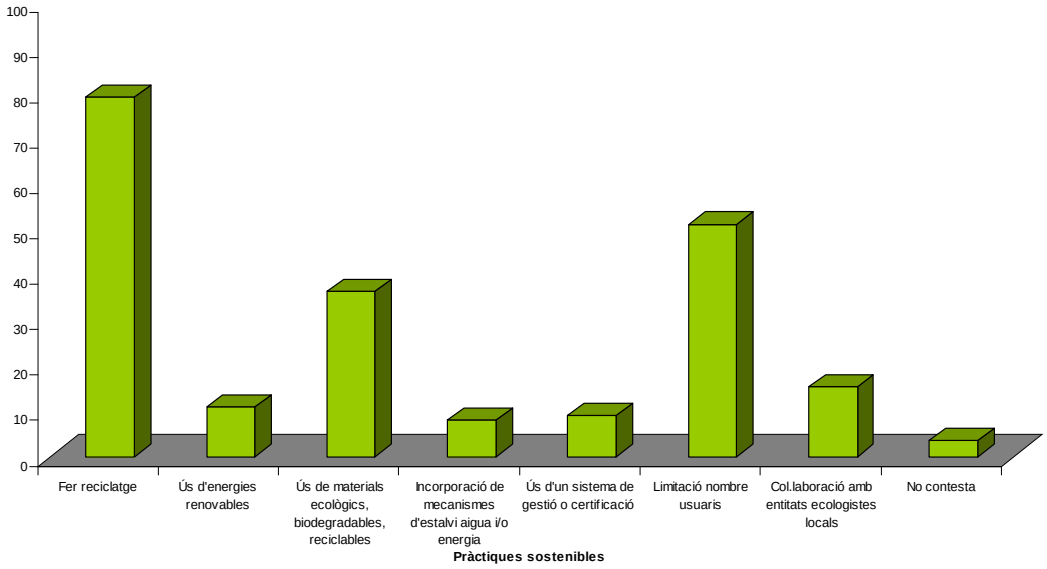


Gràfica 19. Relacions que s'estableixen amb l'àmbit socieconòmic local.

La combinació entre l'actitud i la conducta marca el nivell veritable de conscienciació de l'enquestat. Les principals mesures o pràctiques, per ordre d'importància, que realitzen les empreses per reduir l'impacte de les seves activitats són: «reciclar» (80%), «limitar el nombre d'usuaris per visita» (51%) i «l'ús de materials ecològics, biodegradables o reciclables» (36%).

Tal i com s' ha observat anteriorment, el grau d'impacte ambiental d' aquestes activitats depèn de la intensitat, el lloc i com es realitzin. Normalment la massificació i la sobrefrequentació són les principals causes d' impactes negatius en zones naturals. Per tant, és una dada positiva que una gran part de les empreses en siguin conscients i limitin el nombre d'usuaris. En l' estudi qualitatiu, també es fa reiterada referència a l' experiència dels usuaris. En la pràctica del submarinisme, per exemple, s'ha dit que erosionen quatres vegades més quatre submarinistes inexperts i inconscients que cent d' experts i conscients.

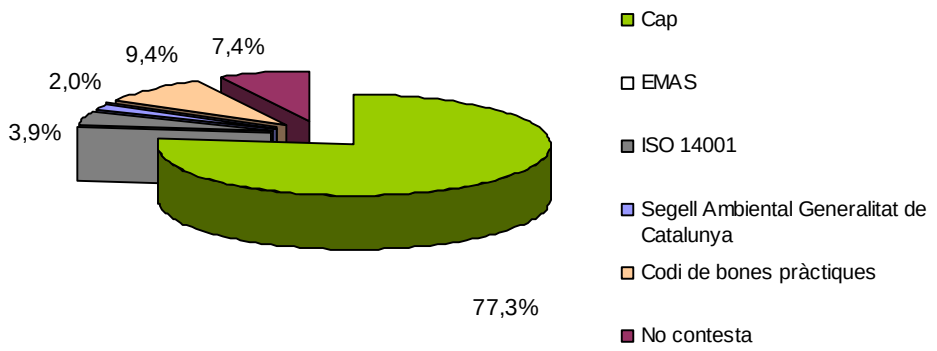
D'altra banda, els empresaris són més reticents a implementar aquelles pràctiques que impliquen majors despeses econòmiques com ara la instal·lació d' energies renovables, incorporar mecanismes d'estalvi d'aigua i/o energia o bé, aplicar un sistema de gestió o certificació amb percentatges que oscil·len al voltant del 10%.



Gràfica 20. Pràctiques implementades per a reduir l'impacte de les activitats

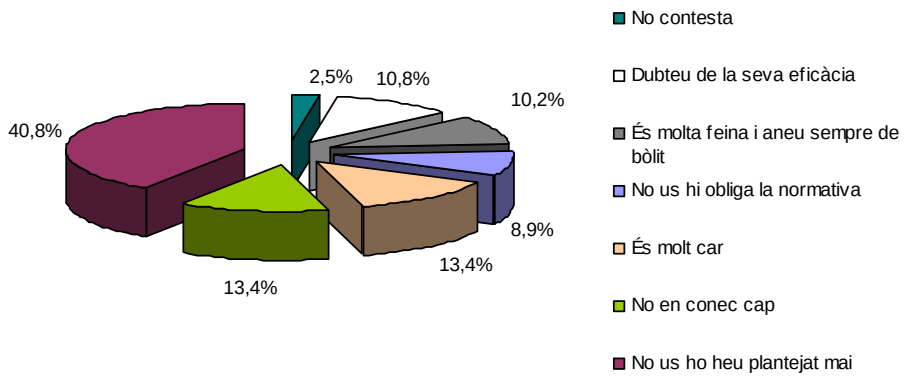
En relació a aquest darrer aspecte, la Gràfica 20 contribueix a evidenciar la baixa implementació de sistemes de gestió o mesures de certificació ambientals. Més de ¾ parts dels enquestats no utilitzen cap sistema de gestió d' aquestes característiques. Només un 6% utilitzen alguna sistema normalitzat (ISO 14.001 o el Segell Ambiental de la

Generalitat de Catalunya) i un petit grup que s'aproxima al 10% reconeix fer ús d'algun tipus de codi de bones pràctiques.



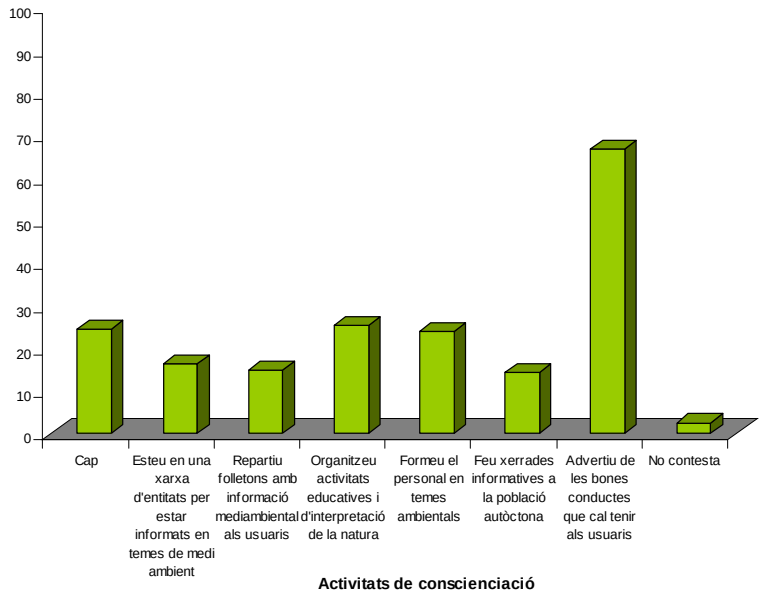
Gràfica 21. Sistemes de gestió utilitzat

Tot i que aquests resultats contrastin amb la primera pregunta on els enquestats manifesten estar força sensibilitzats en relació a la introducció de criteris mediambientals, la manca d'una gestió sistematitzada en base a una normativa estandarditzada no té perquè evidenciar una gestió poc sensible amb el valors de la sostenibilitat. En tot cas, les reduïdes dimensions dels negocis, la diversitat d' activitats, la proximitat i coneixement del medi, així com la poca maduresa regulatòria aplicable al sector afavoreixen l' autogestió. Així doncs, la gestió ambiental normalment es practica de forma intuïtiva, espontània i completament voluntària tal i com han reconegut alguns entrevistats. S' ha de tenir present que la normativa ambiental aplicable al sector és molt dispersa i depèn fonamentalment de si les activitats es practiquen en àrees protegides o no.



