

La calidad como facilitadora de la gestión ambiental en espacios naturales protegidos de montaña

Nuria López Mielgo

Universidad de Oviedo
nlopez@uniovi.es

Enrique Loredó Fernández¹

Universidad de Oviedo
eloredó@uniovi.es

Los sistemas de gestión de la calidad proporcionan a cualquier organización una herramienta de trabajo para controlar el cumplimiento de unos determinados niveles de servicio y para estimular una dinámica de mejora continua. Además, la implantación de estos sistemas puede generar beneficios adicionales sobre la sostenibilidad de las operaciones de la organización, puesto que comparten principios y metodología con los instrumentos de gestión medioambiental. En la presente comunicación se estudia el caso de un espacio natural protegido de montaña de Asturias, en el que se ha adoptado y certificado un sistema normalizado de gestión de la calidad (Norma UNE 187002:2008). En concreto se analiza el efecto facilitador que pudiera existir respecto a las iniciativas de gestión medioambiental.

Palabras clave: calidad; gestión medioambiental; espacios protegidos; SCTE; Somiedo

¹ Los autores desean agradecer la colaboración de Luis Fernández Sierra, Director del Parque Natural de Somiedo, y de Ana Zaráuza, Gerente de ICTE Asturias.

Quality as environmental management facilitating device in protected natural mountain areas

Nuria López Mielgo

University of Oviedo
nlopez@uniovi.es

Enrique Loredo Fernández

University of Oviedo
eloredo@uniovi.es

Quality management systems provide tools to organizations for both, controlling their standards of service and stimulating a process of continuous improvement. Moreover, the implementation these systems could generate additional benefits to the sustainability of the operations of the organization, as they share principles and methodology with environmental management instruments. This communication addresses these issues because it analyses the case of a protected natural mountain area in Asturias that has adopted and certified a quality management system (Norm UNE 187002:2008). The facilitating effect of quality management in any environmental management initiative is discussed.

Keywords: quality; environmental management; protected areas; SCTE; Somiedo

1. Introducción

Los espacios naturales protegidos constituyen un instrumento clave para reducir la pérdida de biodiversidad, apoyar la preservación y favorecer la sostenibilidad de zonas de alto valor ecológico. Su proliferación se ha acelerado exponencialmente en las últimas décadas: a comienzos de 2008 existían en el mundo unas 113.000 áreas protegidas, según la World Database on Protected Areas (UNEP-WCMC, 2009).

Las zonas de montaña con algún tipo de protección representan una parte importante del total y cubren más del 16% del bioma al que mayoritariamente pertenecen (Hamilton, 2003). A su importancia cuantitativa cabría añadir que atesoran ecosistemas y especies únicos. Puede afirmarse, sin que ello suponga una exageración, que los espacios naturales protegidos de montaña son la joya de la corona de los montes y cordilleras de la tierra.

Sobre estos espacios existe una creciente presión para actividades de ocio y turismo de aventura en todas sus variantes (Beedie y Hudson, 2003; Nepal y Chipeniuk, 2005; Pomfret, 2006; Reinius y Fredman, 2007). Esos usos pueden producir severas alteraciones en un medio que normalmente es frágil, inaccesible y con una baja capacidad de carga (Pickering et al, 2003). La gestión medioambiental de los espacios naturales protegidos se torna esencial para compatibilizar turismo y preservación, en destinos cuya competitividad se basa precisamente en el medio natural (Tribe et al, 2000; Huybers y Bennett, 2002).

Sin embargo, la gestión medioambiental a través de herramientas y sistemas estandarizados queda fuera del alcance de un gran número de espacios naturales. En muchas ocasiones los entes gestores son organizaciones con pocos medios económicos y humanos. Además, no perciben las ventajas de invertir unos recursos financieros y humanos escasos en un método de trabajo que no generará mayores rendimientos económicos a corto plazo. La gestión de la calidad, en cambio, sí ofrece a los gestores unos incentivos más claros: cumplimiento de unos determinados niveles de servicio y estímulo de una dinámica de mejora continua. Ambas cuestiones pueden traducirse en

más recursos, bien por los servicios prestados a los visitantes o bien por unos mayores presupuestos asignados.

La cuestión central que se plantea es si la gestión de la calidad generará beneficios adicionales en relación a la sostenibilidad de las operaciones de la organización. Expresado de otra manera, si la gestión de la calidad puede representar para los espacios naturales protegidos de montaña un caballo de Troya a través del cual introducir la gestión medioambiental interna. No en vano, los sistemas de gestión de calidad y medioambientales comparten principios y metodologías.

