Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo
Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

Estudios Turísticos, n.º 149 (2001), pp. 87-105

# ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES Y DE LAS DEMANDAS INTERNAS DE TRES UBICACIONES TURÍSTICAS DE ALTA MONTAÑA: ALPES, ROCOSAS Y PIRINEOS

**Luis Carús Ribalaygua***

**Resumen.** Este artículo presenta los resultados de un estudio empírico desarrollado en el segmento turístico recreativo de alta montaña (STRAM), por lo que atañe a la identificación de sus ubicaciones líderes en el concierto mundial, a la determinación de la posición competitiva de los Pirineos en él, y al estudio comparativo de las variables de dos de sus dimensiones competitivas, cuales son Las Condiciones de los Factores y Las condiciones de las Demandas Internas. Dichos resultados dan en señalar que el Pirineo se encuentra en una posición de apreciable desventaja competitiva respecto a las ubicaciones líderes en lo que a las condiciones de los recursos físicos, de vital importancia como fuente de ventaja competitiva por cuanto el segmento sectorial que nos ocupa es uno específicamente basado en ellos, y de infraestructura se refiere. También, se encuentra en una posición de desventaja respecto a las ubicaciones líderes en lo que se refiere a los valores que toman los factores que califican las condiciones de la demanda interna como fuente de ventaja competitiva.
**Palabras clave.** Ubicaciones líderes, Ventaja competitiva, Condiciones de los Factores, Condiciones de la demanda interna.

**Abstract.** This paper includes the results of an empirical analysis which was developed in the mountain leisure tourism industry (STRAM), in so much as it refers to the identification of its worlwide leader locations, to the establishment of the Pyrenees' competitive position within it, and to the comparative analysis of two of their competitive dimensions: Factor Conditions and Demand Conditions. The aforementioned results highlight the fact that the Pyrenees experience competitive disadvantage with respect to the values taken by the variables that qualify both dimensions.
**Keywords.** Leader locations, Competitive advantage, Factor conditions, Demand Conditions.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene por objeto divulgar la información estratégica atesorada en la exposición y análisis de los resultados obtenidos en la comparación de los valores que toman las respectivas variables de dos dimensiones competitivas concretas del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña (STRAM), de entre las muchas que se analizaron en un trabajo de investigación de amplio espectro sobre dicho segmento turístico (1).

En el mencionado trabajo se contrastaban hipótesis sobre los elementos estructurales del segmento turístico recreativo de alta montaña, sobre la posición competitiva de las empresas que operan en dicho segmento sectorial en el Pirineo de Lérida respecto a las líderes mundiales, y sobre las dimensiones competitivas (2) y posición relativa de Los Pirineos, como segundo nivel de entorno específico –además del sector de actividad–, respecto a las mejores ubicaciones del segmento a nivel mundial.

Dentro de este último aspecto, por razones de extensión que se planea superar con una secuela de este artículo, surge la necesidad de exponer sólo las dos primeras dimensiones del citado modelo, cuales son las Condiciones de los Factores y las condiciones de las Demandas Internas.

* Dpto. de Administración de Empresas de la Universidad de Lérida

El proceso para determinar la población del segmento sectorial que nos ocupa exigió la superación de dos etapas. En primer lugar, se utilizó un autonavegador electrónico (3) tipo "Nearsite" para importar las principales bases de datos comprensivas, a nivel global, de la práctica totalidad de organizaciones cuyo negocio implica, al menos, el desarrollo de las actividades propias de una estación de esquí tradicional. Este proceso permitió identificar, revisar y acuñar datos sobre 4.419 organizaciones, distribuidas en 52 países de los cinco continentes.

En segundo lugar, a través de información adquirida en el proceso anterior y otra recabada de distintas oficinas nacionales de turismo, otras instituciones públicas y privadas y, en su caso, mediante contacto directo con las propias organizaciones, se procedió a identificar, seleccionar e incluir en un directorio propio a 958 organizaciones situadas en 17 regiones montañosas o ubicaciones principales, total o parcialmente bajo la soberanía de 23 países de América, Asia, Europa y Oceanía que cumplen las condiciones necesarias para ser consideradas Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña y que conforman la población del segmento sectorial objeto del estudio .

A tales centros se ha hecho accesible un cuestionario de 25 preguntas, diseñado en consonancia con las pautas establecidas al efecto por el profesor Santesmases (4), destinado a identificar, entre otros aspectos y según criterios que se concretan más adelante, las ubicaciones líderes del STRAM y obtener de sus respectivas poblaciones y de la del Pirino información –datos y opiniones- relativa a distintos componentes de sus respectivos determinantes que no puede ser obtenida por otros medios.

En cuanto al método utilizado para obtener la mencionada información, se ha optado por la utilización de tres idiomas (Español, Inglés y Francés) para, mediante los canales a nuestro alcance (correo postal, fax, teléfono y correo electrónico) poner el cuestionario a disposición de las organizaciones, a la vez que ofrecerles las siguientes posibilidades para su respuesta: correo postal, fax, reenvío de correo electrónico, y una "página Web" con dominio propio especialmente diseñada al efecto de servir de formulario de la hoja de cálculo en la que, posteriormente, realizar el proceso de análisis estadístico pertinente. El análisis empírico de los datos procesados para el presente estudio ha sido efectuado con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

La encuesta se ha realizado con la pretensión de conseguir una representatividad elevada respecto al total de la población y que garantice unos resultados fiables no tan solo de una manera general sino también para el nivel de desagregación resultante de la ubicación de las organizaciones.

