

## ARTÍCULOS RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

# La sostenibilidad del turismo recreativo de alta montaña

MARÍA ISABEL SAZ GIL<sup>1</sup>  
LUIS CARÚS RIBALAYGUA<sup>2</sup>

Recibido: 2007-11-10

Aceptado: 2008-05-28

### Resumen

*Para un creciente número de agentes interesados, el turismo en la alta montaña supone un conflictivo dilema entre el disfrute recreativo de ésta, su explotación económica y la conservación de las frágiles áreas donde aquel inevitablemente tiene su destino. La cuestión cobra especial relevancia en el sistema montañoso pirenaico. En este trabajo se realiza una revisión del impacto de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAMs) en el medio y del concepto de sostenibilidad. A continuación, se procede a describir un modelo para mejorarla, que muestra la naturaleza de las relaciones entre los distintos grupos de interés y sus diferentes grados de poder negociador a la hora de decidir la creación de valor sostenible. En este marco, la participación a través de la Economía Social, desempeña una función significativa debido a sus implicaciones para impulsar y potenciar la implicación de diversos agentes y de la población local en el proceso.*

**Palabras clave:** Centro Turístico Recreativo de Alta Montaña (CTRAM), grupos de interés, participación, economía social, sostenible.

- 
- 1 Doctora por la Universidad de Valencia (España). Profesora Universidad de Zaragoza. Dirección de contacto: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Ronda Misericordia, 1, 22001 Huesca (España). Teléfono: 974 239 373; fax: 974 239 375; e-mail: [sazgil@unizar.es](mailto:sazgil@unizar.es).
  - 2 Doctor por la Universidad de Lérida (España). Profesor Universidad de Zaragoza. Dirección de contacto: Facultad de Ciencias de la Salud y del Deporte, Plaza Universidad, 3, 22002, Huesca (España). Teléfono: 974-23 93 93, fax: 974 23 93 e-mail: [carus@unizar.es](mailto:carus@unizar.es)

## **SUSTAINABILITY OF HIGH-MOUNTAIN RECREATION TOURISM**

### **Abstract**

*For an increasing number of agents, high-mountain tourism has become a controversial issue that poses a dilemma between recreation, economic exploitation, and the preservation of the vulnerable areas where it takes place. The issue is particularly important in the Pyrenees. The work here presented discusses the impact that high-mountain recreation centres have on the environment, as well as the concept of sustainability. A model to improve such sustainability is described, showing the nature of the relations among various groups involved, who have different interests and levels of power to negotiate when the time comes to determine sustainability. In this sense, participation in the so-called social economy plays an important role in the empowerment and involvement of various agents and the local population in the process.*

**Key words:** *High-Mountain Recreation Centres, interest groups, participation, social economy, sustainability.*

## **LE TOURISME RÉCRÉATIF DURABLE EN HAUTE MONTAGNE**

### **Résumé**

*Pour un nombre croissant d'agents intéressés, le tourisme en haute montagne suppose un dilemme conflictuel entre les délices récréatives de celle-ci, son exploitation économique et la préservation des secteurs fragiles, destination inévitable de ce tourisme. Cela devient spécialement important dans le système montagneux pyrénéen. Dans ce travail on effectue une révision du concept de durabilité et de l'impact des Centres Touristiques Récréatifs de Haute Montagne (CTRAMs) sur l'environnement. Ensuite, on décrit un modèle pour améliorer la durabilité, qui montre la nature des relations entre les différents groupes d'intérêt et ses différents degrés de pouvoir négociateur au moment de décider la création de valeur soutenable. Dans ce cadre, la participation à travers l'Économie Sociale, effectue une fonction significative étant donné ses implications pour promouvoir et renforcer l'implication de divers agents et de la population locale dans le processus.*

**Mots clés:** *Centre Touristique Récréatif de Haute Montagne (CTRAM), groupes d'intérêt, participation, économie sociale, soutenable.*

.....

## Introducción

El surgimiento del concepto de desarrollo sostenible del turismo es un referente fundamental en el modelo de crecimiento turístico, incidiendo en que no se puede crecer de cualquier modo. La Unión Mundial para la Naturaleza, UICN (OMT, 1993) da el siguiente concepto de desarrollo sostenible:

“El desarrollo sostenible es un proceso que permite que se produzca el desarrollo sin deteriorar y agotar los recursos que lo hacen posible. Este objetivo se logra, generalmente, gestionando los recursos de forma que se puedan ir renovando al mismo ritmo que van siendo empleados, o pasando de un recurso que se regenera lentamente a otro que tenga un ritmo más rápido de regeneración. De esta forma, los recursos podrán seguir manteniendo a las generaciones presentes y futuras”.

Alcanzarlo resulta extremadamente complejo ya que con frecuencia, los intereses de los diversos agentes que intervienen en el crecimiento económico de los destinos turísticos tienen una visión excesivamente centrada en el corto plazo, y buscan beneficios inmediatos sin preocuparse de los efectos que las decisiones y las acciones realizadas tendrán a largo plazo. Sin embargo, la sociedad es cada vez más sensible a este respecto, surgiendo la sociedad civil a través de la Economía Social y de las Organizaciones No Lucrativas, como un potencial agente social que quiere intervenir en el proceso en el que se determinan las condiciones que conforman su calidad de vida, así como el de las generaciones futuras, entendiendo que el éxito en la creación de valor está relacionado con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico.

Este artículo se estructura de la siguiente forma, en el segundo apartado, se referencia el concepto de sostenibilidad. En el tercer apartado, se reflexiona en torno a los aspectos que condicionan el sector turístico recreativo de alta montaña. En el cuarto epígrafe, se analiza el impacto del turismo recreativo de alta montaña en el medio. En el quinto apartado, se describe el segmento y destino turístico recreativo de alta montaña. En el sexto apartado, se propone y describe un modelo para mejorar la sostenibilidad de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña, en él la Economía Social, desempeña un papel significativo, permitiendo impulsar y potenciar la participación, además

facilita información, establece redes y relaciones entre la población local y diversos agentes interesados en la creación de valor sostenible. Para finalizar, se establecen las principales conclusiones.

## **1. Sostenibilidad**

Se interpreta que el éxito del Centro Turístico Recreativo de Alta Montaña (CTRAM) viene definido por el concepto de “desarrollo turístico sostenible”, propuesto por la Organización Mundial del Turismo (1993), que lo entiende como una forma de desarrollo económico concebida para mejorar la calidad de vida de la comunidad anfitriona, dotar al visitante de una experiencia de alta calidad y mantener la calidad de un medio ambiente del que ambos, la comunidad y el visitante, dependen.

Concretamente, y en el ámbito de la alta montaña que nos ocupa, un trabajo de investigación realizado en Suiza, sobre el futuro del turismo en la alta montaña y para concretar propuestas para un desarrollo sostenible (OFIAMT, 1995), ha profundizado en esta cuestión en relación con una actividad recreativa que ha afectado profundamente el desarrollo de las regiones de montaña. Dicho trabajo postula la “convergencia de la economía y de la ecología y la responsabilidad de los actores locales” en la elaboración de las normas de equilibrio y en su aplicación práctica, y concluye proponiendo un programa de ocho puntos con criterios e indicadores destinados a facilitar la concreción de una gestión sostenible de la estrategia de obtención de valor en el turismo de montaña a partir de una evaluación de los efectos en el medio paisajístico, económico y sociológico.