2. De la gestión de la calidad a la gestión medioambiental

La gestión de la calidad en el ámbito del turismo ha tenido un fortísimo desarrollo en las dos últimas décadas. Por un lado, las organizaciones turísticas públicas y privadas han adoptado herramientas de gestión de la calidad que con anterioridad se circunscribían al ámbito industrial (control estadístico, comités de calidad, benchmarking, ...). Incluso las más avanzadas han implantado sistemas y modelos estandarizados multisectoriales de gestión de la calidad (ISO 9001, EFQM, ...). Por otro lado, en España se ha producido una intensa actividad de desarrollo de sistemas y marcas de calidad verticales específicamente concebidos para las actividades turísticas. En este sentido, destaca la experiencia del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), pionera a nivel internacional y que ha dotado a las empresas y entidades turísticas de una metodología para la gestión de la calidad que combina el cumplimiento de estándares y el enfoque hacia la mejora continua. Además han ido apareciendo otros sistemas y marcas de calidad promovidos bien por administraciones regionales y locales o bien por asociaciones sectoriales o redes de corte cooperativo.

La gestión de la calidad es, hoy en día, un lugar común en el sector turístico: el número de empresas certificadas bajo algún sistema se incrementa año tras año; las administraciones promueven la incorporación de las mejores prácticas en este campo; la formación de los profesionales del turismo incluye la gestión de la calidad como una

materia; y, lo que es más importante, se ha producido un cambio cultural en relación a la calidad de los servicios turísticos, tanto entre los prestadores como entre los clientes.

Al igual que ocurrió en otros sectores, en el turismo la gestión de la calidad se ha extendido progresivamente hacia la gestión medioambiental. Las herramientas y sistemas que nacieron para reducir las no conformidades de los clientes se han aplicado con éxito a la gestión de la relación de la empresa con su medio ambiente. Los principios subyacentes no dejan de ser los mismos: (i) prevención antes que corrección; (ii) control y mejora continua. Los sistemas de gestión medioambiental multisectoriales han mimetizado los planteamientos de los sistemas de gestión de la calidad, llegando en el caso de ISO 9001 e ISO 14001 a plantearse como un par de normas con un alto grado de compatibilidad y fácilmente integrables en un único sistema de gestión.

Pero, además de la compatibilidad y la posibilidad de integración, hay tres aspectos de la relación entre gestión de calidad y gestión medioambiental en los que merece la pena detenerse.

En primer lugar, la gestión medioambiental ha ido impregnado los estándares de la gestión de la calidad. Las sucesivas revisiones de las normas y modelos de calidad han introducido cada vez con más fuerza el respeto al entorno en el que opera la organización. Por ejemplo, el modelo EFQM incluye en el criterio “Resultados en la sociedad” la reducción de la contaminación y la preservación de los recursos. En esa misma línea, todas las normas del SCTE sectores contienen un capítulo sobre requisitos del sistema en relación a la gestión ambiental. Tras este planteamiento subyace la idea de que la calidad plena no puede alcanzarse al margen del bienestar social.