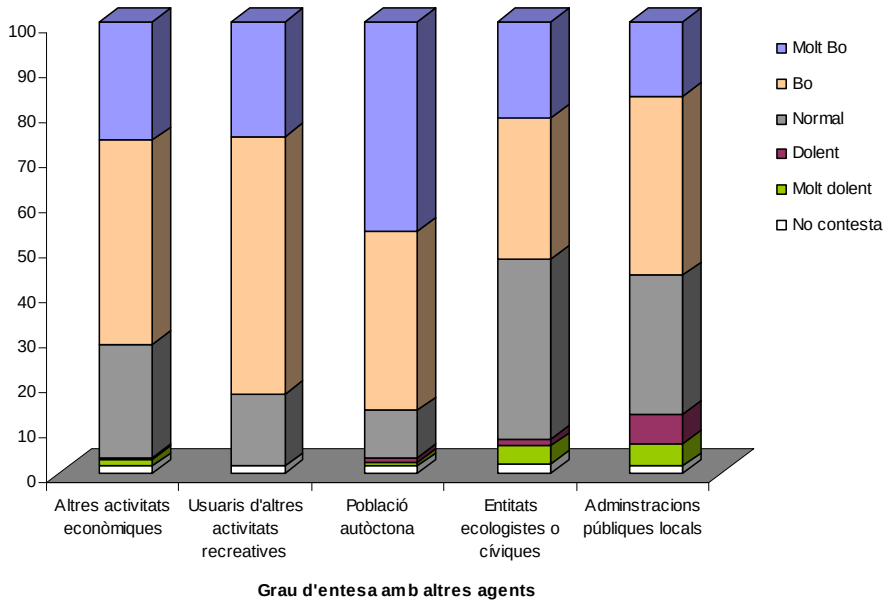
Gràfica 22. Motius per no implementar sistemes de gestió/certificació ambientals

Les principals raons del sector per no implementar un sistema de gestió o certificació (Gràfica 22) apunten a que «no s'ho han plantejat mai» en un 40.8% dels casos, «no en coneixen cap» en un 13.4% o és molt car en un 13.4%.



Gràfica 23. Activitats de conscienciació ambiental portades a terme

El turisme actiu té un gran potencial per esdevenir un bon transmissor i difusor dels valors ambientals en el sinus de la societat. Per això, és molt important que les empreses del sector prenguin un rol actiu en aquest àmbit. Molts empresaris en són conscients, però la realitat és que un 30% d'empreses no realitzen cap activitat de conscienciació ambiental tal i com mostra la Gràfica 23. Un 66, 7% de les empreses enquestades informen als usuaris «advertint de les conductes que cal tenir», mentre que només ¼ part s' impliquen assumint un rol més actiu en accions com ara l' organització d' activitats educatives i d'interpretació de la natura o la formació del personal tècnic en temes ambientals.



Gràfica 24. Grau d'entesa amb altres actors de la societat.

La introducció dels esports de turisme actiu en el medi on s'implanten aquestes activitats pot comportar aparició de conflictes si no es gestionen de manera integrada i amb la participació de la comunitat local (Moyano i Moscoso, 2006). Per exemple el turisme actiu pot produir malestar a d'altres sectors (ex. agricultors, pescadors) pels impactes que provoquen la freqüentació dels turistes. També pot representar molèsties pels habitants de la zona per la disrupció del seu dia a dia (ex. problemes de mobilitat, soroll, massificació, increment del cost de la vida, etc).

En termes generals, les relacions o grau d' entesa són bones ja que en tots els casos menys en entitats ecologistes o cíviques (52, 7%) i administracions públiques locals (56, 2%) més del 70% dels enquestats han respòs que tenen un grau d' entesa «molt bo» o «bo». No obstant, aquesta resposta s'ha de relativitzar i valorar la categoria «normal». Prop d' un 40% d'empreses s'han situat en aquest a l'hora de valorar les seves relacions amb entitats ecologistes o cíviques, un 30% amb les administracions públiques o un 25% amb les altres activitats econòmiques (Gràfica 24).

Del sondeig qualitatiu i de la participació en *workshops* s'ha constatat la dificultat de col·laboració entre els mateixos agents del sector del turisme actiu. Això esdevé un problema i un repte per generar mecanismes formals que facilitin i agilitzin la circulació de la informació. Si més no, també es reconeix que alguns empresaris geogràficament pròxims estableixen formes de col·laboració informal (ex. s' intercanvien personal tècnic o s'informen de novetats en el sector). També hi ha una demanda generalitzada a l'administració perquè creï espais de diàleg (ex. incentivar l'associacionisme o crear un fòrum).

5.3. Gestió de la sostenibilitat i elaboració d'un Codi de conducta

La redacció del Codi de conducta en l'àmbit de la sostenibilitat s'ha nodrit d'aquesta recerca prèvia i dels resultats que s'acaben d'exposar. La vocació del codi és de naturalesa holística i tracta d'abastar sota el paraigües de la sostenibilitat aspectes tant socioeconòmics com ecològics.

Així mateix hi ha hagut una voluntat explícita d' elaborar un codi que no representi una limitació pel desenvolupament del sector ans al contrari, que ofereixi un conjunt d'eines i de pràctiques que serveixin per guiar i orientar la gestió cap el benefici mutu de l'empresari i del territori on s'implanta.

Atès que el turisme actiu es un fenomen en creixement, s'ha volgut posar l' èmfasi en la prevenció dels impactes per evitar mesures de correcció més costoses a llarg termini. Convé doncs contribuir des de bon principi a una bona sensibilització del sector i a consolidar una

manera de desenvolupar les activitats respectuosa amb el medi natural i les poblacions locals.

Un codi de conducta, per la seva pròpia naturalesa, té un caràcter voluntari ja que va més enllà del compliment estricte de la normativa. Per tant, ha de ser ambiciós i exigent en els seus postulats. S' ha de tenir present que les normatives seran cada cop més estrictes, les Administracions premiaran cada cop més les conductes responsables i els usuaris demanaran productes més sensibles amb l' entorn mitjançant instruments de mercat com l' etiquetatge sostenible o l' adhesió a codis de conducta. Per tant, és d' esperar que el compliment d' una sèrie de pràctiques sostenibles redundi en el benefici de l' empresa a mig i llarg termini i en el medi que les sustenta.

No obstant, aquest fet no ens ha de fer perdre de vista la necessitat prèvia d' aplicar la normativa a totes les empreses del sector. Segons un estudi realitzat a nivell de l' estat espanyol un dels principals problemes amb què es troba el sector del turisme actiu és l' existència d' empreses que operen de forma il·legal, sense les llicències necessàries, el que té conseqüències en la imatge general del sector i constitueix competència deslleial per aquelles empreses que compleixen amb tots els requisits legals (Mezyed, 2005). Aquesta temàtica s' ha plantejat també per part del empresaris en el *workshop* del projecte. Aquestes consideracions tenen rellevància a l'hora de gestionar instruments voluntaris, ja que aquelles empreses que s' hi sotmeten compleixen amb un plus de bona gestió i seria recomanable que les administracions públiques realitzessin actuacions concretes per afavorir aquest tipus de comportaments.

