

GESTIÓN DE DESTINOS ALPINOS ESTUDIO DE ESTRATEGIAS EXITOSAS PARA DESTINOS DE MONTAÑAS Y LUGARES BAJO IMPACTO DE LAS MASAS DE TURISMO

Massimo Morellato

Business Management Department - ISTEI - University of Milano - Bicocca

Phone: +39 02 6448 3190, +39 02 6448 3141

m.morellato@campus.unimib.it

RESUMEN

En las últimas décadas, el turismo se ha convertido en una industria muy importante; es una actividad económica que está en continua evolución. Los cambios de la sociedad, las variaciones climáticas y los factores geopolíticos mueven sus tendencias y su desarrollo. La gestión de destinos turísticos está correlacionada con las estrategias para crear y promover el interés de un destino. Crear interés en un destino alpino significa crear unos productos turísticos pensados para sectores específicos del mercado y proveer estos sectores con servicios.

Si los impactos ambientales, culturales y económicos del turismo de destinos alpinos fuesen administrados con el justo balance, muchos beneficios podrían ser realizados tanto para las comunidades alpinas como para los turistas que desean visitarlos.

El turismo alpino, que representa el 18-20 por ciento del turismo global, es una perspectiva heterogénea en esta industria en cuanto a características, aspectos sociales, ofertas turísticas y estrategias administrativas. Estos factores pueden variar considerablemente hasta para las áreas vecinas a estos destinos alpinos, por lo tanto es sumamente importante analizar las diferentes soluciones adoptadas en varios lugares.

Este trabajo considera los destinos alpinos que, sea por la razón que sea, están afectados por el turismo de las masas. Considera el escenario real que las agencias y los administradores de viaje están enfrentando actualmente en Europa.

Este trabajo presenta modelos para la gestión del turismo utilizando una monografía sobre los destinos alpinos que han adoptado estrategias y cambios de una manera proactiva: el tipo de actitud necesaria para captar y anticipar los frecuentes cambio y la fuerte y constante competencia.

En algunos casos, la afluencia masiva de turistas puede ser espontánea o ser el resultado de una tendencia de continuidad, lo que demuestra que esta meta dispone de características y aspectos interesantes que merecen la pena conservar y valorizar. El caso de 'Val di Genova' es un modelo ejemplar de Turismo Sostenible en un parque que hospeda la última generación de los Osos Pardos. Este artículo analiza un ejemplo concreto de Turismo Sostenible en un área protegida, un año después de haber firmado la Carta Europea para el Turismo Sostenible.

La afluencia turística puede también estar relacionada con el 'Mega Sporting Events'. Otro estudio analizado, presenta la sede Olímpica de Turin y los Valles Olímpicos. Se han considerado aspectos preventivos de promociones de marketing y algunas políticas de gestión turística para aprovecharse de ese acontecimiento como es la 'Herencia Olímpica' a largo plazo.

Por último, un análisis del destino más internacional del esquí de los Alpes sirve como un modelo interesante de hospitalidad distribuida. St. Anton es un centro turístico de fama global, que registra un alto número de turistas que llegan desde 43 países diferentes. Con los años, esta continúa afluencia de gente ha inferido en la formación de una manera espontánea y profesional de comportamiento por parte de los residentes (Nocifora 2001); la comunidad local ha preservado su origen y sus tradiciones además de adoptar un sistema de administración del turismo coordinado.

Hoy en día, el turismo se encuentra con la dificultad de combinar la 'tradición' con la 'modernidad' para transformar estas dos ideas opuestas en algo complementario (karpodini-Dimitriadi 1999, Amposta 2004). Una zona alpina aislada y remota puede beneficiarse de los avances tecnológicos, y por medio de ellos podrá conservar sus antiguas características y tradiciones.

Este trabajo tiene como objetivo el análisis de diferentes modelos de gestión del turismo y presenta un estudio para cada modelo. Mientras que algunos casos siguen en sus fases iniciales, tres de los casos presentados ya tienen actividades planeadas en su propio campo. Además, el análisis de entrevistas y datos debe ser completado en colaboración con los institutos y organismos de cada zona.

1. INTRODUCCIÓN

En los Alpes Europeos, 40 por ciento de los municipios no obtienen ningún tipo de turismo y un 10 por ciento tienen infraestructuras especializadas para satisfacer el turismo. En los Alpes de Nueva Zelanda hay un bajo porcentaje de habitantes y pueblos, pero los pocos centros turísticos que están más especializados ofrecen una gran variedad de productos turísticos, estrategias de marketing muy sofisticadas y modernas y una detallada atención entorno al Medio Ambiente que lo rodea.

El turismo, como cualquier actividad tradicional económica, está sujeto a un ciclo vital. Un centro turístico de montaña normalmente se desarrolla con las siguientes tres fases:

- *Descubrimiento:* pocos turistas, que visitan estos destinos, comparten el estilo de vida y las infraestructuras del lugar de hospedaje.
- *Desarrollo:* en ciertos períodos del año, la cantidad de turistas puede superar en número la población local con el uso de sus propias casas e infraestructuras y solo se ponen en contacto con la gente local a través de medios ya establecidos (guías, agencias, hoteles...).
- *Madurez:* la numerosa cantidad de turistas se convierte en la gran limitación principal entorno al desarrollo económico y social de la comunidad local. La cultura social podría servir como un instrumento útil para el uso de fuerzas externas de la historia local y sus tradiciones.

Algunos destinos evolucionan a través de esta escala rápidamente, mientras que otros se encargan y manejan las continuas transformaciones que la sociedad moderna y global determinan. Se espera que futuros turistas sean más afluentes, maduros y exigentes con expectativas de productos más individualizados.

Comprender las expectativas de los 'nuevos turistas' es necesario para el desarrollo de estos lugares, estrategias y métodos que permitirán que los operarios y administradores enfrenten al mismo tiempo con otros contextos y administraciones; sin embargo esto no es suficiente. Un Desarrollo Turístico Sostenible de los Alpes debe mezclar las atracciones tradicionales y las del medio ambiente con los valores culturales y los resultados económicos.

Hay viajeros en todo tipo de sitios, pero los turistas están más concentrados en destinos atractivos, por lo tanto la afluencia de gente en estos destinos sigue aumentando más y más.

2. ST. ANTON - UN CENTRO TURÍSTICO DE VACACIONES CON UNA REPUTACIÓN RECONOCIDA GLOBALMENTE

En este legendario lugar de deporte invernal donde la nieve prevalece por cinco meses al año, la gestión del turismo es un ejemplo del desarrollo de la ‘hospitalidad distribuida’ y apoyado por la población local que está bajo la Oficina del Turismo.

La ciudad está ubicada en Tirolo, cerca de la frontera Suiza y Liechtenstein, a una distancia de 100 km de Innsbruck, 200 km de Zúrich, a una altitud de 1304m cerca de la zona Arlberg.

Este es uno de los centros de esquí más frecuentado de toda Europa con una larga tradición:

- Aquí fundaron el primer club de esquí de los Alpes en 1901
- Exactamente 100 años después, en 2001, St. Anton fue el lugar que hospedó el Campeonato Mundial de Esquí Alpino.

El pueblo es un típico ‘Tiroler Dorf’ con casas características. No obstante se ofrece una amplia variedad de instalaciones, el modelo ‘Garni’ es el que predomina, y este es el secreto que ha hecho posible un desarrollo tan grande del turismo, conservando las antiguas tradiciones y culturas.

El mercado del turismo tiene una dualidad particular, donde un número limitado de grandes negocios proporcionan sus ofertas por medio de intermediarios, y las pequeñas y medias empresas ofrecen los productos y los servicios a los turistas, que suelen organizarse las vacaciones por su propia cuenta, sin intermediarios (Keller 2004).

En St. Anton los dos modelos son presentes y ambos comparten los mismos servicios.

No hay nadie que tenga una segunda casa, ni hay enormes y masivas urbanizaciones ni edificios o centros turísticos; la mayoría de las instalaciones son chalets, hostales, pequeños apartamentos, hoteles y Garni.

El cuadro 1 presenta una breve descripción con datos, mientras el cuadro 2 indica la tendencia de estadías sobre los últimos 50 años.