Entre los investigadores del segmento turístico considerado es patente el interés por el aspecto medioambiental —ecología del medio natural, herencia cultural y estructura social— del desarrollo turístico sostenible. POON (1993), por ejemplo, argumenta que la sostenibilidad del medio ambiente debe gozar de la máxima prioridad en el desarrollo turístico. En relación con el ciclo de vida de un destino BUTLER (1980) afirma que la explotación de su medio ambiente es una razón potencial del declive de su competitividad.

El equilibrio entre la protección del medio ambiente y ser competitivo en el mercado es pues la esencia del desarrollo sostenible de un destino turístico de alta montaña. Una visión estrecha del desarrollo económico combinada con una planificación inadecuada a menudo ha tenido como resultado consecuencias negativas. El éxito en la creación de valor está por tanto estrechamente relacionado con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico.

Sin embargo, hay que tener presente que si bien el éxito estratégico se caracteriza por una posición de creación de valor sostenible afianzada a través de una prosperidad en el bienestar de la población anfitriona y en la satisfacción óptima de las necesidades del consumidor, sin menoscabo del medio ambiente cultural, social y natural, la realidad demuestra que en este tipo de destinos turísticos la prosperidad económica adquiere una importancia relativa superior a la de otros aspectos subjetivos como el bienestar de la mano de obra, la óptima satisfacción del visitante o la conservación de cultura y naturaleza.

## **2. Aspectos que condicionan el sector**

En la actualidad el sector turístico recreativo de alta montaña se enfrenta a retos serios y difíciles. Siguiendo a SAUVAIN (1998), mercado, demanda y clima, factores primeros en condicionar las perspectivas del sector, sufren cambios profundos y son consustanciales a ellos los más altos grados de incertidumbre.

La fase del ciclo de vida de alto crecimiento y poca rivalidad que vivió el sector hasta hace unos treinta años, y que era la base de los planes de desarrollo de sus CTRAMs, ha madurado, los cambios han sido rápidos y los agentes económicos, ante un crecimiento inesperado de la competencia sólo han sabido reaccionar con acciones coyunturales, válidas para el corto plazo pero que en ocasiones han provocado tensiones en las sociedades locales. Las situaciones conflictivas en el plano político hacen que no solamente los procesos de adaptación del turismo de alta montaña sean difíciles sino que también pueden transcurrir por cauces desfavorables.

Como observa el autor, la lucha por obtener cuotas de mercado empuña a las operadoras de remontes mecánicos a mejorar cada vez más la calidad de su oferta (comodidad en las pistas, supresión de las esperas, etc.) y a intentar posicionarse con un producto particular (por ejemplo, la innivación 100% artificial) para diferenciarse. La cuestión es que todas las mejoras con soporte tecnológico, sea el vertiginoso aumento de la capacidad de transporte de deportistas o la innivación artificial, están a disposición de la práctica totalidad de los destinos, lo que ocasiona una escalada en el uso de nuevas instalaciones, un balance de la oferta a niveles siempre más altos y una espiral de crecimiento de los costes.

Por otra parte, la evolución del clima, tal y como se pronostica, obra en pro de la concentración del turismo de alta montaña. Los CTRAMs que disfrutaban ubicaciones privilegiadas en cuanto a línea y precipitación nívica experimentarán un uso cada vez más intenso, mientras que sus dominios esquiables

sufrirán masificación. Se multiplicarán las demandas de equipamiento de dominios esquiables situadas en cotas altas y de sus conexiones con los dominios situados en cotas bajas, mientras que las pistas se equiparán con instalaciones de innivación artificial, se sustituirán los remotes terrestres por aéreos, se intentará abrir instalaciones en vertientes umbrías acumuladoras de la mayor cantidad de nieve posible, y se moverán terrenos para adecuar los relieves e infraestructuras de pistas.

Todo lo anterior unido a los impactos derivados de las infraestructuras de acceso a los destinos significa que parajes frágiles como los pirenaicos, cuyo poder de regeneración se ve fuertemente limitado por la altitud, se verán sometidos a una presión creciente. Los impactos sobre el suelo y el agua, así como las construcciones afectarán el paisaje pirenaico en los dominios de los CTRAMs aún más que hasta ahora.

Las circunstancias del sector turístico de alta montaña referidas representan nuevos retos para la creación de valor sostenible de los CTRAMs que operan en ella. En primer lugar, retos a escala nacional y en los ámbitos regional y local, y a escala empresarial. Adaptar la oferta e implementar las estrategias necesarias para ello significa, para las organizaciones operadoras de remotes, realizar unas inversiones de tal cuantía que puedan poner en situaciones delicadas a las pequeñas y medianas. Por tanto, parece que las decisiones que afecten inversiones importantes deben tener un alcance regional, para intentar minimizar el riesgo de que las estrategias de recuperación terminen en fracasos financieros.

En segundo lugar, para sobrevivir en un segmento turístico tan competitivo, resulta vital diferenciarse. Pero las condiciones naturales y las diferencias culturales ofrecen una gran diversidad de situaciones de CTRAMs. Se trata pues de identificar las oportunidades y amenazas que concurren en el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña (STRAM), de identificar los puntos fuertes y débiles que concurren en cada destino y de aprovechar y potenciar, respectivamente, los primeros, evitando hipotecar las oportunidades de creación de valor sostenible con medidas coyunturales limitadas al corto plazo.

### **3. Impacto del turismo recreativo de alta montaña**

En nuestros días, a juzgar por las características de la fase del ciclo de vida en que se encuentra y por los valores que toman el resto de elementos estructurales que ponen de relieve las amenazas y oportunidades de un sector industrial —Grado de Concentración, Fuerzas Competitivas y Grado de

Globalización— (CARÚS, 2001), el STRAM se enfrenta a problemas no tanto de crecimiento como de conseguir una experiencia turística de calidad que, a su vez, es dependiente del sostenimiento del medio tanto físico como social (RYAN, 1991).

Es cierto que desde principios del siglo pasado el turismo se ha constituido en salvador de muchos aspectos económicos, físicos, sociales, psicológicos, culturales y políticos de los destinos (CROUCH y RITCHIE, 1999): conteniendo la migración a la ciudad desde zonas otrora deprimidas a través de la creación de empleo; provocando la mejora de infraestructuras locales; obteniendo nuevas ideas de la exposición de la población local a las corrientes externas; dando protagonismo a las costumbres locales; o creando una imagen de marca a través del reconocimiento internacional de una región. De todos ellos constituyen excelentes testigos los CTRAMs que operan en los Pirineos.

Pero no es menos cierto que también ha sido causante de un sinnúmero de impactos negativos: inflación, especulación, corrupción, congestión humana, desarrollo del “factor codicia”, hostilidad hacia la mano de obra foránea, venta de patrimonio cultural, modificación de actividades ancestrales para albergar el turismo, daño ecológico, etc.; los que, desgraciadamente, también encuentran inmejorables ejemplos en nuestro sistema montañoso.

Tanto la práctica recreativa, con el esquí a la cabeza, como la infraestructura necesaria para llevarla a cabo, son el origen de toda una variedad de problemas medioambientales que se constituyen en auténticos retos para los destinos que conforman el STRAM. De hecho, el principal obstáculo para el desarrollo del sector se deriva de problemas medioambientales relacionados con la congestión humana y de tráfico, y con el uso intensivo de los recursos naturales por parte de los turistas (HUDSON, 2000).

