



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 61, agosto 2008, pp. 127-156**

# **Los procesos participativos en la sostenibilidad medioambiental. El caso del segmento turístico recreativo de Alta Montaña**

**M<sup>a</sup> Isabel Saz Gil**  
**Luis Carús Ribalaygua**  
Universidad de Zaragoza

# Los procesos participativos en la sostenibilidad medioambiental. El caso del segmento turístico recreativo de Alta Montaña

**M<sup>a</sup> Isabel Saz Gil**  
**Luis Carús Ribalaygua**  
Universidad de Zaragoza

## 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 montañosos pirenaico. En este trabajo se realiza una revisión del impacto de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAM) 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 su trayectoria 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.

**CLAVES ECONLIT:** J540, L310, L390, L830, Q010, Q260, R220, R590.

## **Les processus de participation en matière de durabilité. Le cas de le tourisme de loisirs en montagne**

**RÉSUMÉ :** Pour un nombre croissant d'agents intéressés, le tourisme en haute montagne engendre un dilemme conflictuel entre le plaisir créé, son exploitation économique et la sauvegarde des zones fragiles vers lesquelles ce tourisme se dirige inévitablement. La question revêt une importance majeure pour le système montagneux pyrénéen. Dans ce travail, nous réalisons une révision de l'impact des CTRAM (Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña - Centres Touristiques de Loisirs en Haute Montagne) sur l'environnement et une révision du concept de durabilité. Nous tentons ensuite de décrire un modèle afin d'apporter des améliorations, en montrant la nature des relations entre les différents groupes d'intérêt et les différents degrés de pouvoir négociateur au moment de décider d'une création de valeur durable. Dans ce cadre, la participation à travers l'économie sociale exerce un rôle significatif à cause de sa trajectoire qui permet d'impulser et de favoriser l'implication de divers agents et de la population locale dans le processus.

**MOTS CLÉ :** CTRAM (Centre Touristique de Loisirs en Haute Montagne), groupes d'intérêt, participation, économie sociale, durable.

## **Participative processes for the sustainability. The case of the recreational tourism sector in high mountain areas**

**ABSTRACT:** High mountain tourism poses a dilemma for an increasing number of those concerned due to the conflict between recreational enjoyment of the area, its economic exploitation and conservation of the fragile areas that will inevitably be affected by it. This is a particularly important issue in the Pyrenees mountains. This paper looks at the impact on the environment of High Mountain Recreational Tourism Centres (CTRAM) and the concept of sustainability. We propose ways to improve the situation, describing the nature of the relationships between the different stakeholders and their differing degrees of bargaining power when taking decisions regarding the creation of sustainable value. Within this context, participation through Social Economy has a significant role, as it encourages and increases the involvement of the local population and different agents in the process.

**KEY WORDS:** High Mountain Recreational Tourism Centre (CTRAM), stakeholders, participation, social economy, sustainable.

## 1.- Introducción

Una de las esperanzas para crear empleo en alta montaña es el crecimiento del sector servicios gracias al turismo, aunque éste también muestra una serie de inconvenientes. Para evaluar la idoneidad del desarrollo de estas actividades es necesario considerar las consecuencias económicas, sociales y medioambientales —tanto positivas como negativas— que para las comunidades locales va a tener la puesta en marcha de estas actividades turísticas (Crosby *et al.*, 1993; Drumm y Moore, 2002). El turismo en la alta montaña supone un conflictivo dilema entre el disfrute recreativo de éste, su explotación económica y la conservación de las frágiles zonas en las que se desarrolla. Para llevar a cabo la actividad turística de un modo sostenible será necesario que los habitantes de la zona se responsabilicen y comprometan con el proyecto.

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. 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.

No obstante, la sociedad es cada vez más sensible a este respecto. La Economía Social, a partir de las diferentes organizaciones que la conforman, en particular las organizaciones del ámbito asociativo, puede intervenir para impulsar la implicación de diversos agentes y grupos de interés afectados. De esta forma, la sociedad civil, a través de las ONG's de protesta ambiental, surge como un agente social que quiere intervenir en el proceso en el que se determinan las condiciones que conforman su calidad de vida y 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.

En este trabajo proponemos un modelo para mejorar la sostenibilidad de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAM), cuyo éxito viene enmarcado por el concepto de desarrollo turístico sostenible. En dicho modelo se muestra cómo determinadas organizaciones, enmarcadas en

la Economía Social, desempeñan un rol significativo para involucrar a distintos grupos de interés, con diferentes grados de poder de negociación, a la hora de decidir la creación de valor sostenible. El interés del trabajo radica en resaltar, a través de un caso concreto —el segmento turístico recreativo de alta montaña—, que la sostenibilidad exige establecer procesos participativos de la comunidad local y que la Economía Social —las diferentes organizaciones que la configuran— desempeña un papel relevante.