Resident population	2680
Bars / Restaurants	82
Number of beds	9500
Ski area	280 km
Altitude	1304m
Peak altitude	2811
Average annual snowfall	7 m

Tabla 1 Breve descripción de St Anton y los datos (fuente: st Anton Tourism Bureau)

Year	Beds	Overnight Stays
1959/1960	2.243	104.983
1969/1970	4.615	364.444
1979/1980	6.044	437.536
1989/1990	7.838	722.022
1997/1998	8.567	829.769
2002	9.200	more than 1 million in the area
2006/2007	9.500	Almost 1 million

Tabla 2 Tendencia de estadía en St Anton durante los últimos 50 años (fuente: Tourism Bureau)

Con casi un millón de estadías durante la temporada de invierno en un pueblo con 9500 puestos para dormir y 2680 residentes significa que la demanda está muy solicitada, cosa que interesa también a los

pueblos cercanos. En St. Anton la comunidad local no acrecentó el desarrollo de la industria inmobiliaria, por lo tanto el mercado de las segundas casas no se desplegó.

Hubo una ‘profesionalidad espontánea’ (como dicho en Nocifora 2001) hablando de la capacidad de la comunidad local en aprovecharse del continuo crecimiento entorno a la demanda turística y por lo tanto el improvisamiento de algunas actividades comerciales. Muchas de las casas se convirtieron en ‘pensiones’ y en este escenario la Oficina de Turismo asumió el papel de coordinador principal:

- Creó un calendario de eventos bien fornido para extender la presencia de turistas en temporadas bajas
- Creó un sistema integrado que permitió un método de reservas rápido y directo, que se actualizó en tiempo real.
- Definió las políticas de marketing y de promoción desde la perspectiva del cliente, incrementó las colaboraciones e iniciativas con otros hoteleros (semanas especiales, ofertas, organizando acontecimientos con la participación de muchos actores locales).
- Realizó infraestructuras tecnológicas, IT-systems y base de datos (páginas de internet con un sistema de reserva directo y en tiempo real, televisión local, un sistema de cámaras y cámaras web que cubren todo el área de esquí, mapas con cuadros de reservas que se ponen al día en tiempo real conectado con un teléfono para hacer llamadas locales gratuitas).
- Activó muchos servicios en la zona, desde baby sitting hasta autobuses de enlaces gratuitos (el sistema de los autobuses enlaza St Anton, St Jacob, St Christoph, Pettneu, Flirsch, Strengen, Rendl, Alpe Rauz, Zurs, Lech, y hay algunos autobuses hasta las 3am).

Muchas empresas internacionales y agencias de viaje organizan paquetes todo-incluido con vuelos charter directos y ofertas especiales para algunos servicios e instalaciones.

Muchos turistas, que organizan sus viajes por su propia cuenta, llegan a St Anton de todas partes del mundo. Cada sector del turismo está al alcance con ofertas articuladas de servicios e instalaciones del territorio.

2.1 El modelo Garni

El modelo Garni es el más pequeño de Small and Medium Sized Enterprises (SMTEs) que es una gestión familiar con un desarrollo que está profundamente arraigado en el territorio y en la comunidad local (Tschurtschenthaler 2000, Keller 2004).

De acuerdo con la taxonomía y los criterios para identificar el SMTEs de los destinos alpinos expuestos por Buffa (2006) refiriéndose a Thomas (1998 y 2000), Garni tiene una baja capacidad de alojamiento (normalmente 1-15 habitaciones), la gestión está manejada por el dueño y/o la familia, a veces hay un trabajador temporal y muy a menudo la encargada es una mujer mayor que ha habilitado algunas habitaciones de su casa para utilizarlas como Bed&Breakfast.

Algunas partes de la casa donde vive la familia son privadas e inaccesibles; además hay otras habitaciones y un salón en común para los huéspedes. El desayuno y la cena opcional se preparan en la cocina de la casa y se sirven a todos los huéspedes al mismo tiempo.

Este modelo permite muchas ventajas:

- Ofrece un alojamiento más económico
- Crea oportunidades para los restaurantes, ‘stube’, bares, pubs
- Atrae a la vez familias, grupos de jóvenes y solteros
- Permite evitar la construcción de edificios grandes que no se usan al final de la temporada
- Favorece el crecimiento y el desarrollo de los servicios y mejora el fenómeno espontáneo empresarial.

Es muy probable que esta estrategia este por llegar a su punto de saturación. Como muestra la Figura 1, la demanda de casi un millón de estadias en los últimos cinco años, ya ha hecho que la población local transforme sus casas en alojamientos, así uniéndose al modelo de hospitalidad distribuida.

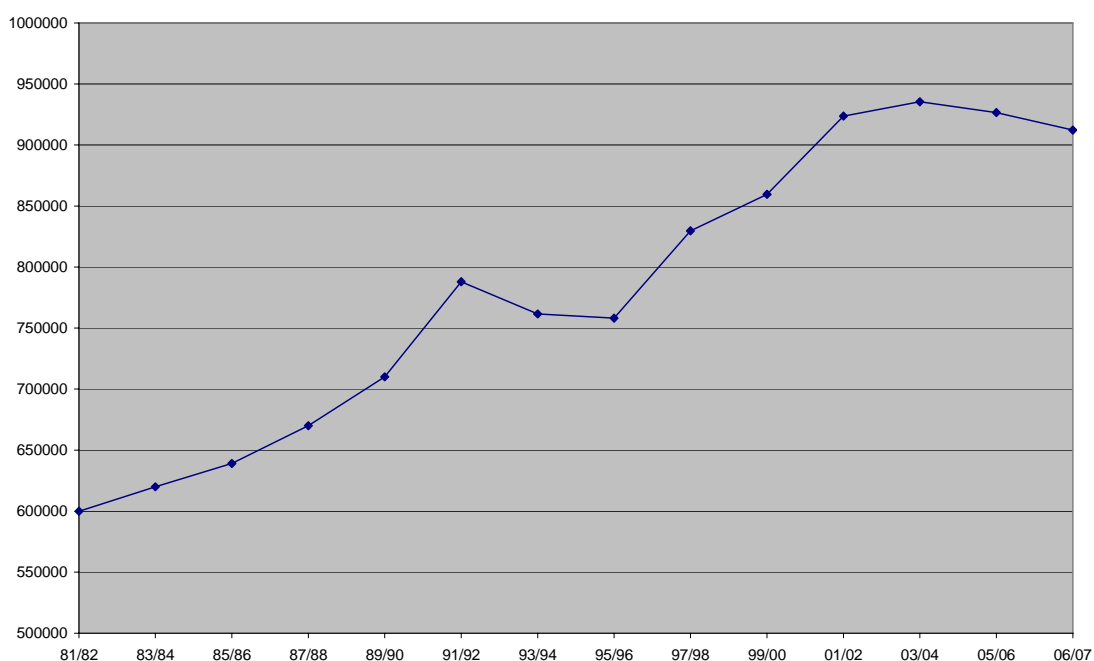


Figura 1 Número de personas que se han quedado a pasar la noche en St Anton (fuente: Tourism Bureau)

La estadística demuestra una pequeña disminución en la permanencia media (5,93% días en 06/07 y 5,97 en 05/06) y una ligera bajada en el número total de huéspedes (-0,99%).

En algunas temporadas del año la ciudad y todos los pueblos entre los 30 km están agotados. En el invierno del 2006/2007, 43 nacionalidades fueron representadas por los 912.216 clientes. Los países que más figuraron fueron Gran Bretaña, Irlanda, Alemania y los Países Bajos.

