

EXPLORANDO LA APLICACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES PARA LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO EN ESPACIOS PROTEGIDOS EXPLORING THE APPLICATION OF SUSTAINABLE BUSINESS MODELS FOR HERITAGE MANAGEMENT IN PROTECTED AREAS

MARINA ABAD GALZACORTA¹

Universidad de Deusto

NAGORE AGEITOS VARELA²

Universidad de Deusto

RESUMEN

Este trabajo reflexiona sobre la relación entre el desarrollo económico y la sostenibilidad turística en la comarca rural Montaña Alavesa que, además, cuenta con un elemento protegido como es el Parque Natural de Izki. El estudio parte del PDR Comarcal 2015-2020 (Hazi, 2015) y el informe técnico preliminar del PDR Diputación Foral de Álava (DFA, 2020) en el marco del Wildlife Economy (WLE, Interreg Europe).

En este contexto, y buscando el desarrollo de un modelo que promueva el uso económico sostenible de los activos medioambientales, este acercamiento trata de potenciar la competitividad turística del territorio con base en los recursos naturales que alberga, la sostenibilidad y la innovación. Para ello se analiza la puesta en valor de un elemento patrimonial clave del territorio como es Mina Lucía. Como resultado, se hace una propuesta de buenas prácticas para poner en marcha un modelo de negocio sostenible en Mina Lucía. En definitiva, el estudio trata de ser un instrumento para la organización y gestión sostenible de una región que busca convertirse en un destino interior de referencia en claves de sostenibilidad.

Palabras Clave: Modelo de Negocio Sostenible; Gestión de destinos; Turismo sostenible; Turismo responsable; Turismo minero; Montaña Alavesa; Espacio natural protegido.

Fecha de recepción: 24 de enero de 2022. Fecha de aceptación: 11 de abril de 2022

¹ Dpto. de Ciencias Sociales y Humanas / Universidad de Deusto. Mundaiz, 50 – 20012 Donostia / San Sebastián E-mail: marina.abad@deusto.es

² Dpto. de Ciencias Sociales y Humanas / Universidad de Deusto. Mundaiz, 50 – 20012 Donostia / San Sebastián E-mail: nagore.ageitos@deusto.es

ABSTRACT

This paper examines the relationship between economic development and sustainable tourism in the rural region of Montaña Alavesa, which also has a protected area such as the Izki Natural Park. The study is based on the RDP 2015-2020 (Hazi, 2015) and the draft technical report of the Regional Action Plan of the Alava Provincial Council within the scope of the Wildlife Economy project (WLE, Interreg Europe Programme).

In this context, and with the aim of developing a model to promote the sustainable economic use of environmental assets, this approach seeks to boost tourism competitiveness in the region based on its natural resources, sustainability and innovation. To this end, an analysis is made of the enhancement of a key heritage feature of the region such as Mina Lucia. Therefore, a proposal of best practices is made to implement a sustainable business model in Mina Lucia. Ultimately, the study aims to be a tool for the sustainable planning and management of a region that seeks to become a benchmark inland destination in terms of sustainability.

Key Words: Sustainable Business Model; Destination Management; Sustainable tourism; Responsible tourism; Mining tourism; Montaña Alavesa; Protected natural area.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Espacio Natural Protegido (ENP) ha ido evolucionando desde sus orígenes hasta convertirse actualmente en una figura que incluye un amplio conjunto de funciones (Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y la Biodiversidad). Este estudio no trata tanto de profundizar en la figura de ENP sino en su condición de espacio protegido y la necesidad de hacer un uso responsable del mismo tanto desde el punto de vista de los usuarios como de la regulación de todas las actividades socioeconómicas, sean del carácter que sean, que se desarrollan en el mismo. De hecho, el uso cada vez más intensivo de estos espacios ha hecho que la convivencia entre las labores de protección y conservación del medio y las actividades realizadas en este, bien sean con finalidad de ocio, recreativas, de esparcimiento o educativas, se convierta en objeto de estudio.

Ante el interés de los diferentes agentes en fomentar el desarrollo socioeconómico de estos espacios y los territorios en los que se ubican, se ha evolucionado en la valoración del patrimonio natural desde una visión economicista. De hecho, la denominada economía ambiental surge de la premisa de que los factores ambientales tradicionalmente se habían quedado fuera de los análisis económicos convencionales porque no tenían valor monetario ni susceptible de apropiación (Fernández, 2004). Este enfoque ha ido variando en la medida en que las actividades de producción y consumo humano han evidenciado la escasez de recursos no renovables y la degradación de los

renovables. Solo entonces se ha reconocido que una economía sin medio ambiente no es factible y es imprescindible controlar la interacción entre la actividad humana y el medio ambiente para lo cual, van a ser necesarios instrumentos económicos regulatorios que fijen un precio al patrimonio natural y a los servicios con base en estos ecosistemas para disuadir a las empresas de eliminar, estropear o deteriorar los citados recursos.

En este contexto, tanto el emprendimiento en el sector turístico como las actividades impulsadas por los organismos públicos en estas áreas deben estar diseñadas desde un principio en claves de desarrollo turismo responsable y sostenible. De hecho, la Agenda 21 señala el emprendimiento responsable como un elemento fundamental en la mejora del uso eficiente y responsable de los diferentes recursos (Gessa y Toledano, 2011).

