

NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE ESTACIONES DE ESQUÍ: LA COMPAGNIE DES ALPES

Raúl Revuelta Carbajo
IE Universidad, Segovia
raul.revuelta@ie.edu

Resumen

La novedad más importante en la gestión de estaciones de esquí en el comienzo del siglo XXI es la presencia de compañías que gestionan diferentes estaciones y que cotizan en los mercados bursátiles. En Europa, la Compagnie des Alpes es un ejemplo perfecto de esta tendencia, operando 14 estaciones en tres países diferentes: Francia, Italia y Suiza. El grupo empresarial representa el 22% del mercado francés en número de esquiadores-día, y cerca del 30% en cuanto a venta de forfaits. En conjunto representa el 7% del mercado europeo. La Compagnie des Alpes es líder mundial en número de usuarios con 14,5 millones de esquiadores/día¹. El reciente acuerdo logrado con SOFIVAL confirma la posición clave de la compañía en la industria del turismo de esquí.

Palabras clave: *Compagnie des Alpes, Turismo de Esquí, Estaciones de Esquí.*

Summary

The novelty of the Ski Resorts Management at the dawn of the twenty-first century is the corporation that owns multiple ski resorts and trades its stock in the public markets. In Europe, Compagnie des Alpes presents a perfect case study of this trend, operating 14 ski areas in three countries: France, Italy and Switzerland. The Compagnie des Alpes Group constitutes 22% of the French market in terms of skier days, and close to 30% in lift sales. It makes up 7% of the European market for skier days. Compagnie des Alpes is world leader in terms of visitor numbers with 14.5 million skier-days in 2005/2006. With their recent agree with SOFIVAL, Compagnie des Alpes has confirmed its position as a key player in the Ski sector.

Key Words: *Compagnie des Alpes, Ski Tourism, Ski Resorts.*

A comienzos del siglo XX el turismo en los Alpes había alcanzado un notable desarrollo aunque limitado a un pequeño número de localidades como Zermatt, Grindelwald, Chamonix o St Moritz. Los turistas se desplazaban hasta los Alpes para disfrutar de los beneficios que para la salud reportaba una estancia en un entorno natural adornado con un impresionante paisaje de montañas y glaciares.

El desarrollo turístico en los Alpes coincidió con la aparición y difusión del esquí como actividad deportiva y de ocio. Como consecuencia de todo ello durante un periodo que podemos extender hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial (CAZES, LANQUAR y RAYNOUARD, 1990) asistimos al nacimiento de las primeras estaciones de esquí en Europa y también en América. Durante estos primeros años su evolución va a estar tremendamente limitada por el escaso desarrollo de los sistemas de transporte. Hasta la década de los años treinta muy pocas estaciones contaban con remontes para esquiadores por lo que estos se veían obligados a utilizar los trenes y trenes de cremallera que algunas estaciones como Davos, Zermatt o Wengen en Suiza habían desarrollado para mover a los turistas estivales en sus visitas a la montaña. El primer sistema de transporte específicamente desarrollado para el uso de esquiadores se construyó en Canadá en 1929 y en los años siguientes versiones mejoradas del mismo comenzaron a instalarse en el resto de América del Norte y Europa.

En 1936, W. Averell Harriman, presidente de la Union Pacific railroad, creó en Sun Valley (Idaho) la primera estación de esquí y montaña entendida de acuerdo a un planteamiento innovador. La búsqueda del emplazamiento y su desarrollo fueron encargados a un austriaco, el Conde Félix Schaffgotsch (CLIFFORD, 2002). Su nacimiento se ajusta a los parámetros de un concepto moderno de *ski resort*: búsqueda del lugar idóneo para el desarrollo del dominio esquiable y construcción de la urbanización al borde del mismo. Pero la modernidad del planteamiento de Harriman radicaba tanto en el plan de marketing desarrollado, presentando a Sun Valley como la St. Moritz de América, como en su idea de desarrollar un “*all year-round resort*”. En 1938 la oferta de Sun Valley para los visitantes no

¹ El número de esquiadores día es la magnitud convencional que señala la suma de personas que ha esquiado cada día de la temporada. Como referencia podemos señalar que ARAMON, MONTAÑAS DE ARAGÓN, S.A. una sociedad (GOBIERNO DE ARAGÓN e IBERCAJA) holding que integra las estaciones de Cerler, Formigal, Javalambre, Panticosa y Valdelinares, cuyo conjunto representa la mayor superficie esquiable de España, durante la temporada 2006/2007, caracterizada por la escasez de precipitaciones de nieve, acumuló en torno a 800.000 esquiadores entre todas las estaciones del Grupo al cierre de la temporada, lo que suponía un 14% menos que la anterior campaña.

invernales comprendía actividades tan variadas como tenis, golf, pesca, rodeo, senderismo y natación (ROTHMAN, 1998).