Country	2005/06	%	2006/07	%	Country	2005/06	%	2006/07	%
Deutschland	283194	30.56%	260305	28.54%	Tschechische	2572	0.28%	2174	0.24%
GB/N.Irl	204880	22.11%	212998	23.35%	Estland	2640	0.28%	2023	0.22%
Österreich	101343	10.94%	83681	9.17%	Ubriges Afr	1502	0.16%	1948	0.21%
Niederlande	80868	8.73%	82349	9.03%	Rumanien	1427	0.15%	1944	0.21%
Dänemark	42051	4.54%	46388	5.09%	Slowenien	1698	0.18%	1930	0.21%
Schweden	42412	4.58%	41757	4.58%	Griechenland	1510	0.16%	1913	0.21%
Schweiz	25661	2.77%	25109	2.75%	Lettland	1373	0.15%	1826	0.20%
Norwegen	14446	1.56%	15790	1.73%	Turkei	1736	0.19%	1282	0.14%
Belgien	15829	1.71%	15571	1.71%	Kroatien	1086	0.12%	1224	0.13%
Rep Irland	11336	1.22%	14933	1.64%	Island	430	0.05%	1086	0.12%
GUS	9008	0.97%	14717	1.61%	Japan	1505	0.16%	1083	0.12%
USA	13956	1.51%	14208	1.56%	Ungarn	1104	0.12%	968	0.11%
Israel	7689	0.83%	9634	1.06%	Ukraine	1241	0.13%	910	0.10%
Frankreich	7711	0.83%	8354	0.92%	Portugal	550	0.06%	779	0.09%
Aus/NZ	8758	0.95%	8330	0.91%	Litauen	386	0.04%	670	0.07%
Finnland	7006	0.76%	7432	0.81%	Sudostasien	461	0.05%	621	0.07%
Italien	6961	0.75%	7145	0.78%	Slowakei	297	0.03%	419	0.05%
Spanien	5497	0.59%	6796	0.74%	Zntr-Sud A	394	0.04%	287	0.03%
Luxemburg	3759	0.41%	3944	0.43%	Malta	89	0.01%	180	0.02%
Polen	2831	0.31%	2872	0.31%	Jugoslawien	252	0.03%	177	0.02%
Kanada	3466	0.37%	2402	0.26%	Bulgarien	140	0.02%	110	0.01%
Sudafrika	3094	0.33%	2353	0.26%	sonstige	2491	0.27%	1594	0.17%

Table 3 Porcentaje de personas que pasaron la noche en St. Anton durante la temporada de invierno, dividido por la nacionalidad (fuente: Tourism Bureau)

Analizando los visitantes que recibe un país, hay una tendencia ascendente de los huéspedes de Gran Bretaña, Irlanda, Dinamarca, Noruega y una reducción por parte de los clientes de Austria y Alemania.

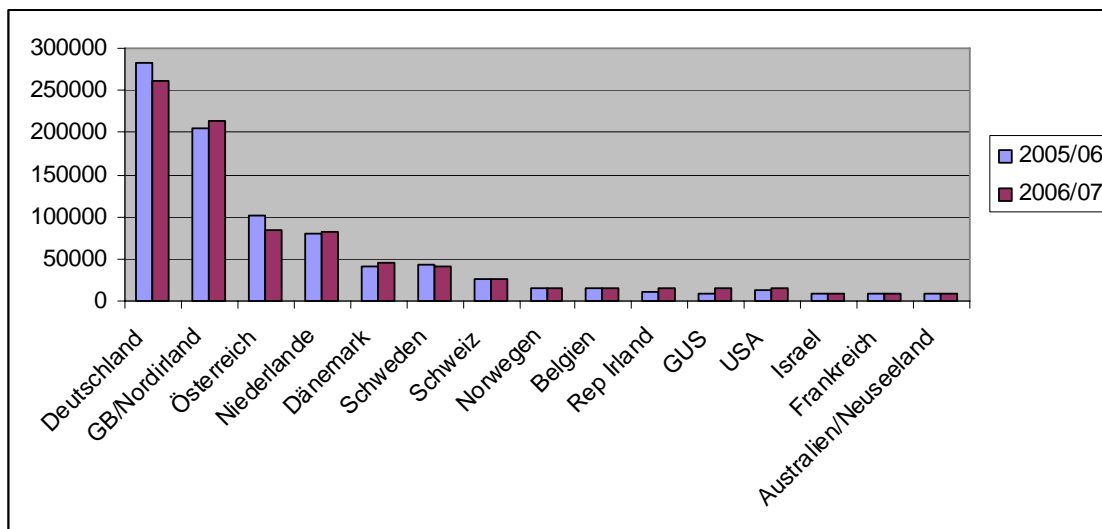


Figura 2 Personas que se han quedado a pasar la noche en las 15 naciones mas representativas en las últimas dos temporadas invernales (fuente: Tourism Bureau)

Esta reputación global y la llegada heterogénea de clientes internacionales ha sido controlada con estrategias inteligentes. Muchas de las tiendas, restaurantes, bares y servicios contratan a trabajadores temporales de lengua materna inglesa. Es muy fácil encontrar personas mayores de la zona que hablan más de un idioma o a un estudiante que trabaje en la pensión de la familia.

Aunque la gestión y la calidad de los servicios se internacionalicen, la cultura, la arquitectura y las tradiciones del Tirolo se mantienen conservadas y valoradas.

Entrevistando a los encargados y trabajadores del campo de los servicios (restaurantes, tiendas, escuelas de esquí, guías, transportes, bares y clubs) es muy fácil encontrar una presencia masiva de australianos, irlandeses, canadienses e ingleses. Algunas tiendas, cuyos dueños son austriacos, importan sus productos directamente desde Nueva Zelanda y su mercado es uno de los más internacionales de los Alpes.

3. VAL DI GENOVA - PARCO NATURALE ADAMELLO BRENTA

Sustentable, duradero, compatible son los adjetivos que dominan sobre el futuro del turismo de montaña. Turismo sustentable es un turismo que dura con el tiempo, que preserva sus valores y los recursos materiales, culturales y sociales que contribuyen de una manera positiva y correcta al bienestar de los individuos que viven y trabajan en el centro turístico (Pezzano 2006).

El WTO (2004) afirma que los principios de sustentabilidad tienen en cuenta a los aspectos económicos socio-culturales y medio ambientales del desarrollo turístico y un equilibrio adecuado tiene que establecerse entre estas tres dimensiones para asegurar una sustentabilidad a largo plazo.

Por consiguiente, una estrategia para un turismo sustentable tendría que inspirarse por tres principios:

- Implicar en todas las decisiones, de una manera participativa y activa, los intereses del centro turístico
- Proteger la diversidad (de este modo proteger las ya existentes motivaciones)
- Promover la diversidad, por ejemplo descubrir y crear nuevas oportunidades para el turismo.

Datzira- Masip (2006) definió las áreas claves que tendrían que estar presentes en el proceso para un desarrollo de un turismo sustentable de cualquier destino (local, regional, nacional, internacional):

- Establecer el avance de las pautas
- Determinar y controlar el proceso de planificación
- Definir las estrategias de marketing y las consiguientes acciones.

Ritchie y Crouch afirman que la política del turismo intenta proporcionar los visitantes con una experiencia de alta calidad, que son lucrativos hasta para los interlocutores (stakeholders), siempre asegurándose que el lugar no se comprometa con respecto a la integridad del medio ambiente, social y cultural (Ritchie and Crouch 2003).

El Parque Natural Adamello Brenta desde el 2004 empezó una gestión y definió las estrategias para la certificación en el 2006 de la Carta Europea del Turismo Sustentable.

3.1 La Carta Europea para un Turismo Sustentable

La Carta Europea para un Turismo Sustentable (ECTS) es una iniciativa de la EUROPAC, los grupos de federaciones non-gubernamentales, las organizaciones responsables para el manejo de las áreas protegidas y para la conservación de la naturaleza en Europa.

La Federación fue fundada en 1973 y realmente tiene 371 organizaciones en 38 países que están administrando más de 400 áreas protegidas.

La ECTS es la respuesta para el mundo y 'define' las prioridades Europeas en lo que se refiere al turismo y el desarrollo sustentable adoptado en la 'Cumbre de la Tierra' (Río de Janeiro 1992), el quinto Plano de Acción de la Unión Europea, La Carta Mundial sobre el Turismo Sustentable (Lanzarote 1995) o el cuarto Congreso Mundial (Caracas 1992, Flores 2005).

La Carta contrata participantes para implementar una estrategia local a nivel básico a favor del turismo sustentable, definido como 'cualquier forma de desarrollo, planificación o actividades que se atañan al turismo y que respetan y preservan el patrimonio cultural, natural y social de largo plazo, y contribuyen de una manera positiva y justa al desarrollo económico para ayudar a las personas que viven en estas áreas protegidas a sentirse realizadas' (Pezzano 2006).

Cumplir con la Carta Europea para un Turismo Sustentable significa adoptar un método de trabajo basado en un principio de asociación, llevado a cabo en cada fase de la definición y de la implementación del principio del turismo sustentable. Todo eso se traduce en una actividad establecida y en una colaboración intensa y fiel que administra las áreas protegidas, los operadores turísticos, los agentes de viajes y los otros interlocutores.

3.2 Parco Naturale Adamello Brenta

El Parque Natural Adamello-Brenta (PNAB) es el área protegida más grande de la región Trentino, está compuesto por dos cadenas de montañas completamente diferentes entre ellas: la de granito massivo de Adamello y Presanella en la parte oeste y el grupo entero de las Dolomites del Brenta en la parte este.

