

DESTINO TURÍSTICO RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA

Modelos actuales de análisis y dirección estratégica

Luis Carús Rabalaygua*
Universidad Jaime I de Castellón
Lérida- España

Resumen: La trascendencia del DTRAM en el segmento turístico recreativo de alta montaña se confirma con la propuesta de nuevos modelos organizativos para el análisis y dirección estratégica que no sólo ponen de manifiesto una profunda comprensión de las fuerzas que afectan la realidad y competitividad del Destino Turístico Recreativo de Alta montaña, sino que también son instrumentos de indudable valor metodológico y que vienen a rellenar un espacio que es objeto del interés de muchos investigadores de este aspecto turístico.

PALABRAS CLAVE: destino turístico recreativo de alta montaña, creación de valor sostenible, dirección estratégica, estructura organizativa.

Abstract: Actual Models of Analysis and Strategic Management of Tourist Recreation High Mountain Destinations. The importance of the mountain tourism destination (DTRAM) within the Mountain Tourism Industry is ratified through new proposals of conceptual organisation models for strategic analysis and management, that not only reveal a deep insight of the forces that have an influence on the reality and competitiveness of the mountain tourism destination but also are valuable methodological devices that appear to fill a gap that greatly interests many researchers on this issue.

KEY WORDS: Mountain tourism destination, Sustainable value creation, Strategic management, Organisational structure.

INTRODUCCIÓN

La realización de un profundo análisis estratégico del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña (STRAM) finalizó, hace ya más de dos años, con el convencimiento por parte de su autor de que si bien el estudio había logrado sobradamente sus objetivos mediante la aplicación escrupulosa e integrada de reconocidos modelos propuestos al efecto por la doctrina en relación a la dirección estratégica para la ganancia de ventaja competitiva sostenible en el campo de la Organización Industrial –a los niveles de segmento sectorial (Elementos Estructurales), Ubicación (“Diamante” de la competitividad) y Organización (Diagnósticos Económico-financiero, Funcional (Cadena de Valor) y Estratégico)–, el desmesurado volumen que adquirió el desarrollo del proyecto original, unido a la siempre presente falta de medios,

* Doctor en Ciencias Económicas y Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Jaime I de Castellón, Lérida, España. E-mail: LUISECA@santandersupernet.com

había imposibilitado añadir la consideración de una unidad social y económica con innegable peso específico en el STRAM, en un nivel intermedio a medio camino entre el Centro Turístico Recreativo de Alta Montaña (CTRAM) como organización de carácter puramente empresarial y la cadena montañosa como ubicación geográfica, cual es el Destino Turístico Recreativo de Alta Montaña (DTRAM).

En reivindicación de su innegable importancia, se puede definir el DTRAM como una unidad geográfica, menor, y que se enclava en la cadena, económica y social comprensiva de uno o más CTRAM integrados, otras empresas privadas, entidades sociales, servicios e instituciones públicas, áreas e instalaciones, que tiene por objetivo satisfacer todas las necesidades específicas de los clientes del STRAM.

El protagonismo de esta unidad concreta en el Segmento Turístico Recreativo de Alta montaña se ha visto confirmado por la concepción, propuesta por Arvid Flagestead y Christine Hope (2001), de un modelo de creación de valor sostenible (Abanico de Valor) y un modelo organizativo para el análisis y dirección estratégica que no sólo ponen de manifiesto una profunda comprensión de las fuerzas que afectan la realidad y competitividad del Destino Turístico Recreativo de Alta montaña, sino que también constituyen herramientas de indudable valor metodológico que vienen a rellenar un espacio que es objeto del interés de muchos investigadores de este aspecto del turismo.

EMPRESA Y DESTINO: VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE Y CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

Kaspar (1995) entiende que estos destinos son el “punto de cristalización de la demanda”. Así, sostiene que la demanda se orienta hacia ellos como tales y no hacia las empresas individuales que operan en ellos. La estructura organizativa o marco administrativo del destino tiene similitudes con la empresa y los proveedores del servicio en el destino pueden ser considerados como centros de beneficio que actúan al amparo de una organización local para gestionar el destino (DMO: Destination Management Organization).