Por ello y como parte del intercambio de buenas prácticas en estrategias económicas innovadoras, sostenibles, viables y atractivas, este trabajo trata de ser una herramienta para impulsar un crecimiento inteligente, responsable e integrador de Montaña Alavesa, con el marco de Natura 2000 como instrumento de oportunidad, y a través de un modelo que promueve el uso económico sostenible de los activos culturales y medioambientales del territorio. Se trata por lo tanto de fomentar la gestión inteligente del destino, en este caso aplicado a la puesta en valor de los paisajes mineros de las antiguas explotaciones de asfaltos naturales de Montaña Alavesa y al desarrollo de acciones ecoturísticas relacionadas con la Mina Lucía. Todo ello en un entorno protegido como es el Parque Natural de Izki (Decreto 33/2016 por el que se designa Izki (ES2110019) ZEC y ZEPA) en Montaña Alavesa, comarca actualmente inmersa en el Programa de Desarrollo Rural (PDR) Comarcal 2015-2020 (Hazi, 2015) y en el Plan de Acción Regional de la Diputación Foral de Álava (DFA, 2020)³. Ambos programas van a ser claves en el desarrollo del estudio, ya que el objetivo último de la región, además de su desarrollo socioeconómico, es convertirse en un destino interior de referencia en claves de sostenibilidad.

³ Este Informe Técnico preliminar del Plan de Acción Regional de la Diputación Foral de Álava (DFA, 2020), al igual que este estudio, se enmarca en las acciones del proyecto Wildlife Economy (WLE, Programa Interreg Europe), en el que participa la Diputación Foral de Álava (DFA). El objetivo del proyecto WLE es ayudar a las regiones europeas a generar un crecimiento sostenible, permitiéndoles mejorar las políticas para el desarrollo económico regional arraigadas en sus activos naturales. De hecho, este informe preliminar señala 4 retos para la Diputación Foral de Álava en el marco del proyecto WLE: la definición del modelo económico de Natura 2000, la evaluación de los efectos socioeconómicos, la elaboración de buenas prácticas y el desarrollo de un modelo que promueva el uso económico sostenible de los activos medioambientales.

2. LOS MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES Y LA CAPITALIZACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

Han quedado lejos los días en que la naturaleza y la actividad económica se consideraban elementos enfrentados, dando paso a una visión de que los dos ámbitos se complementan y fortalecen. Por ello a continuación se explican algunos conceptos relacionados con el binomio economía-naturaleza y cómo se aplica la “metodología de modelos de negocio” a entornos naturales y, en concreto, al sector del turismo sostenible.

Prácticamente todos los documentos relativos al turismo sostenible señalan como referencia el informe Brundtland (1987) donde se incide en “el desarrollo sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”.

La Organización Mundial del Turismo (UNEP y UNWTO, 2006 p. 9) señala las tres dimensiones de la sostenibilidad para garantizar el turismo a largo plazo:

1) Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica;

2) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural; y

3) Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

En esa misma guía (UNEP y UNWTO, 2006) se incide en la importancia de la gobernanza y la monitorización señalando que,

“para lograr el desarrollo sostenible en un destino, es crucial la participación informada de todos los agentes relevantes y una amplia colaboración y consenso para poner en marcha un proceso continuo con un seguimiento constante de sus incidencias, de modo que se puedan introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias” (p. 11).

Ante la concienciación del impacto no siempre positivo que el desarrollo turístico tiene en el medio, formas alternativas de turismo tratan de avanzar hacia prácticas turísticas más respetuosas con el territorio y sus habitantes. Así se han desarrollado conceptos como: turismo sostenible, turismo responsable, turismo ético, turismo verde, turismo de naturaleza, turismo comunitario, ecoturismo o turismo

regenerativo (Jordan, 2021). En principio todos ellos, pero sobre todo los denominados turismo sostenible, responsable y regenerativo, comparten en general los principios de minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios sociales, ambientales y económicos. El turismo regenerativo, más reciente, da un paso más y sitúa al sector turístico como agente protagonista del cambio, por lo que su objetivo no es sería solo 'hacer menos daño' sino también mejorar o regenerar un territorio (Rodríguez, 2020).

2.1 La economía ambiental

La economía ambiental (*biodiversity business*) está considerada entre las ramas ortodoxas de la economía y, en consecuencia, extiende el razonamiento y análisis económico a este contexto. Para ello, como en cualquier problema económico tradicional el punto de partida es, que los elementos de análisis estén debidamente valorados y por derivada, regulados. En ese sentido existen diferentes enfoques y respuestas.

La primera serían las denominadas ecotasas, donde los gobiernos pueden imponer impuestos o recargos cuando sea conveniente y utilizar el dinero recaudado para preservar los ecosistemas. El problema suele ser que no siempre estos ingresos fiscales revierten en los ecosistemas y a menudo se utilizan para otros servicios públicos (Bishop et al., 2009). Otra solución es dejar que los propietarios privados, pudiendo disfrutar de los beneficios, se hagan cargo (económicamente) de los hábitats que explotan (Bayon y Jenkins, 2010). De hecho, los mecanismos de pago e intercambio privados y/o cooperativos suelen ser más efectivos que los impuestos gubernamentales, ya que quienes pagan son quienes se benefician de ella y es más probable que utilicen los recursos de manera eficaz.

También la explotación de ecosistemas sostenibles con fines turísticos es una forma dar un valor al medio natural (Bishop et al., 2009). Aunque el turismo tradicional ha sido agresivo con el medio en el que se desarrollaba, el turismo se ha convertido en un defensor del medio ambiente debido, entre otras cosas, a que es indispensable para la producción turística. De hecho, un destino turístico con un entorno degradado es menos competitivo, ergo, no tiene futuro. En esta línea, la literatura de la economía ambiental ha avanzado en la denominada valoración de los elementos naturales y ha desarrollado una serie de métodos y herramientas que tratan de captar el valor de este tipo de activos naturales que carecen de mercados al uso. De hecho, para abordar estas valoraciones, uno de los primeros pasos es definir qué se persigue, es identificar un valor mucho más delimitado y concreto que el valor general, como por ejemplo el valor de su uso turístico o recreativo.

A partir de esa premisa se pueden aplicar métodos o técnicas de valoración como el método del coste de viaje (MCV) o el método de la valoración contingente (MVC). En el primer caso el acercamiento es indirecto, ya que estudia la conducta de los agentes económicos con los bienes ambientales tomando como referencia los gastos asociados con el coste de viaje. En cambio, la valoración contingente es directa y consiste en preguntar a una muestra de la población por el valor del bien o servicio ambiental objeto de estudio. Se trata de simular o construir un mercado hipotético a través de una encuesta que permite captar la disposición a pagar del encuestado cuando se trata de valorar los beneficios de las mejoras ambientales, o la disposición a aceptar una compensación cuando se trata de evitar los perjuicios de un daño ambiental (Abad et al., 2003).