Aquí la fauna alpina es abundante. En el parque viven: aproximadamente 8000 gamuzas, 5000 cabras montesas, 1000 ciervos, un número significativo de ungulados, roedores, como ardillas y marmotas, algunos depredadores como los zorros y todas las comadrejas, más de 82 especies de pájaros. El animal más importante es el oso pardo, el símbolo del parque.

Park's surface	620.517 km ²
Municipalities	39 (part of 4 different district)
Resident population	42.915
homes occupied by resident on total homes	55%
Number of visitors (2003)	871.430
Overnight staying (2003)	6.511.011

Tabla 4 breve descripción en datos de PNAB.

El Parque Adamello Brenta cubre 38 municipios en Trentino y uno en Lombardia. En el 2002 las oficinas locales de turismo fueron reemplazadas por unas compañías llamadas 'Aziende per il Turismo' (APT). La nueva APT se ha convertido en el nuevo punto de referencia para los servicios turísticos y las ideas de marketing, por lo tanto el PNAB debe unirse a ellos para establecer un enlace con sus políticas. Hay 5 APT, 4 consorcios y algunas asociaciones turísticas que cuentan con 50 socios en el territorio.

Accommodation structures	Number	Beds
Second homes	8.815	40.982
Private homes	6.899	31.709
Hotels	335	21.162
Health resorts and mobile camp-sites	67	2.899
Camp-sites	6	2.693
Refuges	31	1.590
Rooms for rent	42	1.047
Holiday homes	11	620
Other	7	545
Farm Holiday Accommodations	20	228
Total PNAB	16.233	103.475

Tabla 5 Las estructuras de alojamientos en el PNAB (fuente PNAB 2007)

Desde el principio del siglo veinte, Val di Genova con el Grupo Adamello y Val di Tovel en la montaña Brenta han sido identificadas como zonas que necesitan una atención y cuidado particular tanto para sus aspectos naturalistas como para las últimas razas de los osos pardos que viven en los

Alpes. La siguiente lista sintetiza algunos datos muy importantes del Parque Natural Adamello Brenta:

- 1967 La provincia autónoma de Trento decide crear el Parque en Plan Urbano Provincial Pup
- 1987 Los margenes del Parque vienen ampliados desde 504.00 hasta 618.000 sq km
- 6/05/88 Una ley provincial disminuye la institución Ente Parco Adamello Brenta
- 2003 Añaden algunas áreas nuevas
- 23/09/06 At Oxford Carta Europea Turismo Sostenible
- 2008 Candidadura para llegar a ser un GeoPark dentro de la Unesco Network
- 23/05/08 Cumbre: 1988-2008 20 años de evoluciones en los Alpes. Los Parques son actores o espectadores?

La afluencia turística en ese territorio es tan elevada que cuenta con seis millones de personas por año que se quedaron a pasar la noche (871.000 llegadas) llegando a obtener un mercado en el territorio provincial igual a un 22,8%.

Valleys	Summer 90	Summer 95	Summer 02	Summer 03	Summer 04
Val Adige (4)	789.107	876.088	805.209	834.568	805.103
Val di Non (10)	52.773	51.115	32.28	34.763	25.39
Val di Sole (3)	465.732	505.352	444.408	428.825	409.435
Giudicarie (21)	2.643.734	2.468.324	1.862.497	2.163.330	2.146.913
PNAB	3.951.346	3.900.879	3.144.394	3.461.486	3.386.841

Table 6 Personas que se quedaron a pasar la noches según los municipios (fuente:Prov. Trento - Statistics)

En el territorio del PNAB se pueden ver diferentes fenómenos y comportamientos si se considera lo que fue analizado en la otra parte de los Alpes, en St Anton. En esta zona, en la última década, se prefirieron las segundas casas y los hoteles a los alojamientos privados, como demuestran los datos proporcionados por la Oficina de Estadística de la Provincia de Trento, indicados en la Tabla 3. Según las estadísticas es también posible observar el predominio de Hoteles de 3 y 4 estrellas : sólo hay un valle con Hoteles de 1 y 2 estrellas, y muy pocos agriturismos. Es interesante notar como cambian las diferencias con respecto a la tipología de alojamiento, según los valles.

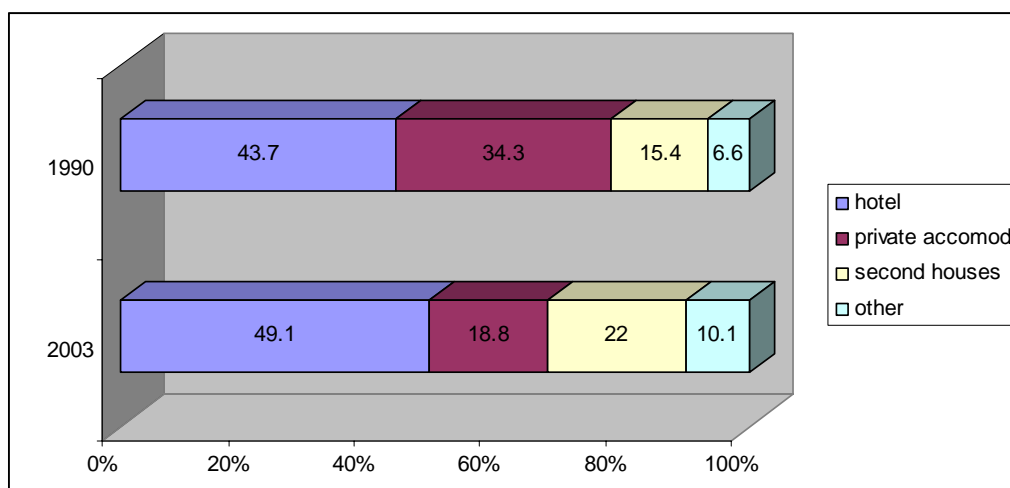


Figura 3 Distribucion turistica de los alojamientos en 1990 y 2003 (fuente Provincia Trento)

El Parque Natural de Adamello Brenta, identificó los siguientes motivos para una Estrategia Sostenible del Turismo en el Parque:

1. Las comunidades que sufren de una fuerte tensión medioambiental por culpa de instalaciones de esquí y del desarrollo de la construcción, han llegado a un nivel tan alto de preocupación por el medioambiente que requieren la intervención de las autoridades pertinentes.
2. PNAB podría ser un posible promotor del desarrollo en un área donde hay poco turismo. La Naturaleza intacta y el PNAB son herramientas para promover el turismo.
3. Las ocasiones para la interacción entre los operadores y el Parque Natural Adamello Brenta podrían ser aumentadas cambiando el método de comunicación: no solamente haciendo una promoción directa al consumidor y al cliente final, sino también con una promoción indirecta, implementando la comunicación con los hosteleros y los interlocutores.

El Parque Adamello Brenta llevó a cabo un interesante diagnóstico del territorio analizando la realidad socio-económica, la atracción natural-cultural y la afluencia turística. Realizó también un análisis de mercado, definiendo y desarrollando consiguientemente una estrategia y un plan de acción.

El parque y los interlocutores convinieron en dar la prioridad a los siguientes tres objetivos estratégicos e itinerarios. Cada ruta tiene que respetar determinados objetivos (Strategy Plan 2006):

Conciencia del Itinerario - valorando el patrimonio cultural, medioambiental e histórico del territorio-

- Aumenta la conciencia de la población sobre el patrimonio del territorio local
- Aumenta la conciencia del turista sobre el patrimonio del territorio local
- Promociona reflexiones sobre el futuro del turismo.

Ruta de las sensaciones - controlando las emociones, buscando el descubrimiento y la autenticidad-

- Ofrece una experiencia auténtica gracias a nuevos productos del turismo.

Ruta de la calidad-promocionando una aproximación holística frente a la calidad del territorio y de las empresas-

- Mejora la calidad de la zona y su uso
- Mejora la calidad de los destinos turísticos
- Mejora la calidad de vida de la población y de los visitantes.

Hay miles de proyectos, iniciativas y ‘productos eco-turísticos’, desde eventos culturales, educación del medioambiente, nuevas estrategias de marketing digital, investigaciones universitarias hasta centros para visitantes. Project Life Ursus, GeoPark, ParcoCard son algunos ejemplos de esta intensa actividad. Este trabajo está centrado en el Plano de Movilidad Sostenible, que cae bajo la última categoría hecha para mejorar la calidad del territorio y su utilización (Ruta de la calidad).