El presente artículo se estructura de la forma siguiente. En el segundo apartado, se muestra y describe el segmento y destino turístico recreativo de alta montaña. Seguidamente, en el tercer apartado, se analiza el impacto del turismo recreativo de alta montaña en el medio, así como los retos y aspectos que condicionan dicho sector. En el cuarto apartado, se referencia el concepto de sostenibilidad incidiendo en la importancia de los procesos participativos de la comunidad local para alcanzarla. En el quinto apartado, se pone de relieve el papel de la Economía Social en la sostenibilidad del desarrollo, así como en la del destino turístico en particular. El sexto apartado propone y describe un modelo para mejorar la sostenibilidad de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña y cómo, en dicho modelo, determinadas organizaciones de la Economía Social permiten impulsar la participación, en virtud de su capacidad para difundir información, establecer redes y vínculos entre la población local y diversos agentes interesados en la creación de valor sostenible. Finalmente, el trabajo culmina con las principales conclusiones.

## 2.- 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). También, como destinos turísticos 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. Según la clasificación de Domínguez Machuca (1995), tienen por objeto la “fabricación de servicios —*de tratamiento de personas*— por lotes o a la medida”. Sus clientes son 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, se encuentran las siguientes:

- a) La prestación de servicios relacionados, además de con la práctica de los deportes de invierno tradicionales propios de las estaciones de esquí (alpino, fondo, telemark y snowboard), con la práctica de otros deportes de invierno y verano. En particular: Deportes de aventura (rafting, escalada, hidrospeed, parapente, descenso de cañones, etc.). Caza y pesca. Excursionismo (con raquetas, a pie o a caballo). Otros deportes (natación, tenis, golf, tiro con arco, etc.). Otras actividades al aire libre (motos de nieve, sledging, mountainbike, etc.). Actividades de interior (ajedrez, billar, juegos recreativos, baile, etc.). Enseñanza y guía deportivas. Alquiler y venta de material deportivo. Organización de competiciones.
- b) La prestación de servicios relacionados con el alojamiento y la restauración: Hoteles, apartamentos, inmobiliarias, refugios, albergues o campings. Restaurantes, bares y salas de fiestas. Organización y acogida de reuniones, convenciones y congresos. Guardería.
- c) La prestación de servicios médicos y otros relacionados con salud y belleza: Primeros auxilios y hospitalización. Fisioterapia y masaje. Aguas termales y balneario. Dietética y adelgazamiento. Seguro de accidentes.
- d) La prestación de servicios culturales: Tours de interés histórico o cultural. Asistencia a eventos populares. Exposiciones de arte. Cines. Bibliotecas.
- e) Información y reserva de servicios complementarios: Estos centros no sólo ofrecen la información necesaria y, en su caso, la reserva y contratación de los servicios relacionados anteriormente sino que, además, suelen ofrecer otros servicios propios de las agencias de viajes, tales como información sobre distancias, itinerarios, climatología o accesos y estado de las carreteras; o como la información, reserva y contratación de medios de transporte y alojamientos para el viaje.
- f) La provisión de otros servicios públicos: Seguridad. Agua. Electricidad. Basura. Carreteras. Transporte local. Correos.

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

A modo de ejemplo se puede citar las páginas web y las aplicaciones integradas de software<sup>1</sup>. Estas aplicaciones posibilitan funciones como la emisión de entradas y pases para diferentes combinaciones de servicios y actividades de un centro. Igualmente, permiten la asignación de instructores

1.- Véase, por ejemplo, *Intouch Technology (1998)*, en [www.intouch-usa.com](http://www.intouch-usa.com)

-de los que puede calcular horas de trabajo y, en consecuencia, productividad, nóminas, etc.- para clases particulares o cursillos, en función de las preferencias de los clientes. Así mismo, ofrecen información visual del estado de las instalaciones en tiempo real a través de comunicación por vídeo. Además, entre otras múltiples cuestiones de la gestión de un centro recreativo de alta montaña, un aspecto destacado es su utilización en la formación de los operarios del sistema mediante aplicaciones multimedia.

Sin embargo, las especiales características que suelen reunir sus ubicaciones (clima y relieve), junto con 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>2</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, 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-; así como para 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: El transporte de turistas y equipo deportivo. La creación de condiciones climáticas. La modificación del relieve con objeto recreativo. La organización de competiciones. La conservación y almacenamiento de equipo deportivo. El aleccionamiento, formación y entrenamiento de clientes. 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, así como colaborar, en su caso, en el salvamento del turista.

*2.- 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.*

### **3.- Impacto del turístico recreativo de Alta Montaña en el medio**

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. Entre los que destacan: contener la migración a la ciudad desde zonas otrora deprimidas a través de la creación de empleo; provocar la mejora de infraestructuras locales; obtener nuevas ideas gracias a la exposición de la población local a las corrientes externas; dar protagonismo a las costumbres locales; crear una imagen de marca a través del reconocimiento internacional de una región (Crouch y Ritchie 1999). De todos ellos constituyen excelentes testigos los CTRAM que operan en los Pirineos.

Pero no es menos cierto que también ha sido causante de un sin fin 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. De ellos, desgraciadamente, también se encuentran inmejorables ejemplos en nuestro sistema montañoso.