Un dels altres aspectes positius que es deriven de l' elaboració d' aquest codi de conducta particularment en l' àmbit de sostenibilitat és la seva aplicabilitat exclusiva al turisme actiu. La normativa ambiental aplicable al sector és molt dispersa i depèn fonamentalment del recurs on es practiquen les activitats. El Decret 56/2003, de 4 de febrer, *pel qual es regulen les activitats fisicoesportives en el medi natural*, es remet a normes generals reguladores dels espais naturals que no preveuen mesures concretes de preservació que resultin d'aplicació directa per part de les empreses, federacions i entitats que organitzen i gestionen aquestes activitats. Només indica que una de les obligacions que tenen les persones naturals i jurídiques prestadores de serveis d'activitats físicoesportives en el medi natural, és la de donar una mínima informació als consumidors, abans de practicar l'activitat, sobre les mesures que han d' adoptar-se per preservar el medi natural i altres elements de l' entorn. Per tant, la normativa dependrà d'on es practiquen les activitats, amb especial referència a les figures de parc nacional, parc natural, paratges naturals d' interès nacional, reserves naturals i reserves marines, cadascuna d' elles amb un nivell diferent de protecció associat. També trobem normatives que regulen recursos com els

terrenys forestals o vies pecuàries; les relatives a l' espai aeri, aigües, costes i mines; les normes forestals i de prevenció i lluita contra els incendis forestals; les que tenen com a objecte de protecció espècies de flora i fauna; i les que regulen la caça i la pesca (Nasarre, 2006). Pel que fa a les normatives de caràcter processal, s' ha de tenir en compte els requisits establerts a la Llei d' Intervenció Integral de l' Administració Ambiental per obtenir autoritzacions i/o llicències o realitzar comunicacions. Finalment, aquells projectes amb un impacte significatiu estan sotmesos a la normativa d' avaluacions d' impacte ambiental.

Així doncs, un instrument d' aquestes característiques pot constituir un primer element de reflexió pels empresaris per facilitar la comprensió dels diferents elements presents en aquesta normativa tan dispersa. No obstant, ha de quedar clar que l' objectiu del codi de conducta no és realitzar una recopilació de les regulacions existents, sinó establir unes mesures concretes que van més enllà de l' estricte compliment de la normativa ambiental.

El codi té una doble intencionalitat. D'una banda, establir un procés per tal d'integrar la gestió ambiental en l'empresa ja des del seu inici i, de l'altra, recollir estratègies o actuacions concretes i substantives. Malgrat la complexitat i la diferència de situacions amb què es poden veure immerses les empreses de turisme actiu, s'han inclòs mesures específiques que promouen una actitud responsable amb el medi. No obstant, s'ha d' entendre que en entorns tan complexes poques màximes serveixen i que el més important és assessorar-se de forma contínua amb la gent i els experts locals, mantenir una actitud molt previsora i vigilant, integrar les consideracions de sostenibilitat en les actuacions de l' empresa i dialogar amb tots els interessos presents en el territori o zona d' actuació.

En base a les consideracions exposades, el codi s'ha estructurat seguint una lògica procedimental basada en quatre etapes:

- *La diagnosi prèvia*: Aquesta etapa consisteix en recollir i interpretar informació sobre els diferents aspectes de les activitats que es porten a terme i que puguin implicar impactes per la sostenibilitat econòmica, social i ambiental en l' entorn on es realitzen, tan positius com negatius. És un primer pas fonamental que permet enfocar la gestió de l' empresa en les prioritats més necessàries i estalviar recursos materials i humans. En aquesta fase, és molt important dialogar i consultar amb les administracions públiques locals, entendre les inconveniències que les activitats a realitzar poden comportar per veïns i altres usuaris del medi i establir contacte amb gent local experta que pugui assessor a l'hora d'identificar els riscos i els impactes potencials més rellevants, les zones més sensibles i vulnerables, etc. Preveure i avançar-se a situacions d'insostenibilitat pot ser molt rentable ja que, en fases posteriors, serà

més difícil i probablement costós corregir les actuacions indegudes. Aquesta etapa s'ha estructurat en els següents temes:

- Recollida d'informació i coneixement de l' entorn
- Assessorament sobre la normativa aplicable i instruments voluntaris
- Establir relacions socials amb l'entorn
- Disseny de les instal·lacions necessàries i del seu funcionament
- Identificar impactes potencials

- *Definició de les principals línies estratègiques*: A partir de la diagnosi prèvia, en aquesta segona fase les empreses han de plantejar-se els objectius i principis que guiaran la seva actuació en referència a la sostenibilitat, establint una sèrie de compromisos a llarg termini. Es tracta d'assumir responsabilitats, aclarir cap on es vol anar i fer-ho explícit. Aquesta fase constituirà el motor de les accions i mesures concretes que es realitzin o que s'ometin conscientment per complir amb els criteris de sostenibilitat. Aquesta etapa s'ha estructurat en els següents temes:

- Filosofia i valors de l' empresa
- Disseny de la gestió mediambiental
- Aspectes socioeconòmics

- *La implementació de mesures sostenibles:* Un cop s'han identificat els impactes potencials i les principals línies estratègiques que l'empresa estableix com a prioritàries, cal implementar mesures concretes per millorar la sostenibilitat de les activitats que es desenvolupen. Donada la diversitat i l'ampla gamma de mesures aplicables s'han organitzat al voltant de 7 grans eixos temàtics:

- Eficiència energètica, canvi climàtic i protecció del medi atmosfèric
- Mobilitat, zones d'accés i aparcament
- Conservació de l'entorn natural
- Protecció del medi aquàtic i gestió de l' aigua
- Gestió dels residus. Reducció, reutilització i reciclatge.
- Participació en el desenvolupament socioeconòmic de la regió i respecte per la cultura local.
- Informació, formació i sensibilització.

- *Seguiment, avaluació i millora continua.* Tenir una política de millora contínua requereix un seguiment periòdic de certs paràmetres

ambientals i socioeconòmics que permetin valorar els resultats que han comportat la implementació de les mesures sostenibles.

6. Conclusions

6.1. Seguretat

1.- *Convé incorporar instruments en la gestió de la seguretat dels participants a partir d'un model basat en l'anàlisi del risc de caràcter preventiu.* Des de la perspectiva de la seguretat, el risc d'accident dels participants en activitats de turisme actiu sovint és controlat amb més o menys rigor únicament a partir d'una experiència quotidiana. La manca d'un model de referència pot fer minvar l'eficàcia de la gestió i el nivell de professionalitat de les empreses.

En el cas de les entitats que organitzen activitats físicoesportives en el medi natural, la problemàtica encara és més important atesa la manca de consciència sobre la seva responsabilitat. Les federacions, associacions, clubs o agrupacions esportives, socials i culturals consideren erròniament que no se'ls aplica el Decret 56/2003 de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural* perquè no tenen afany de lucre. Per aquest motiu la seva gestió se centra en la formació dels participants.

La implementació d'un model de gestió basat en l'anàlisi del risc en el marc dels procediments d'autocontrol de les empreses hauria d'adquirir progressivament una major importància enfront del control oficial efectuat per l'Administració.

2.- *Cal millorar el sistema de garantia de la responsabilitat de les empreses*. Les assegurances de responsabilitat civil i accidents presenten problemes de contractació, el sistema de càlcul de les primes és poc transparent per a l'assegurat degut a la manca de dades oficials quant a accidentalitat en el sector del turisme actiu i les pòlisses susciten dificultats la delimitació del risc que és objecte de cobertura. Totes aquestes qüestions haurien de millorar urgentment, en la mesura que les empreses i entitats en aquests moments no poden transferir vàlidament el risc d'accident als participants mitjançant l'anomenat mecanisme del consentiment informat.

En particular, l'Administració hauria de vetllar per tal que les empreses i entitats de turisme actiu puguin disposar d'una informació oficial actualitzada sobre l'índex d'accidentalitat, classificada per activitats. En aquest punt es constata una tendència dels mitjans de comunicació a amplificar el ressò dels accidents en aquest sector amb el corresponent impacte negatiu per a la imatge de l'empresa o entitat afectada, la resta d'empreses i entitats i la mateixa destinació turística. Unes dades sobre accidents permetrien limitar aquest impacte fins a uns paràmetres objectiu, facilitarien la contractació i negociació de les assegurances i permetrien constatar en un futur, si escau, una

progressiva disminució del nombre d'accidents a mesura que s'incorporen nous instruments de gestió en els procediments d'autocontrol.