Como se recoge en la Ficha Técnica del Estudio, la muestra o número final de organizaciones incluidas en el estudio está formada por 237 centros turísticos recreativos de alta montaña de todo el mundo. Se ha obtenido mediante un muestreo aleatorio estratificado proporcional a la ubicación geográfica de las empresas de una población constituida por 958 entidades, considerando 17 regiones montañosas. Con el tamaño de la

## Ficha técnica del estudio

| | |
|---|---|
| **Universo:** | 958 Organizaciones que conforman el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña. |
| **Ambito:** | 17 regiones montañosas o ubicaciones principales, total o parcialmente bajo la soberanía de 23 países de América, Asia, Europa y Oceanía. |
| **Tamaño de la muestra:** | 237 |
| **Error muestral:** | (5,8% para el total de la muestra, bajo las siguientes hipótesis:<br>Nivel de confianza del 95,5%<br>P = Q = 50<br>Población finita |
| **Diseño de la muestra:** | Estratificado proporcional a la distribución del universo por zona geográfica. |
| **Modalidad:** | Cuestionario por correo postal, fax, reenvío de correo electrónico, y página Web interactiva. |
| **Periodo de realización:** | De 1 de junio 1999 a 31 de mayo 2000 |

muestra disponible la estimación del error es de ( 5,8%, con un nivel de confianza de un 95,5% habitual en otros estudios de este tipo, y en condiciones de máxima incertidumbre.

En cuanto a la distribución por ubicaciones de población y muestra, la información al respecto aparece recogida en la **Tabla 1,** que figura a continuación. Dicha tabla presenta la población que se utiliza como marco de referencia considerando las 17 ubicaciones geográficas y la comparación con la composición de la muestra de organizaciones que han participado en el estudio.

Para identificar las ubicaciones líderes del STRAM la investigación se ha atenido al criterio, propuesto por Porter (5), de "elegir como mejor medida de ventaja competitiva internacional la presencia de exportaciones sustanciales". Pero dada la diferencia en el número de organizaciones que constituyen la población de cada ubicación también se encontró adecuado considerar la "capacidad de exportación" o peso de dichas exportaciones respecto a sus cifras brutas de ventas, con objeto de cumplir con la necesidad de "estudiar el mismo sector o segmento sectorial desde la perspectiva de más de una ubicación en casos en que el sector sea una fuente importante de exportaciones en cada una de ellas".

Así, atendiendo a los referidos criterios, los cuestionarios válidos obtenidos han permitido determinar para el sector, con el nivel de confianza establecido, la jerarquía de ubicaciones en el sector turístico recreativo de alta montaña que se recoge en la **Tabla 2.**

En la tabla anterior se aprecia que la cadena montañosa europea de los Alpes constituye la ubicación líder tanto por su volumen de exportaciones a nivel mundial como por el peso de dichas exportaciones respecto a sus ventas brutas. Sin embargo, el sistema estadounidense de las Montañas Rocosas no solo sigue inmediatamente a la zaga en función de ambos criterios, sino que además destaca por ser la única ubicación del mundo cuyas exportaciones intercontinentales superan a las debidas a la recepción de turistas provenientes de países vecinos (57,82% Vs. 42,17%). Por todo lo

**Tabla 1**
**Descripción de la poblacion de referencia y de la muestra de organizaciones**

| Ubicación | Población (%) | Muestra (%) |
|---|---|---|
| Alpes | 37,58 | 37,55 |
| Andes | 1,57 | 1,69 |
| Apalaches / Nordeste | 17,64 | 13,08 |
| Bohemia / Moravia | 1,46 | 1,27 |
| Cárpatos | 1,36 | 0,84 |
| Cordillera del Pacífico | 4,59 | 4,64 |
| Hokkaido / Honshu | 5,64 | 2,95 |
| Jotunheimen Region | 2,19 | 3,38 |
| Medio Oeste | 5,85 | 5,49 |
| Nz Isla Norte / Sur | 1,05 | 1,27 |
| Oulu / Lapland | 2,29 | 2,54 |
| Pacífico Noroeste | 4,48 | 5,06 |
| Pirineos | 2,29 | 2,95 |
| Rocosas | 7,52 | 11,39 |
| Sälen / Dalama Range | 2,71 | 4,22 |
| Taebaek Range | 1,15 | 0,84 |
| Victoria / Nueva Gales | 0,63 | 0,84 |
| Total | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

anterior, entendemos que Alpes y Rocosas detentan una clara ventaja competitiva internacional y que, por tanto, junto a la ubicación pirenaica deben ser objeto del siguiente análisis.

## II. CONDICIONES DE SUS FACTORES

El presente apartado está dedicado al análisis cuantitativo y cualitativo de la dotación de factores de cada ubicación, con objeto de determinar el papel que desempeña en la ventaja competitiva de las empresas líderes y compararlo con el que desempeña en la de las asentadas en el Pirineo.

### II.1. Recursos humanos

Para dar respuesta a diferentes interrogantes sobre los factores determinantes de la provisión a largo plazo de mano de obra especializada al mercado turístico de alta montaña de la ubicación alpina, la Unión Europea ha patrocinado un proyecto denominado RETTOURISM (6). Dicho estudio

## Tabla 2
## Jerarquía de ubicaciones

| Ubicación | Cuota de Exportaciones Mundiales (%) | Peso de sus Exportaciones s/ sus ventas brutas (%) | Ubicación |
|---|---|---|---|
| Alpes | 77,86 | 38,19 | Alpes |
| Rocosas | 10,16 | 32,02 | Rocosas |
| Apalaches / Nordeste | 2,87 | 20 | Bohemia / Moravia |
| Sälen / Dalama Range | 1,98 | 20 | Cárpatos |
| Cordillera del Pacífico | 1,70 | 19,48 | Sälen / Dalama Range |
| Pirineos | 1,01 | 16,81 | Andes |
| Hokkaido / Honshu | 0,75 | 16,04 | Jotunheimen Region |
| Pacífico Noroeste | 0,73 | 15,62 | NZ Isla Norte / Sur |
| Andes | 0,63 | 15,40 | Victoria / Nueva Gales |
| Bohemia / Moravia | 0,62 | 14,80 | Cordillera del Pacífico |
| Victoria / Nueva Gales | 0,56 | 13,09 | Apalaches / Nordeste |
| Jotunheimen Region | 0,37 | 11,68 | Pirineos |
| Medio Oeste | 0,26 | 10,82 | Pacífico Noroeste |
| Cárpatos | 0,16 | 9,86 | Oulu / Lapland |
| Oulu / Lapland | 0,15 | 8,32 | Medio Oeste |
| NZ Isla Norte / Sur | 0,14 | 4,25 | Hokkaido / Honshu |
| Taebaek Range | 0,05 | 3,68 | Taebaek Range |

Fuente: Elaboración propia.

ha arrojado importantes conclusiones sobre las principales características de la naturaleza y composición de los recursos humanos en el sector turístico de los países alpinos.