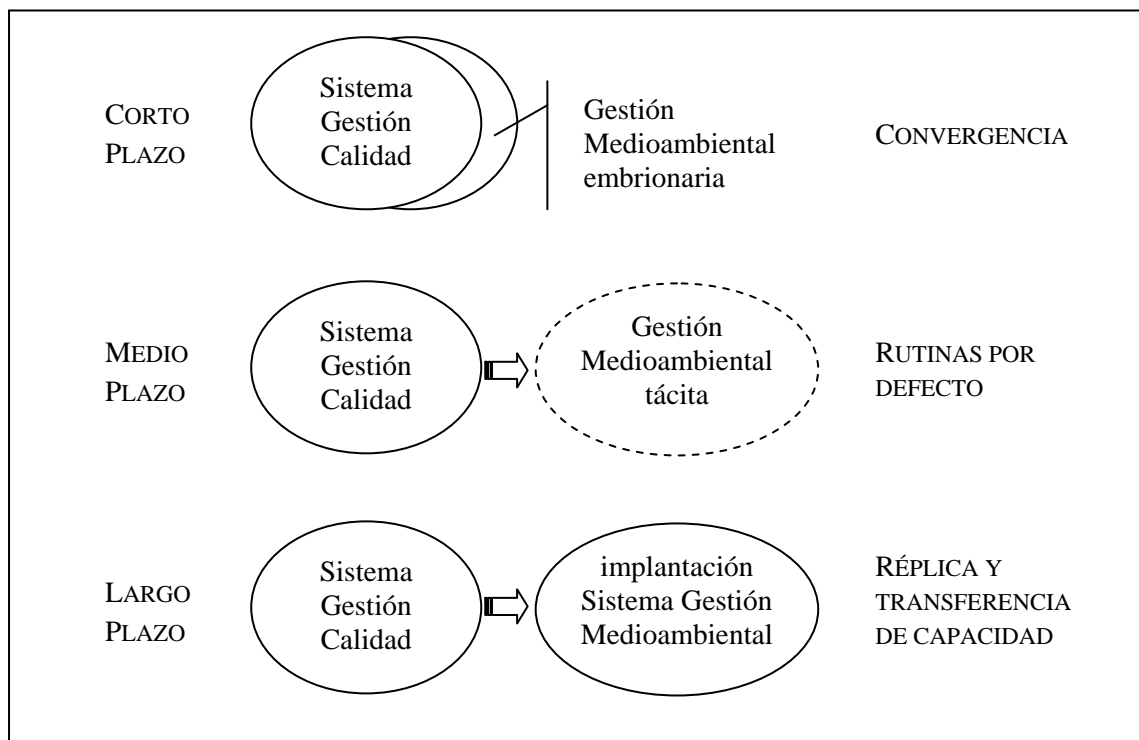
En segundo lugar, conforme a la Teoría de Recursos (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991), la gestión de la calidad puede ser concebida como una capacidad: la interacción de varias rutinas (Nelson y Winter, 1982) que permiten acometer actividades complejas que implican la resolución de problemas técnicos y organizativos (Prahalad y Hamel, 1990; Teece et al, 1994). Esas rutinas pueden llegar a ser opciones por defecto, llevándose a cabo en ausencia de decisión explícita en contra. La gestión de la calidad genera una dinámica interna de control, detección de problemas, adopción de medidas correctivas,

prevención y mejora continua. Se trata de un comportamiento organizativo que, si bien en principio está enfocado hacia los clientes, contribuirá a la adopción tácita de prácticas medioambientalmente más respetuosas con el entorno (McInerney y White, 1995; Angell y Klassen, 1999).

En tercer lugar, la capacidad de gestionar la calidad es relativamente fácil de replicar internamente (no así externamente) y de transferir a la gestión medioambiental. De ahí que la experiencia previa en calidad sea una de las variables explicativas clave de la adopción temprana y eficiente de un sistema de gestión medioambiental (Corbett y Kirsch, 2001; Delmas, 2002; Darnall y Edwards, 2006).

En definitiva, tal como se sintetiza en el gráfico 1, la gestión de la calidad tiene un triple papel facilitador de la sostenibilidad de las operaciones de una organización: a corto plazo, porque introduce ciertos elementos embrionarios de gestión medioambiental; a medio plazo, porque va modificando las rutinas de trabajo y alineándolas con los valores prevalentes en la gestión medioambiental; a largo plazo, porque permite una adopción más rápida y eficiente de un sistema normalizado de gestión medioambiental.

Gráfico 1. La calidad como facilitadora de la gestión medioambiental



3. El SCTE en espacios naturales protegidos

Los espacios naturales protegidos se sumaron a la iniciativa normalizadora del SCTE a petición de la asociación EUROPARC-España. El objetivo establecido fue el diseño de un sistema de calidad que abarcara los servicios y equipamientos públicos que ofrece un espacio natural, tanto directamente como a través de entidades concesionarias. En aquel momento era un subsector atípico respecto a los que estaban ya incluidos en el SCTE, puesto que no tenía carácter empresarial e incluía aspectos relacionados con la conservación.