Después de la Segunda Guerra Mundial el desarrollo del esquí como actividad deportiva y de ocio coincidió con el desarrollo del turismo de masas. Las estaciones de esquí proliferaron de manera espectacular cambiando de manera irrevocable el paisaje de las montañas de Europa y América del Norte (HUDSON, 2000). La popularidad de los deportes de invierno, el desarrollo de unos materiales técnicos más seguros y confortables para su práctica, la mejora de los accesos y los sistemas de transportes –la expansión del turismo de esquí estuvo dramáticamente influenciada por la aparición del tren primero y del automóvil después-, junto con un aumento de los niveles de vida, contribuyeron al aumento de la demanda que impulsó el nacimiento de nuevas estaciones.

La década de los sesenta supuso el inicio de la edad de oro del turismo de esquí. Durante ese periodo y la década siguiente asistimos a un crecimiento sostenido de la demanda y la oferta. Europa contempló la creación de una nueva generación de estaciones de esquí y montaña caracterizadas por el concepto de *fully integrated ski resorts* que integran junto a un dominio esquiable de primera calidad –situado en una altura y con una orientación adecuada para garantizar y prolongar la temporada invernal-, un conjunto de alojamientos, establecimientos de restauración y ocio, y equipamientos colectivos que comienzan a ser parte fundamental de la respuesta a las expectativas de la demanda.

Durante la primera mitad de la década de los ochenta la industria atravesó por un periodo de consolidación hasta que a mediados de la misma y como consecuencia de los cambios demográficos, el mercado comenzó a dar signos de madurez. En muchas zonas de Europa la oferta había crecido por encima de la demanda lo que unido a una serie de inviernos de irregulares precipitaciones hizo que algunas estaciones de esquí comenzaran a atravesar por serias dificultades económicas.

La respuesta más importante del sector fue el crecimiento y la concentración de los dominios esquiables. Una tendencia que se había iniciado a finales de los años sesenta con los primeros pasos de la creación del dominio franco-suizo de los Portes de Soleil y al que siguieron el Espace Killy (Tignes-Val d’Isere), Les 3 Vallées (Les Menuires, Val Thorens, Meribel y Courchevel) o más recientemente el Paradiski (Les Arcs-La Plagne). Estos grandes dominios presentan innumerables ventajas competitivas y de gestión.

Otra de las grandes consecuencias de la reestructuración del turismo de

esquí como consecuencia de la crisis ha sido la segmentación del mercado y la consiguiente jerarquización de las estaciones, básicamente en tres categorías:

- Estaciones de esquí que por sus dimensiones y características están destinadas a un mercado de carácter local. Sería el caso de numerosas estaciones españolas y francesas cuyo público procede fundamentalmente y casi exclusivamente de las ciudades próximas.
- Estaciones de esquí que por sus dimensiones y características están destinadas a un mercado de carácter regional capaces de atraer visitantes de otros países integrados en esa misma región. Es el caso de aquellas estaciones alpinas que reciben cada año la visita de turistas procedentes de toda Europa.
- Estaciones de esquí destinadas a un mercado de carácter internacional y que por sus características, tradición y determinados elementos que las dotan de singularidad son capaces de atraer a visitantes procedentes de cualquier parte del mundo. Ejemplos de estas últimas serían las estaciones de Whistler-Blackcomb en Canadá, Vail en Colorado (USA) o Chamonix y Zermatt en la región Alpina.

Pero sin duda una de las novedades más significativas de la gestión de las estaciones de esquí y montaña en el nuevo siglo es la aparición de grandes compañías que gestionan diferentes estaciones y que cotizan en los mercados bursátiles.

Frente a un mercado con una oferta extremadamente fragmentada, en los últimos años asistimos a un proceso continuo de concentración y consolidación empresarial. Los factores que influyen en esta tendencia son múltiples: madurez de los mercados, retirada de numerosos operadores tradicionales, demanda creciente de capital con objeto de responder a las expectativas cada vez mayores de los clientes, necesidad de aplicar una economía de escala que permita la reducción de los costes fijos de producción (reparto de costes, mejoras tecnológicas, planificación y mejora de los procesos) y ahorro en los procesos de formación del personal (aumento de la cualificación y por tanto de los niveles de eficacia).

Sin embargo conviene destacar en este momento las profundas diferencias entre las compañías norteamericanas como Intrawest² (Canadá) y Vail Resorts (USA) y las compañías europeas como la Compagnie des Alpes (Francia). Mientras

² En 2006 Intrawest fue adquirida por Fortress Investment Group LLC. Como consecuencia de la compra, Intrawest dejó de cotizar en las bolsas de Nueva York y Toronto.

en las empresas del Viejo Continente la actividad se centra de manera casi exclusiva en la gestión de los sistemas de transporte de esquiadores, las empresas americanas gestionan numerosas actividades: escuelas de esquí, tiendas de material de esquí, alojamientos, restaurantes y lo que es más importante desarrollan directamente la gestión inmobiliaria. En muchos casos esta última actividad representa entre un 40 y un 50% de las ventas (CLIFFORD, 2002). Este porcentaje contrasta de manera radical con las cifras manejadas por la Compagnie des Alpes donde los ingresos derivados de la operación de los remontes representan un 90% de las ventas.