En concreto y en lo que a cualificación de la fuerza laboral empleada en el segmento turístico alpino se refiere, un aspecto significativo es que desde comienzos de los 80 se ha producido un gran cambio en los niveles de educación y formación de sus trabajadores. Las variaciones más significativas se han producido respecto a la proporción de aquellos que sólo han completado la escolaridad obligatoria. Este porcentaje descendió, aproximadamente, de un 53% en 1981 a un 40% en 1991. Al mismo tiempo, la proporción de trabajadores con bachiller superior o formación profesional aumentó hasta un 50%, quedando un 10% de trabajadores con formación universitaria. Por su parte, los salarios en el sector turístico alpino, reflejando la fuerte proporción de puestos de trabajo de temporada (84,58%) (7), se situaban un 25% por debajo del conjunto del resto de sectores económicos.

El caso americano es prácticamente idéntico al de los países alpinos. El departamento de estadística del ministerio de trabajo estadounidense (8) informa de que en la actualidad alrededor de la mitad de los trabajadores del segmento recreativo cuentan con formación a nivel de bachiller superior, se ocupan básicamente en trabajos estacionales (85%) y sus sueldos son, de media, un 20 por ciento inferiores al conjunto nacional.

En nuestro país, "precisar el número y tipología de los contratos realizados a lo largo del año y conocer las características personales, cualificación laboral, especialización territorial y remuneración salarial de los trabajadores ocupados asociados al turismo", son las líneas de acción contempladas por el programa SINTUR, promovido por el Instituto de Estudios Turísticos en la perspectiva de los trabajos preparatorios para la primera Cuenta Satélite del Turismo en España (9).

Aunque dicho programa contempla el periodo inicial 1998/2000, Concepción Robles (10) adelanta las primeras conclusiones del estudio sobre el empleo en el sector turístico español (11), las cuales cifran en un 40 por ciento la proporción de contratos temporales, y establecen que las retribuciones en el sector son, tomado como referencia el segmento alojativo, un 28% inferiores al total nacional. Sin embargo, los datos sobre la temporalidad de los contratos para el conjunto del sector turístico difieren significativamente de los proporcionados por las propias organizaciones pirenaicas para el segmento recreativo de alta montaña, las cuales, en la misma línea de las dos ubicaciones líderes, encuentran que los temporales suponen al rededor del 86,5% de todos los contratos.

Por su parte, la Encuesta de Población Activa (12) concluye para el año 1997 que en el sector servicios español –dentro del que deben situarse los distintos segmentos relativos a las actividades turísticas- un 48 por ciento de los trabajadores se ha limitado a completar la Educación Secundaria Obligatoria (E.S.O.), mientras que un 40 por ciento ha completado estudios de Bachillerato o Formación Profesional y un 12 por ciento ha cursado estudios universitarios.

### II.2. Recursos físicos

Como posibilidad ya contemplada, los recursos físicos de las ubicaciones objeto de estudio son de vital importancia para la ganancia de ventaja competitiva de los centros turísticos recreativos de alta montaña (CTRAMs) que operan en ellas, no solo por cuanto el segmento sectorial que nos ocupa es uno específicamente basado en ellos (13), sino también porque la creación de uno indispensable –la nieve- requiere fuertes inversiones en innovación tecnológica e infraestructura como respuesta de la oferta a "una manifiesta disminución generalizada de las precipitaciones en forma de nieve a nivel mundial" (14). Más concretamente, son especialmente significativos los recogidos en la **Tabla 3,** que figura a continuación.

En primer lugar, los datos anteriores informan de que las ubicaciones líderes, es-

## Tabla 3
## Recursos físicos más significativos

| Recursos | Alpes | Rocosas | Pirineos |
|---|---|---|---|
| Superficie ($km^2$) | 260.590 | 1.523.800 | 55.374 |
| Altitud Media (m) | 1.387 | 1.241 | 1.070 |
| Precipitación Nívea Media ($l/m^2$) a 2.000 m; (Dic-May) | 668 | 809 | 491 |
| Línea Nívea[15] (m) | 2.300 | 3.100 | 3.300 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de diferentes fuentes (16)

pecialmente los Alpes, presentan altitudes medias superiores a la del Pirineo, lo que en principio, e independientemente de las circunstancias particulares, debe dar ventaja a las empresas que operan en aquellas para implantar una de las posibles, propuestas por König (17), estrategias de adaptación al cambio climático, como es la prolongación de la infraestructura de remonte hasta zonas más altas.

Por otra parte, el inferior espesor medio de nieve registrado por la ubicación pirenaica respecto a Alpes y Rocosas, a la misma altitud, normalmente debería exigir de las organizaciones que operan en ella una más pronta producción a gran escala de nieve artificial para adaptarse a situaciones climáticas desfavorables, que de las asentadas en las otras dos –especialmente de las estadounidenses-, lo que supone para las primeras una desventaja inicial en coste.

Finalmente, es de destacar el hecho de que la amplia diferencia de altitud de la línea nívea de los Alpes respecto a Rocosas y Pirineos –800 y 1.000 metros, respectivamente– confiere a la ubicación alpina la ventaja de poder contar con numerosos glaciares susceptibles de explotación para la práctica del esquí durante todo el año (18), circunstancia que no se da en las otras dos ubicaciones.

### II.3. Recursos de conocimiento

La cualificación de la mano de obra que se ofrece al mercado turístico es fuertemente dependiente del proceso formativo del capital humano, tanto en el sistema educativo general (19), para aquellos que acceden al sector turístico desde otros sectores de la actividad económica, como dentro del sistema de empleo y formación turística.