La primera fase del proyecto tuvo carácter experimental y se llevó a cabo en los años 2000 y 2001. En ella se contó con la colaboración voluntaria de siete espacios protegidos:

- Parque Nacional de la Caldera de Taburiente (Canarias)
- Parque Natural de la Zona Volcánica de La Garrotxa (Cataluña)
- Parque Natural de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas (Andalucía)
- Parque Natural del Cabo de Gata-Níjar (Andalucía)
- Parque Natural del Carrascar de la Font Roja (Comunidad Valenciana)
- Parque Natural del Montseny (Cataluña)
- Parque Natural Señorío de Bértiz (Navarra)

A través de un trabajo de campo en estos espacios y con la información suministrada por una serie de informantes clave, se realizó un diagnóstico de la oferta y la demanda de las actividades y servicios de uso público que llevan a cabo los espacios naturales protegidos. De esta forma se consiguió realizar un diagnóstico contrastado sobre los elementos que componen la calidad en estos servicios.

A partir de ahí, se elaboró una norma de calidad y unas herramientas de apoyo para la implantación. Para ello se estableció un Comité Técnico Normalizador, constituido por representantes de Europarc-España y de los espacios protegidos que formaban parte del proyecto piloto. La norma tenía una estructura semejante a las elaboradas para otros

subsectores turísticos por el ICTE, estando dividida en diez subnormas de calidad aplicables a diferentes unidades de servicio: dirección; acogida y recreación; información; señalización; educación ambiental e interpretación del patrimonio; comercialización y reservas; seguridad; limpieza y mantenimiento; gestión ambiental; y seguimiento y evaluación. Las herramientas de apoyo, por su parte, pretendían ayudar a los encargados de la gestión a implantar el sistema de calidad. Los documentos generados fueron: cuestionario de autoevaluación; manual guía de procedimientos; manual guía del manual de calidad; sistema de quejas y sugerencias; manual guía indicadores de calidad; y sistema de encuestación.

La fase experimental continuó con la implantación del sistema en los espacios piloto, para lo que se realizaron diversas actividades de formación, asesoramiento, visitas técnicas y auditorías.

Con el apoyo de la Secretaría de Estado de Turismo, en los años 2002 y 2003 se extendió la experiencia a otros 19 espacios naturales protegidos, todos ellos con categoría de parque. La norma pasó a partir de ahí a ser aplicada de forma voluntaria por los espacios naturales protegidos

La transformación de las normas sectoriales en normas UNE a raíz de acuerdo ICTE-Aenor propició que la norma de espacios naturales protegidos se convirtiese en norma pública (UNE 187002:2008). La norma anterior quedó derogada, aunque realmente se introdujeron muy pocos cambios y todos de tipo formal. Sin embargo, el procedimiento de auditoría y certificación sí se ha visto alterado, puesto que los clientes pueden elegir libremente empresa auditora de entre aquéllas que previamente hayan sido homologadas por el ICTE. Además, la duración de la certificación pasa a ser de tres años, manteniéndose la obligatoriedad de una auditoría anual de seguimiento.

La norma de espacios naturales protegidos tiene una sección específica dedicada a Gestión ambiental. En ella se establecen cuatro grupos de requisitos. En primer lugar, los equipamientos de uso público deben cumplir con las disposiciones que regulan el espacio (declaración, plan de ordenación, plan rector de uso y gestión, plan de uso público). En segundo lugar, la dirección debe establecer un conjunto de buenas prácticas

medioambientales en la gestión de los equipamientos (consumos energéticos y de agua, reducción y recogida selectiva de residuos, educación ambiental). En tercer lugar, los equipamientos tienen que ser respetuosos con el entorno. Finalmente, se exige que el espacio protegido tenga un sistema elemental de gestión ambiental, que esté parcialmente documentado, que se establezcan indicadores y que se realice un seguimiento sistemático de las no conformidades.

En junio de 2009, un total de 25 espacios naturales protegidos estaban certificados con el SCTE. Aunque algunos son humedales y zonas litorales, la mayoría de los entes certificados son espacios protegidos de montaña. La distribución por comunidades autónomas se recoge en el gráfico 2.

Gráfico 2. Espacios naturales certificados por comunidades autónomas (junio 2009)

Comunidad autónoma	Número
Andalucía	1
Aragón	2
Asturias	3
Castilla y León	8
Cataluña	4
Comunidad Valenciana	1
Galicia	1
La Rioja	1
Murcia	2
Navarra	2
Total	25

Fuente: ICTE

De todos los espacios protegidos de montaña certificados, se ha elegido uno para realizar un estudio detallado del proceso de implantación del SCTE y analizar en qué medida ha servido como elemento facilitador de una gestión medioambiental. El caso tratado es el del Parque Natural de Somiedo, en Asturias. Se trata de un estudio de carácter exploratorio, basado en una serie de entrevistas en profundidad a informantes clave.