Aunque en nuestro continente estos problemas cobran especial virulencia en el sistema montañoso de los Alpes, con un número estimado de 100 millones de personas que los visitan cada año, congestión, polución y erosión tampoco son extrañas en los Pirineos. La degradación del medio físico de hábitats frágiles ha venido de la mano de la deforestación; de una alteración en el uso de la tierra de alta montaña para la explotación turística, con la construcción de presas, amplias carreteras, remontes mecánicos, pistas de esquí, sistemas de innivación y defensas de avalanchas; de un exceso en la promoción de los sectores alojativo e inmobiliario en forma de hoteles y viviendas; y del aumento exponencial de la polución debida a los vehículos y de la generación de residuos, de su vertido y del descuido de su reciclaje.

En lo que se refiere a la nieve artificial, los cañones utilizados para su producción consumen cantidades de agua superiores a 2,8 millones de litros por cada kilómetro de pista (GRABOWSKI, 1992). Además, esta nieve se derrite más lentamente y reduce el ya corto periodo de recuperación de la vegetación pirenaica durante los meses estivales. A largo plazo, el paisaje y ambiente cambian y el ecosistema se ve alterado. Incluso accidentes en los que se han perdido muchas vidas humanas han sido consecuencia del derribo de árboles y del movimiento de tierras.

En el ámbito social, el menoscabo físico derivado de la explotación continuada de las áreas de deporte y recreo junto a la creciente expansión de las áreas de esquí, han generado un grave conflicto entre esquiadores y conservacionistas y, por otro lado, el creciente deterioro del suelo es en gran parte debido al abandono de la ganadería, que tradicionalmente mantenía el equilibrio ecológico y la conservación de la belleza natural de los Pirineos. Para MAY (1995), los importantes enlaces mutuos entre uso del suelo, vegetación, paisajes y turismo sólo pueden mantenerse si la gente que tiene contacto más directo con el medio, agricultores y ganaderos, son motivados para quedarse en las montañas.

Los datos que documentan el flujo de turistas hacia los CTRAMs del Pirineo ponen de manifiesto que el segmento ha cobrado una importancia económica determinante (CARÚS, 2002). Muy probablemente este es el motivo principal de que las autoridades correspondientes en ocasiones parezcan reacias a aceptar sus responsabilidades con respecto al medio. No parecen admitir el hecho de que la recreación turística en la alta montaña tiene un claro impacto sobre él. Los intereses económicos prevalecen y el miedo a perder mercado les previene contra cambios que podrían alterar de forma importante la naturaleza actual del negocio. Lamentablemente, los intereses económicos demasiado a menudo han eclipsado los impactos negativos sobre otros aspectos del medio ambiente.

BARKER (1994) ha estudiado algunas de las cuestiones clave referentes al desarrollo de los CTRAMs más importantes de los Alpes, y observa que la gestión de su crecimiento y sus estrategias de consolidación evolucionan siguiendo cuatro fases a lo largo de una curva de experiencia: 1) Un objetivo inicial de crecimiento cuantitativo acaecido durante los sesenta y setenta; 2) Un cambio de orientación hacia un crecimiento cualitativo como respuesta a un mercado maduro con una fuerte rivalidad competitiva, y a la aparición de impactos en la esfera social y en el ámbito natural; 3) Una aceptación de la necesidad de cambiar una vez que la saturación se hace inaceptable para moradores y visitantes; y 4) Una reorientación de las estrategias de los destinos en un esfuerzo por cambiar el rumbo de la espiral de crecimiento descontrolado.



Fundamentalmente estrategias de gestión regional integrada diseñadas en base a principios de desarrollo sostenible, que definen los límites necesarios para asegurar un turismo compatible con los medios natural y social del destino.

La autora ofrece ejemplos de algunos destinos alpinos para ilustrar un abanico de estrategias concebidas para controlar de forma racional el crecimiento turístico. Entiende que durante las últimas décadas se ha producido una importante evolución de las soluciones locales de carácter coyuntural hacia esquemas regionales de gestión integrada.

En Norteamérica también se ha producido un reconocimiento de los impactos negativos que el turismo de alta montaña puede infligir al medio. Por ejemplo, el premio Golden Eagle convocado anualmente por una revista de esquí americana para reconocer los esfuerzos medioambientales de sus CTRAMs fue concedido a Aspen (Colorado) por la implantación de un sistema eficiente de producción de calor alimentado por aceite de motor usado o la de un remonte principal movido por energía eólica.

Además, las sanciones a los grandes resorts ya no son extrañas y en ocasiones llegan a suponer su cierre por prácticas irresponsables. Para LEIWEKE (1996), en el STRAM norteamericano la relación de sus destinos con el medio, bajo la supervisión del Servicio Nacional de Bosques (U.S. Forest Service), iba a ser más importante en los siguientes diez años de lo que lo había sido en los veinte anteriores. Y así se ha demostrado. Killington (Vermont), por ejemplo, ha visto parados sus planes para conectar dos áreas esquiabiles por afectar el proyecto a la distribución hídrica de la zona.

Pero es que si la administración no se involucra en controlar el desarrollo, entonces los grupos conservacionistas lo hacen, incluso con acciones violentas, como ya ocurrió en Vail (Colorado) en 1998. Dicho CTRAM sufrió un incendio que ocasionó daños por más de doce millones de dólares, provocado por un grupo llamado Frente Liberador de la Tierra (Earth Liberation Front) justo dos días después de que se cortaran los primeros árboles para realizar una controvertida expansión del área esquiabiles.

#### **4. Segmento y destino turístico recreativo de alta montaña**

Teniendo en consideración la definición de negocio, en base a clientes, funciones y tecnología, propuesta por ABELL (1980), se define el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña (STRAM) (CARÚS, 2001) como el formado por Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAM) o

destinos que a través de una inversión previa en recursos humanos, equipos e infraestructura diversa explotan en ubicaciones de alta montaña, también fuera de la época invernal, centros recreativos o de ocio que, según la clasificación de DOMÍNGUEZ MACHUCA (1995), tienen por objeto la “fabricación de servicios —de tratamiento de personas— por lotes o a la medida”, y por clientes a turistas y excursionistas, internos o externos, cuyo propósito principal de visita es conseguir los servicios ofrecidos para satisfacer sus necesidades de recreación, en un proceso que supone un desplazamiento y estancia que conllevan el gasto de renta.

Las funciones principales desarrolladas para los clientes por dichos centros, bien mediante la producción directa de los servicios o bien haciéndolos accesibles al turista a través de ejercer el papel de agentes, entre otras, son: a) La prestación de servicios relacionados, además de con la práctica de los deportes de invierno tradicionales propios de las estaciones de esquí, con la de otros de invierno y verano. b) La prestación de servicios relacionados con el alojamiento y la restauración. c) La prestación de servicios médicos y otros relacionados con salud y belleza. d) La prestación de servicios culturales. e) Información y reserva de servicios complementarios. f) La provisión de otros servicios públicos.

En cuanto a las tecnologías empleadas para el desarrollo de las funciones mencionadas, son generalizadas las aplicaciones comunes para la información/comunicaciones que soportan las actividades de apoyo (infraestructura, rr.hh., compras, etc.), la de marketing y ventas y los enlaces —internos y externos— de sus cadenas de valor.