Otra iniciativa de interés por estar centrada en medir el potencial turístico de los geositios es la denominada Capitalización de la naturaleza (Capitalization of nature). Para ello se analizan diferentes elementos como la accesibilidad (ubicación, infraestructura de transporte), condiciones del terreno (pasos hipsométricos, ríos, lagos, monumentos naturales, reservas y parques), condiciones climáticas (parámetros meteorológicos, características estacionales, frecuencia de los días soleados, etc.), microclima y topoclima y la belleza del paisaje natural y el patrimonio histórico/cultural asignando a cada elemento un valor de 0 a 2. El resultado es un valor para cada elemento y su peso relativo en el valor total para ese geositio (Ielenicz & Săftoiu, 2011; Ielenicz, 2011 citados en Flutar & Cocerhan, 2012).

También se está trabajando mucho en medidas de compensación y mitigación. Si bien estas no son propiamente modelos de valoración como tal, al tratar de medir el coste ambiental para su compensación desarrollan toda una serie de herramientas de medición de la Huella de Carbono (CO2 compensation)⁴. Además, como a nivel global existen diferentes medidas de compensación según el tipo de mercado, regulado por el Protocolo de Kioto o mercados voluntarios, han surgido numerosas iniciativas y proyectos (Oficina Española de Cambio Climático, 2016).

2.2. Modelos de negocio sostenibles

El término ‘modelo de negocio’ fue acuñado por Peter Drucker en 1954, y en realidad, es una herramienta para la planificación estratégica, a priori, de una empresa. De hecho, Drucker introdujo el concepto en un artículo de HBR de 1994 pero en ningún momento menciona el término ‘modelo de negocio’ sino que eran un conjunto de suposiciones sobre lo

⁴ En realidad, no se trata sólo del dióxido de carbono, sino de todos aquellos a los que se les conoce con el nombre de gases de efecto invernadero (GEI), y que consecuentemente producen el calentamiento global.

que una empresa haría y no haría, es decir, su estrategia (Ovans, 2015). Aunque el término se acuñó a mediados del siglo XX, de nuevo ha ido tomando protagonismo para su aplicación en fenómenos como la digitalización, la economía colaborativa o la gestión sostenible

Por lo tanto, no existe una definición consensuada, y la forma en que se define el término ‘modelo de negocio’ va a depender realmente de cómo lo usen. Lo que sí parece claro es que un modelo de negocio queda configurado alrededor de cuatro decisiones básicas: el mercado que se quiere ganar; la propuesta de valor que se ofrece; el diseño de las operaciones y el sistema de entrega o distribución empleado (Ovans, 2015). En otras palabras, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor a través de un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción (Winter y Szulanski, 2001 citados en Demil y Lecocq, 2009).

El modelo de negocio de Chesbrough es de los más conocidos, aplicados y versionados (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2010). Según el autor, un modelo de negocio debe de cubrir las siguientes funciones: articular la proposición de valor, identificar el segmento de mercado, estructurar la cadena de valor requerida para crear y distribuir la oferta y los activos complementarios necesarios para soportar su posición en la cadena de valor, detallar los mecanismos de ingresos por los que la firma obtendrá el pago por el producto o servicio, estimar los costes de estructura y el potencial de beneficios, describir la posición de la organización dentro de la red generadora de valor junto con clientes y proveedores y formular la ventaja competitiva por la que la organización innovadora conseguirá y mantendrá su ventaja competitiva sobre sus rivales.

Otro de los modelos más conocidos y que posteriormente ha sido la base del modelo CANVAS es el denominado ‘lienzo de Osterwalder’ (Osterwalder y Pigneur, 2010). El ‘lienzo’ es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Partiendo de la idea de que el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa, se propone dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Para ello diseñan una plantilla que cubre las cuatro áreas principales de un negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica) y divide el lienzo en: segmentos de mercado, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos, actividades y asociaciones clave, la propuesta de valor y la estructura de costes.

Además, existen múltiples modelos aplicados como el Modelo de Negocio para la denominada Economía Digital (Business Models in the Digital Economy) (Stahler, 2001) o el

Destination Canvas (Pons, 2019) que trabaja de forma visual las bases de cómo un destino turístico debe crear, entregar y recibir valor, siendo la guía para modelar la relación entre los diferentes elementos que le ayudan a innovar en un destino.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, en términos generales y no solo turísticos, el progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala mundial evidencian el impacto “que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico y la obtención de beneficios inmediatos, de bienes y servicios por parte de diferentes personas y organizaciones” (Segrelles, 2008:). Esto ha hecho que, aunque prevalezca el paradigma capitalista y un modelo de crecimiento turístico todavía desarrollista por naturaleza, también se haya avanzado en favor de los sistemas económicos con modelos más responsables con el entorno (Abad y Alzua, 2020).

Para los modelos de negocio sostenibles también existen diferentes definiciones. Stubbs y Cocklin (2008) señalan que es un modelo que basa la toma de decisiones de la empresa en conceptos de sostenibilidad, conceptos que a su vez conforman la misión de la empresa. Emparejar la sostenibilidad con los modelos de negocio no solo requiere un replanteamiento de la producción y los patrones de consumo, sino que se necesita una fuerte voluntad política y social para actuar (Suneetha, 2010). Sahebalzamani y Bertella (2018) llevan a cabo una interesante revisión de la literatura sobre modelos de negocio dentro del turismo de naturaleza con base en la revisión de Reinhold et al. (2018) que a su vez hacen un minucioso análisis de 28 artículos que aplican el concepto de modelo de negocio en el turismo. Por lo tanto, más que modelos sostenibles en sí mismos, lo que existen son modelos de negocio a los cuales se agrega el valor de la sostenibilidad en el modelo, tratando de hacerlo de forma transversal, bien sumándose a alguna de las áreas o como área complementaria.