En este sentido, los datos referentes a los centros de conocimiento relevantes para la producción de los servicios que ofrece el sector que nos ocupa, aparecen recogidos, por países bajo cuya soberanía se encuentran las ubicaciones analizadas, en la **Tabla 4.**

Los datos anteriores ofrecen una mejor descripción de la realidad formativa de las

## Tabla 4
## Recursos de conocimiento turístico

| CENTROS DE FORMACION | ALPES | | | | | | ROCOSAS | PIRINEOS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ale. | Aus. | Esl. | Fra. | Ita. | Sui. | EEUU | España |
| FORMACION PROFESIONAL | | | | | | | | |
| Grado medio | — | 7 | 1 | — | 3 | 5 | 46 | 6 |
| Grado superior | 3 | 10 | 1 | 32 | 7 | 9 | 57 | 9 |
| FORMACION SUPERIOR | | | | | | | | |
| 1.er Ciclo | 3 | 12 | 1 | 14 | 19 | 12 | 94 | 37 |
| 2.º/3.er Ciclo | 5 | 14 | 1 | 29 | 24 | 14 | 108 | 4 |

Fuente: Compilación de directorios nacionales y OMT (20) . Elaboración propia.

diferentes ubicaciones cuando, como recoge la **Tabla 5,** son referidos a los distintos niveles de población.

La información recogida en las tablas anteriores permite señalar como aspectos significativos, en primer lugar, la similitud de los países analizados en cuanto a la relación número de habitantes por cada centro de formación profesional turística y, en segundo lugar, que dicho número es en todos los casos muy superior al de habitantes por centro de formación turística superior. Este extremo resulta especialmente contradictorio cuando tenemos en cuenta que las cifras relativas a los correspondientes niveles de formación de la población activa empleada en el sector turístico señalaban, respecto al resto de categorías, proporciones muy inferiores de trabajadores con estudios universitarios.

## Tabla 5
## Población / centros de formacion turística

| Variables | Paises Alpinos | EEUU | España |
|---|---|---|---|
| Nº de Habitantes | 214.000.000 | 273.000.000 | 40.000.000 |
| Centros F.P. | 78 | 103 | 15 |
| **Habs. x centro F.P.** | **2.743.590** | **2.650.485** | **2.666.666** |
| Centros F.S. | 148 | 202 | 41 |
| **Habs. x centro F.S.** | **1.445.946** | **1.351.485** | **975.610** |
| Total Centros | 226 | 305 | 56 |
| **Habs. x centro** | **946.902** | **895.082** | **714.285** |

Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 6
## Datos económicos significativos

| Variables | | ALPES | | | | | | ROCOSAS | PIRINEOS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Ale. | Aus. | Esl. | Fra. | Ita. | Sui. | EEUU | España |
| 1. | | 11.951 | 57.538 | 6.231 | 57.369 | 8.550 | 38.797 | 50.960 | 71.631 |
| | | 180.436 | | | | | | 50.960 | 71.631 |
| 2. | 1997 | 1'5 | 1'3 | 8'33 | 1'3 | 1'9 | 0'5 | 2'3 | 2 |
| | 1998 | 0'6 | 0'9 | 7'92 | 0'7 | 2 | 0 | 1'5 | 1'8 |
| | 1999 | 0'6 | 0'6 | 5'33 | 0'6 | 1'7 | 0'8 | 2'2 | 2'3 |
| 3. | 1997 | 5'67 | 4'10 | 6'50 | 5'58 | 6'83 | 3'09 | 6'45 | 6'40 |
| | 1998 | 4'57 | 3'50 | 6'25 | 4,65 | 4'89 | 2'93 | 5'33 | 4'83 |
| | 1999 | 4'50 | 5'90 | 5'55 | 4'62 | 4'75 | 2'67 | 5'71 | 4'73 |

1. Presupuestos de las Administraciones Nacionales de Turismo destinados a promoción en mercados exteriores en 1997 (Miles de dólares EEUU).
2. Indices generales nacionales de precios al consumo armonizados (cambio porcentual sobre el año anterior).
3. Tipos de interés nominal a largo plazo (rendimientos de la deuda pública a diez años).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de diferentes fuentes (22).

Por otra parte, señalar que aunque por el momento también se da la situación anterior (21), fundamentalmente debida a la proliferación de centros que imparten la diplomatura de Técnico de Empresas y Actividades Turísticas (TEAT), la dotación cuantitativa de centros de conocimiento turístico en nuestro país es más favorable que en Estados Unidos y que en los países alpinos conjuntamente considerados.

### II.3. Recursos de capital

En cuanto a las circunstancias económicas condicionantes de la financiación de iniciativas en el sector, se ha obtenido, en relación con las ubicaciones que nos ocupan, la información sobre los presupuestos para promoción exterior de las distintas administraciones nacionales de turismo, evolución de índices de precios al consumo y tipos de interés que aparecen en la **Tabla 6,** que figura a continuación.

A la vista de los datos referidos a las inversiones de las distintas administraciones nacionales en la promoción de sus respectivos sectores turísticos, se aprecia que aunque los países alpinos conjuntamente considerados destinan un volumen de recursos muy superior al que destinan Estados Unidos y España –3,5 y 2,5 veces, respectivamente–, es precisamente nuestro país el que, a nivel mundial, incurre en el mayor esfuerzo promocional en el exterior.

En segundo lugar, los últimos datos de que se ha podido disponer, por el momento confirman una tendencia, contemplada en los capítulos segundo y cuarto, a la homogeneización de los distintos índices nacionales de precios al consumo de los países alpinos, los cuales, a excepción de los casos extremos de Suiza en 1998 y Eslovenia, siempre han oscilado entre el medio punto y el dos por ciento de inflación en los periodos de referencia. Por su parte, no son muy superiores los índices registrados en Estados Unidos y en España que, en el peor caso, solo han superado el máximo registrado en los países del arco alpino en tres décimas.

También, en lo que se refiere a los distintos tipos de interés a largo plazo, otra vez a excepción del caso suizo, parece confirmarse una tendencia a la homogeneización de las distintas condiciones nacionales, por cuanto que la práctica totalidad de los que han estado vigentes en los países analizados oscilaron entre el 4,5 y el 6,5 por ciento durante el periodo escrutado.