Sirva como ejemplo de lo anterior el siguiente párrafo extraído de uno de los informes anuales de la compañía Vail Resorts:

“A key component of the Company’s business strategy has been to expand and enhance its core ski operations while at the same time increasing the scope, diversity and quality of the complementary activities and services offered to its skiing and non skiing guests throughout the year (...) The Company’s business strategy is not only to increase skier days but also to increase Resort Revenue per skier day by capturing a higher percentage of the total spending of its year round destination and day guest by continuing to expand the range and enhance the quality of activities and services offered by the Company” (Vail Resorts Inc. Annual Report, fiscal year 1998, p. I).

Compagnie des Alpes

La Compagnie des Alpes es una compañía que bajo la forma de una sociedad de responsabilidad limitada (Société Anonyme, S.A.) fue creada el 26 de enero de 1989 por el grupo bancario francés Caisse des Dépôts a través de su subsidiaria C3D (Caisse des Dépôts Développement). El lanzamiento del proyecto empresarial tuvo lugar a finales de los ochenta, en un momento en el que como hemos destacado en nuestra introducción, la industria de los deportes de invierno comenzó a dar síntomas del inicio de una seria crisis. Después de dos décadas de crecimiento en Francia, el mercado comenzaba a dar signos de agotamiento. Tres fueron las razones que propiciaron la crisis de finales de los ochenta: el mercado estaba próximo a la saturación (entre un 8 y un 10% de las familias francesas disfrutaban de vacaciones durante la sesión invernal con objeto de practicar deportes de nieve), una fuerte crisis inmobiliaria y dos inviernos consecutivos con escasas precipitaciones. Desde su creación hasta el momento de su aparición en el mercado de la Bolsa de París en 1994, la estrategia de la Compagnie des Alpes ha estado

basada en una serie de criterios a la hora de elegir las estaciones de esquí y montaña que se integrarían en el grupo: grandes dominios esquiables que por su tamaño permiten la aplicación de una economía de escala; situadas en altitudes que garanticen la abundancia y calidad de la nieve; y que cuenten con renombre internacional de tal manera que sea posible conseguir altos niveles de ocupación fuera de la temporada alta del mercado francés (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2003). Como consecuencia de la aplicación de esa estrategia la Compagnie de los Alpes pasó a gestionar algunas de las estaciones de esquí más importantes de los Alpes franceses: Tignes, Les Arcs, La Plagne, Peisey-Vallandry, Les Ménuires, o Les Grands Montets (Chamonix).

La salida a Bolsa de la Compañía el 18 de noviembre de 1994 confirmó la viabilidad económica del proyecto y secundó la estrategia de crecimiento seguida hasta ese momento. La ampliación de capital y la entrada de nuevos socios en la Compagnie des Alpes permitió continuar con la política de adquisiciones tanto en Francia (Meribel, Grand Massif, y en 2004, Serre Chevalier) y en otros países comenzando con la adquisición en primera instancia de una participación en Italia, en Courmayeur, en 1996. La expansión internacional ha continuado en los últimos años en Suiza con la adquisición de participaciones en Verbier, Saas Fee y Riederalp (Compagnie des Alpes. *Corporate Information*, 2006).

El 25 de febrero del año 2000 la Compagnie des Alpes adoptó la estructura de sociedad por acciones con un Consejo de Administración y una Junta Supervisora en representación de los accionistas.

El Consejo de Administración está integrado por cuatro miembros elegidos por un periodo de seis años. El Presidente es elegido por la Junta Supervisora con el mandato de representar a la Compañía en sus relaciones con terceras partes.

La Junta Supervisora está integrada por once miembros, nueve de los cuales representan el reparto accionarial destacando los cuatro que actúan en representación de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) Group, el accionista mayoritario con más de un tercio de los derechos de voto (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006)

En Junio de 2002 la Compagnie des Alpes lanzó una oferta por la empresa Grévin & Cie, lo que supuso el comienzo de su participación en un nuevo sector de actividad: los parques de ocio. El mercado europeo de los Parques de ocio está estimado en 300 millones de visitantes anuales divididos en tres categorías: parques temáticos (50%), parques de atracciones (24%) y parques de animales y aquariums (26%).

En mayo de 2006, cinco nuevos Parques que venían operando bajo la marca Walibi fueron adquiridos por la Compagnie des Alpes. Ese mismo año un nuevo parque, Bioscope en Alsacia, fue abierto al público. Las operaciones mencionadas permitieron que la Compañía alcanzase el objetivo buscado desde el momento del lanzamiento de esta nueva estrategia: el equilibrio entre las dos líneas de negocio y por tanto mejorar frente a la vulnerabilidad derivada de gestionar empresas de marcada estacionalidad (Compagnie des Alpes. *Corporate Information*, 2006).