3.- *El consentiment informat no és un mecanisme vàlid a l'ordenament català per a transferir el risc d'accident al participant*. La doctrina de la Sala de lo Civil del Tribunal Suprem espanyol sobre l'assumpció del risc i, sobretot, la prohibició de les clàusules exoneradores de responsabilitat per dany corporal (art. 86 del Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*) avui fan desaconsellable l'ús del consentiment informat com a estratègia de gestió del risc.

4.- *La importància de les normes autoreguladores per a valorar la conducta de les empreses i entitats de turisme actiu en demandes de responsabilitat civil*. Segons l'«Informe sobre responsabilitat civil en cas d'accident en el turisme actiu», en aquests moments existeixen uns criteris jurisprudencials que basen la condemna a indemnitzar el dany ocasionat per un accident en la culpa o negligència de l'empresa o entitat de turisme actiu, la qual d'entrada es presumeix. El compliment de codis de conducta o pràctiques o altres normes autoreguladores podrà actuar com a indici d'un comportament diligent de la part demandada. En aquest context també adquirirà un especial relleu l'anomenada concurrència de culpa de la víctima, cas en el qual el tribunal disminuirà o exclourà la indemnització del dany reclamada. L'aplicació d'altres qüestions de la responsabilitat civil, com ara l'anomenada «doctrina d'assumpció del risc» pot esdevenir més complexa i problemàtica en aquest sector del turisme.

6.2. Comercialització

L'estudi del màrqueting en turisme actiu no pretén de cap manera fer-nos entrar en una dinàmica de fatalisme i autocrítica inoperativa i bloquejant (Revéret, 2004). Vol servir per a identificar les mancances i, sobretot, per a consolidar els pilars d'un desenvolupament sostenible del sector.

En aquest sentit, a més de les línies de futur generals apuntades anteriorment, a nivell de màrqueting seran necessàries les següents línies de treball.

1.- *A nivell de política turística, el sector necessita dades per a poder segmentar, posicionar-se i gestionar amb referents*. La política turística relacionada amb el turisme actiu s'ha centrat fins ara i, en especial, en la promoció de l'oferta sense un producte estructurat a nivell català. També ha treballat en el suport a la comercialització i la promoció amb l'organització de viatges de familiarització, *workshops* i informació sobre tour operadors i intermediaris a través dels centres de promoció turística

a l'estranger. Tanmateix, si es vol que l'enfocament de la gestió passi a una adaptació a les exigències i motivacions de la demanda, cal que el segment conegui què és el que el mercat li demana i que la mateixa Administració s'adapti amb una nova gestió que afecti aspectes tan diversos com la manera de posar en valor el territori, la creació d'infraestructures o la relació amb les àrees d'esports, cultura o fins i tot d'educació (Sallent, 2007).

2.- *La comercialització a l'estranger demana una marca paraigües per a Catalunya*. Una de les conclusions de l'estudi és que cal fomentar una marca paraigua relacionada amb el turisme actiu a Catalunya. Aquesta iniciativa que ja es va plantejar a nivell de les comarques gironines tot i que no va arribar a consolidar-se mai, buscaria crear una xarxa entre les diferents empreses que permetés generar un producte sòlid sota una marca comuna i comercialitzada a través d'una central de reserves («l'administració hauria de fer marca»).

3.- *A nivell de política esportiva, cal incentivar la pràctica esportiva al medi natural*. No és només una qüestió de benestar físic, mental i social, provadament demostrat (Kaplan, 1995, Pecurul, 2006; Pretty i al. 2005; Sallent, 2008), ni un aspecte de justícia social de democratització de la pràctica esportiva a la natura. A més, el mercat domèstic del turisme actiu depèn en gran mesura de l'esforç que des de les Administracions es faci per a impulsar aquestes activitats, des de les escoles fins als col·lectius de la tercera edat passant per les empreses, poblacions amb dificultats específiques, immigrants, entre altres.

4.- *Cal homologar les noves pràctiques esportives el més aviat possible*. Ser capdavanters en el món de l'oci implica ser competitius en innovació i en adaptació a les evolucions del mercat, la tecnologia i les modes. No pot ser que les empreses no puguin proposar noves activitats com «ponts tibetans» o «tirolines» perquè les empreses asseguradores no troben informació o no estan homologades.

5.- *A nivell de política turística – esportiva, cal un treball conjunt de les dues administracions afectades*. No es tracta d'una iniciativa aïllada. Molts països (Irlanda, Canadà, entre altres) i Comunitats autònomes (Andalusia) ja fa temps que hi treballen. Diferents actuacions s'han d'impulsar de manera concertada i això només serà possible si es crea un organisme conjunt que ho planifiqui i executi:

A) El turisme actiu, sector de la indústria turística format per professionals del món de l'esport necessita d'estructures que li permetin trencar dinàmiques de gestió empresarial negatives (poc volum de venda, espai natural urbanitzat, restringit o saturat, regulacions estrictes de seguretat – assegurances, formació inadaptada, etc.). Cal un organisme específic que vetlli per l'estructuració d'aquest sector si es vol aconseguir un creixement econòmic sostenible i respectuós amb el medi ambient.

B) De la mateixa manera que el golf ha desenvolupat, des d'espais associatius normalment amb accés limitat a membres, productes turístics competitius acompanyats d'un ampli nombre d'actors turístics com tour operadors, agències receptives, etc. (Frochot i Legohérel, 2007), la variada i generalment consolidada oferta esportiva associativa (centres hípics, excursionisme, clubs nàutics, espais d'escalada, etc.) podrien seguir el mateix camí beneficiant tant la xarxa social que les sustenta com una oferta turística diversificada i desestacionalitzada.

6.- *A nivell de l'empresari, cal canviar l'enfocament del producte al client*. El turisme canvia ràpidament i això afecta, es vulgui o no, al turisme actiu. L'empresari ha de ser conscient que la competitivitat entre els territoris augmentarà, que el client de turisme actiu cada vegada serà més exigent, que la internacionalització ens portarà empreses foranes a territori català, que la competència serà cada vegada més professional. Difícilment es podrà continuar treballant sense recórrer a les tècniques de gestió com fan la gran majoria de les empreses. Conservar l'autenticitat de la vocació i la naturalitat del servei no està renyit amb un enfocament proactiu i estructurat de la gestió. Malauradament, qui no canvïi haurà de buscar un altre sector professional.

7.- *Ser més competitius passa per ser més cooperatius.* L'equilibri entre millorar l'avantatge competitiu i col·laborar en les actuacions que precisen el treball d'equip és un difícil equilibri estratègic que el nou empresari s'haurà de plantejar. Així, per exemple, una millor comercialització d'alguns productes de turisme actiu suposa la constitució en xarxa, la creació d'una central de reserves i d'una marca de turisme actiu. Per la seva banda, la construcció d'una xarxa permet l'externalització d'algunes operacions de comercialització, per tant una baixada de costos. La central de reserves és una manera de mutualitzar els mitjans i l'experiència comercial. El label és una eina de comunicació, una iniciativa de qualitat per a les estructures i una garantia de qualitat pels clients (Bouhaouala i Albertini, 2005). I finalment, la mutualització en la contractació d'assegurances en algunes associacions de turisme francès ha fet reduir fins a un 10% els costos originals (*Rencontres Nationales Tourisme et Loisirs sportifs de Nature*).

8.- *El futur de l'oferta catalana passa per la credibilitat i l'atenció als detalls particulars dels diferents segments*. La qualitat del producte ja s'ha de donar per suposat. Ara cal, d'una banda oferir allò que es promet i de l'altra, ser capaç de distingir aquells elements que poden fer diferent una oferta i que li aportaran valor afegit. Només així es pot crear una dinàmica virtuosa que situï el turisme actiu català en els primers lloc de l'oferta mundial.