3.3 Plano de Movilidad Sostenible

En esta última década, el turismo creció bastante heterogeneamente y diferentemente: las vacaciones largas se han vuelto menos habituales, mientras que la movilidad del turismo aumentó. El problema relacionado con la movilidad en los parques es un obstáculo en correlación con el turismo, y a la vez, el problema turístico dentro de un parque a menudo supone un trabajo de movilidad que hay que arreglar. Desde el verano del 2003, PNAB está administrando activamente y transformando esto en un proyecto innovador, la movilidad de Val Genova. El gran éxito que obtuvo convenció tanto a la administración que lo volvieron a proponer en el verano del 2004. Después de Val Genova, la iniciativa fue experimentada en Val di Tovel. Más tarde se extendió a Val Nambrone y en el verano del 2006 también a Vallesinella.

El proyecto consiste en una gestión general de estos valles, teniendo en cuenta tanto el control de la circulación de coches privados, como la creación de alternativos de transporte público a través de autobuses de enlace; todo esto se añade a una gama de iniciativas recreativas-culturales. El objetivo es de invertir la tendencia, cambiar el urgente enfoque por un acercamiento más respetuoso hacia la naturaleza. No simplemente conducir hasta las cataratas para sacar unas fotos, sino vivir una experiencia completa, tomándose todo el tiempo que se necesita.

Durante todo el verano, el Sistema de Movilidad Integrado facilita el movimiento de bicicletas y valijas por el territorio. Los autobuses de enlace y los trenes están dotados para el transporte de bicicletas, se hacen tratos especiales y los estacionamientos al principio del valle son gratuitos. La iniciativa no solo es logística, sino que muchas rutas están para andar en bicicleta o para ir de trekking, además de tener excursiones guiadas.

Vehicles parked in free parking 2007 - 89days	number	
Incoming vehicles counted 08.00 - 17.00	42.557	
Incoming after 'Ponte Verde' check point -free toll-	3.434	
tot. visitor's vehicles	39.123	100,0%
total taxed visitor's vehicles	19.622	50,2%
TOT. Visitor's vehicles parked in free parking	19.501	49,8%

Tabla 6 Vehículos aparcados en el aparcamiento libre - durante 89 días de la estación veraniega de 2007 (PNAB)

Vehicles after Ponte Verde - 86 days	2006	2007	dif. '07/'06
Motorbike	1.411	1.592	12,8%
bus	335	451	34,6%
Cars	17.571	17.283	-1,6%
tot. taxed vehicles	19.317	19.326	0,0%
Resident's car (counted at Ponte Verde)	1.431	1.549	8,2%
Service car (estimate 20 day)	1.720	1.720	0,0%
tot. vehicles free toll	3.151	3.269	3,7%
TOT. Vehicles after check point Ponte Verde	22.468	22.595	0,6%

Tabla 7 Vehículos en el área protegida -después Ponte Verde- estación veraniega de 2007 (fuente: PNAB)

Las Tablas 7 y 8 enseñan los buenos resultados del redujo del tráfico a un 50% y el contenimiento del número de coches después de 'Ponte Verde', zona de control en el valle con estacionamiento gratuito. El año pasado, 49,8% de los vehículos fueron aparcados al principio del valle, el número de visitantes que tomaron el autobús fue mayor de 34,6% y lo más importante fue que el uso de los autobuses de enlace aumentó a un 43%.

Resultados similares fueron obtenidos en otro valle de la zona protegido, Vallesinella, donde se limitó el 40% del tráfico en el aparcamiento y a su vez aumento la utilización del shuttle bus.

Val Genova Express	2006	2007	var. % '07/'06
passangers Val Rendena	822	1173	43%
passengers from Madonna di Campiglio	286	415	45%
Tot. Passangers	1.108	1.588	43,3%

Tabla 8 Pasejeros de lo Shuttle bus Val Genova estación veraniega 2007 (fuente: PNAB)

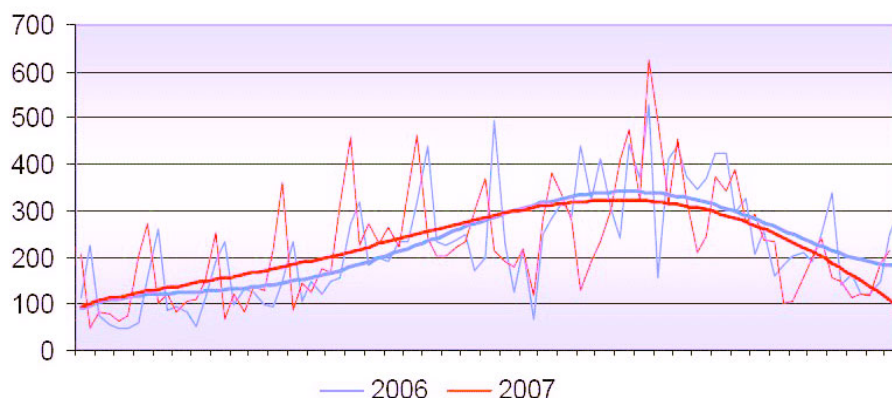


Figura 4 Vehículos pagantes en ValGenova 2006 2007 (fuente:PNAB)

4. TORINO Y LOS VALLES OLÍMPICOS – LAS SEDES DE LOS XX JUEGOS OLÍMPICOS INVERNALES

Los Juegos Olímpicos son el 'Mega Sport Event' más grande y para la administración de los destinos estos representan una posibilidad única para obtener un efecto de turismo duradero.

Las sedes Olímpicas tienen cambios importantes y persistentes durante los años antes de los Juegos, en el momento de los Juegos y en los años después de los Juegos en cada nivel, tanto social como económico.

Si se consideran los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Invernales de Torino 2006, sería necesario obtener más que un documento por la cantidad de temas y aspectos interesantes que se pueden analizar. Se han realizado muchos estudios y muchos proyectos que siguen funcionando con relación a estos Juegos Olímpicos. El objetivo de este documento es de presentar una visión general sobre los flujos de turismo activados por este evento con una breve descripción de las estrategias de promoción en la fase Pre-Juegos para analizar el incremento de los flujos y para considerar la 'Herencia Olímpica'.

El enfoque está más sobre los destinos de montaña en los Valles Olímpicas que en Torino, pero también es necesario dedicarle una breve descripción a la ciudad.

Torino quiso ser sede de los Juegos Olímpicos. Fue la primera ciudad en Italia que definió un Plan Estratégico de Renovación con la administración del municipio como coordinador y con muchos actores privados y públicos.

Torino decidió 're-planear' la ciudad así y eligió el Turismo y los servicios como una solución para confrontar el crisis industrial y económico; ha sido una ciudad completamente dedicada al sector industrial desde el principio del XX siglo.

Una vez empezado este proceso, las candidaturas Olímpicas aumentaron, las inversiones se multiplicaron, las infraestructuras fueron mejoradas y hubieron otras iniciativas en todos los sectores sociales: por ejemplo tráfico, alojamiento, telecomunicación y entretenimiento. El aspecto del destino también empezó a cambiar.

Una estructura bien desarrollada puede ser un parámetro decisivo para preferir un destino y las preparaciones de un mega-evento atractivo mejoran el aspecto del destino y la infraestructura (Obermair 1993).

Torino Internazionale, ITP Investment for Turin and Piedmont, Turismo Torino, Torino Incontra, son las organizaciones más grandes pero hay otras que son muchas más activas a nivel del territorio e internacional. Bardonecchia, Sauze, d'Olulx, Sestriere, Cesana y otros destinos de montaña se convirtieron en 'Sedes Olímpicas'. En estos lugares alpinos hubieron efectos a corto y a largo plazo que se tienen que considerar como expuestos por Moesch: desde una perspectiva a corto plazo, está la demanda de los aficionados viajeros. Tal vez algunos turistas quisieran estar lejos de estos destinos durante el evento porque tienen miedo de las condiciones caóticas, de los incrementos de los precios y otras desventajas. Por otro lado, llegan muchas personas y normalmente el efecto positivo prevalece. A largo plazo, el mejoramiento en el aspecto de provisión es mucho más importante. Los efectos más relevantes son:

- Mejorar el nivel de infraestructuras
- Mejorar la imagen por medios de promoción y publicidad
- Formar networks como contactos, alianzas,...
- Establecer el conocimiento de know-how (Moesch 2007).