Como afirmaba Jean Pierre Sonois, Presidente del Consejo de Administración de la Compagnie des Alpes:

Parques de ocio	Número de visitantes 2005/2006 (en .000)	Ventas 2005/2006 (en millones de euros))
Parc Astérix	1.697	65,7
Musée Grévin	682	9,1
Grand Aquarium St Malo	385	4,6
Bagatelle	284	5,9
France Miniature	174	2,6
Mini Chateaux et Aquarium Val de Loire	161	1,7
Planète Sauvage	224	2,9
Mer de sable	350	6,4
Bioscope (desde mayo 06)	45	0,7
Walibi Rhône Alpes (desde mayo 06)	315	7,7
Walibi Aquitaine (desde mayo 06)	235	5,2
Sub-total Francia	4.552	112,7
Dolfinarium Harderwijk	808	17,0
Hellendoorn	351	6,1
Walibi World (desde mayo 06)	483	14,8
Sub-total Holanda	1.642	37,9
Walibi Belgium & Aqualibi (desde mayo 06)	732	17,3
Bellewaerde (desde mayo 06)	495	11,4
Sub-total Bélgica	1.227	28,7
Fort Fun et Panorama Park (Alemania)	460	8,4
Aquaparc (Suiza)	274	5,7
Pleasurewood Hills (Reino Unido)	190	3,5
Sub-total Alemania, Suiza y Reino Unido	924	17,6
Total Compagnie des Alpes	8.345	196,6

Tabla 1. Parques de ocio. Fuente: Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 20

“Two key motivations lay behind our decision to diversify our activities to include leisure parks in 2002: reducing the risk inherent in operating in the sole business line of managing ski areas in the Northern Alps and finding an added lever for growth in another area of the leisure business to counter seasonal dependence. Our vision was to balance these two activities” (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 5).

La gestión de 14 dominios esquiables y 21 Parques de Ocio (Tabla 1) en siete países europeos que reciben 24 millones de visitantes cada año, confirman la posición de la Compagnie des Alpes como el operador europeo más importante en el sector del ocio. Las ventas del grupo alcanzaron durante el año fiscal 2005/2006 un total de 455,6 millones de euros, de los cuales 258,6 millones correspondían a gestión de estaciones de esquí y 196,9 a Parques de Ocio. El beneficio neto para el año fiscal 2005/2006 ascendió a 41,1 millones de euros, un 34% más comparado con el año 2004/2005 (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 10-12).

El 4 de mayo de 2007 la Compagnie des Alpes y SOFIVAL (Société Financière de Val d’Isère) firmaron un acuerdo, ratificado en la junta general de accionistas que con carácter ordinario y extraordinario tuvo lugar el 1 de octubre de 2007 en el Hotel Radisson de Boulogne Billancourt (Compagnie des Alpes, *Press Release*, 1 de octubre de 2007), por el que la Compagnie des Alpes compraba una participación del 60% en STVI (Société des Téléphériques de Val d’Isère). La Compagnie des Alpes adquiriría también una participación del 20% en SERMA (Société d’Exploitation des Remontées Mécaniques d’Avoriaz, la compañía que gestiona Morzine-Avoriaz), DSV (Domaine Skiable de Valmorel, Valmorel ski area) y DSR (Domaine Skiable La Rosière, La Rosière ski area). La Compagnie des Alpes se reservaba un derecho de compra del capital restante de la STVI en 2013 (Compagnie des Alpes, *Press Release*, 4 de mayo de 2007).

Con las adquisiciones mencionadas la Compagnie des Alpes ha pasado a ser la 3ª compañía del mundo en el sector de gestión de ocio (Fuente: ERA):

- Nº. 1 – Disney: 112 millones de visitantes
- Nº. 2 – Merlin-Tussauds-Lego-Blackstone: 30 millones de visitantes
- Nº. 3 - ex-aequo: Compagnie des Alpes; Six Flags: 28 millones de visitantes
- Nº. 4 – Universal Studios: 26 millones de visitantes
- Nº. 5 – Cedar Fair: 25 millones de visitantes

La gestión de los dominios esquiables

El mercado

1.- *La Demanda* (Fuentes: FNI France Neige International; Compagnie des Alpes).

El mercado mundial del esquí comprende alrededor de 75 millones de esquiadores (Fig. 1)

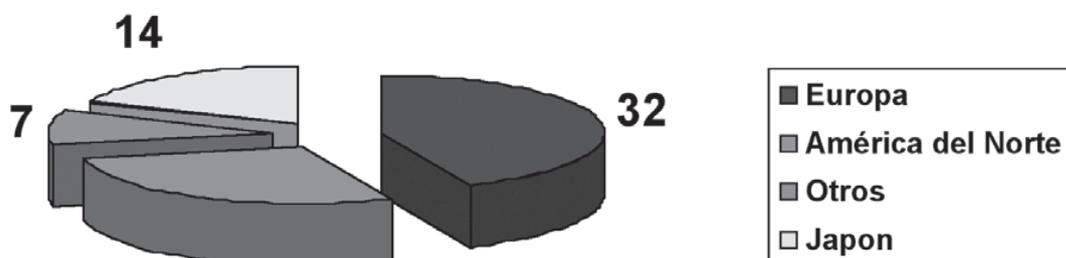


Figura. 1. Mercado mundial de esquí. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo el mercado objetivo de la Compagnie des Alpes quedaría reducido exclusivamente al mercado europeo, al no considerar el mercado norteamericano como competencia directa. Las largas distancias son un obstáculo que solo un limitado grupo salva (alrededor de 50.000 esquiadores en cada dirección según estimaciones de la propia Compagnie des Alpes), representando una pequeña fracción de la demanda³.