Desde le punto de vista de la ‘dinámica’ o el ‘modo de integración’ Sahebalzamani y Bertella (2018 p. 3) identifican dos tipos de sostenibilidad:

- 1) fuerte, que se asocia con un cambio radical y se centra en la integración de la sostenibilidad dentro de los procesos centrales del negocio; y 2) débil, que contempla cambios incrementales y la adaptación de algunas actividades, lo que conduce a una transformación parcial pero encaminada a la consecución de un modelo empresarial sostenible.

En el mismo sentido existen modelos que incluyen la sostenibilidad en alguna de sus partes. En este caso, cuantas más partes del modelo incluyan la perspectiva de la sostenibilidad y cuanto más relevantes sean los cambios más sostenible e innovador será el modelo de negocio proyectado o aquellos que incluyen en sus modelos la sostenibilidad como una parte más en sí misma y tratando de ser transversal. En

ambos casos, estos tendrán mayor interés cuando cambian radicalmente el modelo de negocio establecido en el sector y tienen altos impactos positivos tanto económicos como sociales y medioambientales.

También es interesante destacar la clasificación que hacen Cavalcante et al. (2011 citados Sahebalzamani y Bertella, 2018) con base en el papel de la innovación como un elemento relevante para el desarrollo de modelos sostenibles. Desde esa perspectiva dinámica los autores diferencian entre aquellos que conceptualizan un nuevo modelo de negocio (Business model creation), lo que son una ampliación del negocio, pero manteniendo los procesos clave (Business model extension), los casos en los que el modelo es reemplazado (Business model revisión) y, por último, aquellos que directamente renuncian al modelo (Business model termination).

En esta línea se puede citar, entre otros, el *Social Business Model*, que incluye como elemento clave la fórmula de beneficios sociales y medioambientales (Yunus et al., 2010), el Sustainable Business Model Thinking - B Canvas sobre la base del Destination Canvas, el Ecocanvas de Nicola Cerantola (Ecologing, 2012) centrado en el diseño circular de negocios y o el Sustainable Business Model (SBM) de Stubbs y Cocklin (2008).

3. METODOLOGÍA

Partiendo de todas las reflexiones y lecturas anteriores se aborda la aplicación de un modelo de negocio sostenible a la restauración ambiental de los paisajes mineros de las antiguas explotaciones de asfaltos naturales de la Montaña Alavesa, en concreto la recuperación de la conocida como Mina Lucía.

3.1 Montaña Alavesa y Mina Lucía⁵

Mina Lucía se localiza en el pueblo de Atauri, término municipal de Arraia-Maeztu dentro de la Comarca de Montaña Alavesa. Tal y como indica su Plan de Desarrollo Territorial (Hazi, 2015), la comarca presenta valores elevados en muchos de los indicadores ligados a la ruralidad de una zona (densidad de población baja, índice de masculinidad y envejecimiento alto, dispersión, valor añadido de la agricultura alto, etc.), siendo una de las comarcas más rurales de la Comunidad Autónoma de Euskadi (Porcal Gonzalo y Armentia Pinedo, 2001). Además, en el citado plan se identificaba el sector turístico como un sector con mucho potencial de cara al futuro,

⁵ Toda la información de este punto, así como las imágenes de la Mina están extraídas del Proyecto de construcción de puesta en seguridad, consolidación, acondicionamiento para el uso público y ecoturístico de la Mina Lucía (Arraia-Maeztu) - Documento C – Musealización de mina (Cód. E19013IS08), propiedad de la empresa adjudicataria del proyecto CRS Ingeniería (2020).

de ahí que fuera elegido como caso de estudio en el proyecto Interreg Wildlife Economy.

Mina Lucía está ubicada cercana al núcleo rural de Atauri y a la Vía Verde del antiguo ferrocarril Vasco-Navarro que transcurre por este ámbito. Su entorno natural posee un elevado valor paisajístico, localizándose en el interior del Parque Natural de Izki, perteneciente a Espacio Red Natura. Izki fue declarado Parque Natural en 1998 (Decreto 65/1998) por su alto valor natural recibiendo posteriormente otros reconocimientos a través de diferentes figuras de protección dentro de la Red Natura 2000 como ZEC (Zona de Especial de Conservación) y ZEPA (Zona Especial de Protección para las Aves) (Decreto 33/2016). de 1 de marzo). Su pertenencia a la Red Natura 2000, además del reconocimiento como figuras que garantizan el mantenimiento de su hábitat natural y de los hábitats de las especies silvestres de la fauna y de la flora de interés comunitario, ha permitido profundizar en su estudio y en diferentes evaluaciones de su estado de conservación.

Figura 1. Galería principal de Mina Lucía y Pilar con estratos que contienen asfalto y marcas de herramientas de trabajo



Fuente: CRS Ingeniería, 2020

Mina Lucía comenzó a explotarse en 1872 con el método clásico de cámaras y pilares y presenta la peculiaridad de contener niveles asfálticos que, a temperatura ambiente, el asfalto tiende a fluidificarse, aunque de forma extremadamente lenta, generando supuraciones en la roca en forma de gotas y pequeñas estalactitas rellenas de oquedades, a modo de manchas negras que impregnan la roca. Debido a su modelo de explotación hoy cuenta con una cámara de una altura de 180-200 cm que además mantiene macizos sin explotar para que actuaran a modo de pilares. En definitiva, cuenta con numerosos elementos de gran valor geológico además de puntos singulares que ejemplifican los procesos de extracción como la metodología de la búsqueda y extracción del asfalto, el cargadero de mineral o las herramientas utilizadas.