Cada lugar que es de la sede de los Juegos, tiene que proveer un Plan Estratégico Urbano con la Comisión Internacional Olímpica (IOC). IOC ha consolidado peticiones para estas ciudades:

- Una Villa Olímpica y una Media village a Press Centre
- Sistema de transporte público, local, regional y nacional
- Infraestructuras deportivas y transporte específico

- Alojamientos
- Inversiones para los barrios periféricos de la ciudad
- Mejorar la creación de infraestructuras y servicios
- Atención al medio ambiente
- Atención a la seguridad
- Un plan artístico y cultural
- Atención a las oportunidades de trabajo y económicas.

Estar bajo los ojos del mundo es una ocasión increíble con efectos y beneficios de imagen. Desde el punto de vista del turismo el evento genera un poder que acelera lo mejor del aspecto de un destino y crea un nuevo nivel de provisión. Los efectos de la provisión pueden tener un impacto positivo que es difícil estimar, pero suele ser medido en manera cualitativa sin cuantificar, como explicado por Brunet (Brunet 1995, Häusermann & Siebel 1993).

4.1 Eventos para el Evento

La estrategia de gran éxito adoptada por Torino 2006 fue la de organizar Eventos durante los Juegos: *eventos para el evento más grande*.

Los Juegos Olímpicos necesitan un número increíble de actividades de promoción y están relacionados con iniciativas habituales organizadas por la nación misma: Olympic Flame Trip, Kids Village, Sport's events y muchas otras.

Hall resumió los puntos que caracterizan un mega evento en los puntos siguientes:

- Gran número de participantes y visitantes
- Publicidad mundial
- Rol clave en las estrategias económicas de marketing y turismo
- Legados sociales, económicos y otros a largo plazo (Hall 1992).

Torino y las sedes de montaña organizaron eventos de turismo adicionales e importantes para promover el territorio, las artes, la cultura y las tradiciones. Estos productos especiales de turismo fueron creados y hechos para muchos sectores diferentes con un plan que empezó dos años antes de los Juegos Invernales y todavía sigue funcionando.

Hablar de la segmentación del turismo es inadecuado porque la idea era la de atraer un grupo compacto de muchos perfiles, el turismo *short break* que es el turismo de corto y medio alcance. Obviamente la atención fue dedicada también al turismo de largo alcance con iniciativas no solo concentradas en campos culturales.

Los productos turísticos fueron definidos con la colaboración de los administradores, los municipios y los operadores turísticos.

Para los visitantes, un evento especial es una oportunidad para tener una experiencia divertida, social y cultural fuera de las posibilidades normales. Los eventos despiertan expectativas y Torino y los Valles Olímpicas se han motivado para beneficiarse enteramente de esto, implementando un plan estratégico de largo plazo y desarrollando un portafolio de eventos que ayudó a lograr diferentes metas en diferentes destinos.

Los grandes eventos son un componente de esta estrategia y con esta etiqueta están agrupados los siguientes eventos:

- 1998-2000 Ostensioni della Sacra Sindone
- 2006 Olimpiadi di scacchi
- 2006-2007 Capitale mondiale del libro con Roma
- 2006 Campionati mondiali di scherma
- 2006 Tricentenario dall' Assedio di Torino per mano francese
- 2007 Universiadi

- 2008 Capitale Mondiale del Design
- 2008 XXIII° Congresso Mondiale dell'Ordine degli Architetti
- 2009 Europei Indoor di Atletica Leggera
- 2011 Centocinquantesenario dell'Unità d'Italia
- 2015 Esposizione Universale.

Italyart era el nombre de *la Olimpiada Cultural*, el programa artístico y cultural creada para acompañar el programa deportivo. Era un festival de las artes organizado para hacer conocer el patrimonio cultural italiano y para promover las tradiciones locales. Éste festival trataba 5 áreas principales, estaba compuesto de 150 iniciativas y se registraron unas 600.000 participantes:

- *Visual arts* ▪ *Theatre and dance* ▪ *Music* ▪ *Cinema and literature* ▪ *History and society*

La lista de las iniciativas y de los eventos organizados en el territorio podría ser muy larga como también la lista de los Museos, Castillos, sitios Históricos y Galerías de Arte mejoradas. Los eventos lograron la meta de cambiar las percepciones de las personas para los destinos y de comunicar los atributos de los destinos aumentando la satisfacción de los visitantes en las sedes Olímpicas.

Los Eventos Deportivos y los Eventos de Test caracterizaron el período de los Pre-Juegos y constituyeron el campo donde se pudieron probar las nuevas infraestructuras y procedimientos. Se organizó una sede Olímpica 2 años antes de los Juegos con características similares en cuanto al nivel competitivo y se organizaron simulaciones para los escenarios posibles. Hoteleros, departamentos de Policía, transporte público y voluntarios fueron implicados y la población local empezó a prepararse para el impacto Olímpico.

El esquema de la figura 5 resume las principales categorías de los eventos y la realización prevista.

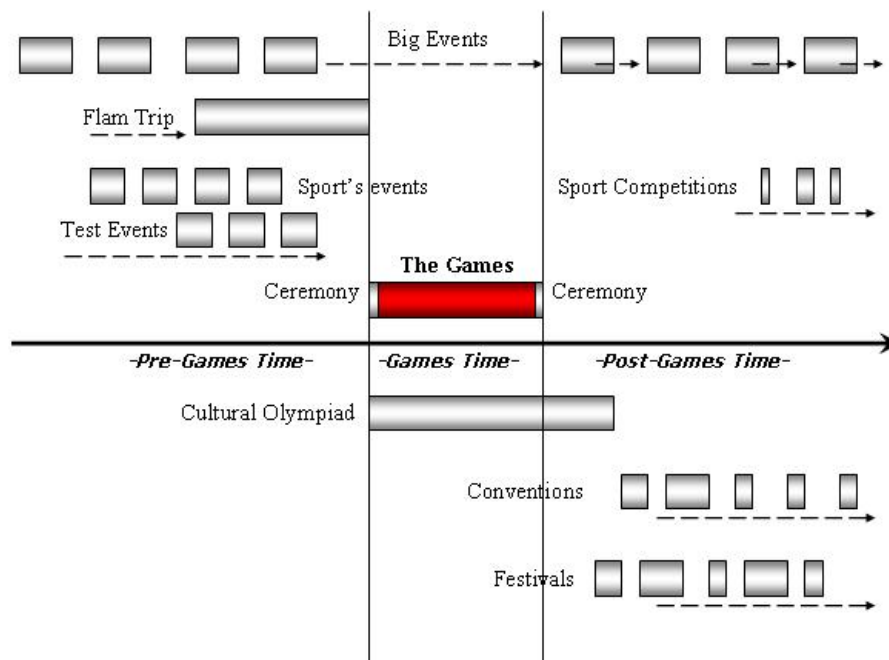


Figura 5 Principales categorías de eventos Pre-Juegos, durante los Juegos y en el período Post-Juegos

Hay una atracción relevante sobre estos eventos y los beneficios turísticos. Las olimpiadas son una de las pocas circunstancias donde las calles principales se vuelven en caminos preferenciales, los buses cambian de recorrido, los edificios cambian de colores, una valle entera puede estar cerrada, un pequeño pueblo de montaña se vuelve en un centro turístico internacional.

Una estrategia bien organizada tiene que tener en cuenta a la población local sino el impacto es negativo.

Los eventos durante el período de los Juegos Olímpicos son incontables. Hay citas oficiales y tantísimas iniciativas en todas partes. Un esponsor puede construir una pirámide de vidrio sobre un río sólo como un lugar para una fiesta o cubrir una piscina para organizar una cena. Una multinacional Japonesa puede decidir de invitar a importantes top managers de diferentes continentes por un fin de semana Olímpico y organizar una competencia de moto de nieve. La mayoría de los eventos que ocurren durante el período de los Juegos son importantes oportunidades para la industria de turismo, pero son irrelevantes a largo plazo.

Torino Olympic Park (TOP) es la organización fundada por los municipios a la cual fue comisionado de organizar y promover las infraestructuras Olímpicas en la fase Post-Juegos. Las estructuras deportivas y los conocimientos en la administración de eventos son recursos importantes para el territorio y esto tendría que ser la fase más larga relacionada con los futuros productos turísticos.

4.2 Análisis del flujo de turismo

Es interesante analizar los cambios en los flujos turísticos durante los últimos años en los Valles Olímpicas. La figura 6 muestra la tendencia en los últimos 6 años de la gente que se quedaba a pasar la noche en Piemonte y se puede ver el incremento por la atracción de los Juegos. Por la primera vez en el 2005 se superaron las 10 millones personas que se quedaron por la noche con un aumento de +26,16% con respecto al 2000.