Desde el aspecto de la ecología del medio, junto a la costa, la alta montaña se encuentra entre los parajes naturales más amenazados de Europa, y el auge de la recreación en ella es el principal responsable. Porque, a pesar de su fortaleza aparente, alberga un ecosistema muy frágil, y cualquier impacto humano tiene el doble de efecto que en las tierras más bajas de los valles. 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 ecológicos relacionados con la congestión humana y de tráfico, junto 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. Conjuntamente con un exceso en la promoción de los sectores alojativo e inmobiliario en forma de hoteles y viviendas. Igualmente, se produce un aumento exponencial de la polución debida a los vehículos, así como 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. 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 solo 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 CTRAM 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 CTRAM 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 1960s y 70s. 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. 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 Norte América 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 CTRAM, 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 esquiabie.

### 3.1.- 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 CTRAM, 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 empeña 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 CTRAM que disfrutan ubicaciones privilegiadas en cuanto a línea y precipitación nívea experimentarán un uso cada vez más intenso, mientras que sus dominios esquiables sufrirán masificación. De esta forma, 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 remontes 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 CTRAM 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 CTRAM 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 remontes, 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 CTRAM. Se trata pues de identificar las oportunidades y amenazas que concurren en el 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.

## 4.- Sostenibilidad

En este punto es necesario acotar el término desarrollo sostenible<sup>3</sup>, lo que nos lleva como primer referente al Informe Brundtland (1987), que lo define como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD, 1988).

Para Enkerlin *et al.* (1997) existirían tres variables relacionadas con el mismo: 1) La sostenibilidad ecológica, que hace referencia a la conservación de aquellos elementos necesarios para la supervivencia a largo plazo (especies, poblaciones y ecosistemas), así como a sus características. 2) La sostenibilidad económica, entendida como la necesidad de gestionar racionalmente los recursos, incluidos los naturales. 3) La sostenibilidad social, concebida como la distribución de los costes y los beneficios para evitar desequilibrios entre la población residente actual y la población futura (Enkerlin *et al.*, 1997). En la iniciativa adoptada para desarrollar un conjunto de indicadores para su medición, la Unión Europea interpreta que las tres dimensiones representan también tres sostenibilidades, ecológica, económica y social (Comisión Europea, 2001).

En la Cumbre de la Tierra celebrada en el año 1992 en Río de Janeiro nació el Plan de Acción Local para la sostenibilidad, con el objetivo de avanzar hacia la búsqueda de una asociación mundial para el desarrollo sostenible. Este plan de acción, que abarcaba además de aspectos medioambientales, cuestiones económicas, sociales y culturales, pasó a conocerse con Agenda 21 Local<sup>4</sup>, atribuyendo a las entidades locales un papel fundamental en la protección del medio ambiente, instando a ejercer su responsabilidad implicando a los ciudadanos a través de procesos de participación.

De esta forma, la Agenda 21 Local se convierte en uno de los principales instrumentos para hacer efectivo un desarrollo local sostenible. Es un instrumento de gestión municipal en su conjunto por lo

3.- Para una revisión del concepto vinculado con la ética véase Nogales M.A. (2006).

4.- Véase en: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/agenda21sptoc.htm>

que su implantación supone un proceso de cambio en la organización, en la gestión y en la prestación de los servicios municipales. Un compromiso concertado y solidario por un desarrollo sostenible de los diversos agentes que interactúan sobre el territorio local.

Supone implantar un proceso de mejora permanente, que va más allá del mero cumplimiento de la normativa, y participativo, que permite la interacción entre los responsables públicos, las organizaciones sociales y los ciudadanos. Para ello, es necesario fomentar la participación de los grupos de interés y, en general de la ciudadanía. De este modo, con el objetivo de fomentar la participación ciudadana se han puesto en marcha diversas actuaciones por parte de las Administraciones, como, por ejemplo, la elaboración de la *Guía para el diseño y la dinamización de procesos participativos en las Agendas 21 Locales de Cantabria* (Gobierno de Cantabria, 2007)<sup>5</sup> destinada a establecer mecanismos, pautas y herramientas para potenciar la participación de los diferentes grupos de interés.

No obstante, resulta complicado incidir en la participación de la ciudadanía como se muestra en el *Informe de los procesos de Agenda 21 en Aragón* realizado en 2006<sup>6</sup>. Dicho informe que se realiza para identificar los diferentes procesos de Agenda 21 que se están desarrollando en Aragón para valorar el grado de desarrollo de la experiencia, las entidades implicadas en ella, así como para identificar los puntos fuertes del proceso y los que sería necesario mejorar, pone de relieve la preocupante constatación de que la participación en los mismos es, por diferentes cuestiones, claramente mejorable. En la misma línea se encuentra el informe *–implicación de actores–* de la Iniciativa comunitaria INTERREG Sudoe III-B Revital en Teruel<sup>7</sup>.

En este contexto, y centrándonos, de nuevo, en nuestro objeto de estudio, se interpreta que el éxito del 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 altamente satisfactoria, así como mantener las características peculiares del 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 concre-

5.- [http://www.medioambientecantabria.com/documentos\\_contenidos/19247\\_1.Manual5.pdf?PHPSESSID=8ea61866db6d30477c0718ad3ce5b56a](http://www.medioambientecantabria.com/documentos_contenidos/19247_1.Manual5.pdf?PHPSESSID=8ea61866db6d30477c0718ad3ce5b56a)

6.- <http://portal.aragon.es/portal/page/portal/MEDIOAMBIENTE/INFORMACION/AGENDA/INFORME.PDF>

7.- Véase informes de la investigación sobre implicación de los actores en: <http://interregvital.unizar.es>

ción 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.