El mercado europeo del esquí

El mercado europeo del esquí está integrado por aproximadamente 32 millones de esquiadores que suponen 200 millones de esquiadores/día y el 60% del mercado mundial. Cuatro naciones alpinas absorben el 83% de la demanda: Francia (31%), Austria (22%), Suiza (12%) e Italia (18%). El resto se divide entre los Países Escandinavos, los países de la antigua Europa del Este y España (Fig. 2).

³ El carácter cada vez más global del mercado llevarán en el futuro a tener que revisar esta estrategia.

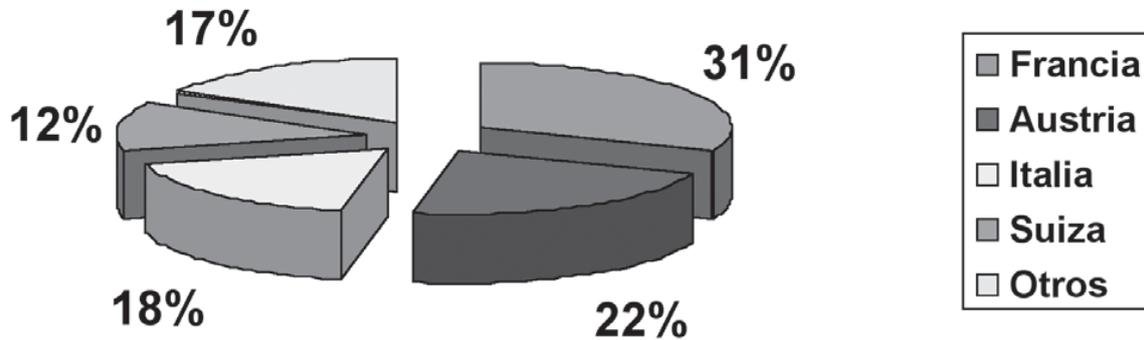


Figura. 2. Mercado europeo de esquí. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 6

La posición de Francia esta sustentada por una fuerte base de visitantes nacionales que representan el 80% de los visitantes totales a sus estaciones. Contrasta esta cifra con las manejadas para los casos de Austria y Suiza donde el visitante nacional representa el 40% y el 65% respectivamente. En el caso de Italia la demanda nacional tiene un peso similar, alrededor del 80%.

El número de visitantes procedentes de otras naciones europeas representa solo el 15% en el caso de Francia. En el otro extremo se situaría Austria donde hasta un 50% de los visitantes llegan desde el resto de Europa.

En el caso francés la mayoría de los visitantes internacionales se concentran en alrededor de una veintena de estaciones. Esa tendencia a la concentración es similar en otros países alpinos. El carácter internacional de las estaciones gestionadas por la Compagnie de los Alpes queda confirmado por el siguiente dato: frente al 20% de visitantes internacionales (Europa + resto del mundo) que hemos señalado para el mercado francés, las estaciones del grupo reciben un 40% de visitantes internacionales (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2003).

2.- La oferta (Fuentes: OITAF Organisation Internationale de Transports à Câble, SEATM Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne, SNTF Syndicat National des Téléphériques de France, Aménagement & Montagne).

Francia es el país europeo con mayor número de áreas esquiables seguido de Suiza, Austria e Italia (Tabla 2).

País	Ski area (km ²)	Estaciones	Remontes	Visitantes*
Francia	1.180	350	3.400	56 ⁽¹⁾
Austria	790	573	3.100	49 ⁽²⁾
Italia	450	338	2.200	37 ⁽³⁾
Suiza	840	173	2.350	28 ⁽⁴⁾

Tabla 2. Áreas esquiabiles. Fuente: Elaboración propia.* millones de esquiadores/día

Fuente: Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 15

⁽¹⁾ SNTF 2006 Summary Report

⁽²⁾ 2004/2005 data

⁽³⁾ CDA estimate

⁽⁴⁾ www.vanat.ch

El *Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne SEATM* contabilizó en 2003 un total de 370 estaciones de esquí en Francia, de las cuales un buen número de ellas eran realmente pequeñas (54 solo disponían de un solo remonte y 34 solo dos). Solamente 100 de las estaciones contabilizadas podrían ser consideradas como *ski resorts*, 15 de las estaciones señaladas formarían parte de ese grupo que hemos considerado como estaciones internacionales, 35 tendrían el carácter de regional y 50 estarían orientadas hacia el mercado local (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2003).

En Francia, las diez estaciones más importantes suponen un 42% de las ventas totales. Las ocho compañías más importantes del país integran un total de 40 estaciones que facturan por un total del 56% de las ventas (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006).