3.2 . Análisis del caso

Para el caso de estudio, se utilizó una metodología 360° tratando de abordar el análisis del recurso desde diferentes puntos de vista: análisis de la demanda (actual y potencial); análisis de la oferta turística (infraestructuras, alojamiento, servicios turísticos, etc.); benchmarking de turismo minero (de cercanía e internacional): análisis de la Cadena de Valor de Montaña Alavesa y, además, se efectuó una revisión de certificaciones de sostenibilidad y figuras de protección.

Figura 2. Resumen de la demanda actual y potencial de la zona.

Mercado actual (perfil)	Mercado potencial
<p>1. Visitante que pernocta en Álava, principalmente en Vitoria-Gasteiz. El 12-13% de los que visitan Euskadi alojándose en hotel y aumenta hasta el 25% del alojamiento rural (Eustat, 2019). Turista estatal que consulta principalmente por actividades culturales y deportivas (Itourbask, 2019)</p> <p>2. Turismo hotelero de fin de semana en Vitoria-Gasteiz y Rioja Alavesa. Busca actividades culturales, deportivas, enogastronómicas en turismo familiar. Del resto de la C.A. de Euskadi, Madrid y Cataluña (Ibilitur, 2019).</p> <p>3. Turismo senior, estatal, parejas, (40% > 60), primera visita. Se aloja en hoteles o AR de Vitoria o el interior y que busca descanso, actividades en la naturaleza y la gastronomía (Ibilitur, 2019).</p> <p>4. Visitantes de Izki: local, resto CA y Navarra principalmente. Vienen al Vasconavarro y al Parque Natural.</p> <p>5. Colegios, asociaciones, expertos,... entresemana y temporada baja.</p>	<p>1. Visitantes de Ocio que pernoctan en Vitoria-Gasteiz con intereses culturales y gastronómicos que a priori solo visita la Capital.</p> <p>2. Turismo MICE. Alojado en hotel en Vitoria-Gasteiz, orientado al mercado de Madrid (coche o tren), cada vez más rejuvenecido. Aunque el programa social del evento no es decisivo, el interés por las actividades de ocio durante la estancia es generalizado . Vitoria-Gasteiz adolece de la capacidad de generación del nivel de actividad propios de otros destinos.</p> <p>3. Ecoturistas: perfil en crecimiento con sensibilidad por la sostenibilidad y el turismo responsable. Se añade además, turistas de naturaleza y turistas que se alojan en alojamientos rurales.</p> <p>4. Actividades complementarias en espacios singulares: conciertos, concursos, gastronomía, scape room,...</p> <p>5. ¿Jugadores de golf?</p> <p>6. ¿Expertos en geología? : Red de minas de España</p>

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la demanda abordaba los datos de visitantes a la zona actuales, así como el perfil del visitante a los diferentes recursos con base en diversas fuentes⁶.

⁶ Oficinas de turismo de la zona (Itourbask, 2020) y Oficina de Turismo Vía Verde del Vasco (Antoñanako Txostena, 2019); Encuesta de establecimientos hoteleros 2019 en Araba, Vitoria-Gasteiz y Rioja Alavesa (Eustat, 2020), Informes Ibitur Ocio e Ibilitur MICE (Basquetour, Gobierno Vasco-Eusko Jaurlaritza, 2020), Observatorio Vasco de Turismo Enfokatur, Informe del turismo de naturaleza en España (SGAPC - Ministerio de Agricultura y Pesca, Agricultura y Medio Ambiente, 2016), Estudio sobre el nivel de uso e impacto socioeconómico de los Caminos Naturales y Vías Verdes españolas (Programa Nacional de Desarrollo Rural, 2019); Datos de usuarios de Izki Golf (2019), Contador Vía Verde Vasco Navarro (Contador de Fresnedo, 2019); Plan de Seguimiento del Parque Natural de IZKI (2020). Además, se consultó literatura relativa al perfil del Turista Ornitológico (Birding Whatching), cicloturistas y turistas de minas.

El análisis de los citados datos e informes facilitó explorar el perfil del visitante actual de la zona, así como nichos potenciales de mercado que actualmente no se están trabajando.

Para el análisis de la oferta la fuente principal utilizada ha sido la web de la Comarca Montaña Alavesa⁷, además de los tres núcleos de servicios turísticos existentes: la Oficina de turismo comarcal y Centro de interpretación de la Vía Verde del Vasco Navarro, el Centro BTT de Izki que se encuentra en el Campo de Golf de Urturi y el propio Parque Natural de Izki, con su centro de interpretación o Parketxe, que cuentan con páginas web propias.

A grandes rasgos se puede decir que existe una amplia oferta de productos turísticos tanto naturales como culturales. La capacidad alojativa, aunque limitada, ha aumentado en los últimos años confirmando además el protagonismo del alojamiento rural. Cabe destacar la falta de iniciativa privada a nivel de empresas de actividades turísticas centradas principalmente en el alquiler de bicicletas y actividades en la naturaleza.

Como se ha señalado anteriormente también se realizó un análisis comparativo, benchmarking, de experiencias similares de turismo minero y/o geológico en ámbitos geográficos cercanos a través de entrevistas: Aizpea en Zerain y Arditurri en el Parque Natural de Aiako Harria (Oiartzun), ambas en la provincia de Gipuzkoa y Mina Esperanza en Olmos de Atapuerca (Burgos). Además, se analizaron algunos referentes internacionales identificados por los agentes del proyecto Interreg como aquellas que podrían ser más asimilables a Montaña Alavesa por su similitud en cuanto a valores naturalísticos. Estos fueron Site de la Presta (Travers, Suiza), uno de los referentes en minas de asfalto internacionales, Faia Brava en el marco de una reserva natural en Portugal, Mining Depot of Waterschei en Limburg y Blegny-Mine, ambas en Bélgica. Este análisis permitió identificar diferentes modelos de gestión, figuras de protección, diversidad de grupos de interés (entradas/precios/duración) y servicios y actividades complementarias ofertadas.