Sin embargo, las especiales características que suelen reunir sus ubicaciones (clima y relieve) y la creación, mejora, explotación y protección de muchas de las actividades que constituyen el aspecto central de la experiencia que ofrecen, implican a los centros turísticos recreativos de alta montaña en la implantación y desarrollo de aplicaciones tecnológicas específicas y propias de su negocio<sup>3</sup>. En primer lugar, los factores físicos que caracterizan a las ubicaciones en que se asientan dichos centros exigen la utilización de alta tecnología específica para el diseño —p.e. software de diseño asistido por ordenador—, la construcción —p.e. software de arquitectura o ingeniería, equipos para trabajar en condiciones adversas (vehículos 4x4, helicópteros o grúas de nieve) o tecnología de materiales (pinturas o asfaltos especiales,

---

3 Una compilación y descripción detallada de las características técnicas de las aplicaciones tecnológicas específicas de este segmento sectorial, pueden verse en el libro de resúmenes del congreso *Interalpin* que, con carácter bianual, tiene a Austria (Innsbruck) como sede permanente.

materiales sintéticos para pistas secas con sistemas de irrigación, etc.)—, la dotación —p.e. sistemas inteligentes de calefacción a bajo costo o de deshielo de pisos—, y el mantenimiento —p.e. maquinaria quitanieves o de “salado” de carreteras, tratamientos para la corrosión, etc.— de edificios, carreteras, instalaciones y otra infraestructura.

En segundo lugar, el papel de la tecnología como “creadora” o “mejoradora” de la experiencia turística (STIPANUK, 1993) supone la aplicación de nuevas tecnologías, fundamentalmente a la producción y desarrollo de las siguientes actividades: a) El transporte de turistas y equipo deportivo. b) La creación de condiciones climáticas. c) La modificación del relieve con objeto recreativo. d) La organización de competiciones. e) La conservación y almacenamiento de equipo deportivo. f) La formación y entrenamiento de clientes. g) La construcción de instalaciones deportivas específicas.

Últimas, pero no menos importantes, citamos las aplicaciones tecnológicas destinadas a la “protección” de la experiencia turística en los centros turísticos recreativos de alta montaña. Entre ellas son de destacar: Las utilizadas para preservar el entorno natural; las que tienen por objeto la previsión y protección frente a fenómenos naturales; aquéllas cuyo objetivo es aumentar la protección y seguridad y colaborar, en su caso, en el salvamento del turista.

## **5. Un modelo para la gestión de creación de valor sostenible en el CTRAM**

En definitiva, la cuestión fundamental será cómo cambiar la estructura organizativa del destino para lograr una orientada hacia la calidad de vida y el bienestar de las personas (habitantes y turistas), mientras está inmerso en un sistema cuya tarea principal es, precisamente, crear estructuras organizativas sólo destinadas a aumentar la eficiencia económica.

A este respecto FLAGESTAD y HOPE (2001) discuten dos teorías asociadas a la imperfección del mercado —Costes de transacción y creación de externalidades— en relación a cómo se forjan las estructuras organizativas de los CTRAMs. Y concluyen que el reto político esencial del destino es, a través de una buena fase de análisis estratégico, identificar los objetivos estratégicos más relevantes y estimular y diseñar una estructura organizativa de gestión cualificada para garantizar a todo el destino en su conjunto un equilibrio óptimo entre (i) la adopción de externalidades y (ii) la libertad en áreas donde las externalidades sean menos significativas para maximizar la innovación y la creación de valor sostenible.

Consideran que la internalización de externalidades es el principio dominante de la creación de valor sostenible en un CTRAM debido a la naturaleza complementaria de las relaciones entre los agentes con influencia en el destino. Así, se debe esperar que el turismo de alta montaña contribuya a largo plazo a que los CTRAMs cumplan su función como espacio de vida, de producción, de recreación y como medio natural, por lo que se tratará de encontrar para cada caso una estructura organizativa óptima, que constituya un punto de equilibrio entre las fuerzas constituidas por la ecología, la economía y la sociedad.

Esto significa que la gestión de sus destinos debe partir de tres consideraciones básicas (SAUVAIN, 1998): de su utilidad y rentabilidad económica (sostenibilidad económica); de su papel en la salvaguarda cuantitativa y cualitativa de los valores naturales y paisajísticos (sostenibilidad ecológica); y de su integración en la sociedad local respetando las normas legales que garantizan el interés general y las posibilidades de futura creación de valor (sostenibilidad social).

Además de tener en cuenta todo lo anterior, para construir el modelo conceptual de gestión de un CTRAM que cree valor sostenible será imprescindible partir de propuestas como las de HUDSON (2000), FLAGESTAD y HOPE (2001), y conocer conceptos y aplicaciones anteriores como los aportados por PORTER (1980; 1985 y 1990), STABELL y FIELDSTAD (1998), más específicamente, por POON (1993), BIEGER (1996; 1998), TODD y WILLIAMS (1996), y WEIERMAIR y AUER (1997). Así, se pretende elaborar un modelo ecléctico que constituya un instrumento de análisis y de ayuda para la negociación y la decisión (Figura 1).

Se concibe como un sistema abierto que subraya, para todos aquellos que toman las decisiones en los ámbitos local y regional, los aspectos más importantes que se han de tomar en consideración y facilitarles los elementos de ponderación. Es decir, apreciando que la importancia relativa de las actividades principales y enlaces del sistema de valor de cada destino, que el poder negociador de cada agente frontera, y que las condiciones de los factores, las características de la demanda interna, los sectores complementarios y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas locales (PORTER, 1990) diferirán de uno otro dependiendo del país y de la ubicación montañosa en que el CTRAM se encuentre.

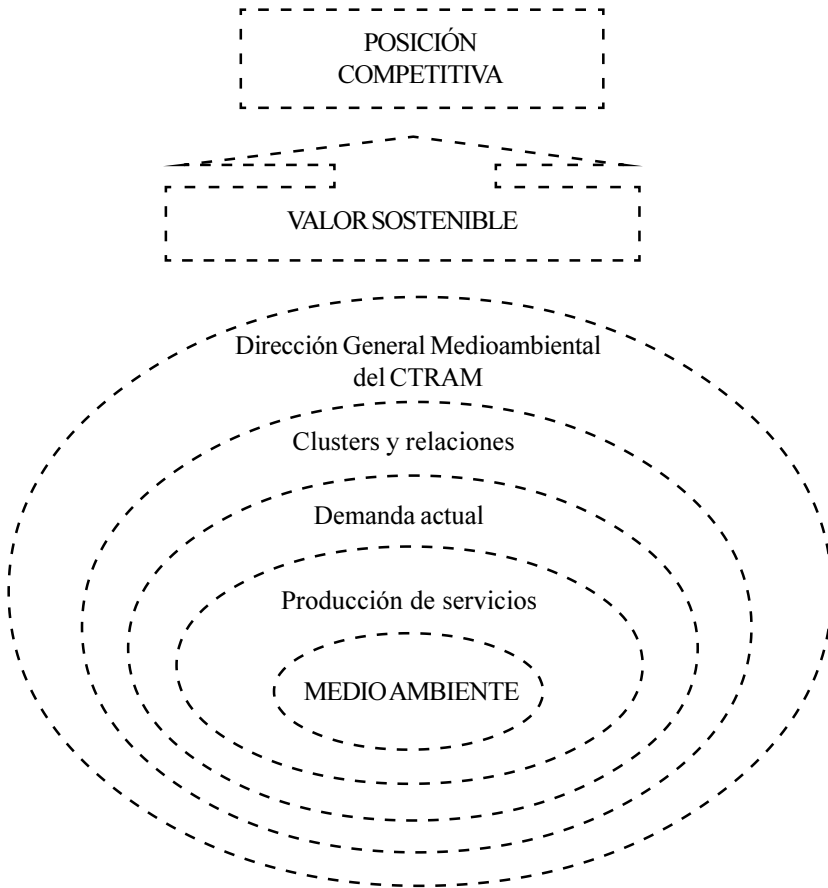
En consonancia con la definición de centro/segmento turístico recreativo de alta montaña expuesto, con la definición de sostenibilidad, y con las conclusiones obtenidas en un amplio trabajo de análisis estratégico previo<sup>4</sup>, el modelo