4. La experiencia del Parque Natural de Somiedo

4.1. Descripción del Parque

El Parque Natural de Somiedo está situado en la zona sur-occidental de Asturias, en la cara norte de la Cordillera Cantábrica. Abarca una superficie de más de 29.000 km², correspondientes a un único municipio. Fue declarado Parque Natural hace más de dos décadas, mediante la Ley 2/1988. El Plan Rector de Uso y Gestión vigente se aprobó mediante el Decreto 22/2007. Tiene además otras figuras de protección reconocidas, tales como Lugar de Interés Comunitario, Zona de Especial Protección para las Aves y Reserva de la Biosfera.

Se trata de una zona de montaña, con orografía abrupta, altas cumbres que llegan hasta los 2.200 metros y surcado por cauces altos de ríos y salpicado de lagos de origen glaciar. Tiene grandes manchas boscosas de hayedos y robles. Entre su fauna representativa destaca la presencia del oso pardo y del urogallo cantábrico, ambas especies en peligro de extinción. Son abundantes los rebecos, corzos, venados y las aves rapaces.

La población de todo el municipio apenas supera los 1.500 habitantes, un tercio de la cifra de sesenta años atrás. Como otras zonas de montaña de la Cordillera Cantábrica, Somiedo ha sufrido una intensa emigración durante gran parte del siglo XX. Esa tendencia sólo se consiguió frenarse tras la declaración de Parque Natural. La economía del concejo es dependiente del sector primario, especialmente de la actividad ganadera. No obstante, en la última década, el turismo² se ha ido conformando como una fuente alternativa de ingresos y empleo.

De hecho la experiencia de Somiedo en relación a la declaración del Parque Natural ha sido totalmente positiva, pues ha permitido el establecimiento de un clima de confianza entre los responsables regionales, el Ayuntamiento y los vecinos. Existe un amplio

² En 2008 la cifra de visitantes que pasaron por el Centro de Interpretación ascendió a 25.363. Se estima que el total de visitantes que pasan por el Parque es 4 o 5 veces mayor.

consenso en que el Parque y la gestión posterior del mismo han traído consigo el desarrollo de infraestructuras, el aumento del número de visitantes, la aparición de nuevas iniciativas empresariales y la mejora de los servicios del concejo (Alba y Rivas, 1996; Alba, 2000).

El Parque Natural de Somiedo se gestiona desde la Consejería de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio e Infraestructuras del Gobierno del Principado de Asturias. El personal adscrito al mismo se limita a un director, un administrativo y once guardas, aunque cuentan con el apoyo de los servicios centrales de la Consejería.

El Parque cuenta con un Centro de Interpretación y Recepción de Visitantes, situado en Pola de Somiedo. Se inauguró en el año 1995 y sus instalaciones fueron renovadas recientemente para actualizarlas. El servicio de atención a los visitantes y la gestión del Centro han sido subcontratados a una empresa externa compuesta únicamente por dos emprendedoras.

4.2. Implantación del SCTE

Entre junio de 2002 se inician los contactos entre las Administraciones Central y Autonómica para informar del desarrollo del SCTE en espacios naturales protegidos. Desde la Consejería de Medio Ambiente se decide que sea el Parque Natural de Somiedo el que participe en el programa de apoyo promovido por la Secretaría de Estado de Turismo, junto con otros 18 espacios protegidos de toda España. Desde el principio existe un fuerte compromiso de los directivos regionales con el sistema de gestión, de tal forma que se ve como una herramienta para añadir valor al Parque a largo plazo (Zaráuza, 2005).

A finales de septiembre de ese año, el Director del Parque Natural de Somiedo envía formalmente la solicitud a Europarc-España y, poco después, es aceptada. Comienza una etapa de formación y visitas técnicas a cargo de la empresa consultora que gestiona todo el proceso.

Ya en el año 2003, se comienza a adaptar la realidad del Parque a los requisitos de la norma, lo que obliga a crear nuevas infraestructuras (aparcamientos, áreas recreativas, miradores), mejorar otras (señalización, cartelería del Centro), cambiar la organización interna y ofertar nuevos servicios (rutas autoguiadas y folletos). Paralelamente se comienza a elaborar todo el sistema documental del SCTE (manual de calidad; procedimientos operativos e instrucciones de trabajo; inventario de recursos materiales y humanos relacionados con el uso público; formularios; indicadores de calidad; sistema de encuestación; buenas prácticas ambientales; sistema de control de la documentación; sistema de registros de calidad; y sistema de quejas y sugerencias).