Por último y dejando de lado el análisis de las diferentes figuras de protección y certificaciones en claves de sostenibilidad, que fue de carácter más teórico, se llevó a cabo el análisis de la Cadena de Valor del producto, Mina Lucía, un elemento clave en la definición del modelo de negocio, su posicionamiento estratégico y en la identificación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En definitiva, a través de este análisis la pregunta que se pretende resolver es, ¿qué puede hacer ese recurso (o destino) para posicionarse en ese entorno de la industria y competir con ventaja frente a sus

⁷ <https://www.arabakomendialdea.eus/turismo-en-montana-alavesa/>

competidores? o en otras palabras ¿cuál es su ventaja competitiva? Esta herramienta de análisis que nos permitirá saber qué actividades/servicios son la fuente de las actuales o futuras ventajas competitivas es la cadena de valor.

Como ya se ha comentado, y se ha constatado en el análisis, la implementación de proyectos asociados a dichos recursos traería consigo aspectos positivos para la comarca como la generación de empleo y de riqueza, pero también se lograría un acercamiento respetuoso de visitantes al medio natural y divulgar el rico patrimonio natural y cultural de la Montaña Alavesa.

Tras el análisis del sistema de mercado con base en los datos sobre los recursos, servicios, transporte, intermediarios y consumidores finales, es imprescindible identificar los actores clave que influyen en la gobernanza comenzando con intervinientes del sector público en las diferentes esferas (autonómica, territorial, municipal, etc.), el sector privado y otros agentes, como puede ser el propio proyecto Interreg la Universidad con la realización de este estudio.

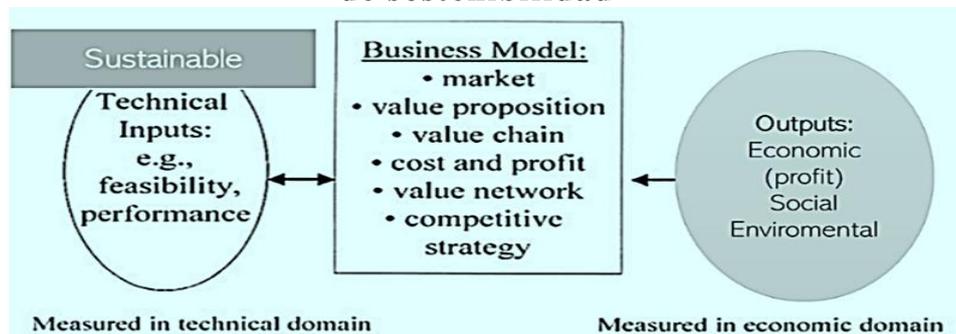
A partir de todo ello, se lleva a cabo un diagnóstico que analiza las debilidades amenazas, fortalezas y oportunidades con base en el DAFO ya realizado en el PDR Comarcal 2015-2020 (Hazi, 2015). Por último, se identifican y desarrollan las intervenciones, en este caso parte de los resultados del proyecto, y se establecen mecanismos de medición, seguimiento y monitorización. Todo el trabajo previo no tendría sentido si no se mide el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Con este fin es imprescindible identificar indicadores específicos, medibles, alcanzables con los recursos disponibles, relevantes respecto a los objetivos y determinados en el tiempo. Es decir, identificar referencias, exponer la manera en la que las acciones que se llevarán a cabo; y fijar los métodos para la recolección de datos.

4. RESULTADOS

En función de los resultados del análisis y siguiendo el modelo de integración transversal, lo que se ha hecho, es proponer medidas de sostenibilidad específicas para cada uno de los elementos, con el objetivo de lograr una proposición de valor en sostenibilidad.

Los resultados se presentan como acciones potenciales y buenas prácticas en las diferentes áreas del modelo (el mercado, los inputs técnicos, los impactos, los costes y la propuesta de valor) con el objetivo común de promover el uso económico sostenible de los citados activos.

Figura 3. Adaptación del modelo de Chesbrough en claves de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia con base en Chesbrough & Rosenbloom (2002: 536) (2010)

Tabla 1. Ejemplos de acciones en las diferentes áreas

Línea de trabajo	Acciones	Indicadores de seguimiento
Satisfacción del visitante y fidelización	Encuestas periódicas Monitorización de RRSS Medidas de incentivo de la repetición de visitas (Bonos Turismo Industrial, Bonos para residentes.) Creación Asociación de Amigos de Mina Lucia/Paisaje Minero de Montaña Alavesa	- Grado de satisfacción - Comentarios/Rrecomendaciones - Nº repeticiones de visitas Nº socios/amigos de la Mina Nº actividades de la asociación
Formación	Fomentar la aplicación de códigos de conducta en el trato con la población local y la minimización de los daños medioambientales. Formar en ecoturismo, turismo de naturaleza y sostenible. Implicar a la población local en estos segmentos de trabajo.	- Manual/código de conducta sostenible - Código ético del turista - Nº cursos de formación y formación continua
Capitalización del Patrimonio	Estudiar la Valoración de la Mina: Método Valoración Contingente (Mina Lucia)	- Estudio
Programa de proveedores: Productos y/o servicios ecológicos	Establecer la compra o contrato locales de todos los productos y servicios posibles	- Control de proveedores - % local del total de compras y gastos
Movilidad: Fomento de transporte sostenible	Ofrecer información actualizada de métodos de transporte ecológico a personal y clientes Firma de convenio/acuerdos y adaptación de horarios del transporte publico Programa de incentivos para personal y clientes que utilizan trasporte sostenible (descuentos, promociones...)	- Información y marketing - Nº Convenios (adaptaciones) - Uso de transporte público (Nº) - Uso de transporte compartido (Nº) - Uso de vehículos eléctricos (Nº) - Uso de bicicletas (Nº)
Energía (luz, calefacción)	Utilizar energía renovable Promover el uso responsable de la energia Impulsar el ahorro energético	- % Wativos de renovables solares - Paneles solares (Nº) - Sensores inteligentes: iluminación, calefacción, aire acondicionado - Número Luces LED
Fomento de empleo	Priorizar la contratación, en igualdad de competencias, a personal local (empleo directo)	- Nº empleos locales en la Mina

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1 se señalan algunas de las acciones presentadas a modo de ejemplo.