---

4 Véase tesis doctoral de LUIS CARÚS. En ella quedaron detalladas las actividades de valor de la firma central del destino y las variables que las mesuran.

propuesto (Figura 1) se articula en torno a un medio ambiente que condiciona a y es condicionado por una serie de elementos estructurales críticos en la creación de valor sostenible del CTRAM como determinante de su posición competitiva, mostrando la relación entre todos ellos. El modelo de esferas mutuo reforzantes en la creación de valor sostenible de un CTRAM, para la mejora de su posición competitiva propuesta, obra en pro de facilitar una comprensión más clara de los mecanismos por los que puede cumplir con las metas establecidas por la OMT para el turismo sostenible, beneficiando así tanto al turista como a la comunidad de acogida sin impactar dañinamente en el medio.

**Figura 1**  
**Modelo para la gestión de creación de valor sostenible en el CTRAM**



Fuente: Elaboración propia.

## • ***Medio ambiente***

El núcleo medioambiental reúne a los factores naturales, sociales y culturales que constituyen los recursos y capacidades (ventajas comparativas) críticos en el proceso de creación de valor del destino y, también, críticos para su sostenibilidad medioambiental.

*Factores naturales.* Se entiende por tales la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de tierra, agua, etc. El tamaño, la localización geográfica, y las condiciones orográficas y climatológicas. Otros recursos son los paisajísticos, la flora y la fauna.

*Factores socio-laborales y recursos de conocimiento y capital.* Los primeros se refieren a las relaciones estructurales y de poder de la población que participa en la definición de las opciones estratégicas de desarrollo futuro. La cantidad, cualificación y coste de los recursos humanos es crítica, así como la dotación de conocimientos científicos. Por otra parte, los recursos de capital lo hacen a la cuantía y coste del capital disponible para financiar el destino turístico.

*Factores culturales.* Con un papel también crítico en el desarrollo sostenible, se refieren al patrimonio cultural del destino y a sus atractivos locales de todo tipo.

## • ***Producción de servicios***

Utilizando los recursos del medio se lleva a cabo las actividades relacionadas con la transferencia de valor a los turistas. El mecanismo dominante para la transferencia de valor a los clientes es la red de unidades productivas complementarias, privadas y públicas. Pero la racionalización sostenible de este uso del medio ambiente es fundamental por cuanto los atributos locales constituyen atractivos del destino, y como tales, además de constituir recursos productivos, son en sí mismos transmisores directos de valor al cliente.

Precisamente, en relación con la actividad de valor de marketing y ventas, LEWIS y WILD (1995, en HUDSON, 2000) observan que algunos CTRAMs europeos ya se han inclinado por las posibles ventajas de utilizar la conservación del medio ambiente como un argumento de venta que atrae la atención de un creciente número de esquiadores “ecológicos”. Pero la idea de destinos turísticos “ecológicos”, ha servido en ocasiones para que los términos ecoturismo y sostenibilidad fueran utilizados por unidades productivas, tanto públicas como privadas, para fomentar sus ventas irracional e indiscriminadamente.

Y ello porque el turista que ha comprado la idea nunca ha sabido que aspecto “verde” estaba obteniendo o fomentando, cuál era el impacto del destino sobre el medio ambiente, o como el CTRAM se diferenciaba de otros en este aspecto. A este respecto, la Asociación Americana de Destinos de Esquí (NSAA, 1994) encuentra que incluso destinos de montaña que cuentan con importantes programas medioambientales a menudo dejan de comunicar sus logros a empleados, esquiadores, turistas en general, propietarios o medios de comunicación.

WIGHT (1994) identifica la necesidad de una estrategia promocional común para todas las partes implicadas que garantice no sólo una sinergia eficiente en coste y diferenciación, sino también un equilibrio entre el compromiso con acciones medioambientalmente responsables y el compromiso con el marketing medioambiental. Un destino puede ser vendido como sostenible, pero no se debe vender lo que no es cierto si no es a consecuencia de una pérdida de imagen de marca. En este sentido, el autor propone un modelo para analizar el equilibrio del compromiso entre la mejora de la sostenibilidad medioambiental y el marketing medioambiental en relación a los turoperadores. HUDSON (1996), por su parte, adapta dicho modelo para determinar las posiciones de los distintos CTRAMs en función de su compromiso con la promoción responsable, obteniendo ejemplos notables en este aspecto como los de Vail (Usa) o Lillehammer (Noruega).

En esta faceta los turoperadores juegan un papel fundamental ya que, de acuerdo con WOOD (1992), tienen una responsabilidad en el límite de visitantes que deberían acceder a un CTRAM por temporada para garantizarles un mínimo de calidad medioambiental: deben realizar algún tipo de vigilancia medioambiental; deben ponderar el daño medioambiental causado por el turismo; y deben aportar soluciones para mejorar la situación.

Por desgracia, como advierte RYAN (1991), los grandes turoperadores tienden a demostrar poca preocupación por el impacto medioambiental del turismo en el destino porque sus inmovilizados son escasos en él, lo que significa que su interés en la sostenibilidad a largo plazo del CTRAM es mínimo. Sin embargo, para muchos de ellos la sostenibilidad precisamente podría constituir una excelente herramienta de marketing, que ayudaría a mantener e incluso aumentar su cuota de mercado a largo plazo (HUDSON, 2000). Sirva el ejemplo del operador británico Eurocamp, cuyo prospecto principal de turismo de alta montaña dedica amplio espacio a plantear cuestiones medioambientales y a describir las acciones de la firma para afrontarlas. Además, antes de partir sus clientes reciben información sobre medidas simples destinadas a reducir su impacto sobre los ecosistemas de

destino y, a su llegada, reciben información sobre productos y costumbres locales, fauna y flora, excursiones guiadas en transporte público, etc.

### • *Demanda actual*

Siguiendo a PORTER (1990), un determinante genérico de la ventaja competitiva en un sector debida a la ubicación —de la creación de valor del CTRAM, según se ha convenido— se refiere a las condiciones de la demanda actual del producto o servicio de dicho sector. Conforman el ritmo y carácter de la innovación por parte de las unidades productivas de un destino, siendo dos los atributos genéricos que tienen un especial significado: a) su composición —naturaleza de las necesidades del turista—, y b) su tamaño y pautas de crecimiento.

En realidad, la composición cualitativa de la demanda tiene mayor trascendencia que su cantidad a la hora de concretar la ventaja en la creación de valor. Respecto a la relación entre este factor y la sostenibilidad del destino, la cuestión crucial, ya expresada por HUDSON (2000), reside en si se debe esperar que los turistas presionen a los CTRAMs para que oferten destinos sostenibles desde el punto de vista medioambiental.

Según la Travel Industry Association of America (1992) los turistas norteamericanos estaban a favor de pagar hasta un 8'5 por ciento de media más por los servicios provistos por destinos sostenibles. Para HAWKINS (1994), los datos del mercado norteamericano de ecoturismo sugieren que el crecimiento en Estados Unidos de los desplazamientos turísticos orientados hacia la naturaleza ciertamente refleja una preocupación creciente del turista por el medio ambiente. Y es que los turoperadores norteamericanos informan de que de entre los cuatro a seis millones de norteamericanos que cambian de continente cada año por motivos de turismo relacionado con la naturaleza, hasta un 63 por ciento estaría dispuesto a pagar todo un extra 27 por ciento del viaje para colaborar con la preservación del área visitada.