9.- *A nivell legislatiu, cal adaptar la regulació a la realitat, les perspectives de futur i els objectius de creixement sostenible i llavors*

inspeccionar i fer complir. La regulació que afecta al sector, com ara el Decret 56/2003, les normatives d'accés al medi natural, comercialització turística, i convalidacions de títol, necessiten ser revisades i actualitzades. No pot ser que a hores d'ara només hi hagi cinc empreses censades a la Secretaria General de l'Esport. D'altra banda, no podem obligar a les empreses a complir amb els requisits d'una regulació determinada i després no inspeccionar ni fer complir. Actualment només es controlen les empreses que han fet els deures i s'han censat. Les empreses il·legals passen «desapercebudes» als ulls dels controladors, amb la injustícia que això representa.

6.3. Qualitat

1.- *És necessari desenvolupar un model basat en la gestió de la qualitat total en el sector del turisme actiu a Catalunya*. Aquesta gestió ha estat basada fins el moment en els aspectes tècnics o les característiques de la pròpia activitat físicoesportiva i, a mesura que avanci el procés de professionalització del sector, convindria reorientar els aspectes de qualitat.

2.- *La qualitat ha de convertir-se en un instrument per a crear valor per a l'usuari*. Les organitzacions han de tenir capacitat per identificar les necessitats de l'usuari, entendre-les, acceptar-les i modificar les activitats a fi d'assolir una plena satisfacció d'aquest últim.

3.- *Convé incorporar aspectes de qualitat en els processos i l'organització interna de les empreses i entitats de turisme actiu*. El sector hauria de procurar destinar el temps necessari a la gestió d'aquests aspectes a partir d'unes dades contrastables, una contrastació de resultats, un control intern i una participació dels treballadors.

6.4. Sostenibilitat

1.- *La motivació i sensibilització del sector del turisme actiu quant a la sostenibilitat hauria d'anar acompanyada d'unes millores en la gestió de les empreses i entitats*. El turisme actiu és troba en una etapa de creixement a Catalunya i per tant és d'una gran importància oferir eines que contribueixin a la millor gestió de les empreses des d'un bon inici. Això requereix accions concretes en l'àmbit de la sostenibilitat, que respectin l' entorn mediambiental, fomentin la cultural local, procurin pel desenvolupament socioeconòmic amb respecte per les activitats més tradicionals, distribueixin els beneficis equitativament i assegurin la rendibilitat econòmica pels promotors d' aquestes activitats.

El procés de recerca ha evidenciat que hi ha una gran varietat d'activitats en el sector i per tant resulta difícil generalitzar en termes d'impactes i mesures associades o recomanacions per avançar cap a la sostenibilitat del sector. Ara bé, es pot concloure que la gran potencialitat que té el turisme actiu en termes de desenvolupament pot

comportar una massificació de determinats indrets amb els conseqüents riscos associats si no es despleguen mesures de control des de les Administracions públiques i les pròpies empreses. Aquestes mesures van des de la potenciació dels impactes socioeconòmics positius a través de l' enfortiment dels negocis locals fins a l' aplicació de criteris de capacitat de càrrega per evitar el malbaratament de zones ecològicament fràgils.

En aquest informe s'ha posat de manifest la gran motivació i sensibilització del sector amb les qüestions ambientals, expressat tan en l' enquesta com en les entrevistes en profunditat. No obstant, encara cal un gran esforç per incentivar i integrar en la gestió quotidiana de les activitats els aspectes de sostenibilitat, adoptant mesures específiques de protecció de l' entorn en tots els seus àmbits: aire, aigua, energia, mobilitat, fauna i flora endèmica, residus, etc.; i foment de les activitats socioeconòmiques: implicació en projectes culturals i socials, compra de productes locals, contractació de personal local qualificat, etc.

2. – *Convé potenciar el compromís de les empreses i entitats amb el territori i llur complicitat amb la població local*. També s'ha observat que el sector està constituït majoritàriament per empreses petites que mouen fluxos relativament reduïts de turistes, el que fa que percebin amb gran relativitat els impactes que provoquen en el medi. Cal promoure un major compromís entre les empreses del sector i el territori on s'implanten amb la complicitat de la població local. En aquest sentit, tenir com aliats i dialogar amb les administracions, les entitats i la gent local és la millor forma d' entendre les problemàtiques i necessitats de l'entorn i conseqüentment aplicar les mesures més oportunes. Convé acompanyar les bones relacions amb una actitud previsora i atenta amb els impactes de les activitats que es porten a terme. Aquesta combinació, sense necessitat de realitzar grans despeses extres, té el potencial de resultar en una gestió sostenible que redundi en benefici propi de l' empresa a mig i llarg termini i del medi en què es sustenta.

3. – *Convé establir mecanismes per a fomentar un desenvolupament harmoniós del turisme actiu a Catalunya.* Les empreses han de percebre que una gestió sostenible del seu negoci els hi aportarà certs beneficis. L' existència de negocis que operen sense llicències constitueix una competència deslleial que en cap cas ha d' estar permesa, ja que redueix el marge de beneficis d'aquelles empreses que estan en situació legal i desincentiva l'adopció de sistemes de certificació o gestió que van més enllà de l' estricte compliment de la normativa.

Conseqüentment, cal generar mecanismes en forma de subvencions, millores fiscals, suport tècnic, etc. En aquest àmbit convindria ampliar la recerca i observar les relacions existents entre la gestió del turisme actiu i els mecanismes d'ordenament del territori promoguts per les Administracions públiques. L'existència d' Estats, com és el cas francès,

amb una afluència molt més elevada de turistes en el medi natural i amb una gran experiència en l'àmbit regulador i de gestió de conflictes, constitueix una font d' anàlisi que s'ha d' aprofitar per treure'n lliçons i assegurar un desenvolupament harmoniós del turisme actiu en el nostre context.

Aquests mecanismes de suport també demanden instruments per informar i comunicar avenços i novetats en el sector. L'associacionisme i la generació d'espais de trobada que garanteixin un diàleg estructurat que permeti avançar cap a objectius compartits pot esdevenir una resposta a aquestes mancances. A part dels beneficis que pot aportar per les empreses defensar interessos comuns de forma conjunta, associar-se permet compartir despeses per tasques com ara: formació ambiental del personal tècnic, realització d' avaluacions d' impacte ambiental, assessorament jurídic, neteja d' espais naturals, etc.

4. – *La necessitat de potenciar la capacitat del turisme actiu per educar, sensibilitzar i transmetre valors ambientals i culturals a la societat*. Les empreses i entitats haurien de combinar continguts pedagògics i interpretatius on el patrimoni cultural i el natural es fonen amb la contemplació directa de l'entorn.

De fet, l'anàlisi qualitativa duta a terme ha detectat una certa tendència a estendre el fenomen a l`àmbit de la cultura, conformant una mena de «turisme actiu cultural». La idea de donar a conèixer l'entorn en el qual es practica l'activitat al participant estarà molt relacionada amb unes millores de gestió de la sostenibilitat, especialment de la implicació local en l'organització i de l'actuació del personal tècnic acompanyant com a intèrpret ambiental.

En aquest sentit, la formació del personal tècnic i la informació que es proporciona als usuaris constitueixen la base i la forma més efectiva d' implementar el conjunt de mesures substantives mencionades en el «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) i, per tant, es considera que són els pilars que permetran que les empreses de turisme actiu apliquin pràctiques més sostenibles.

6.5. Extensions futures de recerca

L'efectivitat del principal *output* d'aquest treball, l'anomenat «Codi de conducta del turisme actiu a Catalunya» (CoTurAc) precisarà en els propers mesos d'una línia de sensibilització, formació i difusió entre les empreses i entitats. La manca de temps en el sector empresarial del turisme actiu, l'abundància de documents creats des de diferents fronts i la dinàmica mateixa de les empreses pot dificultar que els objectius del Codi s'arribin a complir. Tal i com admet algun dels experts professionals entrevistats, «es llegiran aquest codi només els que vulguin millorar». Cal doncs aconseguir que els que vulguin millorar les seves tècniques o paràmetres de gestió mitjançant aquest instrument siguin la majoria. Per

això es proposa una línia de sensibilització que reforci les mancances del sector a nivell empresarial i territorial, una línia de formació materialitzada en presentacions a nivell comarcal o de vegueries i una línia d'acompanyament que recolzi el seguiment de la iniciativa.