Por su parte, Bieger (1998) entiende que estos destinos pueden ser considerados como el producto turístico que compete en determinados mercados con otros productos, y que, debido a que los mercados asociados a productos son bastante estables, los destinos turísticos así definidos pueden ser considerados como unidades estratégicas de negocio desde el punto de vista de su gestión, ya que el destino contiene todas las instalaciones necesarias para los turistas durante su estancia y por tanto es un genuino producto turístico. El DTRAM como unidad estratégica de negocio tiene una posición competitiva dada por el destino en competencia con otros destinos en determinados mercados.

Este concepto de destino tiene mucho en común con el concepto de empresa en la literatura estratégica. Aparecen similitudes cuando a un destino se le aplica el enfoque de la ventaja comparativa de los recursos (RBV: Resource Based View). Por ejemplo, el destino – como una analogía de la “empresa” de Penrose (1959)– podría ser considerado un “conjunto de recursos”. También, cuando se le aplica el enfoque de la organización industrial (IO). Por ejemplo, el destino –como una analogía de la “empresa” de Porter (1985)– podría ser considerado una “colección de actividades económicas interrelacionadas”.

El concepto de Porter (1996) de la “configuración de actividades” como tarea estratégica esencial también podría ser válido para el destino, similar como éste es a la empresa, al relacionarlo con su entorno competitivo. Tanto el destino como la empresa son unidades relacionadas con un mercado competitivo para la creación de valor. En consecuencia, Flagestead y Hope sugieren que las teorías de la dirección estratégica, en general, son fuentes relevantes de conocimiento aplicable a los DTRAM como unidades estratégicas de negocio.

Sin embargo, también surgen diferencias, sobre todo cuando se trata de fronteras. La empresa como unidad estratégica de negocios tiene, en términos organizativos, fronteras claramente definidas por sus estructuras de propiedad o control, mientras que un “destino” puede tener fronteras bastante difusas. De la definición propuesta se debe entender que las fronteras del destino son establecidas por las necesidades de los clientes y no necesariamente por las estructuras de propiedad o control de la oferta.

Otra diferencia fundamental es la eficiencia, que podría ser definida de manera diferente para el caso de una empresa o de un destino. Los objetivos de la eficiencia han de ser entendidos en relación a un conjunto de individuos, organizaciones y opciones, lo que hace a un destino diferente de una empresa en términos de, por ejemplo, formas de propiedad de los activos, estructuras sociales o compromisos comunitarios.

Aunque el cuerpo de literatura estratégica desarrollado para la empresa es importante y relevante, la existencia de diferencias como las comentadas limita la capacidad de las teorías de la dirección estratégica de la empresa para incorporar todo el campo de la dirección estratégica a nivel “destino”.

En el fondo de la dirección estratégica de la empresa se encuentra la creación de ventaja competitiva sostenible, alrededor de la que también gira la mayor parte de la literatura estratégica. Sin embargo, el éxito estratégico de un destino implica que la expresión orientada al logro de ganancia en el mercado “ventaja competitiva sostenible” tiene que ser contemplada en el contexto de un mayor número de dimensiones estructurales conectadas con su eficiencia y con la falta de fronteras claramente reconocibles.

Así, los autores acertadamente sugieren que la expresión “creación de valor sostenible”, como representativa del éxito estratégico de un destino y más que “ventaja competitiva sostenible”, refleja con toda idoneidad la combinación de las metas de la comunidad, la empresa y el accionista.

Se interpreta que el éxito estratégico del DTRAM viene definido por el concepto de “desarrollo turístico sostenible”, propuesto por la Organización Mundial del Turismo (1993), que lo entiende como una forma de desarrollo económico concebida para mejorar la calidad de vida de la comunidad anfitriona, dotar al visitante de una experiencia de alta calidad y mantener la calidad de un medio ambiente del que ambos la comunidad y el visitante dependen.