La Compagnie des Alpes representa el 22% del Mercado francés de los esquiadores/día y cerca del 30% en venta de forfaits (Tabla 3). En términos globales representa algo más de un 7% del mercado europeo en esquiadores/día (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006).

Ranking de Compañías francesas

Nº	Grupo	Número de estaciones en Francia	Número de esquiadores/día 2005/2006 (.000)	Est. beneficios 2006 (En M Euros)
1	Compagnie des Alpes	11	12.547	298
2	Sofival	4	3.582	79
3	SEM 3 Vallées	3	2.031	52
4	SATA	5	1.916	36
5	SETAM	2	1.672	41
6	Remy Loisirs	6	2.091	31
7	Transmontagne	6	2.121	29
8	Altiservice*	3	1.309	24
TOTAL			56.000	1.040

Tabla 3. Ranking de Compañías francesas. Fuente: Elaboración propia. Fuentes: SNTF 2006 Summary Report, Montagnes leaders 197, Compagnie des Alpes. *Reference Document, 2006: 15*

*En la temporada 2007/2008 Altiservice, una sociedad filial de Lionesa de Aguas (Grupo Suez), gestionará siete estaciones en los Pirineos franceses: Font-Romeu Pyrénées 2000, Luchon Superbagnères, Saint-Lary, Gavarnie Gèdre, Artouste, Guzel y Espace Caunterets (en sociedad).

La Compagnie des Alpes es líder mundial del sector en número de visitantes con un total de 14,5 millones de esquiadores/día en 2005/2006 si incluimos las estaciones gestionadas en Italia y Suiza.

Gestión de las áreas de esquí

El 1 de octubre de 2004 una nueva compañía integrada en el grupo Compagnie des Alpes denominada “Compagnie des Alpes Domaines skiabiles” constituida bajo la forma de Sociedad de responsabilidad limitada (Société per actions Simplifiée, S.A.S.) fue creada con el objetivo de gestionar el área de negocio de las estaciones de esquí. Desde el 25 de enero de 2005 la nueva compañía es la responsable de la gestión de todas las compañías del negocio del esquí situadas en territorio francés, exceptuando la sociedad participada Compagnie du Mont Blanc (Compagnie des Alpes. *Reference Document, 2006*).

Las Compañías Suizas (Televerbier, Saas-Fee Bergbahnen, ARBAG Riederalp) quedaron bajo la gestión de otro holding denominado Swissalp.

El trabajo de la Compañía consiste en gestionar equipos e instalaciones al tiempo que se ocupa del mantenimiento y gestión del dominio esquiable. Eso

supone tener la responsabilidad sobre el transporte de los esquiadores (remontes), sobre las pistas utilizadas en el descenso: diseño y señalización de las pistas, pisado y tratamiento de la nieve, producción de nieve artificial (en Tignes y Les Menuires estas tareas son realizadas directamente por empresas dependientes de los municipios) y la venta de los títulos de transporte (forfaits).

La Compañía gestiona los dominios esquiables franceses merced a contratos de concesión concedidos por los municipios, grupos de municipios o departamentos. Las concesiones permiten a las compañías subsidiarias del grupo la gestión de los remontes y el resto de equipamientos necesarios para el correcto desarrollo de su actividad. En todos los casos se trata de concesiones a largo plazo, generalmente entre veinticinco o treinta años de media.

En los casos italiano y suizo la concesión se realiza de manera individual para cada remonte y la duración de cada contrato viene determinada en el mismo en función de la inversión realizada y los plazos de amortización. En ambos países el titular de la propiedad de los remontes es la compañía operadora. En Suiza las entidades concesionarias son la Federal Transportation Office y el Concordat Intercantonal des Téléphériques et Téléskis (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006).

Las Compañías Suizas (Televerbier, Saas-Fee Bergbahnen, ARBAG Riederalp) quedaron bajo la gestión de otro holding denominado Swissalp (Tablas 4 y 5).

<p>1.- COMPAGNIE DES ALPES-DOMAINES SKIABLES</p> <p>SELALP – Société d’Exploitation de la Liaison les Arcs La Plagne (SAP - Société d’Aménagement de la Plagne/La Plagne – SMA – Société les Montagnes de l’Arc/Les Arcs – STAG – Société des Téléphériques de l’Aiguille Grive/Peisey-Vallandry)</p> <p>STGM – Société des Téléphériques de la Grande-Motte (Tignes)</p> <p>SEVABEL – Société d’Exploitation de la Vallée de Belleville & SCIVABEL (Les Menuires) – MERIBEL ALPINA (Méribel)</p> <p>DSF – Domaine Skiable de Flaine – DSG – Domaine Skiable du Giffre (Flaine, Samoëns, Morillon, Sixt)</p> <p>SCSD – Serre-Chevalier Ski Développement – SC 1350 – Serre-Chevalier 1350 (Serre-Chevalier)</p> <p>CMBF - Courmayeur Mont Blanc Funivie (Courmayeur)</p>
<p>2.- SWISSALP (Televerbier, Saas-Fee Bergbahnen, ARBAG Riederalp)</p>
<p>3.- CMB – Compagnie du Mont Blanc (Chamonix)</p>

Tabla 4. Holdings creados por la Compagnie des Alpes para la gestión de las estaciones de esquí.