### II.3. Infraestructura

Para reunir la información relativa a los principales recursos de infraestructura de las distintas ubicaciones se aprovechó el, ya descrito, proceso seguido para identificar y seleccionar las organizaciones que conforman la población del STRAM. Por tanto, los datos contenidos en la Tabla 7. no reflejan las circunstancias de las organizaciones de las muestras de cada ubicación, sino las de todas las organizaciones de las respectivas poblaciones. Más concretamente, dicha tabla recoge la distancia media (en Km) de la totalidad de las organizaciones de cada ubicación respecto al más cercano de cada uno de los recursos de infraestructura considerados.

Los datos de la tabla anterior informan de que las ubicaciones líderes, especialmente las Rocosas, cuentan con unos recursos de infraestructura apreciablemente más favorables para el segmento sectorial que nos ocupa que los del Pirineo, sobre todo en lo que a cercanía de sus organizaciones a los medios principales de entrada de los turistas internacionales se refiere.

## Tabla 7
## Recursos de infraestructura

| Recursos | Alpes | Rocosas | Pirineos |
|---|---|---|---|
| Autopista / Autovía | 62 | 33 | 123 |
| Aeropuerto | 119 | 38 | 170 |
| Estación de Tren | 30 | 28 | 52 |
| Estación de Autobús (Intercomarcal) | 18 | 16 | 19 |
| Centro Hospitalario | 18 | 16 | 21 |

Fuente: Bases de Datos de Apoyo (FUENTES). Elaboración propia.

Incluso las organizaciones alpinas, que están, como media, unas cuatro veces más alejadas de un aeropuerto internacional que las de las Rocosas, cuentan con la ventaja, respecto a las pirenaicas, de estar a la mitad de distancia que estas de una red viaria de doble carril, en todos los casos conducente a un aeropuerto internacional.

Respecto al patrimonio cultural, decir que las tres ubicaciones objeto de estudio cuentan con atractivos locales de todo tipo. Una simple consulta de la información emitida por diferentes instituciones turísticas estadounidenses permite constatar una vasta oferta cultural (23). De la misma manera, la abundancia de atractivos recursos monumentales, museísticos, gastronómicos o festivos de las ubicaciones europeas es mundialmente reconocida.

## III. CONDICIONES DE SUS DEMANDAS INTERNAS

Este apartado está dedicado al estudio de la demanda interna de las tres ubicaciones, con objeto de comprender y comparar el papel que desempeña en la ventaja competitiva de las empresas asentadas en cada una de ellas.

### III.1. Composición

En cuanto a la primera característica a estudiar de la composición de la demanda interna, su estructura, decir que los únicos datos disponibles para determinar su peso específico respecto a la población son los contemplados en la **Tabla 8,** es decir, el número de esquiadores y el total de habi-

**Tabla 8**
**Peso de la demanda interna**

| UBICACION | NUMERO DE ESQUIADORES | Nº HABITANTES | P.D.I. |
|---|---|---|---|
| ALPES | 31.500.000 | 214.000.000 | 14,72% |
| Alemania | 5.500.000 | 82.000.000 | 6,70% |
| Austria | 3.000.000 | 8.000.000 | 37,50% |
| Eslovenia | 500.000 | 2.000.000 | 25% |
| Francia | 17.500.000 | 58.000.000 | 30,17% |
| Italia | 3.000.000 | 57.000.000 | 5,26% |
| Suiza | 2.000.000 | 7.000.000 | 28,57% |
| ROCOSAS | | | |
| Estados Unidos | 20.000.000 | 273.000.000 | 7,32% |
| PIRINEOS | | | |
| España | 1.500.000 | 40.000.000 | 3,75% |

Fuente: Estimación, para 1998, en base a datos de diferentes fuentes (24). Elaboración propia.

tantes por países, información que, por una parte, trasciende el ámbito del área más próxima a los sistemas montañosos en cuestión y, por otra, no contempla, en principio, la demanda por motivos otros que la actividad invernal.

Sin embargo, debe entenderse que el fuerte peso específico de la actividad invernal en el segmento turístico recreativo de alta montaña y la necesidad de incluir a los turistas nacionales dentro de la demanda potencial interna de las respectivas ubicaciones para este servicio en particular hacen que los datos obtenidos ofrezcan una imagen muy aproximada y suficientemente representativa del peso de la demanda interior.

En primer lugar, los datos anteriores permiten apreciar para el segmento sectorial que nos ocupa, un altísimo peso específico de la demanda interna del arco alpino respecto al total de su población (14,72%), principalmente sustentado por países como Austria, Francia o Suiza, en los que más del 25 por ciento de sus habitantes son esquiadores.

Por otra parte, contándose entre la población estadounidense una proporción de esquiadores mucho menor que en el conjunto de los países alpinos –aunque supera las de Alemania e Italia–, esta todavía dobla a la de nuestro propio país, que ronda un mero 3,75 por cien.

Respecto a la segunda característica de la composición de la demanda interior a estudiar, el grado de sofisticación y exigencia de los clientes internos, contamos con las opiniones manifestadas por las respectivas muestras de las poblaciones de cada ubicación objeto de estudio y representadas en el **Gráfico 1.**