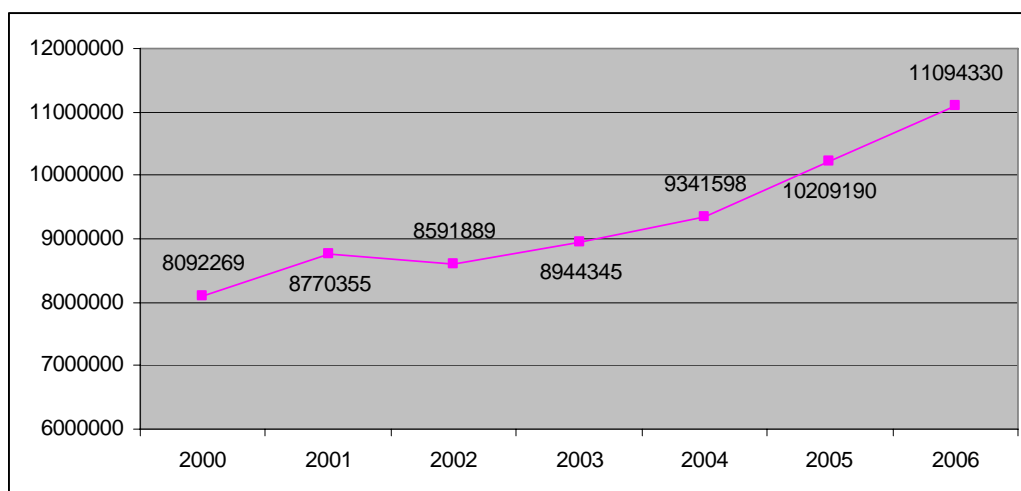


Figure 6 Gente que se ha quedado a pasar la noche en Piemonte durante el período de Pre-Juegos (fuente: Regional Tourist Observatory)

La permanencia es más o menos la misma y es un poco más que 3 días. Los detalles sobre los destinos muestran un crecimiento de +25,5% en Torino y +16,4% en los Valles Olímpicas.

El número de los huéspedes extranjeros ha crecido por cada nación y Alemania está todavía encima con 9,61% de presencia total. Los huéspedes americanos son más en Piemonte +53,16%.

Como se mencionó antes, el Plan Estratégico mejoró muchas infraestructuras y también los destinos de montaña se convirtieron en sitios de construcción. Analizando el número de camas se puede ver más o menos el mismo porcentaje que el número de gente que se queda a pasar la noche: +24,66% en el período entre el 2000 y 2006 aunque la receptividad total no es tan grande.

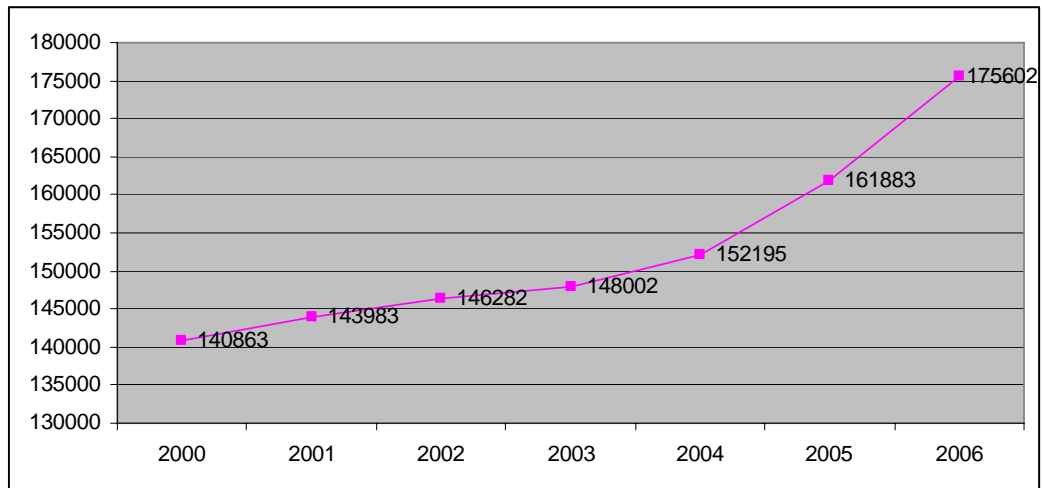


Figure 7 Número de camas en Piemonte durante el período de Pre-Juegos (fuente: Regional Tourist Observatory)

Por último, el análisis de la gente que se quedaba por las noches, detallada por los diferentes destinos demuestra cómo el aumento del fenómeno está limitado sólo a Torino y a los Valles Olímpicos (primero y segundo histogramas en el gráfico abajo). Todos los otros destinos tienen una tendencia constante.

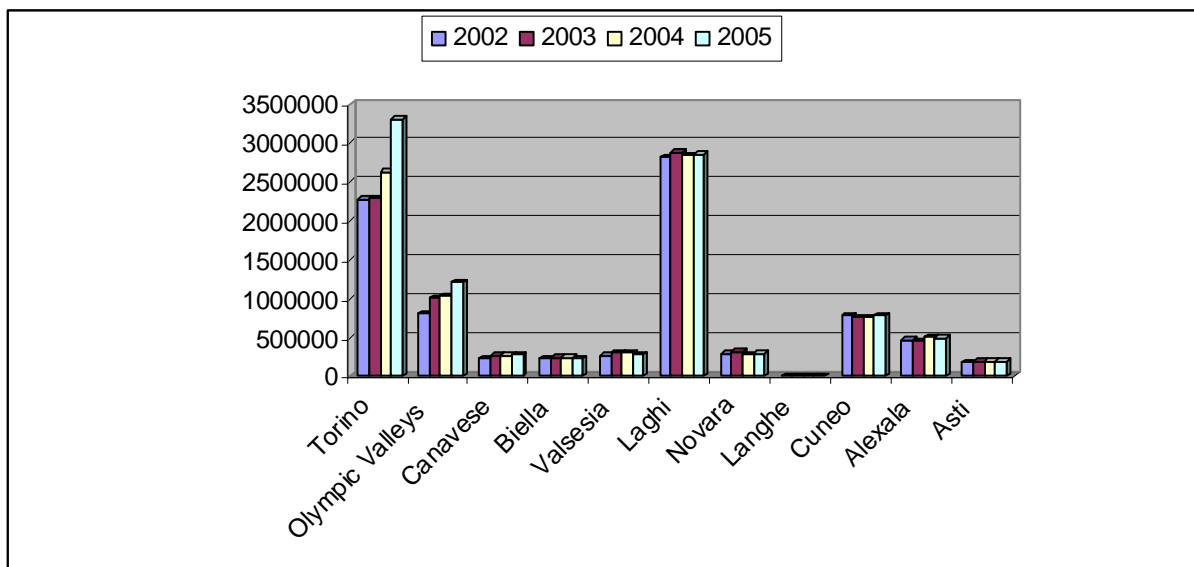


Figure 8 Personas que pasaron la noche en los siguientes lugares entre el 2002- 2005 (fuente: Regional Tourist Observatory)

Este análisis fue conducido sin tener en cuenta el período de los Juegos. Durante el período de los Juegos el impacto de los flujos de turismo fue increíble y requirió planes y estrategias especiales para los alojamientos y la viabilidad. Se adoptó un plan especial para la viabilidad y también muchas políticas de administración de crisis. La estadística basada sobre el tiempo de los Juegos podría ser otro tema.

Desde Julio de 2003 se ha impuesto una ley regional para que todos los hoteleros comuniquen mensualmente el número de personas que se quedaban por noche al Observatorio Turístico Regional y una nueva IT-plataforma ha sido puesta para juntar todos estos datos.

Cada año al final de Mayo la Región Piemonte y el Observatorio Turístico publican el informe anual con los datos relacionados al año anterior.

El próximo informe será el primero con los datos del período Post-Juegos y podrá ser posible verificar si la tendencia es todavía la misma o no.

Algunas investigaciones de prensa y entrevistas confirmaron que Torino y Bardonecchia tienen una tendencia positiva, pero algunos destinos de montaña en los Valles Olímpicos probablemente han vuelto a los números anteriores de personas que se quedaban a pasar la noche ahí. El próximo año se tendría que ver si Torino y los Valles Olímpicos han sido capaces de aprovechar de las permanentes ventajas como ha hecho Barcelona.