Por otro lado, KIERNAN (1992, en HUDSON, 2000) sostiene que el 40 por ciento de los turistas canadienses tienen en cuenta el historial medioambiental del destino cuando reservan su vacación, mientras que en Gran Bretaña esa proporción alcanza el 10 por ciento, aunque crece rápidamente. Así, a pesar de que HOLDEN (1998) haya confirmado que en Escocia los más jóvenes turistas de alta montaña son muy enfáticos en su deseo de satisfacer sus necesidades de recreación a través del esquí de cualquier forma, aunque ésta dañe el medio, otros datos del Instituto Europeo del Turismo informan de que más de la mitad



de los turistas están dispuestos a pagar hasta un 20 por ciento más por vacaciones en destinos cuyo medio natural se haya preservado (HUDSON, 2000). WOOD (1992) concluye que los turistas que constituyen el mercado del STRAM se hacen cada vez más preguntas sobre las políticas medioambientales de los operadores con que contratan y de los destinos a los que viajan.

### • *Clusters y relaciones*

Otro determinante genérico de la creación de valor del destino en su sector —STRAM— es el contexto en el que sus unidades productivas se crean, estructuran, gestionan y cooperan, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas, que juega un importante papel en el proceso de innovación (PORTER, 1990). Y es que muchas de ellas son complementarias, pero también abundan las que son sustitutivas unas de otras. De este modo, muchos son los aspectos del destino que influyen en la forma en que sus unidades productivas son organizadas y dirigidas. Son múltiples las razones por las que la rivalidad entre unidades productivas de una ubicación son particularmente beneficiosas (PORTER, 1990).

Las organizaciones líderes compiten fuertemente en sus mercados interiores y se presionan mutuamente para mejorar e innovar a través de reducir costes, elevando la calidad y el servicio y creando nuevos productos y procesos. Aunque no puedan preservar ventajas durante largos periodos de tiempo, la presión de los rivales estimula la innovación tanto por miedo a quedar detrás como por la motivación de ponerse en cabeza. La rivalidad interna no debe ser entendida como restringida a los precios; de hecho, otras formas de rivalidad, como por ejemplo en tecnología, pueden resultar en ventajas de la ubicación más sostenibles.

El turismo ha generado un crecimiento económico muy fuerte sin tener en cuenta suficientemente, ni el uso racional del territorio ni la conservación de los sistemas naturales. Frente a ese modelo turístico sin control, una reivindicación ha ido surgiendo poco a poco en el seno de las sociedades exigiendo un turismo “sostenible”, que devuelva el desarrollo de la actividad compatible con el respeto a la preservación de los espacios naturales, de las culturas y de las sociedades. La protección de los espacios sensibles, es fundamentalmente transversal y multidisciplinar. En ese marco, el proceso participativo es uno de los nuevos elementos que debe contribuir a la sostenibilidad de la planificación y desarrollo turístico. Desde el ámbito investigador, el estudio de esta realidad es cada vez más significativo<sup>5</sup>.

---

5 Un ejemplo son los trabajos del grupo Société Environnement Territoire (SET) de la Universidad de Pau. En particular: “Axe 2: questionnaire la durabilité”. Déclaration de politique scientifique pour la période 2007-2010. En <http://www.univ-pau.fr/RECHERCHE/SET/>

Por otro lado, las instituciones públicas, en los distintos niveles políticos, además de actuar como unidades productivas también desarrollan actividades normativas y reguladoras. Como observan BEELER y WOOD (1990), además de todos los agentes interesados por y participantes en el proceso planificador de los CTRAM citados hasta ahora, agencias institucionales especializadas están también involucradas en su creación de valor sostenible. Las autoridades locales que califican los usos de la tierra, las regionales que deciden las inversiones en infraestructura, o las agencias estatales con competencias ambientales sobre vida salvaje en extinción o culturales, también tienen un papel determinante que ha de ser valorado en la confección de la estrategia del destino turístico de montaña.

En cuanto a legislación medioambiental, la Unión Europea ya requiere que antes de que se acometan grandes proyectos haya una evaluación del impacto potencial sobre el medio. Se debe tener en cuenta las directivas de sostenibilidad supra gubernamentales y gubernamentales, respetar el marco legal establecido por las regulaciones comunitarias, locales y municipales, y llevarse a término los procedimientos según mecanismos de decisión claramente definidos (garantía del estado de derecho).

### • *Dirección general medioambiental del destino*

A la hora de realizar el pertinente análisis estratégico, diseñar, implementar y controlar la estrategia general de un CTRAM destinada a crear el valor sostenible que garantice la calidad de vida de sus habitantes a la vez que mejore su posición competitiva en el STRAM, lo que puede ser entendido como una “mesa negociadora” del destino debe reunir a todos los agentes interesados en un esfuerzo conjunto por acordar opciones estratégicas mutuamente satisfactorias y respetuosas con el medio.

Hay mucho que ganar con discusiones abiertas entre todas las partes interesadas, particularmente con aquellas radicalmente opuestas a cualquier tipo de moviilismo. Según BEELER y WOOD (1990), si las causas de preocupación advertidas por las comunidades locales, conservacionistas, unidades productivas u otros agentes son expuestas públicamente, la información obtenida en su discusión puede ser utilizada para diseñar una estrategia más fuerte y con mayor apoyo, en lugar de que constituyan escollos en el proceso de gestión del destino.

En este sentido, KASPAR (1995) afirma que un DMO (Destination Management Organisation) por razones políticas y estructurales tendría por principal objeto promover la cooperación y la más amplia armonización de

objetivos dentro de un destino. HEATH y WALL (1992, en BIEGER, 1996) observan que las tareas del DMO son las siguientes: desarrollar la planificación estratégica, representar los intereses de todas las partes involucradas, promocionar el destino y coordinar sus actividades.

Por su parte, FREYER (1993), refiriéndose claramente a cualquier departamento de turismo dependiente de una institución pública, dice que la gestión del destino turístico es una organización sin ánimo de lucro con limitada influencia sobre las fuerzas políticas. Para BIEGER (1996) el DMO poseería una estructura organizacional sin mucha sustancia y con muchos elementos de gestión política. La gestión del destino turístico es percibida como consistir principalmente en el uso de herramientas de marketing y la práctica de políticas en las que la toma de decisiones se basa en la existencia de numerosos compromisos entre las diversas partes interesadas. En esta categoría se inscriben la mayor parte de los CTRAM pirenaicos.

Por su parte, TODD y WILLIAMS (1996) han propuesto un EMS (Environmental Management System) o modelo de mejora para el STRAM norteamericano. Dicho modelo agrupa sus principales elementos en categorías que describen ejemplos de acciones que pueden comprometer la implementación conjunta de estrategias comunes en destinos turísticos de montaña. Sus beneficios incluyen la reducción de riesgos por responsabilidad medioambiental; la mejora de las relaciones públicas y con los clientes, reduciendo costes operativos; y la mejora de las relaciones con proveedores financieros, aseguradoras e inversores.

La creación de valor sostenible del destino requiere de una figura cuya responsabilidad sea la dirección estratégica del destino. Fundamentalmente, en términos de creación de valor sostenible: (i) la concreción del producto turístico (mix de unidades de negocio), y (ii) en función de una gestión sostenible del medio (natural, social y cultural) a través de una planificación y diseño integrales o globales del destino.