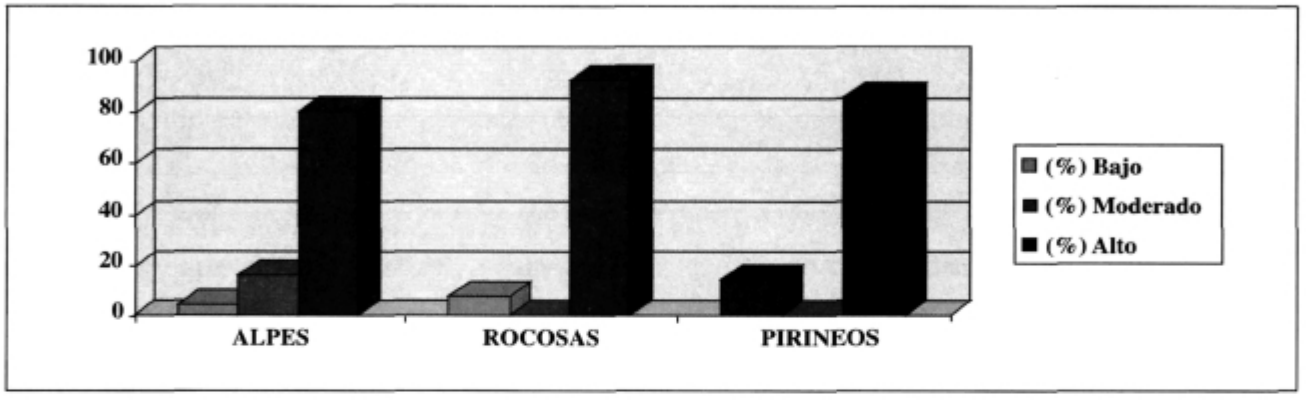
Dichas observaciones permiten estimar, con el nivel de confianza establecido, que las respectivas poblaciones empresariales de las tres ubicaciones objeto de estudio entienden que sus clientes domésticos son compradores muy entendidos y exigentes, de los que presionan para obtener altos niveles de utilidad, calidad y servicio.

Finalmente, en cuanto a la tercera característica de la composición de la demanda interior, grado en que la demanda doméstica es innovadora y se anticipa a las necesidades de otros compradores, las opiniones puestas de manifiesto por las respectivas muestras de las poblaciones de cada ubicación aparecen recogidas en el Gráfico 2 siguiente.

Dichos resultados permiten observar, con el nivel de confianza establecido para el estudio, que tanto las empresas que operan en las Rocosas como, en alguna menor medida, las que lo hacen en los Alpes, entienden que su demanda interior es un muy temprano indicador de las necesidades que más tarde van a generalizarse en otras ubicaciones.

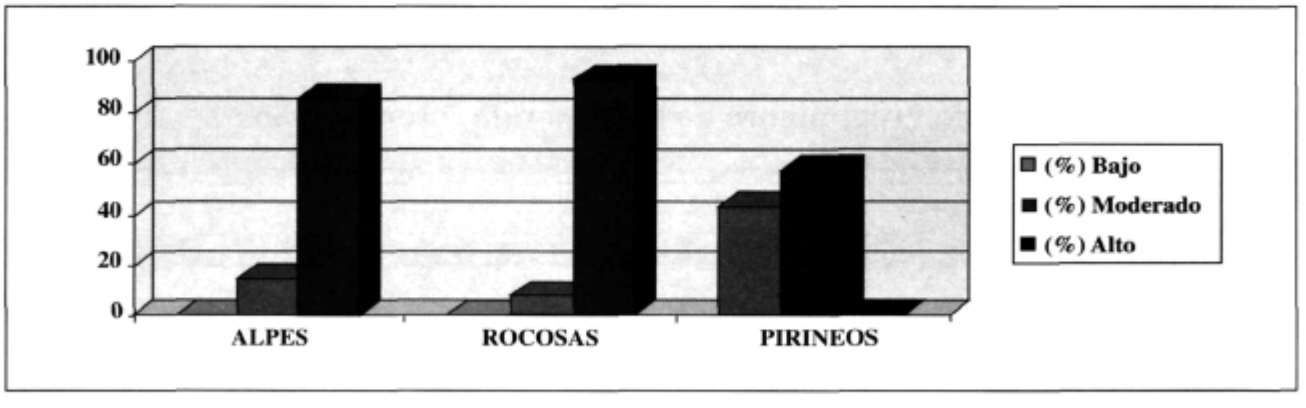
Pruebas incontestables de esta realidad son el "Snowboard" y el "Tubing", actividades cuyo origen se sitúa en las Montañas Rocosas, y el "Snow Skating" y el "Carving", modalidades originarias de los alpes suizos y eslovenos, respectivamente, que en la actualidad son generalmente practicadas y las instalaciones adecuadas para su

## Gráfico 1
## Grado de sofisticación y exigencia de la demanda interna




| Grado sofisticación % | Alpes | Rocosas | Pirineos |
|---|---|---|---|
| Bajo | 4,49 | 7,41 | 14,29 |
| Normal | 15,73 | 0,00 | 0,00 |
| Alto | 79,78 | 92,59 | 85,71 |

## Gráfico 2
## Grado de anticipación de la demanda interna




| Grado anticipación demanda interna | Alpes | Rocosas | Pirineos |
|---|---|---|---|
| Bajo | 0,00 | 0,00 | 42,86 |
| Normal | 14,61 | 7,41 | 57,14 |
| Alto | 85,39 | 92,59 | 0,00 |

práctica demandadas en los centros de alta montaña de todo el mundo.

Por el contrario, las empresas pirenaicas entienden que su demanda interna no es precursora, sino específica de la idiosincrasia de la ubicación y lenta a la hora de reflejar nuevas necesidades.

### III.2. Pautas de crecimiento

Los datos aportados por las diferentes muestras respecto al grado de crecimiento medio de su demanda interna en los diez años que median entre 1988 y 1998 aparecen reflejados en el Gráfico 3.

Dicha información revela, para el periodo de referencia y con el nivel de confianza establecido, un[illegible]ca del Control de Gestión y la complejidad que supone la gestión de las

(22,69%) y las Rocosas (23,88%) respectivamente, a diferencia del grado de crecimiento de la demanda interna del Pirineu (12,86%), que aún estando por encima del crecimiento del segmento nieve para el mismo periodo (9,98%), dista mucho de situarse en los niveles de las ubicaciones líderes.