Lillehammer fue el lugar que tuvo lo que estaba considerado el mejor Juego Olímpico Invernal: una perfecta organización y una atmósfera increíble en el pueblo noruego donde los atletas y los fans fueron hospedados, sin embargo después de los Juegos el flujo de turismo ha vuelto al mismo número que antes.

5. CONCLUSIONES

El caso estudiado presenta en este documento tres diferentes soluciones y estrategias para la administración turística de los destinos con enormes flujos de turistas. Los flujos de turismo de masa para los destinos de montaña podrían ser riesgosos pero no necesariamente negativos. Siempre tienen mucho impacto sobre la economía local, el medio ambiente y todos los niveles de la vida social.

Las comunidades locales de montaña pueden obtener ventajas de inmobiliaria, pero también otras veces tienen un acercamiento de protección para preservar el estado original y las tradiciones con otras ventajas indirectas.

Actualmente un nuevo Plan de acercamiento Estratégico considera muchos aspectos para un desarrollo sostenible de un destino; hay una aprobación natural en la capacidad de recursos que se pueden utilizar con eficacia y la adopción de estrategias de marketing para aprovechar de las ventajas competitivas.

La industria de turismo está muy especializada en muchos destinos remotos de montaña en todo el mundo.

Aún en una nación como Japón, que no permite que los operadores turísticos extranjeros construyan sus propios comercios fácilmente, ha estado abriendo destinos para un nuevo mercado de turismo. Niseko, un centro turístico de esquí en la isla de Hokkaido, está recibiendo grandes flujos de turistas australianos y canadienses. Este crecimiento ha producido el desarrollo de diferentes tipos de infraestructuras y ha permitido la construcción de un pequeño porcentaje de pabellones. Si se diseña e implementa un buen Plan Estratégico con la colaboración de las comunidades locales y los operadores turísticos, será posible aprovecharse de las ventajas del flujo turístico y al mismo tiempo preservar y valorizar las.

Las estrategias y los planes no solo tienen que ser pertinentes al desarrollo de la infraestructura, sino que también al de los productos turísticos, servicios y eventos. Los eventos son más que productos turísticos, son las herramientas para la gestión de estos destinos. Los eventos son dirigidos hacia los medios de comunicación, la potencia del turismo y potenciales inversores y socios.

Eventos y celebraciones en destinos turísticos, siguen tres pasos consecutivos:

- Los eventos comunitarios atraen a invitados privilegiados
- Los eventos forman parte del portafolio de productos de un destino
- Los eventos se convierten en productos especiales para turistas (Dimanche 2007).

Durante los últimos XX Juegos Olímpicos y Paralímpicos Invernales, hubo una organización extraordinaria para los eventos, pero hubo una falta de coordinación entre los hoteleros, guías turísticas, administradores, organizadores y los actores principales.

En un futuro próximo, La Gestión de Turismo Alpino será capaz de resolver estos problemas, mejorar la falta de planificación y crear sistemas y estrategias necesarias para promover los eventos de turismo.

BIBLIOGRAFÍA

Amione Simona (2008). Torino e le sue Olimpiadi: Uno sguardo sull'evoluzione della distribuzione nel capoluogo piemontese, sulla scia della 'vague olympique'. Università di Perugia, sede di Assisi.

Boyra Amposta Josep (2004). Tourist destinations and sustainable tourism development facing the challenge XIII International Leisure and Tourism Symposium ESADE, Barcellona.

Brondoni Silvio Mario (2004) Sport Management e mercati globali - overture. *Symphonya Emerging Issues in Management* issue 2. (<http://www.unimib.it/symphonya>)

Brunet Ferran. (1995). An economic analysis of the Barcelona '92 Olympic Games. Moragas Spà M., Botella M. (Eds.) *The Keys to Success the social sporting economic and communication impact of Barcellona'92*. Bellaterra. Barcelona. 203-237.

Buffa Federica (2007). An analysis of the strategic profiles of small and medium-sized hotels in the alps. - University of Trento. XVI International Leisure and Tourism Symposium ESADE, Barcellona.

Ciampicacigli Roberto, Maresca Simona (2004) Due metalinguaggi si intrecciano: Sport e Turismo. *Symphonya Emerging Issues in Management* issue 2. (<http://www.unimib.it/symphonya>)

Datzira Masip Jordi (2006). Tourism product development: a way to create value. The case of La Vall de Lord XV International Leisure and Tourism Symposium ESADE, Barcellona.

Datzira Masip Jordi (2006). Cultural Heritage Tourism-Opportunities for product development: the Barcelona case in *Tourism Review*. AIEST, Vol.61, No 1, pp. 13-20.

Dimanche Frédéric (2007). Strategic Development of Tourism Through Events International Conference on Destination Management, Budapest.

Friel Martin (1999). Marketing Practice in Small tourism and Hospitality Firms. *International Journal of Tourism Research*, 1 (2), 97-109.

Gnoth Juergen (2000). New Zealand Bets on Event Tourism, University of Otago, Dunedin. *Cornell Hotel and Rest Administration, Quarterly* vol 41 no 4 72-83.

Häusermann H., Siebel W. (1993). Festivalisierung der Stadtpolitik: Stadtentwicklung durch grosse Projekte. *Leviathan, Sonderheft 13, Opladen*, 7-31.

Hall C.Michael (1992). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. Belhaven Press, London.

Hall C.Michael (2000). *Tourism planning: policies, processes and relationships* Prentice Hall, London.

Himmelfreundpointner, W. (2007) *Tourismusverband Statistiken* St Anton Tourism Bureau, Austria.

Keller Peter (2004) Introduction: The Future of SMEs in Tourism. In *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism* (Keller and Bieger Eds.) vol.46, pp.7-34, 54th IASET, Petra.

Karpodini-Dimitriadi, E. (1999) *Developing Cultural Tourism in Greece*. (Robinson, Boniface ed.) *Tourism and Cultural Conflicts*. NY, CABI Publishing.

Markerink Henk, Santini Andrea (2004) The Development of Stadiums as Center of Large Entertainment Areas. The Amsterdam ArenA Case. *Symphonya Emerging Issues in Management* issue 2. (<http://www.unimib.it/symphonya>)

Moesch Christian. (2007) Sport-mega-events – a tool of destination management importance of infrastructure investment for the tourism development University of Berne, XVI International Leisure and Tourism Symposium ESADE, Barcellona.

Muñoz Flores Juan. Carlos. (2005) The European Charter for Sustainable Tourism: an overview EUROPARC - Federation and Alfred Toepfer Foundation

Nocifora Vincenzo (2001) *Itineraria. Dal Grand Tour al turismo postmoderno. Lezioni di sociologia del turismo.* Le vespe, Roma.

Page S.J., Forer P, GR Lawton (1999). Small business development and tourism: Terra incognita *Tourism Management*, 20 (4), 435-459.

Obermair, C. (1993) *Festivalisierung der Stadtpolitik: Stadtentwicklung durch grosse Projekte, Leviathan, Sonderheft 13, Opladen.* 208-229.

Osservatorio Turistico Regione Piemonte (2007) *Rapporto statistico informativo annuale.*

PNAB (2007) *Parco Adamello Brenta Progetto Mobilita' sostenibile Relaz Provvisoria per la Giunta.*

PNAB (2006 -2011) *Parco Naturale Adamello Brenta and Actaplan srl Strategy and Action Plan for sustainable development of tourism in the Parco Naturale Adamello Brenta.*

Pezzano Antonio (2006) *Parco Adamello Brenta periodico quadrimensile nr 3 anno 10.*

Ritchie Brent (1984) *Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues. Journal of Travel Research.* 23 (2): 2-11.

Ritchie Brent, Crouch Geoffrey (2003) *The Competitive Destination: a sustainable tourism perspective.* CABI Commonwealth Agricultural Bureaux International.

Sentedalps (2005) *From initial idea to success: A guide to bidding for sports events for politicians and administrators.* IDHEAP. Chavannes-Lausanne.

Thomas Rhodri (2000) *Small Firms in the Tourism Industry: Some Conceptual Issues. International Journal of Tourism Research,* 2(5),345-353.

Thomas Rhodri (1998) *The Management of Small Tourism & Hospitality Firms.* Cassel, London.

Tschurtschenthaler Paul (2000) *Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche.* pp 1-29 Touring Editore, Milano.

UNEP United Nations Environmental Programme & WTO World Tourism Organisation (2005). *Managing tourism more sustainable. A guide for policy makers.*

WTO World Tourism Organisation (2004) *Tourism congestion management at natural and cultural sites. A guidebook,* Madrid.