Como señala Marchioni (2002) para que pueda plantearse seriamente la sostenibilidad ambiental es necesario organizaciones sociales representativas y participativas, abiertas y flexibles, integradoras de diferentes necesidades, aspiraciones y planteamientos de futuro. En esa línea, creemos que la Economía Social –las diversas organizaciones que la conforman– puede aglutinar y trabajar desde abajo, desde las comunidades territoriales, los diferentes aspectos que conforman la sostenibilidad entendida globalmente.

## 5.- Implicaciones de la economía social

La Economía Social es un conjunto vivo, dinámico, muy rico por su diversidad y compuesto tanto por microasociaciones locales y pequeñas cooperativas, como por grandes grupos mutualistas y cooperativos. Surge de la voluntad de los ciudadanos de construir una sociedad diferente en cuyo seno los individuos sean tan iguales como resulte posible, tengan acceso por igual a las riquezas creadas y gocen de las mismas oportunidades de desarrollo personal (Thierry, 2000).

Se utilizan una gran diversidad de términos para identificar a las organizaciones que conforman la Economía Social, se han venido estableciendo múltiples taxonomías, atendiendo a diversos criterios, que resaltan la gran variedad de organizaciones que la configuran (Sajardo, 1996). Se trata, en definitiva, de empresas y organizaciones situadas fuera del sector público y del sector privado capitalista y con profundas raíces históricas (Monzón, 2006). Considerada globalmente, realiza múltiples funciones<sup>8</sup> y su contribución al desarrollo sostenible del territorio, así como del turismo rural es significativa (Domingo, 2004; Mozas y Bernal, 2006; Nogales, M.A. 2006; Salinas *et al.*, 2005).

8.- Entre las que se encuentran (Sajardo, 1996; Chaves, Monzón y Sajardo, 2003) 1) la producción de servicios vinculados con las necesidades de la sociedad; 2) la redistribución y estabilización; 3) la corrección de desequilibrios del mercado de trabajo; 4) el pionerismo; 5) la potenciación del desarrollo económico endógeno; 6) el estímulo de la autonomía de los territorios; 7) la contribución al desarrollo sostenible; 8) la contribución al fomento de la democracia y el capital social.

Entre las fortalezas de las organizaciones que la conforman, siguiendo el informe Sustainability (2005), se encuentran: En primer lugar, los valores que resultan fundamentales para establecer vínculos y crear redes sustentadas en la credibilidad de la organización y en la confianza. En segundo lugar, la comunicación y la conexión con el exterior representan una fortaleza significativa. En tercer lugar, la creación de redes y el establecimiento de intercomunicaciones con todos los stakeholders es un activo en una sociedad globalizada e interconectada como la actual. Otro aspecto que se configura como un activo de las Organizaciones No Lucrativas es su capacidad y experiencia para enfrentar problemáticas novedosas. Por último, un punto fuerte destacado de estas organizaciones es su capacidad e ímpetu para arriesgarse y abordar nuevos escenarios. Respecto de los rasgos característicos que se distinguen en la cultura de las Organizaciones No Lucrativas, los de participación y democracia interna son los componentes más significativos.

Desde el ámbito asociativo y por lo que respecta a su contribución al fomento de la sostenibilidad mediambiental, al igual que en América (Beaudry 1991), en Europa distintos grupos como ecologistas, asociaciones de agricultores y ganaderos, asociaciones de comerciantes o consumidores y asociaciones de vecinos, 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 Bávicos, 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.

Como ejemplo próximo, en el caso del Pirineo aragonés, la Plataforma en Defensa de las Montañas de Aragón (PDMA) se creó, a finales de 2003 por diversos grupos de defensa de la naturaleza<sup>9</sup>, para luchar por la defensa de las montañas y el patrimonio natural de las montañas de Aragón. Su actividad se inició con el “Manifiesto por Montañas de Aragón: Alternativa Blanca”, en el cual se propone

9.- Entre otros, Federación Aragonesa de Ecologistas en Acción, Asociación Naturalista de Aragón (ANSAR) y SEO-BirdLife (Sociedad Española de Ornitología). Desde su creación otros colectivos sociales se ha adherido al trabajo realizado por la PDMA como, por ejemplo, RedMontañas, plataforma creada en 2005 como una iniciativa de ámbito estatal y con una triple función de presencia, vigilancia y apoyo a los espacios naturales de las montañas españolas, con el fin de evitar las agresiones contra su integridad, proponiendo y reclamando soluciones respetuosas para la conservación de sus valores.

un dialogo social amplio sobre el desarrollo turístico de la nieve y sus efectos sobre los ecosistemas de montaña. Los objetivos de la PDMA<sup>10</sup> se han mantenido a lo largo del tiempo.