En lo que al número de clientes independientes se refiere, recordar que aunque los turistas intercontinentales de alta montaña siguen eligiendo el viaje organizado, el conjunto de los intracontinentales e internos, mayoría en todas las ubicaciones, tienden a comprar menos paquetes de vacaciones organizadas, es decir, son clientes independientes, de gustos moderadamente heterogéneos y con sus propias ideas sobre los requisitos que debe cumplir el producto

componentes del modelo
mente relacionados.

tima-

las condiciones de los recursos físicos y de infraestructura se refiere. En cuanto a los primeros, de vital importancia como fuente de ventaja competitiva por cuanto el segmento sectorial que nos ocupa es uno específicamente basado en ellos, las ubicaciones líderes –especialmente los Alpes– presentan altitudes medias superiores y líneas níveas inferiores. También –sobre todo las Rocosas–, cuentan con precipitaciones níveas medias más abundantes y, en general –dependiendo de las regulaciones medioambientales particulares–, con más suelo disponible.

En cuanto a los segundos, las ubicaciones líderes cuentan con unos recursos de infraestructura apreciablemente más favorables que los del Pirineo, sobre todo en lo que a cercanía de sus organizaciones a los medios principales de entrada de los turistas internacionales se refiere.

Sin embargo, no se aprecian diferencias sustanciales en las condiciones del resto de factores productivos. Así, todas las ubicaciones objeto de nuestro estudio cuentan con atractivos culturales locales de todo tipo, o parecen compartir una tendencia hacia la homogeneización de los distintos índices nacionales de precios al consumo y de los tipos de interés a largo plazo. También, las tres ubicaciones registran valores similares en cuanto a niveles de cualificación, costes salariales –siempre por debajo de la media de los respectivos conjuntos nacionales–, y estacionalidad en la contratación de los recursos humanos.

Incluso, en líneas generales, la dotación cuantitativa de centros de conocimiento turístico en nuestro país es más favorable que en Estados Unidos y que en el conjunto de países del arco alpino. Igualmente, aunque los países alpinos conjuntamente considerados destinan un volumen de recursos superior al que destinan Estados Unidos y España, es precisamente nuestro país el que, a nivel mundial, incurre en el mayor esfuerzo de promoción turística en el exterior.

El Pirineo se encuentra en una posición de desventaja respecto a las ubicaciones líderes en lo que se refiere a los valores que toman los factores que califican las condiciones de la demanda interna como fuente de ventaja competitiva. En primer lugar, destacar un muy alto peso específico de la demanda interna del arco alpino respecto al total de su población, principalmente sustentado por países como Austria, Francia o Suiza, en los que más del 25 por ciento de sus habitantes son esquiadores, y el hecho de que contándose entre la población estadounidense una proporción de esquiadores mucho menor que en el conjunto de los países alpinos –aunque supera las de Alemania e Italia–, ésta todavía dobla la de nuestro propio país.

En segundo lugar, si bien las respectivas poblaciones empresariales de las tres ubicaciones objeto de estudio entienden que sus clientes domésticos son compradores muy entendidos y exigentes, que presionan para obtener altos niveles de utilidad, calidad y servicio, solo las organizaciones que operan en las ubicaciones líderes califican su demanda interior como un temprano indicador de las nuevas necesidades que más tarde van a generalizarse en otras ubicaciones. Por otra parte, Alpes y Rocosas expe-

rimentan unos grados de crecimiento de la demanda interna superiores en tres y cuatro puntos porcentuales, respectivamente, al crecimiento medio del sector, a diferencia del grado de crecimiento de la demanda interna del Pirineo, que aún situándose por encima del crecimiento medio de la actividad invernal tradicional, dista mucho de estar en los niveles de las ubicaciones líderes.

Además, el porcentaje de primeros movedores de las Montañas Rocosas dobla al de los Pirineos y triplica al de los Alpes, lo que debe encontrar su significado en una más pronta saturación de la demanda interna del segmento esquí del nuevo Continente que la europea, aunque los europeos realizan más viajes turísticos de montaña al año con propósito de descanso y recreación fuera de la temporada de invierno.

## BIBLIOGRAFÍA


ABEGG, B. (1996): *Klimaänderung und Tourismus,* Klimafolgenforschung am Beispiel des Wintertourismus in den Schweizer Alpen, Zurich.

CAMISÓN, C. (1996): *La empresa turística: un análisis estratégico.* En Pedreño, A. y Monfort, V.M.:Introducción a la economía del turismo en España, Civitas, Madrid.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1994): *The international ski market in Europe,* Nancy Cockerell, Travel & Tourism Analyst, n.º 3.

PORTER, M. E. (1990b): *The Competitive Advantage of Nations,* Free Press, Nueva York.

PRICE, M. F. (1994): *Climate and Tourism in the Mountains: An Introduction,* Ponencia presentada en la conferencia "Neige et Climat", 22 y 23 de septiembre de 1994, Ginebra.

PUJOL, J. (1998): *Situació del turisme de neu als Pirineus,* 1.er Congreso Mundial de Turismo de Nieve y Deportes de Invierno, OMT.

ROBLES, C. (1999): *Primeras conclusiones del estudio sobre el empleo en el sector turístico,* Estudios Turísticos, nº 141.

ROWAN, D. (1996): *Dispelling Myths About the Great Shrinkage of Ski Areas,* Ski Area Management, Vol. 35, nº 6.

SALAZAR, A. M. (1997): *Situación de la educación turística en España: El papel de la Escuela Oficial de Turismo (EOT).* En El capital humano en la industria turística del siglo XXI, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

SANTESMASES, M. (1997): *Diseño y análisis de encuestas de investigación social y de mercados,* Pirámide, Madrid.

SERVICE D'ÉTUDES ET D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DE LA MONTAGNE (S.E.A.T.M.): *Les chiffres cles du tourisme de montagne,* Secrétariat d'État au Tourisme, France (varios años).

UNIVERSITY OF INNSBRUCK (1996): *Alpine Tourism: Sustainability Reconsidered and Redesigned,* Klaus Weiermair (ed.), Innsbruck, Austria.