Per la seva banda, una altra possible extensió del treball podria consistir en proposar una ordenació del sector del turisme actiu a Catalunya. Establertes unes pautes de gestió que les empreses i entitats poden incorporar en l'autoregulació de la seva activitat, el legislador català podria plantejar-se si els paràmetres aplicables a les empreses de turisme actiu haurien de ser els mateixos que en el cas de les federacions, associacions, clubs o agrupacions esportives, socials i culturals. Tant si es considera necessari iniciar un procés de «turistificació» del turisme actiu que es tradueixi en l'establiment d'un marc regulador propi com si això no es considera necessari, en aquests moments a Catalunya manca la regulació d'un règim d'autorització específic de l'activitat que, òbviament, hauria de ser conforme a la Directiva 2006/123/CEE del Parlament Europeu i del Consell, de 12 de desembre, *relativa als serveis en el mercat interior* (Directiva «Bolkenstein»). A diferència d'altres Comunitats autònomes (Galícia, Navarra, Andalusia, Astúries, Cantàbria), la manca d'aquesta autorització administrativa introdueix un important desordre en el sector.

Actualment una part molt important de les empreses i entitats de turisme actiu no compleix les mesures contemplades actualment pel Decret 56/2003, de 20 de febrer, *pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural*. Convindria estudiar exhaustivament si la manca de compliment és degut a dificultats de gestió –manca de temps, rotació del personal, entre altres— i si les mateixes haurien de ser millorades en alguns aspectes, particularment pel que fa a la titulació exigible al personal tècnic acompanyant, les garanties de responsabilitat civil i al cens o enregistrament de l'activitat. L'anàlisi qualitativa d'aquest estudi ha fet palès el caràcter controvertit d'aquestes últimes mesures.

Finalment, el legislador català també s'hauria de plantejar quina hauria de ser la vinculació entre les empreses de turisme actiu i les federacions esportives que disciplinen l'activitat, així com la possibilitat d'establir un sistema d'autocontrol obligatori, almenys en relació a la gestió de la seguretat i la sostenibilitat.

Bibliografia

I. Segurerat

Articles de revista

Álvarez Lata, N. (1998); Responsabilidad y exclusión de responsabilidad en los viajes combinados (Un análisis de la aplicación práctica del artículo 11 de la Ley de Viajes Combinados, de 6 de julio 1995), *Actualidad Civil*, núm.7, pàgs. 13-31.

Bentley, T.A.; Page, S.J. (2001); Scoping the Extent of Adventure Tourism Accidents; *Annals of Tourism Research*, vol.28, pàgs. 705-726.

Bentley, T.A.; Page, S.J.; Macky, K.A. (2001); Adventure tourism and adventure sports injury: The New Zealand experience; *Applied Ergonomics*, vol.38, pàgs. 791-796.

Bentley, T.A.; Page, S.J.; Laird, I.S. (2000); Safety in New Zealand's Adventure Tourism Industry: The Client Accident Experience of Adventure Tourism Operators; *Journal of Travel Medicine*, vol. 7, pàgs. 239-245.

Blanco Portillo, R. (2006); El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso; *Estudios Turísticos*, núm. 169-170, pàgs. 7-38.

Botana García, G. (2005); a Llamas Pombo, E. (coord.), Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (Comentarios y Jurisprudencia de la Ley veinte años después) (art.2), La Ley, Madrid, pàgs. 109-140.

Callender, M.; Page, S.J. (2003); Managing risk in adventure tourism operations in New Zealand: a review of legal case history and potential for litigation; *Tourism Management*, vol.27, pàgs. 13-23.

Cater, C. (2006); Playing with risk? Participant perceptions of risk and management implications in adventure tourism; *Tourism Management*, vol. 27, pàgs. 317-325.

Celsi, R.L.; Rose, R.L.; Leigh, T.W. (1993); An Exploration of High-Risk Leisure Consumption through Skydiving; *Journal of Consumer Research*, vol.20, pàgs. 1-23.

Fuster i Matute, J.; Elizalde Agurruza, B.; Riesgo y Actividades Físicas en el Medio Natural: Un Enfoque Multidimensional (http://www.geocities.com/puertopibes/uflo/ u_conce2.htm) (data consulta: 10/08/2007).

García Saura, P.J. (2002); Necesidad de regular el ejercicio y actuación de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de turismo activo en el medio natural; *Cuadernos de Turismo*, vol. 9, pàgs. 45-52.

Grieshop Corrada, S.M.; Liability Waivers in the United States Travel and Adventure Sports Industry; *International Travel Law Journal*, 2006, pàgs. 156-161.

Guia Julve, J.; Russo, A.P.; Anton Clavé, S; Prats Planagumà, Ll. (2007); Clústers turístics de Catalunya, inèdit.

Jiménez Martín, P.J. (2006); Turismo Activo y Protocolos de Seguridad: BTT en la Vía Verde de Morata de Tajuña; *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, vol. 2, pàgs. 1-14.

Johnston, M. (1989); Accidents in Mountain Recreation— The Experiences of International and Domestic Visitors in New Zealand; *GeoJournal*, vol. 19, núm. 3, pàgs. 323-328.

Nasarre Sarmiento, J.M. (2006); La regulación de las empresas de turismo activo; *Estudios Turísticos*, núms. 169-170, pàgs. 103-111.

Navarro Munuera, A. (1992); en Bercovitz Rodríguez-Cano, R./Salas Hernández, J. (coords.), *Comentarios a la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios* (art. 3), Civitas, Madrid, pàgs. 79-93.

Northey, G. (2003); Equestrian injuries in New Zealand, 1993-2001: knoledge and experience; The New Zealand Medical Journal, vol. 116, pàgs. 1-8.

Page, S.J.; Bentley, T.A.; Walker, L. (2006); Scoping the nature and extent of adventure tourism operations in Scotland: how safe are they?; *Tourism Management*., vol. 27, pàgs. 381-397.

Piñeiro Salguero, J. (2005); Accidentes deportivos: lesiones consentidas, *Indret*, vol. 3, pàgs. 1-46.

Rebollo González, J.C. (2001); Daños y responsabilidad en los deportes de riesgo, *Revista del Poder Judicial*, núm. 61, pàgs. 445-471.

Verdera Server, R. (2003); Una aproximación a los riesgos del deporte, *InDret*, vol. 1, pàgs. 1-46.

Wilks, J.; Davis, R.J. (2000); Risk management for scuba diving operators on Australia's Great Barrier Rief; *Tourism Management*, vol. 21, pàgs. 591-599.

Wilks, J. (2007); Tourists and Water Safety; International Travel Law Journal, pàgs. 35-43.

Monografies

Aspas y Aspas, J.M. (2006); «Los deportes de aventura, ¿deporte o turismo?», a Melgosa, J. (ed.); *Derecho y turismo*, Universidad de Salamanca, Salamanca.

Barranco, R.; Real, G; Talón, P. (2006), a de la Plata Caballero, N. (dir.); *El entorno jurídico de las nuevas tendencias deportivas: deporte de aventura, animación deportiva y ocio activo*, Dykinson, Madrid, pàgs. 23-54.

Bentley, T.A.; Page, S.J.; Laird, I.S. (2003); «Managing Tourist Safety: The Experience of the Adventure Tourism Industry», a Wilks, J; Page, S.J. (eds.); *Managing Tourist Health and Safety in the New Millennium*, Pergamon, London (et altri), pàgs. 85-97.

Bertini, B. (2002); *La responsabilità sportiva*, Giuffrè editore, Milano.

Buckley, R. (2006); Adventure Tourism, Cabi, Oxfordshire/Cambridge.

Clotier, R. [et altri] (2000); *Legal Liability and Risk Management in Adventure Tourism*, Bhudak, Kamloops.

Dietl, K. (2000); *Unfallhaftung beim Expeditions-und Trekkingbergsteigen*, Peter Lang, Frankfurt am Main.