Estaciones		Status Legal	% de derechos de voto	% participación
CDA-DS Compagnie des Alpes Domaines Skiabiles	FC	SAS	100	100
STGM Société des Téléphériques de la Grande-Motte	FC	SA	77,79	77,79
SELALP Société d'Exploitation de la Liaison les Ares La Plagne	FC	SAS	95,12	95,12
SMA Société les Montagnes de l'Arc	FC	SA	96,74	92,02
STAG Société des Téléphériques de l'Aiguille Grive	FC	SAS	100	92,2
SAP Société d'Aménagement de la Plagne	FC	SA	97,81	93,04
SEVABEL Société d'Exploitation de la Vallée de Belleville	FC	SAS	81,62	81,62
SCIVABEL	FC	SCI	100	81,62
CIEL Centrale d'Investissements Et de Loisirs	FC	SNC	100	100
MERIBEL ALPINA	FC	SNC	100	100
DSF Domaine Skiable de Flaine	FC	SA	80,95	80,95
DSG Domaine Skiable du Giffre	FC	SA	99,97	80,92
SAG Société d'Aménagement Arve-Giffre	FC	SA	99,99	80,92
SC 1350 Serre-Chevalier 1350	FC	SAS	100	100
SCSD Serre-Chevalier Ski Développement	EA	SEM	99,98	99,98
CMB Compagnie du Mont Blanc	EA	SA	31,36	31,36
CMBF Courmayeur Mont Blanc Funivic	EA	SPA	29,81	29,81
SWISSALP	FC	SA	100	100
SAAS FEE BERGBAHNEN	EA	AG	40,92	40,92
TELEVERBIER	EA	SA	20,30	20,30
ARBAG RIEDERALP	EA	AG	20	20

Tabla 5. Compañías responsables de las estaciones de esquí. Fuente: Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 59. FC= Full consolidation. EA= Equity Affiliate
SNC= General partnership; SAS= Simplified business corporation; SEM= Semi-public company
SA= Business corporation; AG = Business corporation (in German)

Características de las estaciones gestionadas por la Compagnie des Alpes

El número de visitantes de una estación de esquí está directamente relacionado con determinadas características técnicas de las estaciones (altitud, número y variedad de pistas, calidad y cantidad de las precipitaciones de nieve, sistemas de producción de nieve, enlaces con otras estaciones formando grandes dominios esquiables), junto a la capacidad y calidad de los alojamientos y servicios complementarios, la oferta de apreski, etc.

La principal ventaja competitiva de la Compagnie des Alpes radica en la localización y en el renombre internacional de las estaciones de esquí gestionadas por el grupo en función del tamaño y altitud de las áreas esquiables (Espace Killy, Paradiski, Les 3 Vallées) y la capacidad de alojamiento.

La Compagnie des Alpes gestiona un total de 550 remontes (464 en Francia, 86 en Italia y Suiza), cerca de 1.700 kilómetros de pistas de las que casi un 25% están equipadas con sistemas de producción de nieve (2.605 cañones) que junto a 214 máquinas pisanieves (Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006) garantizan la calidad de la nieve.

La Compagnie des Alpes es líder mundial del sector en número de visitantes con un total de 14,5 millones de esquiadores/día en 2005/2006 si incluimos las estaciones ges-

Temporada 2005/2006	Número de remontes	Kilometros de pistas	Cañones de nieve	Area innivada	Maquinas pisanieves
La Plagne	106	225	299	19%	26
Tignes	44	125	250	11%	15
Les Ares	64	164	100	11%	18
Les Menuires	35	94	363	38%	14
Flaine and Giffre	59	228	175	11%	23
Méribel	31	58	374	46%	10
Pelsey Vallandry	12	36	71	34%	4
Serre Chevalier	69	250	365	24%	24
Chamonix	44	115	84	13%	25
Sub-total Francia	464	1.295	2.081	20%	159
Courmayeur (Italy)	17	36	380	62%	8
Verbier (Switzerland)	37	195	50	17%	25
Saas Fee (Switzerland)	22	100	64	14%	12
Riederalp (Switzerland)	10	25	30	44%	5
Sub-total Europa (excl. Francia)	86	356	524	27%	50
Total Companie des Alpes	550	1.651	2.605	23%	209

Tabla 6. Características de las estaciones de la Compagnie des Alpes. Fuentes: Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2005: 9.