## Bases de datos de apoyo

www.admifrance.gouv.fr
www.aostaitaly.com
www.aranweb.com/tucaduberta
www.austria-info.at
www.austria-tourism.at
www.avisnet.or.jp
www.beltop.com
www.bmbf.de
www.bmu.gv.at
www.complete-skier.com
www.cybermundi.es
www.chiptravel.cl
www.dnet.it/turist
www.dolomitisuperski.net
www.ed.gov
www.esquiparatodos.com
www.etsimo.uniovi.es/links/carto.html
www.eucenter.com
www.fs.fed.us

www.geocities.com
www.gochile.cl
www.goski.com
www.hispaworld.es
www.hyperski.com
www.iag.net
www.ine.es
www.ijs.si/slo-ski-resorts.html
www.jnto.go.jp
www.knto.or.kr
www.mapquest.com
www.mercotour.com
www.mtnresorts.com
www.nationalgeographic.com
www.nets.com
www.new-zealand.com
www.nzski.com
www.odci.gov/cia/publications
www.portesdusoleil.com
www.pyrenees.com
www.saminfo.com
www.sigov.si/zrs/html
www.ski.com.au
www.ski.fi
www.ski.netica.net
www.skiarama.com
www.skiatlantic.com
www.skicanada.org
www.skicentral.com
www.skifrance.fr
www.skigate.com
www.skihoo.com
www.skiin.com
www.skiinfo.no
www.ski-life.com
www.skinet.co.jp
www.skinet.com
www.skipass.com
www.skiweb.whspace.co.jp
www.slf.ch/slf
www.snow.co.nz
www.snoweb.com
www.snowhunter.com
www.snowlink.com
www.snowreport.com
www.southamricaskiguide.com
www.sports.co.jp/snow
www.sudtirol.com
www.switzerlandtourism.ch
www.tele-ski.com
www.thealps.com
www.tiscover.com
www.touristik.de
www.travel.fi/int
www.travelbase.com
www.tourspain.es
www.turismochile.cl
www.turist.no
www.tourismus.au
www.visualmap.com
www.wintersports.com
www.worldski.com

## NOTAS

(1) CARÚS, L. (2001): Análisis estratégico del segmento turístico recreativo de alta montaña: el caso del Pirineu Lleidatà. Tesis doctoral sin publicar. Universidad de Lérida. Lérida.

(2) En función del "diamante" de la ubicación de M.E. PORTER (1990), que como el propio profesor Camisón (1996, p.223) afirma "se ha convertido en el marco más aceptado actualmente para explicar la competitividad internacional", a través de definir "el sistema dentro del cual las empresas de cada industria persiguen obtener ventajas competitivas, desvelando condicionantes estructurales que deben respetar las opciones competitivas de cada empresa turística".

(3) Estos dispositivos permiten la recuperación de datos de una base a velocidades de 15.000 b/s y superiores para su posterior consulta, trabajando sin conexión a red, a través de navegadores estándar.

(4) Santesmases, 1997, pp. 57 y ss.

(5) Porter, M.E., 1990b, pp. 25-28.

(6) RETTOURISM (1996): "Impact and Challenges of Future Labour Markets for Systems of Education and Training in Tourism in the Alpine Regions", vol. I-II, University of Innsbruck. Estudio desarrollado en cooperación con tres instituciones dedicadas a la investigación turística: LTA-Université de Savoie at Chambéry, CISET-Universidad de Venecia e ITD-Universidad de Innsbruck.

(7) Weiermair, 1996, p.86.

(8) Bureau of Labor Estatistics (1999): "Tourist and Recreation Services", Department of Labor.

(9) Instituto de Estudios Turísticos (2000): "Sistema de Indicadores Estadísticos para el Análisis de la Economía del Turismo (SINTUR)", www.iet.tourspain.es.

(10) Jefa de Servicio de Estadística del Instituto de Estudios Turísticos.

(11) Robles, 1999, pp.19-36.

(12) Instituto Nacional de Estadística (1999): Encuesta de Población Activa.

(13) En estudios realizados en diferentes zonas del mundo en que se practica el esquí se ha examinado la estrecha relación entre las condiciones de nieve y la viabilidad financiera del segmento esquí (por ejemplo, Price, 1994; Abegg, 1996; König, 1997). Dichos estudios revelan las severas repercusiones de las temporadas caracterizadas por la escasez de nieve en el mercado turístico de alta montaña y en el crecimiento económico regional de numerosas zonas montañosas.

(14) Price, 1994, p.1.

(15) La Línea Nívea es definida por W. C. Mahaney (World Book Online, 2000) como el límite inferior de las nieves perpetuas características de las zonas más altas de los sistemas montañosos y cuya altitud depende de latitud, viento, temperatura, orientación y humedad relativa.

(16) Météo France / Grenoble, World Atlas Online y U.S. National Oceanic & Admosferic Administration.

(17) König, 1998, p.178 y ss.

(18) Que de hecho explotan centros como Tignes, Cervinia, Kaprun, etc.

(19) Los mecanismos de creación de factores avanzados y especializados propios de los Estados Unidos y de diversos países europeos pueden ser consultados en: Porter, 1990b, Parte III.

(20) Los centros de educación, formación e investigación turísticas contemplados por la Organización Mundial del Turismo cumplen los siguientes requisitos: a) para ingresar en ellos debe haberse completado la educación secundaria obligatoria o la formación técnica equivalente; b) las asignaturas de turismo deben representar por lo menos el 25 por ciento del programa de formación; y c) los cursos impartidos deben tener una duración mínima de 6 meses para la obtención de un certificado de estudios y una mínima de 3 años para la graduación.

(21) Salazar (1997, p.263) se hace eco de "la reciente puesta en marcha por parte del Ministerio de Educación, en el ámbito de la formación reglada, de nuevos módulos de Formación Profesional, con el objetivo de adecuar al máximo la actividad profesional a las exigencias de la realidad turística en los niveles básicos e intermedios, poniendo especial énfasis en las materias tecnológicas y prácticas".

(22) OMT, Banco de España, OCDE, INE, EUROSTAT y Center za Promocijo Turizma Slovenije.

(23) Por ejemplo, la Red de Educación Familiar (FEN) norteamericana, en su sección "National Parks and Monuments", ofrece información sobre varios cientos de lugares, monumentos, costumbres y actividades de interés turístico en la región de las Rocosas.

(24) Rowan (1990), SEATM (1991), Cockerell (1994), Pujol (1998), INE (1999) y U.S. Department of State (1999).