Dado el gran aumento de carga administrativa que supuso la implantación, se contrató temporalmente a un becario través de un proyecto de colaboración con la Universidad de Oviedo. En todo caso, el responsable de calidad del Parque ha sido y es el propio Director. La plantilla es tan reducida que difícilmente podría encargarse a otra persona esa responsabilidad.

El proceso culminó en junio de 2005 con la obtención de la correspondiente certificación del ICTE³. Las auditorías posteriores fueron superadas sin mayores problemas. Para apoyar todo el proceso, el Parque Natural de Somiedo ha contratado el asesoramiento de la Delegación Territorial del ICTE en Asturias. La auditoría a realizar en 2009 implicará la adopción de la norma UNE 187002:2008, aunque como ya se ha dicho, no ha supuesto cambios significativos en los estándares de servicio.

4.3. Calidad y gestión medioambiental

La implantación del SCTE ha sido calificada por la dirección del Parque como una iniciativa muy buena⁴. El hecho de que Somiedo fuese un Parque ya establecido y con una dinámica de mejora asentada ha permitido aprovechar las potencialidades del

³ En ese mismo momento se certifica también otro Parque Natural asturiano, en concreto el de Redes y un año más tarde la Reserva Natural Parcial de la Ría de Villaviciosa.

⁴ En una escala de 1 a 5 (siendo 1 muy mala y 5 muy buena), se valoró con un 5 la experiencia global del Parque Natural de Somiedo en relación al SCTE.

sistema de calidad. Es posible que, en un espacio protegido de reciente creación, la capacidad del SCTE para introducir mejoras fuese más limitada.

Los logros más destacados de esta experiencia han sido: (i) ha permitido clarificar y sistematizar la gestión interna, dotándola de un instrumento muy útil; (ii) se establece un plan, en el que se marcan objetivos y se hace un seguimiento a través de indicadores; (iii) ha servido como catalizador de las mejoras de las instalaciones de uso público; y (iv) se ha incrementado la formación de los trabajadores (incluso los externos), pero dirigida hacia aspectos concretos de la prestación del servicio.

Contrariamente a lo que es habitual en otros subsectores turísticos, no se han apreciado disfuncionalidades en la metodología y en los estándares del SCTE de espacios naturales protegidos. El hecho de haber contado con una asistencia técnica muy personalizada probablemente ha contribuido a limar los conflictos que suelen surgir durante la implantación. El nivel de los estándares se considera elevado, pero a la vez se cree que es adecuado que sean así de exigentes, de cara a que realmente estimulen mejoras. La única queja respecto al sistema es la gran carga administrativa y burocrática que conlleva.

Por lo que respecta a la gestión medioambiental, como ya se ha visto, la norma de calidad introduce de facto un sistema embrionario. En el caso de Somiedo, no se han encontrado inconvenientes o restricciones que impidiesen su implantación. La gestión medioambiental es lo suficientemente flexible y abierta como para que pueda adaptarse a la realidad de diferentes espacios naturales protegidos. En todo caso, sí que ha supuesto un cambio de gestión respecto a la situación anterior.

Más interesante es destacar que, en la práctica, el SCTE ha trascendido dentro y fuera de la organización en aspectos medioambientales. Internamente ha generado una cultura organizativa de mejora continua que tiene un impacto indirecto en las acciones medioambientales. Los trabajadores se han acostumbrado a ciertos valores que se extrapolan a la preservación del medio. Además, también ha tenido un impacto externo, ya que los clientes y, sobre todo, los residentes se ven influenciados por esta forma de

trabajo. El Parque Natural de Somiedo se adhirió en 2007 a la Carta Europea del Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos (CETS). Se trata de una iniciativa de la Federación Europarc, que busca promover los principios del turismo sostenible a través de un método colaborativo público-privado. Para tal fin se estableció una Mesa de Turismo Sostenible, a través de la cual los distintos agentes establecen compromisos y marcan un plan de acción a ejecutar.