La PDMA ha desarrollado un extenso trabajo diseñando una ambiciosa actividad montañera y reivindicativa en apoyo a una Ley de Protección de la Alta Montaña de Aragón<sup>11</sup>, realizando conjuntamente acciones de protesta y denuncia por las ampliaciones llevadas a cabo por la empresa Aramón Montañas de Aragón, S.A., (empresa mixta participada al 50% por el Gobierno de Aragón e Ibercaja)<sup>12</sup>.

## **6.- 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 (2000) 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 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 CTRAM cumplan su función como espacio de vida, de producción, de recreación y como medio natural. Por tanto, 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.

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

11.- En el verano de 2005 consiguió recoger 30.000 firmas para presentar una Iniciativa Legislativa Popular (ILP) en las Cortes de Aragón, en defensa de las montañas de Aragón que, sin embargo, no fue admitida a trámite. En 2006 recibió el premio otorgado por la Fundación Ecología y Desarrollo, que reconoce su labor comprometida con el desarrollo sostenible <http://www.ecodes.org/pages/noticias/evento.asp?Id=1074>.

12.- Véase en: <http://www.aramon.es>



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). 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 (2000), y conocer conceptos y aplicaciones anteriores como los aportados por Porter (1980; 1985 y 1990), Stabell y Fjeldstad (1998), más específicamente, por Poon (1993), Bieger (1996), Todd and 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. 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. Intenta sugerir indicadores que permitan apreciar la situación actual de un CTRAM y facilitar la identificación de sus oportunidades y sus potencialidades. Teniendo en cuenta que todos los destinos son diferentes a lo largo del continuo organizativo aludido y de que sus casos se han de abordar desde sus propias especificidades.

Esto significa apreciar la importancia relativa de las actividades principales y enlaces del sistema de valor de cada destino. Debido a que el poder negociador de cada agente frontera, las condiciones de los factores, las características de la demanda interna, los sectores complementarios y de apoyo, así como 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.

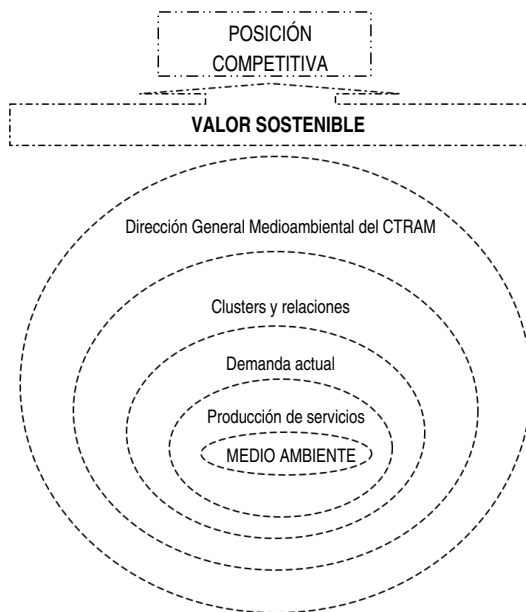
En consonancia con la definición de centro/segmento turístico recreativo de alta montaña expuesta en la primera sección del presente trabajo, con la definición de sostenibilidad, y con las conclusiones obtenidas en un amplio trabajo de análisis estratégico previo<sup>13</sup>. Proponemos un modelo articulado en torno a un medio ambiente que condiciona 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 Fig. (7.1.).

El modelo de esferas mutuo reforzantes en la creación de valor sostenible de un CTRAM, para la mejora de su posición competitiva propuesto. Obra en pro de facilitar una comprensión más clara de los mecanismos por los que puede cumplir con la metas establecidas por la OMT para el turismo

13.- La tesis doctoral de Luis Carús –publicada en Tdx, 2001– consistió en un análisis estratégico del STRAM, a nivel segmento sectorial, ubicación y firmas líderes, que incluyó un análisis comparativo entre Rocosas, Alpes y Pirineos, así como uno entre destinos líderes y los que operan en el pirineo de Lérida. En ella quedaron detalladas las actividades de valor de la firma central del destino y las variables que las mesuran.

sostenible, beneficiando así tanto al turista como a la comunidad de acogida sin impactar dañinamente en el medio. A continuación, analizamos cada una de las esferas que configuran el modelo (medio ambiente, producción de servicios, demanda actual, clusters y relaciones y dirección general del destino) que posibilitan alcanzar un valor sostenible y le proporcionan una posición competitiva.

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



Fuente: Elaboración propia.

**1. 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 su sostenibilidad medioambiental.

Factores naturales. Se entiende por tales la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de tierra, agua, etc. El tamaño, la localización geográfica respecto a otras ubicaciones proveedoras o clientes –afecta a los costes de transporte y a la facilidad de intercambios culturales y comerciales–. Las condiciones orográficas y climatológicas se consideran parte de los recursos físicos de la ubicación –el dominio esquiable se debe encontrar a una altitud mínima que garantice innivación suficiente–. Otros recursos naturales son los aspectos paisajísticos, la flora y la fauna.