La configuración del producto turístico del CTRAM será la combinación óptima de los servicios discretos ya conocidos en términos de calidad y cantidad. Así, el valor creado por el destino aumentará (FLAGESTAD y HOPE, 2001) cuando el DMO promocióne actividades e inversiones que creen externalidades positivas a la vez que evite las negativas; promocióne actividades, unidades productivas e inversiones que sean capaces (i) de internalizar el máximo de externalidades en su configuración de valor y, (ii) de competir con estrategias no influidas por externalidades (innovación, recuperación, mejora); encuentre el equilibrio entre la contribución de externalidades y la

contribución de la competencia a la creación de valor de las unidades productivas individuales; y logre un ajuste óptimo entre producto y mercado.

Además, la creación de valor del destino está íntimamente relacionada con los medios natural, social y cultural (WILLIAMS, 1996). Es decir, la gestión sostenible del medio ambiente del CTRAM con el propósito de mantener e incrementar el valor de los factores que soportan la producción de servicios condiciona definitivamente su capacidad de creación de valor. Y es que no se puede dudar, como se ha comentado, de que los atributos locales constituyen atractivos del destino, y como tales, además de constituir recursos productivos, son en sí mismos transmisores directos de valor al cliente.

Reconociendo los impactos negativos que el desarrollo de un CTRAM puede tener, los responsables de su gestión deben de utilizar la recreación, la economía y el medio ambiente como los pilares en que se basa la filosofía de creación de valor sostenible del destino. Agentes responsables de los aspectos de sostenibilidad deben hacer que el reto medioambiental sea investido de la misma importancia que la del alto perfil a alcanzar con los otros dos, y divulgado de la misma manera.

La investigación desarrollada por FRY (1995) puso de manifiesto que el conocimiento medioambiental en el que demanda, población local, unidades productivas y grupos ecologistas basaban sus opiniones era muy escaso, y concluyó que las inflamadas, interminables y poco eficientes discusiones a la hora de decidir estrategias de desarrollo del destino no cambiarían hasta que los agentes mencionados desarrollaran una mayor y mejor comprensión de los hechos medioambientales y económicos y de las causas de que piensen de formas diferentes. En esta misma línea se manifiesta la Comisión Europea en su Evaluación del V Programa en materia de medioambiente, al señalar que para modificar los comportamientos hay que dar a los ciudadanos una información correcta y las competencias necesarias<sup>6</sup>.

En esta línea se encuentran las acciones de las organizaciones que conforma la Economía Social<sup>7</sup>, que han desarrollado la capacidad de generar cambios en las prácticas empresariales e influir en las instituciones públicas. Entre las funciones que desarrollan estas organizaciones se encuentran: la

---

6 Evaluación del quinto programa comunitario de política y acción en materia medioambiental. 1999. Documento de la Comisión COM/99/0543, final.

7 Véase SAJARDO (1996) para conocer la gran diversidad de términos utilizados para identificar a las organizaciones que conforman la Economía social.

producción de servicios vinculados con las necesidades de la sociedad<sup>8</sup>; la redistribución y estabilización; la contribución al fomento de la democracia y a la generación de capital social; el pionerismo; la potenciación del desarrollo económico endógeno; el estímulo de la autonomía de los territorios; el fomento de la corrección de desequilibrios del mercado de trabajo y la contribución al desarrollo sostenible (CHAVES, MONZÓN Y SAJARDO, 2003).

Por lo que respecta a la contribución al desarrollo sostenible, estas organizaciones, en particular las organizaciones del ámbito asociativo, se han transformado y buscan desempeñar un papel en la construcción social, integrándose en el sistema, planteando soluciones, persuadiendo y convenciendo a los demás actores, estableciendo redes y alianzas con diversos grupos de interés (Sustainability, 2005).

En el contexto de la alta montaña que nos ocupa, y por lo que respecta a su contribución al fomento del desarrollo sostenible, al igual que en América (BEAUDRY, 1991), en Europa distintos grupos como ecologistas, asociaciones de agricultores y ganaderos, y asociaciones de comerciantes o consumidores, están encontrando una causa común en la lucha para preservar la calidad de vida de las comunidades de alta montaña, lo que en ocasiones condiciona desde dentro el desarrollo del propio destino. HAID (1989) se refiere a “grupos de emancipación comunitarios” que usan sus derechos de voto para oponerse a los líderes políticos locales que aún favorecen la expansión turística indiscriminada.

HUDSON (2000) ilustra este fenómeno con ejemplos como el de Green Flag International, un grupo medioambiental fundado en Cambridge en 1990 con apoyo de turoperadores, que vigila estrechamente el impacto medioambiental de la industria turística en los Alpes. Como el de Mountain Wilderness, una organización establecida en 1987 y conocida como la “Greenpeace de los Alpes”, que se dedica a fomentar la concienciación respecto a los problemas medioambientales y a la prevención de daños mayores y que, por ejemplo, ha hecho imposible la construcción de remontes en el glaciar Chavière en la región de la Vanoise o la de un CTRAM en Saleve. O como una comunidad de 5000 habitantes en los Alpes Bávares, que se ha asociado con Alp Action, una fundación conservacionista con sede en Ginebra, para producir sinergias entre el flujo turístico a los Alpes y la agricultura.

---

8 Se trata en general de bienes preferentes. Entre los servicios de los que se ocupan se encuentran (servicios de atención a personas mayores, disminuidos, infancia, servicios educativos, sanitarios, socioculturales, apoyo a colectivos en riesgo de exclusión y desfavorecidos).

A modo de ejemplo, en el caso del Pirineo aragonés (España), encontramos la Plataforma en Defensa de las Montañas de Aragón (PDMA), que se creó a finales de 2003 por diversos grupos de defensa de la naturaleza. Entre sus objetivos se encuentran<sup>9</sup>: Promover el diálogo social amplio y participativo sobre el futuro de la industria de la nieve, el desarrollo social y económico de las zonas de montaña y la preservación de los recursos naturales; Velar por el cumplimiento de la legislación ambiental vigente; Formular iniciativas para lograr un marco legislativo adecuado a las áreas de montaña; Informar de manera independiente a la sociedad sobre la problemática general del esquí, aumentando la sensibilidad social en torno a la sostenibilidad medioambiental. La plataforma mantiene su reivindicación de una Ley de Protección de la Montaña (GOYENECHÉ, 2006).

Así, las organizaciones de la Economía Social, en particular las organizaciones del ámbito asociativo están desempeñando un papel importante, implicándose claramente en el proceso de desarrollo turístico rural sostenible, intentando, a través de los medios de los que disponen, cambiar políticas y prácticas empresariales para que éstas sean más comprometidas y respetuosas con el medio ambiente.

## **6. Conclusiones**

Como se ha puesto de manifiesto, todo un abanico de cuestiones económicas, sociales y medioambientales han de ser tenidas en cuenta a la hora de afrontar la estrategia de creación de valor de un destino turístico de montaña para que sea sostenible. Además, estas cuestiones están creciendo en complejidad. Por ejemplo, HOLDEN (1998) cree que la capacidad para desarrollar un STRAM que sea competitivo y medioambientalmente sostenible será difícil, y que lo más probable es que el esquí se encuentre en permanente confrontación con conservacionistas y con otros usuarios de la montaña.