Por último, cabe remarcar que el Parque Natural de Somiedo ha desarrollado una capacidad de evaluación y mejora a través del SCTE. El compromiso de la dirección con la mejora y con la implantación de las mejores prácticas es sólido y duradero. Sin embargo, aún no ha sentido la necesidad de dar el salto hacia un sistema de gestión medioambiental interna más exigente, del tipo ISO 14001 o EMAS. El hecho de que las operaciones internas del Parque tengan poco peso en relación a las de los individuos, empresas y entidades que en él actúan hace que tengan más sentido los esfuerzos colaborativos del tipo de la Carta Europea del Turismo Sostenible que la implantación de un sistema interno de gestión medioambiental. Más que replicar y transferir internamente la capacidad, lo que se ha conseguido es transferirla hacia terceros, generando un verdadero efecto desbordamiento (spillover effect) a nivel del destino.

5. Conclusiones

El turismo, que bien concebido puede favorecer la sostenibilidad de los espacios naturales de montaña, también puede erosionarla, pervertirla y quebrarla. El establecimiento de figuras de protección de estos espacios es una herramienta administrativa útil para perseguir la deseada sostenibilidad. Otra herramienta complementaria e intraorganizativa es la gestión medioambiental.

El problema que se ha analizado en esta comunicación es que muchos espacios naturales protegidos de montaña no tienen medios para implantar o no aciertan a vislumbrar los beneficios derivados de la gestión medioambiental. A través del caso del Parque Natural de Somiedo se ha puesto de manifiesto que la gestión de la calidad, y

más concretamente la implantación del SCTE, puede utilizarse para iniciar al espacio protegido en la senda de la gestión medioambiental.

Referencias

- Alba, J. (2000): "Propuestas metodológicas para estimar la repercusión socioeconómica de los espacios protegidos de montaña". *Psicothema*. 12(2).
- Alba, J. y Rivas, D. (1996): "El turismo en los espacios naturales protegidos: consideraciones generales y análisis del Parque de Somiedo". En Valdés, L. y Ruíz, A. (coords.): *Turismo y promoción de destinos turísticos*. Universidad de Oviedo. Oviedo.
- Angell, L.C. y R.D. Klassen (1999): "Integrating environmental issues into the mainstream: an agenda for research in operations management". *Journal of Operations Management*. 17.
- Beedie, P. y S. Hudson (2003): "Emergence of mountain-based adventure tourism". *Annals of Tourism Research*. 30(3).
- Corbett, C.J. y D.A. Kirsch (2001): International diffusion of ISO 14001 certification. *Production and Operations Management*. 10(3).
- Darnall, N. y D. Edwards (2006): "Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure". *Strategic Management Journal*. 27.
- Delmas, M.A. (2002): "The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: an institutional perspective". *Policy Sciences*. 35.
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*. 3(3). Spring.
- Hamilton, L.S. (2003): Mountain protected area update. Nº 40, December.
- Huybers, T. y J. Bennett (2002): *Environmental management and the competitiveness of nature-based tourism destinations*. Edward Elgar. Cheltenham, Northampton.
- Nepal, S.K. y R. Chipeniuk (2005): "Mountain tourism: towards a conceptual framework". *Tourism Geographies*. 7(3).
- McInerney, F. y S. White (1995), "The Total Quality Corporation: How 10 Major Companies Turned Quality and Environmental Challenges to Competitive Advantage in the 1990s". Truman Talley Books. Dutton, New York.
- Pickering, C.M.; J. Harrington y G. Worboys (2003): "Environmental impacts of tourism on the Australian Alps protected areas. Judgments of protected area managers". *Mountain Research and Development*. 23(3). August.
- Pomfret, G. (2006): "Mountaineering adventure tourists: a conceptual framework for research". *Tourism Management*. 27.
- Prahalad, C.K. y G. Hamel (1990): "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. 3. May-June.
- Reinius, S.W. y P. Fredman (2007): "Protected areas as attractions". *Annals of Tourism Research*. 34(4).
- Teece, D.J.; R. Rumelt; G. Dosi y S. Winter (1994): "Understanding corporate coherence". *Journal of Economic Behavior and Organization*. 23(1). January.
- Tribe, J.; X. Font; N. Griffiths; R. Vickery; y K. Yale (2000): *Environmental management for rural tourism and recreation*. Cassell. Londres.
- UNEP-WCMC (2009): *World Database on Protected Areas*. United Nations Environmental Programme-World Conservation Monitoring Centre.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*. 5(2).
- Zaráza, A. (2005): "Calidad natural". *Estancias de Asturias*. Nº 30. Agosto.