Factores socio-laborales y recursos de conocimiento y capital. Se entiende a los primeros como las relaciones estructurales y de poder de una población que participa (con su voto, su aportación a la producción de servicios, etc.) en la definición de las opciones estratégicas de desarrollo futuro. Como fuente de ventaja competitiva es crítica la cantidad, cualificación y coste de los recursos humanos. Los recursos del conocimiento se refieren a la dotación de conocimientos científicos, técnicos y de mercado relevantes para la producción de bienes o servicios del sector. Por su parte, los recursos de capital lo hacen a la cuantía y coste del capital disponible para financiar el destino turístico, el cual tiende a la homogenización en virtud de la globalización de los mercados de capitales.

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: recursos monumentales, museísticos, gastronómicos, tradiciones festivas, etc.

**2. Producción de servicios.** Utilizando los recursos del medio se lleva a cabo las actividades relacionadas con la transferencia de valor a los turistas. En un CTRAM el mecanismo dominante para la transferencia de valor a los clientes es la red de unidades productivas complementarias, privadas y públicas. No obstante, 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 2002) observan que algunos CTRAM 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. El autor propone un modelo para analizar el equilibrio del compromiso entre la mejora de la sostenibilidad medioam-

biental 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. Por ello, deben realizar algún tipo de vigilancia medioambiental, ponderar el daño medioambiental causado por el turismo y 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, cuya información 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.

**3. 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% 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% estaría dispuesto a pagar todo un extra de 27% del viaje para colaborar con la preservación del área visitada. Por otro lado, Kiernan (1992, en Hudson 2002) sostiene que el 40% 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%, 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% 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.

**4. 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, son múltiples los aspectos del destino que influyen en la forma en que sus unidades productivas son organizadas y dirigidas<sup>14</sup>. Igualmente, existen grandes diferencias entre destinos en aspectos organizativos y directivos<sup>15</sup>. Además, son diversas las razones por las que la rivalidad entre unidades productivas de una ubicación son particularmente beneficiosas (Porter 1990). A este respecto, baste comentar que los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por el citado autor concluyen que las ubicaciones líderes a escala global en determinados sectores o segmentos sectoriales suelen albergar un número de empresas locales rivales que ocupan posiciones preeminentes, incluso en ubicaciones pequeñas. Tanto en sectores muy fragmentados como en sectores concentrados, caracterizados por la existencia de importantes economías de escala.

14.- Algunos de los más importantes son los que hacen referencia a las actitudes hacia la autoridad, las normas de interacción personal, las actitudes de la dirección hacia los trabajadores y viceversa, las normas sociales de comportamiento individual o grupal, o la valoración de los distintos niveles profesionales. Estos, a su vez, son consecuencia del sistema educativo, de la historia social y religiosa, de la forma que toman las estructuras familiares, y muchas otras condiciones, a menudo intangibles, pero propias de la ubicación.

15.- Tales como la formación y motivación de los trabajadores, el compromiso del personal con los objetivos de las organizaciones, la importancia otorgada a la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con clientes y proveedores, los canales de comunicación, el tamaño de la unidad productiva, sus metas, su estrategia general, su estructura de propiedad y naturaleza jurídica, la orientación hacia la actividad internacional o las relaciones entre trabajadores y dirección, entre otros.

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<sup>16</sup>.

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>17</sup>.

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).

Por último cabe destacar el papel desempeñado por las organizaciones de la Economía Social, en particular las organizaciones del ámbito asociativo, las ONG's de protesta ambiental desempeñan un papel importante, implicándose claramente en el proceso de desarrollo turístico rural sostenible. Estas organizaciones intentan, 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.

Por lo que se refiere a los instrumentos y procedimientos utilizados, éstos dependen de diversos factores y de los objetivos de la organización. Apuestan por múltiples procedimientos como: ejercer una acción de sensibilización; buscar un diálogo con la administración y otros agentes. En ocasio-

16.- Tal como se recoge en la Agenda 21.

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

nes optan por la confrontación para atraer a los medios de comunicación y provocar cambios en las prácticas empresariales. De igual forma, profundizan en el conocimiento de la problemática a través de la realización de informes, estudios e investigaciones que evidencian y anticipan la situación crítica e insostenible del desarrollo turístico.

En este sentido se encuentran las acciones de las ONG's, que han desarrollado la capacidad de generar cambios en las prácticas empresariales e influir en las instituciones públicas. Como señala el informe (Sustainability, 2005), estas organizaciones se han transformado y buscan desempeñar su 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. El informe refleja que se ha producido una profesionalización de las ONG's.

Asimismo, sus estrategias y técnicas de presión han sido depuradas, aprovechando el desarrollo de las tecnologías de la información y el trabajo en red con otras organizaciones con objetivos coincidentes. Además, han conseguido incrementar su credibilidad frente a los ciudadanos y su poder mediático.

Jiménez (2005) pone de relieve la importancia de la red de interacciones establecidas por las organizaciones ecologistas y de protesta ambiental. El autor señala que el crecimiento organizativo de estas entidades se fundamenta en el fortalecimiento de los vínculos organizativos. De esta forma, la presencia directa o indirecta –a través de sus redes– de organizaciones ecologistas de ámbito supra-local vincula de manera creciente las demandas definidas en términos territorialmente locales a un proceso más global. Lo que posibilita un mayor impacto y favorece la contestación hacia las políticas dominantes.

**5. Dirección General Medioambiental del Destino.** Puede ser entendida 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. Su objetivo es 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.