Galán Aguado, A. (2006); «La regulación del turismo activo en Castilla y León. Estado de la cuestión», a Melgosa, J. (ed.); *Derecho y turismo*, Universidad de Salamanca, Salamanca.

Jordano Fraga, F. (1987); *La responsabilidad contractual*, Tecnos, Madrid.

Ídem (1994); *La responsabilidad del deudor por los auxiliares que utiliza en el cumplimiento*, Civitas, Madrid.

Magnus, U.; Micklitz, H.W. (2006); *Liability for the Safety of Services*, Nomos, Munich.

Martínez de Aguirre y Aldaz, C, a Bercovitz Rodríguez-Cano, R./Salas Hernández, J. (coords.) (1992*); Comentarios a la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios* (art. 2), Civitas, Madrid, pàgs. 46-77.

Nebbia, P. (2007); *Unfair Contract Terms in European Law (A Study in Comparative and EC Law)*, Oregon, Oxford/Portland.

Solé Feliu, J. (2003); Los perfiles borrosos de la asunción del riesgo en el derecho comparado, a Cabanillas Sánchez, A. (et altri); *Estudios Jurídicos en Homenaje al profesor Luis Díez-Picazo*, Thomson-Civitas, Madrid, pàgs. 3097-3123.

Wilks, J.; Page, S.J. (eds.) (2003); *Managing Tourist Health and Safety in the New Millennium*, , Pergamon, London (et altri).

II. Comercialització

Bigné, E., Font, X. i Andreu, L. (2000); Marketing de destinos turísticos. Anàlisis y *estratégias de desarrollo*. Esic Editorial. Madrid

Blanco, R. (2006); «El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso». Estudios Turísticos, pàgs. 169 - 170

Bouchet, E. (2004); «Pour des equipements de loisirs de nature adaptés au grand public» a Cahier Espaces, vol 81, pàgs. 146 - 153

Bouchet, P. i Lebrun, A.M. (2004); «Segmentation de l'offre de tourisme sportif à partir des expériences recherchées» a Cahiers Espaces, vol. 81, pàgs. 78 - 89

Bouhaouala, M. i Albertini, F. (2005); «La nécessaire professionnalisation du tourisme équestre» a *Espaces Tourisme & Loisirs*, vol. 229, pàgs. 16 – 18

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996); *Coopetition*. Doubleday. Nova York

Cerveró, J., Iglesias, O. i Villacampa, O. (2002); *Marketing turístico*. Octaedro. Barcelona

Caixa Catalunya (2007) *Informe sobre la conjuntura econòmica*, núm. 117. Octubre 2007. [en línia] http://www.caixacatalunya.cat/caixacat/cat/ccpublic/particulars/default.htm [consulta: 29.11.2007]

Corneloup, J. (2004); «D'hier à demain. Évolution du marketing des loisirs sportifs de nature» a *Cahier Espaces* vol. 81, pàgs. 104 – 116.

Cornleoup, J I Bordeau, P (2002); «Culture professionnelle et métiers du tourisme sportif de montagne» *Revue Teoros*, vol. 20 (3), pàgs. 32 – 44

Corneloup, J. i Bourdeau, P. (2004); «Les sports de nature. Entre pratiques libres, territoires, marchés et logiques institutionnelles» a *Cahier Espaces*, vol. 81, pàgs. 117 – 124.

Eroski (2005); «Esports d'aventura: 93 empreses i 11 especialitats esportives a examen» Revista Eroski, vol. 86. [en línia] http://revista.consumer.es/web/ca/20050301/actualidad/tema_de_portada/69590.php [consulta: 2.12.2007]

Frochot, I. i Legohérel, P. (2007); *Le marketing du tourisme*. Dunod. Paris

Goytia, A. (2004); «La experiencia de ocio en la sociedad emocional. Luces y sombras de la teatralización de experiencias de ocio en la economía de la experiencia»a *Boletín ADOZ*. Revista de Estudios del Ocio, vol. 28, pàgs. 19 – 22.

Grötsch, K. (2003); «Economía de Sensaciones o la Gestión de las Emociones», a Apraiz, A. y Iribar, M. F. (eds.). (2003). *Experiencias y*

técnicas en la gestión del ocio. Documentos de estudios de ocio, 25. Universidad de Deusto. Bilbao

Haahti, A. y Komppula, R. (2005); «Experience design in tourism» a Costa, C. i Buhalis, D. *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Elsevier, pàgs. 101 – 110.

Hall, C. M. (1992); «Review: adventure, sport and health tourism» a Hall, C. M. i Weiler B (ed.) *Special Interest Tourism*. Belhaven Press. Londres

Higham, J. E. S. (ed.) (2005); *Sport Tourism Destination. Issues, opportunities and analysis.* Elsevier. Oxford

Kaplan, Stephen (1995); «The restorative benefits of nature: toward an integrative framework», *Journal of Environmental Psychology*, núm. 15, pàgs. 169-182.

Kotler, P. (1999); *Dirección de marketing*. Prentice-Hall. Madrid

Kouchner, F. i Le Borgne, A. (2002); *Créer et commercialiser des produits de tourisme équestre* Mini-guides AFIT. Edició AFIT. París

Lanquar, R. (2001); *Marketing turístico*. Ariel. Barcelona

Marciszewska, B. (2005); «Emotional Arts Marketing – Creating Tourist Value» a *AIEST Tourism Review*, vol 60, (3), pàgs. 29 – 34.

ODIT France (Observation, développement et ingénierie touristique) (2007); Offre touristique. La stratégie d'ODIT France. Publicacions ODIT. Paris

Organización Mundial del Turismo (1999); *Turismo: panorama 2020. Avance actualizado*, OMT, Madrid.

Pecurul, Mireia. (2006); *Contribución de los Espacios Verdes a la Salud y el Bienestar Humano*. Informe nacional de l'Estat Espanyol en l'Acció de Cooperació Intergovernamental Europea en matèria d'Investigació Científica i Tecnològica COSTE E-39. Centre Tecnològic Forestal de Catalunya.

Pigeasseau, C. (1997); «Sport et tourisme: émergence du sport dans l'offre touristique» a *Cahier Espaces*, vol. 52, pàgs. 15 – 24.

Pretty, Jules, Griffin Murray, Peacock, Jo, Hine, Rachel, Sellens, Martin, South, Nigel. (2005); «A Countryside for Health and Wellbeing: The Physical and Mental Health Benefits of Green Exercise» - Executive Summary, *Countryside Recreation*, núm. 13 (1), pàgs. 2-7.

Revéret, C. (2004); «Le discret Big Bang des loisirs sportifs de nature» a *Cahier Espaces,* vol. 82, pàgs. 8- 14.

Ruiz, G. (1997); «Les évolutions des pratiques sportives depuis dix ans» a *Cahier Espaces*, vol. 52, pàgs. 8 – 14

Sallent, O. (2007); *El valor de proveer experiencias únicas en turismo activo: aportaciones prácticas para la oferta*. Boletín ADOZ, vol. 35

Sallent, O. (2008); «Els beneficis de l'experiència única del paisatge i l'activitat física pel benestar de l'individu». Observatori del paisatge. (propera publicació)

Serra, A. (2002); *Marketing turístico*. Piràmide. Madrid

Siau, V. (2007); «Sports de nature. Sur le chemin du droit» a *Tourisme & droit*, vol. 90, pàgs. 14 – 19

Turco, M. T., Riley, R. i Swart, K. (2002); *Sport Tourism. Fitness Information Technology*. Morgantown.

VVAA (2005); *New Views on Sport Tourism*. Illes Balears Forum. Calliope Publishing

VVAA (2006); *Developing off-road cycling in Woodlands in the South West. a feasibility study*. Roger Tym & Partners with Total Marketing Solutions.

- Weed, M. (2006); «Sports Tourism Research 2000 – 2004: A Systematic Review of Knowledge and a Meta-Evaluation of Methods» a *Journal of Sport & Tourism*. vol. 11 (1), pàgs. 5 – 30

Weed, M. i Bull, C. (2004); *Sports tourism. Participants, policy and providers*. Elsevier.