Es decir, la dificultad es tanta que lejos de planificar de manera poco sistemática en base a una sucesión de soluciones coyunturales, los CTRAM tienen que consolidar sus esfuerzos estratégicos con objeto de optimizar la negociación necesaria para llegar a soluciones. El consenso de un plan estratégico maestro a largo plazo facilitaría que la implementación de proyectos parciales fuera exitosa.

---

9 PDMA “Informe sobre el esquí alpino y el urbanismo en zonas de montaña de Aragón”, en <http://www.ecologistasaragon.org/nieve>

Además, como observa HUDSON (2000), a pesar de la creciente concienciación medioambiental, tanto los destinos turísticos de alta montaña como su demanda tienen un largo camino por recorrer antes de comprender la necesidad y los beneficios de una creación de valor sostenible. Hasta que el proceso formativo esté más adelantado será difícil para un destino crear valor por el mero hecho de presentarse así mismo como “ecológico”. Si quieren aprovechar el concepto deben asegurarse de que trabajadores y clientes lo entienden, y de que el servicio ofrecido se ajusta a las expectativas de los consumidores y a los estándares del segmento sectorial.

En consecuencia, se debe pretender un proceso de aprendizaje colectivo basado en un debate abierto entre todos los actores afectados, en el que cada uno acepte desprenderse de su visión parcial en pro de una visión global del destino en su conjunto. La Economía Social desarrolla una función fundamental ya que incrementa la visibilidad de la problemática, aglutina voluntades de acción y fomenta la participación de los grupos de defensa de los espacios naturales, las asociaciones de montañismo, población local y particulares interesados en la protección de estas zonas.

## Bibliografía

- ABELL, D. F. (1980). *Defining the Business*. Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.
- BARKER, M. L. (1994). “Strategic tourism planning and limits to growth in the Alps”, *Tourism Recreation Research* (19), 43-59.
- BEAUDRY, M. (1991). “The limits to mountain resort growth”, *Ski Area Management*, (30), 39-63.
- BEELER, T. y WOOD J. (1990). “Overcoming environmental obstacles”, *Ski Area Management*, (29), 74-87.
- BIEGER, T. (1996). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenbourg Verlag, Munich.
- BIEGER, T. (1998). “Reengineering destination marketing organisations: the case of Switzerland”, *Revue de Tourisme*, (53), 4-17.
- BUTLER, R. W. (1980). “The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for the management of resources”, *Canadian Geographer*, (24), 5-12.
- CARÚS, L. (2001). *Análisis estratégico del segmento turístico recreativo de alta montaña: el caso del Pirineu Lleidatà*, Tesis doctoral (Tdx), Universidad de Lérida.

- CARÚS, L. (2002). *Análisis estratégico comparado de ubicaciones de recreo de alta montaña: Alpes, Rocosas y Pirineo de Lérida*, Patronato de Turismo de la Diputación de Lérida.
- CHAVES, R.; MONZÓN, J. L. y SAJARDO, A. (2003). *Elementos de Economía Social. Teoría y Realidad*, en: <http://www.uv.es/uidescoop/documentos.html>
- Comisión Europea, (1999). “Evaluación del quinto programa comunitario de política y acción en materia medioambiental”. *Documento de la Comisión*. COM/99/0543 final.
- CROUCH, G. I. y RITCHIE, J.R.B. (1999). “Tourism competitiveness and societal prosperity”, *Journal of Business Research* (44), 137-152.
- DOMÍNGUEZ, J. A. (1995). *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
- FLAGESTAD, A. y HOPE, C. A. (2001). “Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective”, *Tourism Management*, (22), 445-461.
- FREYER, W. (1993). *Tourismus*, Wien, Munich.
- FRY, J. (1995). “Exactly what are their environmental attitudes?”, *Ski Area Management*, (34), 45-70.
- GOYENECHÉ, R. (2006). “La DGA regulará el sector de la nieve para reducir su impacto urbanístico y ambiental”, *Heraldo de Aragón*, 20 de marzo, 2.
- GRABOWSKI, P. (1992). “White gold”, *In Focus*. (5), 8-9.
- HAID, H. (1989). *Vom Neuen Leben. Alternative Wirtschaftsund Lebensformen in den Alpen*, Hayman, Innsbruck.
- HAWKINS, D. E. (1994). “Ecotourism: opportunities for developing countries”, en W. Theobald (ed.), *Global tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- HOLDEN, A. (1998). “The use of visitor understanding in skiing management and development decisions at the Cairngorm Mountains, Scotland”, *Tourism Management*, (19), 145-152.
- HUDSON, S. (1996). “The greening of ski resorts: a necessity for sustainable tourism, or a marketing opportunity for skiing communities?”, *Journal of Vacation Marketing*, (2), 176-185.
- HUDSON, S. (2000). *Snow Business. A Study of the International Ski Industry*, Cassell, New York.
- KASPAR, C. (1995). *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen*. Verlag Paul Haupt. vol. 13, Berna.



- LEIWEKE, T. (1996). "Leading the charge: can we grow the sport? Absolutely!", *Ski Area Management*. (35), 16-18.
- MAY, V. (1995). "Environmental implications of the 1992 Winter Olympic Games", *Tourism Management*. (16), 269-275.
- National SKI Areas Association (NSAA). (1994). "Enhance 'ski areas' environmental image", *Ski Area Management*. (33), 1-2.
- OFIAMT. (1995). *Contribuciones a la política del turismo*, EDMZ, Berna.
- Organización Mundial del Turismo. (1993). *Sustainable tourism development, guide for local planners*, OMT, Madrid.
- POON, A. (1993). *Tourism technology and competitive strategies*, CBA International, Oxon.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York.
- RYAN, C. (1991). "Tourism and marketing - a symbiotic relationship?", *Tourism Management*. (12), 101-111.
- SAJARDO, A. (1996). *Análisis económico del Sector No Lucrativo*. Tirant lo Blanch, Valencia.
- SAUVAIN, P. (1998). "El desenvolupament sostenible d'una estació de neu", en el Libro de Intervenciones del *1er. Congreso Mundial de Turismo de Nieve y Deportes de Invierno*, OMT, Madrid.
- STABELL, C. B. y FIELDSTAD, O. D. (1998). "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks", *Strategic Management Journal*. (5), 413-437.
- STIPANUK, D. M. (1993). "Tourism and technology: Interactions and implications", *Tourism Management*. (14), 48-63.
- Sustainability. (2005). *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*. Documento realizado por encargo de The Global Compact y de United Nations Environment Programme.
- TODD, S. E. y WILLIAMS, P. W. (1996). "From white to green: a proposed environmental management system framework for ski areas", *Journal of Sustainable Tourism*. (4), 147-173.
- Travel Industry Association of America. (1992). *Tourism and the Environment*, Travel Industry Association of America, Washington.

- WEIERMAIR, K. y AUER, J. W. (1997). “Der Strukturwandel im Alpinen Tourismus und daraus Resultierenden Anpassungsprobleme der Touristunternehmen”, *Revue de Tourisme*. (52), 38-47.
- WIGHT, P. (1994). “Environmentally responsible marketing of tourism”, en CATER, E. y LOWMAN, G. (eds.), *Ecotourism: A sustainable option*, John Wiley, Nueva York.
- WILLIAMS, P. (1996). “Sustainable alpine tourism development. Towards a self improvement approach”, *Conferencia Internacional de Innsbruck*, Austria.
- WOOD, K. (1992). *The Good Tourist. A Worldwide Guide for the Green Traveller*, Mandarin, Londres.