Al tratarse de una iniciativa en una fase preliminar, el trabajo se plantea a partir de iniciativas concretas, con sus correspondientes indicadores de seguimiento y que tratan de responder: a las características específicas del recurso, al espacio natural y socioeconómico donde se ubica, a parámetros como el resto de recursos existentes en el territorio y a la composición de la demanda en el mismo, todo ello adecuando el modelo de negocio genérico a las posibilidades concretas de cada iniciativa otros factores relevantes.

Además, se identifica la propuesta de valor del Mina Lucía con base en cuatro elementos: 1) **Es sostenible**. Mina Lucía, busca ser a través de la integración de diferentes medidas de un referente en gestión sostenible que se refleja en el diseño de las actividades, con criterios de sostenibilidad y la preservación, minimizar los impactos negativos para el ambiente y maximizando los beneficios para la comunidad que genera la actividad; 2) **Es novedosa**. Es un producto turístico nuevo, que satisface necesidades que a priori eran inexistentes puesto que no había una oferta similar, pero que, a la vez, viene a complementar la oferta existente y a fomentar el desarrollo turístico de la zona. Además, tiene la capacidad de intervenir en su fase de creación, y permite construir en claves de respeto y conciencia ambiental y cultural (inputs técnicos); 3) **Es única**. Su valor geológico, natural y patrimonial, lo convierte en un proyecto holístico (valor geológico, cultural, identitario, histórico, social), vinculado al ADN del territorio y que, además, es único, no solo a nivel autonómico, sino también a nivel estatal; y 4) **Elevada capacidad de atracción**. Todo lo anterior, unido a la demanda potencial del territorio, confiere a Mina Lucía una elevada capacidad de atracción por la diversificación de su demanda potencial y su versatilidad para la generación de una oferta segmentada.

5. CONCLUSIONES

A pesar de tratarse de un caso muy práctico, también se extraen algunas conclusiones o elementos de reflexión. El primero, incidir en la denominación, a modo de etiqueta (ecoturismo, modelo sostenible, etc.), no es lo fundamental siempre que mantenga los valores subyacentes y que son, principalmente, minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios sociales, ambientales y también económicos y que detrás de los mismos exista una fuerte voluntad política y social (Suneetha, 2010; Jordan, 2021). Además, todo lo que se pueda trabajar en claves de regeneración es un valor añadido. Por ejemplo, fomentar la participación de la comunidad de acogida en el diseño de la actividad turística, con sus

inquietudes, pero también su conocimiento o favorecer el diseño inteligente e interconectado en los diferentes niveles del entorno de forma que permita desarrollar una comunicación multidireccional, con reglas transparentes y accesibles para todos (Rodríguez, 2020).

Del mismo modo, se constata la importancia de hacer una integración transversal de los valores de sostenibilidad. Si bien es cierto que, en ocasiones, y por diferentes factores, se incluye la sostenibilidad en alguna de sus partes de una actividad u organismo, se trata de que esta integración sea transversal e impregne, sino a todas, al máximo de las partes llegando, estableciendo prioridades en los casos que sea necesario, hasta que la sostenibilidad, como principio, sea una parte en sí misma.

Implementar acciones sin tener herramientas para monitorizar su cumplimiento no tiene sentido. Es básico incidir en la idea de la importancia de medir el cumplimiento, mantenimiento y retroalimentación de los objetivos propuestos. Por lo tanto, es imprescindible identificar indicadores sociales o medioambientales específicos y determinados en el tiempo. En esta línea es importante avanzar en el desarrollo de herramientas para medir el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, partiendo de la premisa de que estos son clave para el desarrollo de cualquier tipo de iniciativa sostenible. Por último, incidir en la importancia de que la sostenibilidad o, mejor dicho, la forma de hacer, los procedimientos o la generación de experiencias en claves de turismo responsable puede convertirse en el valor añadido del producto, servicio o destino que se esté gestionando y un factor diferenciador frente a otros modelos. La sostenibilidad puede convertirse en la propia imagen de marca esperando, que más pronto que tarde, pueda dejar de ser una etiqueta, para ser un concepto inherente al desarrollo turístico.

6. REFERENCIAS

- ABAD, M.; ALZUA, A.; GUNDÍN, A. y GIBAJA MARTÍNS, J.J. (2003): “Peñas de Aia, estimación de la demanda recreativa y valoración económica”. *Lurralde: Investigación y espacio*, (26), 45-62.
- ABAD, M. y ALZUA, A. (2020): “Towards a Measurement Framework for More Responsible Tourism Development” in *Transforming tourism: Regional perspectives on a global phenomenon*. Coppieters y Ezkerraberri foundations pp. 106-129. Disponible en: <https://ideasforeurope.eu/activity/publication/transforming-tourism/>
- BASQUETOUR (2020). Ibiltur OCIO e Ibiltur MICE 2019. Conocimiento del perfil y comportamiento de las y los turistas asistentes a congresos y convenciones en