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. Para la mayor parte de los CTRAM pirenaicos, la gestión del destino turístico es percibida principalmente como una herramienta de marketing, así como la práctica de políticas en las que existen compromisos entre, únicamente, determinados grupos de interés.

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, así como la mejora de las relaciones con proveedores financieros, aseguradoras e inversores.

Su análisis del caso americano sugiere que en la actualidad muchos CTRAM están inmersos en una amplia variedad de iniciativas para proteger y mejorar sus recursos medioambientales. Muchos de los elementos propuestos por el EMS están siendo utilizados. Sin embargo, encuentran que la práctica mayoría de agentes involucrados en la creación de valor del destino carecen de formación suficiente sobre la degradación medioambiental potencial, especialmente en términos de sus efectos acumulativos. Esta situación, por ejemplo, requeriría profundos programas de educación medioambiental destinados a todo el personal del CTRAM, programas que en muy pocos destinos están implantados.

Sea cual fuere su nomenclatura, la creación de valor sostenible del destino requiere de una figura cuya responsabilidad sea la dirección estratégica del destino. Es decir, es necesario lograr una estrategia general del destino que aporte repercusiones económicas positivas para las colectividades local y regional, además de beneficiar a toda la comunidad local. En este sentido, 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, 2000) cuando el DMO promocióne actividades e inversiones que creen externalidades positivas a la vez que evite las negativas.

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. Los atributos locales son en si 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) pone de manifiesto que el conocimiento medioambiental en el que demanda, población local, unidades productivas y grupos ecologistas basaban sus opiniones es muy escaso. El autor concluye que las inflamadas, interminables y poco eficientes discusiones a la hora de decidir estrategias de desarrollo del destino no cambian con facilidad. El cambio no se produce hasta que los diversos grupos de interés –con perspectivas y formas de pensar diferentes y contrapuestas– alcanzan una mayor y mejor comprensión de los hechos medioambientales y económicos, así como de sus causas. En esta misma línea se encuentran, como hemos señalado anteriormente, el trabajo realizado en los procesos de las Agendas 21, y de la misma dirección 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>18</sup>.

## 7.- 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 una plan estratégico maestro a largo plazo facilitaría que la implementación de proyectos parciales fuera exitosa.

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

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.

Como se ha puesto de relieve, los datos documentan que el segmento turístico de recreativo de alta montaña ha cobrado una importancia económica determinante (Carús 2002). Y que las autoridades correspondientes, en ocasiones, no aceptan sus responsabilidades con respecto al medio. No admiten el hecho de que la recreación turística en la alta montaña tiene un claro impacto sobre él. De esta forma, los intereses económicos prevalecen. Éstos, lamentablemente, demasiado a menudo, han eclipsado los impactos negativos sobre otros aspectos del medio ambiente.

En consecuencia, es inexcusable establecer procesos participativos para que la sociedad civil intervenga. Así pues, las actividades y la trayectoria de las organizaciones, en particular, del ámbito asociativo ambientalista, que forman parte de la Economía Social, pone de manifiesto que desempeñan una función fundamental. De un lado, permiten incrementar la visibilidad de la problemática, al difundir información de la situación. Por otro lado, glutinan 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.

En este sentido, consideramos que la Economía Social, entendida globalmente, debe buscar fórmulas para poder intervenir en el proceso y trabajar para establecer 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.

## 8.- 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 (2), pp. 43-59.
- BEAUDRY, M. (1991): "The limits to mountain resort growth", *Ski Area Management*, 30 (3), pp. 39-63.
- BEELER, T. y WOOD J. (1990): "Overcoming environmental obstacles", *Ski Area Management*, 29 (2), pp. 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 (3), pp. 4-17.
- BUTLER, R. W. (1980): "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for the management of resources", *Canadian Geographer*, 24 (1), pp. 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*, Universidad de Valencia.
- CMMAD (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988): *Nuestro Futuro Común* (Informe Brundtland), Alianza Editorial, Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (1999): "Evaluación del quinto programa comunitario de política y acción en materia medioambiental", *Documento de la Comisión*, COM/99/0543 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Comunicación sobre el Sexto Programa de Acción de la Comunidad Europea en materia de Medio Ambiente*, COM (2001) 31 final.
- CROSBY, A.; DARIES, J.; FERNÁNDEZ, M.; LUENGO, M.; GALÁN, M.; GARCÍA, T.; SASTRE, A.; MENDOZA, J. R. (1993): *El Desarrollo Turístico sostenible en el medio rural*, CEFAT (Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística), Madrid.