Williams, P., Fidgeon, P. R. (2000); «Addressing participation constraint: a case study of potential skiers» a *Tourism Management*, vol. 21, pàgs. 379 – 393.

III. Qualitat

AENOR (2000) Norma UNE-ISO 9001: 2000 Ed. Aenor, Madrid.

Desbordes, M et al. (2001); Marqueting deportivo, Paidotribo, Barcelona.

EFQM (1999); *Modelo de excelencia de la European Fundation of Quality Management EFQM*, Club Gestión de Calidad, Madrid.

Esteban, R. (1999); *Venda más en su tienda*, Griker, Madrid.

Freire, et. Al. (2000); *La futura ISO 9000:2000 Análisis comparativo*, Fundación Confemetal, Madrid.

Grande, I. (2000); *Marketing de los servicios*, ESIC, Madrid.

Grönroos, C. (1990); *Marketing y gestión de servicios*, Diaz de Santos, Madrid.

Güell, H./ Sanz G.(2000); *Com millorar l'Atenció al client*, 2000, Barcelona.

Hayes, B (1995); *¿Cómo medir la satisfacción del cliente?*, Barcelona.

Kaplan i Norton (1997); *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona.

Membrado, J. (1999); *La gestión empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de EFQM*, Diaz de Santos, Madrid.

O'connor, J. y Seymour, J. (2004); *Introducción a la PNL*, Urano, Barcelona.

Parasuraman,A. et al. (1993); *Calidad Total en la gestión de servicios*, Diaz de Santos, Madrid.

Peiró, J.M. (1993); *Círculos de Calidad*, Eudema, Madrid.

Peters, T. (2006); *Re-imagina!*, Pearson Educación, Madrid

Peters i Waterman (1992); *En busca de la excelencia*, Folio, Barcelona.

Ramon Cortés, Ferran (2005); *L'illa dels 5 fars*, RBA La Magrana, Barcelona

Senlle A., et alt. (2004); *Calidad en las organizaciones Deportivas*, Gestión 2000, Barcelona

Senlle A. i Vilar J. (1996); *ISO 9000 en empresas de servicios*, Barcelona.

Tozawa, B. y Bodek, N. (2002); *Rápido y fácil*, TGP Hoshin, Madrid.

Triadó, X (1996); *El Márqueting en la gestión deportiva*, GPE, Barcelona.

VVAA (2001); Guia de la Qualitat ISO 9000:2000, Centre Català de la Qualitat CIDEM, Barcelona.

Webs consultades

Organización Internacional para la estandarización (www.iso.ch)

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (www.efqm.org)

Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (www.cidem.com)

Institut Català de Tecnologia (www.ictnet.es)

Club Gestion Calidad (www.clubexcelencia.org)

Asociación Española de Normalización y Acreditación (www.aenor.es)

Entidad Nacional de Acreditación (www.enac.es)

IV. Sostenibilitat

Articles de revista

García Saura, P.J. (2002); Necesidad de regular el ejercicio y actuación de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de turismo activo en el medio natural; *Cuadernos de Turismo*, vol. 9, pàgs. 45-52.

Collier, U. (1997), Sustainability, Subsidiarity and Deregulation: New Directions in EU Environmental Policy, *Environmental Politics,* Volume 6, Number 2, pp. 1-23.

Nasarre Sarmiento, J.M. (2006); La regulación de las empresas de turismo activo; *Estudios Turísticos*, núms. 169-170, pàgs. 103-111.

Buckley, R. (2000), Neat trends: current issues in nature, eco- and adventure tourism. *International Journal of Tourism Research,* **2**, 437-444.

Monografies

Buckley (2006); *Adventure Tourism, International Centre for Ecotourism Researck*. Griffith University, Australia.

Butler, R. (1993); «Tourism-An Evolutionary Perspective», a Nelson, G.C, et al. (ed.) *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Managing,* University of Waterloo, pàgs. 27-43

Campillo, X, Font, X. (2003); *Avaluació de la sostenibilitat del turisme a l' Alt Pirineu i Aran*, Consell Assessor Desenvolupament Sostenible de la Generalitat de Catalunya.

Comité Olímpico Internacional (2005); *Manual sobre deporte y medio ambiente*.

De Andrés, A.; Blanco, R.; Pertejo, J. y Prats, M. (1995); *Manual para la mejora de la calidad ambiental de las actividades recreativas en la naturaleza*, Ecotrans, España.

Diputació de Barcelona (2002); *Activitats turístiques i sostenibilitat: idees i suggeriments per a gestos locals*; Diputació de Barcelona, Xarxa de Municipis.

Diputació de Barcelona (1998); «*Estudi sobre la pràctica sostenible de l'esport al medi natural*». *Temes d'esports*, 8. Servei d'Esports i Turisme. Diputació de Barcelona

Fundación biodiversidad y Green Cross España (2007); *Estrategia nacional sobre deporte y sostenibilidad*. Ministerio de Medio Ambiente, España.

Fundación biodiversidad y Green Cross España (2007); *Manual de Buenas Prácticas y métodos de educación y concienciación en el*

Desarrollo Sostenible a través del Deporte. Ministerio de Medio Ambiente, España.

Gómez Parro, O. (2006); «Elementos para articular un modelo de Desarrollo Sostenible en Turismo Deportivo», a Moscoso, D.; Moyano, E. (Coords); *Deporte y desarrollo rural*, Instituto Andaluz del Deporte, pàgs. 195-200.

González Fernández, M.T. (2006); «El deporte como sector emergente para el desarrollo rural», a Moscoso, D.; Moyano, E. (Coords); *Deporte y desarrollo rural,* Instituto Andaluz del Deporte, pàgs. 17-31.

Luque Gil, A. (2006); «La evaluación del medio rural para el desarrollo sostenible de actividades físico deportivas en la naturaleza», a Moscoso, D.; Moyano, E. (Coords); *Deporte y desarrollo rural,* Instituto Andaluz del Deporte, pàgs. 97-121.

Maza Rodríguez, P. (2006); «Desarrollo rural en Aragón a través del turismo deportivo en la naturaleza», a Moscoso, D.; Moyano, E. (Coords); *Deporte y desarrollo rural,* Instituto Andaluz del Deporte, pàgs. 43-59.

Mezyed, R. (2005). *Turismo Rural y Turismo Activo en España*. TALKIT.

Moyano, E., Moscoso, D.; (2006) «El deporte como sector emergente para el desarrollo rural» a Moscoso, D.; Moyano, E. (Coords); *Deporte y desarrollo rural,* Instituto Andaluz del Deporte, pàgs. 17-32.

Reguero, M. (2004); *10 Estrategias que fomentan la sostenibilidad del ecoturismo*, Centro Nacional de Medio Ambiente, Ministerio de Medio Ambiente, España.

Swarbrooke, J., Beard, C., Leckie, S., Pomfret, G. (2003); *Adventure Tourism: The new frontier*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Tourism Concern and World Wildlife Fund WWF (1992); *Beyond the Green Horizon. A Discusión Paper on Principles for Sustainable Tourism*. WWF UK, Godalming.

Van Lierde, N. (2007); *Sports de nature: Outils pratiques pour leur gestion*, L'Atelier

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987); *Our common future*. Oxford University Press.

<u>*Webs consultades*</u>

Reglamento RFME Carburante, 2007; Real Federación motociclista Española (http://www.rfme.com/reglamentos/CARBURANTES2007.pdf) (data de consulta 16/10/2007).

Reglamento deportivo, noviembre 2003; Real Federación motociclista Española

(http://www.rfme.com/reglamentos/ReglamentoDeportivoRFME.pdf) (data consulta 18/10/2007).

Environmental Code; Fédération Internationale de Motocyclisme, UNEP, 2007 (http://www.fim.ch/en/default.asp?item=26#) (data de consulta 25/10/2007).

Environmental Handbook for Towed Water Spots; Internacional Water Ski Federation (http://www.iwsf.com/EnvironmentalHandbook/iwsfenviron.htm)(data de consulta 30/10/2007).

Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmental Sustainable Development. WTTC, WTO, Earth Council. www.wttc.org/agenda21.htm (data de consulta 10/11/2007)