- Euskadi. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/perfil-y-comportamiento-del-turista-ibiltur/web01-a2behtur/es/>
- BAYON, R. y JENKINS, M. (2010): “The business of biodiversity”. *Nature*, 466 (7303), 184-185.
- BISHOP, J., KAPILA, S., HICKS, F., MITCHELL, P., y VORHIES, F. (2009): “New business models for biodiversity conservation”. *Journal of Sustainable Forestry*, 28 (3-5), 285-303.
- BRUNDTLAND COMMISSION (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- DEMIL, B. y LECOCQ, X. (2009); “Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica”. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- ECOLOGING (2012) ECOCANVAS [página web]. Disponible en: <https://ecologing.es/ecocanvas/>
- CHESBROUGH, H. (2010): “Business model innovation: Opportunities and barriers”. *Long Range Planning*, 43: 354-363.
- CHESBROUGH, H. y ROSENBLOOM, R. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555.
- CRS Ingeniería (2020). *Proyecto de construcción de puesta en seguridad, consolidación y acondicionamiento para el uso público y ecoturístico de la Mina Lucía*. Documento C: Musealización de Mina Lucía.
- DECRETO 33/2016, de 1 de marzo, por el que se designa Izki (ES2110019) Zona Especial de Conservación (ZEC) y Zona de Especial Protección para las Aves (ZEPA) con sus medidas de conservación. Boletín Oficial del País Vasco.
- DECRETO 73/2018, de 15 de mayo, por el que se aprueba la parte normativa del Plan Rector de Uso y Gestión del Parque Natural de Izki, y se ordena la publicación íntegra del Plan Rector de Uso y Gestión y Documento de Directrices y Actuaciones de Gestión para el Parque Natural y la Zona Especial de Conservación (ZEC) y Zona Especial de Protección para las Aves (ZEPA). Boletín Oficial del País Vasco, de 2 de noviembre de 2000, núm. 106.
- DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA (2020): *Informe Técnico del Acción regional de la diputación Foral de Álava en el ámbito del Wild Life Economy*.
- ENFOKATUR (s.f.): Observatorio turístico de Euskadi [datos y estadísticas]. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/observatorio-vasco-turismo/>

- Eustat (s.f.). Encuesta de establecimientos turísticos receptores (ETR 2019) [estadísticas]. Disponible en: <https://www.eustat.eus/>
- FLUTĂR, M. y COCERHAN, C. (2012): “The Natural Tourism Potential of Galați City and its Sustainable Capitalization”. *Forum geografic. Studii și cercetări de geografie și protecția mediului*, XI (Supplementary Issue), 66-72.
- GESSA, A. y TOLEDANO, N. (2011). “Turismo, emprendimiento y sostenibilidad en los espacios naturales protegidos. El caso de Andalucía – España”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (5), 1154-1174.
- HABIBULLAH, M. S., DIN, B., CHONG, C. W., y RADAM, A. (2016) : “Tourism and biodiversity loss: Implications for business sustainability”. *Procedia Economics and Finance*, 35, 166-172.
- HAZI (2015): *Programa de Desarrollo Rural Comarcal 2015-2020. Montaña Alavesa*. En colaboración con ADR Montaña Alavesa y Gobierno Vasco.
- ITOURBASK (s.f.). Actividad de las oficinas de turismo de la Red Itourbask [datos]. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/oficinas-de-turismo-de-la-red-itourbask/>
- OFICINA DE TURISMO CUADRILLA CAMPEZO-MONTAÑA ALAVESA (2019): *Centro de interpretación Vía verde Vasco-Navarro/Bide verdea. Informe 2019*.
- OFICINA ESPAÑOLA DE CAMBIO CLIMÁTICO (2016): Guía para el cálculo de la huella de carbono y para la elaboración de un plan de mejora de una organización. Ministerio para la transición ecológicas. Disponible en: https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/guia_huella_carbono_tcm30-479093.pdf
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2011): *Generación de modelos de negocio*. Deusto Ediciones. Disponible en: <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- OVANS, A. (2015). ¿Qué es un modelo de negocio? *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://path.mba/que-es-un-modelo-de-negocio/>
- PONS, J. (2019) : Destination Canvas [Entrada de blog]. Available in: <https://www.jimmypons.com/destination-canvas-innovacion-destinos-modelo-roundcube/>.
- PORCAL GONZALO, M.C. y ARMENTIA PINEDO, F. (2001): “Algunas iniciativas significativas encaminadas al desarrollo del turismo rural y del ecoturismo en una comarca desfavorecida del País Vasco: la Montaña Alavesa”. *Lurralde*, (24), 21-44.

- RODRÍGUEZ, F. (2020): “La innovación como herramienta clave para el Turismo Regenerativo (TR+i)”. *Hosteltur* (Innovación). Disponible en: https://www.hosteltur.com/comunidad/004218_la-innovacion-como-herramienta-clave-para-el-turismo-regenerativo-tri.html
- SAHEBALZAMANI, S. y BERTELLA, G. (2018): “Business Models and Sustainability in Nature Tourism: A Systematic Review of the Literature”. *Sustainability*, (10), 3226.
- SGAPC – Secretaría General de Análisis, Prospectiva y Coordinación (2016): *El Turismo de Naturaleza en España. Serie Medio Ambiente (9)*. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/seriemedioambienten9_turismodenaturalezaen-espana_tcm30-419763.pdf
- SEGRELLES, J.A. (2012): “La ecología y el desarrollo sostenible frente al capitalismo: una contradicción insuperable”. *Revista NERA*, 11 (13), 128-143. Disponible en: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/1393/1375>
- STAEHLER P. (2001): *Business Model Innovation*. Disponible en: <http://www.business-modelinnovation.com/definicionen-geschaeftsmodellinnovation.html>
- STUBBS, W. y COCKLIN, C. (2008): “Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21, 103-127.
- SUNEETHA, M. (2010): “Sustainability issues for biodiversity business”. *Sustainability Science*, (79).
- UNEP y UNWTO (2006). Por un turismo más sostenible - Guía para responsables políticos. Organización Mundial del Turismo. Available in: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>
- VÍAS VERDES y MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2019): *Estudio sobre el nivel de uso e impacto socioeconómico de los Caminos Naturales y Vías Verdes españolas incluidos en el Programa Nacional de Desarrollo Rural*. Disponible en: <http://www.viasverdes.com/publicaciones/publicacion.asp?id=114>
- YUNUS, M.; MOINGEON, B. y LEHMANN-ORTEGA, L. (2010): “Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience”. *Long Range Planning*, (43), 308-325.

Agradecimientos: Este artículo fue desarrollado gracias al apoyo y la financiación del Departamento de Medio Ambiente de la Diputación Foral de Álava en el marco del proyecto INTERREG Europe Wildlife Economy (<https://www.interregeurope.eu/wle/>).