- CROUCH, G. I. y RITCHIE, J. R. B. (1999): "Tourism competitiveness and societal prosperity", *Journal of Business Research*, 44 (3), pp. 137-152.
- DOMINGO, J. (2004): "El cooperativismo y su contribución al desarrollo local", Congreso Internacional *Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural*, CEGEA, Valencia.
- DOMÍNGUEZ, J. A. (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
- DRUMM, A. y MOORE, A. (2002): *Desarrollo del Ecoturismo. Un manual para los profesionales de la conservación*. Volumen I. *Introducción a la Planificación del Ecoturismo*, Nature Conservancy, Virginia (USA), Arlington.
- FLAGESTAD, A. y HOPE, C.A. (2001): "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective", *Tourism Management*, 22 (4), pp. 445-461.
- FREYER, W. (1993): *Tourismus*, Wien, Munich.
- FRY, J. (1995): "Exactly what are their environmental attitudes?", *Ski Area Management*, 34 (4), pp. 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, pp. 2.
- GRABOWSKI, P. (1992): "White gold", *In Focus*, 5, pp. 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 (2), pp. 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 (2), pp. 176-185.
- HUDSON, S. (2000): *Snow Business. A Study of the International Ski Industry*, Cassell, New York.
- JIMÉNEZ, M. (2005): *El impacto político de los movimientos sociales. Un estudio de la protesta ambiental en España, Siglo XXI, CIS nº 214*, Madrid.
- KASPAR, C. (1995): *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen*. Verlag Paul Haupt. Vol. 13, Berna.
- KELLER, P. (1995): "Touristische Wettbewerbsfähigkeit-Was Ist Das?", en C. Kaspar (ed.), *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft*, St. Gallen, 1994/95.

- LEIWEKE, T. (1996): "Leading the charge: can we grow the sport? Absolutely!", *Ski Area Management*, 35 (2), pp. 16-18.
- MARCHIONI, M. (2002): "Las Agendas 21 y la evolución de los procesos de participación social. Sostenibilidad ¿para qué y para quién?", *Sostenible?*, 4, pp. 73-82.
- MAY, V. (1995): "Environmental implications of the 1992 Winter Olympic Games", *Tourism Management*, 16 (4), pp. 269-275.
- MONITOR COMPANY (1992): *L'Avantage Competitiu del Sector Turisme a Catalunya*, Departament de Comerç, Consum i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- MONZÓN, J. L. (2006) "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, pp. 9-24.
- MOZAS, A. y BERNAL, E (2006): "Desarrollo territorial y economía social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, pp. 125-140.
- NATIONAL SKI AREAS ASSOCIATION (1994): "Enhance 'ski areas' environmental image", *Ski Area Management*, 33 (1), pp. 1-2.
- NAVARCORENA, M. (2006): "El urbanismo en el Pirineo provoca serios conflictos de convivencia", *El Periódico de Aragón*, 20 de marzo, pp. 2-3.
- NOGALES, M. A. (2006): "Desarrollo rural y desarrollo sostenible. La sostenibilidad ética", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, pp. 7-42
- 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 (2), pp. 101-111.
- SAJARDO, A. (1996): *Análisis económico del Sector No Lucrativo*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- SALINAS, HERRANZ DE LA CASA y ALBARRÁN (2005): *Desarrollo rural y economía social: situación, debate y retos*, Universidad Católica de Ávila.

- SAUVAIN, P. (1998): "El desenvolupament sostenible d'una estació de neu", en Libro de Intervenciones del 1er. Congreso Mundial de Turismo de Nieve y Deportes de Invierno, OMT, Madrid.
- SERVICE d'ETUDES ET d'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DE LA MONTAGNE (S.E.A.T.M.): *Les chiffres clés du tourisme de montagne*, Secrétariat d'Etat au Tourisme, France (varios años).
- STABELL, C. B. y FJELDSTAD, Ø. D. (1998): "Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks", *Strategic Management Journal*, 5 (19), pp. 413-437.
- STIPANUK, D. M. (1993): "Tourism and technology: Interactions and implications", *Tourism Management*, 14 (4), pp. 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. Traducido del inglés por Fundación Ecodes con el soporte de Fundación Avina. Original publicado en 2003
- 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 (3), pp. 147-173.
- TRAVEL INDUSTRY ASSOCIATION OF AMERICA (1992): *Tourism and the Environment*, Travel Industry Association of America, Washington DC.
- UNIVERSITY OF INNSBRUCK, (1996): "Alpine Tourism: Sustainability Reconsidered and Redesigned", en Klaus Weiermair (ed.), *Innsbruck*, Austria.
- WEIERMAIR, K. y AUER, J. W. (1997): "Der Strukturwandel im Alpinen Tourismus und daraus Resultierenden Anpassungsprobleme der Touristunternehmen", *Revue de Tourisme*, 52 (3), pp. 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.

**Páginas web. Documentos**

<http://interregvital.unizar.es>

<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/MEDIOAMBIENTE/INFORMACION/AGENDA/INFORME.PDF>

<http://www.aramon.es>

<http://www.ecodes.org/pages/noticias/evento.asp?Id=1074>

<http://www.ecologistasaragon.org/nieve/>

[http://www.medioambientecantabria.com/documentos\\_contenidos/19247\\_1.Manual5.pdf?PHPSES-SID=8ea61866db6d30477c0718ad3ce5b56a](http://www.medioambientecantabria.com/documentos_contenidos/19247_1.Manual5.pdf?PHPSES-SID=8ea61866db6d30477c0718ad3ce5b56a)

<http://www.redmontanas.org/>

<http://www.univ-pau.fr/RECHERCHE/SET/>

<http://www.uv.es/uidescoop/documentos.html>

[www.intouch-usa.com](http://www.intouch-usa.com)