Esquiadores/día (.000)	2003/2004	2004/2005	2005/2006
La Plagne	2.673	2.604	2.509
Tignes	1.591	1.570	1.542
Les Ares	1.630	1.602	1.649
Les Menuires	1.504	1.448	1.463
Flaine and Giffre	1.266	1.201	1.268
Méribel	1.084	1.055	1.090
Pelsey Vallandry	356	360	452
Serre Chevalier	-	1.330	1.345
Sub-total empresas consolidadas 2005/2006	10.104	11.170	11.318
Chamonix	1.103	1.088	1.229
Sub-total Francia	11.207	12.258	12.547
Courmayeur (Italy)	422	364	385
Verbier (Switzerland)	958	918	945
Saas Fee (Switzerland)	465	434	397
Riederalp (Switzerland)	-	216	216
Sub-total Europa (excl. Francia)	1.872	1.932	1.943
Total usuarios	13.079	14.190	14.490

Tabla 7. Número de usuarios de las estaciones de la Compagnie des Alpes. Fuente: Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 16.

tionadas en Italia y Suiza (Tabla 7). Las ventas se incrementaron durante esa misma temporada hasta alcanzar los 372,9 millones de euros (Tabla 8).

La próxima temporada 2007/2008 la Compagnie des Alpes gracias al acuerdo alcanzado en mayo con SOFIVAL pasará a gestionar un total de 18 estaciones lo que supone alcanzar la cifra de 18 millones de esquiadores-día y unas ventas de 450 millones de euros.

(M Euros)	2003/2004	2004/2005	2005/2006
La Plagne (SAP)	57,7	59,7	56,8
Tignes (STGM)	39,2	39,3	39,2
Les Ares (SMA)	42,2	42,1	41,6
Les Menuires (SEVABEL & SCIVABEL)	33,0	33,1	34,0
Flaine and Giffre (DSF, DSG & SAG)	24,4	25,3	28,4
Méribel (MERIBEL ALPINA)	22,4	22,2	23,3
Pelsey Vallandry (STAG)	8,0	8,2	9,9
Serre Chevalier (SC 1350 + SCSD)	-	12,3	25,4
Chamonix (CMB)	50,1	53,7	53,7
Sub-total Francia	277,1	307,0	312,3
Courmayeur (Italy - CMBF)	9,5	8,3	9,4
Verbier (Switzerland - Téléverbier)	29,3	28,3	28,5
Saas Fee (Switzerland - SFB)	16,1	17,5	15,9
Riederalp (Switzerland - ARBAG)	-	5,0	6,8
Sub-total Europa (excl. Francia)	54,9	59,1	60,6
Total usuarios	332,0	366,1	372,9

Tabla 8. Ventas de las estaciones de la Compagnie des Alpes. Fuente: Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006: 17.

BIBLIOGRAFÍA

- CAZES, R. ; LANQUAR, R. ; RAYNOUARD, Y. (1990). *L'aménagement touristique*. Presses Universitaires de France, Paris.
- CLIFFORD, H. (2002). *Downhill Slide. Why the Corporate Ski Industry is Bad for Skiing, Ski Towns, and the Environment*. Sierra Club Books, San Francisco.
- HUDSON, S. (2000). *Snow Business. A study of the International Ski Industry*. Cassell, Londres.
- MARCOS, P. (2002). *El Sistema turístico-deportivo de las estaciones de esquí y montaña españolas*. Editorial Universidad de Granada, Granada.
- ROTHMAN, H.K. (1998). *Devil's Bargains : Tourism in the Twentieth-Century American West*. University Press of Kansas, Lawrence.
- AMITEL (Association des anciens exploitants de remontées mécaniques) & SNTF (Syndicat National des Téléphériques de France). (2002). *Ski Story*. <http://www.skistory.com/F/sommaire/sommaire.html> [online article] [date of consulted: 12/10/06].
- Compagnie des Alpes. *Corporate Information*, 2006.
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/CDA%20rapport%20annuel%20instit-uk%20light.pdf [online document] [date of consulted: 30/07/07].

- Compagnie des Alpes. Press Release (01/10/07)
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/AGM%20october%201%202007.pdf [online document] [date of consulted: 01/10/07].
- Compagnie des Alpes. Press Release (04/05/07).
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/CDA-sofival-May4,2007.pdf [online document] [date of consulted: 04/08/07].
- Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2002.
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/annual%20report%20financier%2002%20final.pdf [online document] [date of consulted: 02/03/07].
- Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2003.
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/CDA%202002-2003%20Financière.pdf [online document] [date of consulted: 02/03/07].
- Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2004.
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/CDA%20annual%20report%202004.pdf [online document] [date of consulted: 03/03/07].
- Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2005.
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/RA%202004-2005%20Financier%20en%20anglais.pdf [online document] [date of consulted: 03/03/07].
- Compagnie des Alpes. *Reference Document*, 2006.
http://www.compagniedesalpes.com/amf_en/Rapport%20annuel%20anglais.pdf [online document] [date of consulted: 30/07/07].
- France Neige International. <http://www.france-neige-international.fr/index.html> [online document] [date of consulted: 01/08/07].
- Organisation Internationale de Transports à Câble. <http://www.oitaf.org/> [online document] [date of consulted: 01/08/07].
- Sun Valley Official website* <http://www.sunvalley.com/SunValley/info/rst.hist.aspx> [online document] [date of consulted: 23/08/07].
- Syndicat National des Téléphériques de France.
http://www.sntf.org/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 [online document] [date of consulted: 02/08/07].