Entre los investigadores del segmento turístico considerado es patente el interés por el aspecto medioambiental –ecología del medio natural, herencia cultural y estructura social– del desarrollo turístico sostenible. Poon (1993), por ejemplo, argumenta que la sostenibilidad del medio ambiente debe gozar de la máxima prioridad en el desarrollo turístico. En relación con el ciclo de vida de un destino la explotación de su medio ambiente es una razón potencial del declive de su competitividad.

El equilibrio entre la protección del medio ambiente y ser competitivo en el mercado es la esencia del desarrollo de un destino turístico de alta montaña. Una visión estrecha del desarrollo económico combinada con una planificación inadecuada a menudo ha resultado en consecuencias negativas. El éxito estratégico está por tanto estrechamente relacionado con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico. También en el campo de la dirección estratégica el concepto de ética empresarial recibe particular atención.

Sin embargo, hay que tener presente que si bien el éxito estratégico, pues, se caracteriza por una posición de creación de valor sostenible afianzada a través de una prosperidad en el bienestar de la población anfitriona y en la satisfacción óptima de las necesidades del consumidor, sin menoscabo del medio ambiente cultural, social y natural, la realidad demuestra que en este tipo de destinos turísticos la prosperidad económica adquiere una importancia relativa superior a la de otros aspectos subjetivos como el bienestar de los residentes y mano de obra, la óptima satisfacción del visitante o la conservación de cultura y naturaleza.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DTRAM

Como es generalmente reconocido en el campo de la dirección estratégica de la empresa la elección de una estructura organizativa es un aspecto condicionante del éxito estratégico. De la misma manera que las empresas se organizan de formas diferentes, desde la burocratización hasta el cooperativismo, los DTRAM también se “organizan” o “gestionan” de distintas maneras. Los estudiosos del STRAM están familiarizados con dos modelos

organizativos extremos, bien conocidos como el “modelo comunitario europeo” y el “modelo corporativo americano”.

Respecto a los destinos turísticos Kaspar (1995) opina que su organización, por razones estructurales y políticas, principalmente consiste en promover la cooperación y la mejor armonización de diferentes objetivos dentro de ellos. Heath y Wall (1992) apuntan que las tareas organizativas del destino turístico son: formular estrategias, representar los intereses individuales, comercializarse y coordinar algunas actividades. Freyer (1993) dice que la gestión del destino turístico es una organización sin ánimo de lucro con influencia limitada sobre las fuerzas políticas (departamento de turismo dependiente de una institución pública).

Estos conceptos de destino turístico reflejan una estructura organizativa sin mucha sustancia y sujeta a importantes fuerzas políticas. La organización de la gestión del destino turístico es percibida como consistir principalmente en el uso de herramientas de marketing y la práctica de políticas en las que la planificación y toma de decisiones se basan en la colaboración de las partes interesadas, y en la existencia de numerosos compromisos. En esta categoría se inscriben la mayor parte de los DTRAM europeos, entre ellos el Valle de Arán.

El marco organizativo del modelo comunitario europeo de DTRAM se nutre de unidades de negocio proveedoras de servicios, especializadas, individuales e independientes que operan de forma descentralizada y entre las que ninguna detenta todo el control administrativo o propietario. El liderazgo estratégico se asocia a una gestión orientada hacia los inversores, y a una preocupación por los aspectos relacionados con la sostenibilidad del entorno, planificación del destino, desarrollo del producto, comercialización, etc. La gestión recae en las instituciones políticas y administrativas de la comunidad con participación e influencia del gobierno local.

El marco organizativo del modelo corporativo americano de DTRAM está dominado por una corporación privada. Estas corporaciones poseen y/o gestionan por un precio una selección estratégica de unidades de negocio proveedoras de servicios y centradas alrededor del DTRAM y sus productos (remontes, escuelas, alquileres, tiendas, alojamiento, restauración, ocio, salud, agencia de viajes, banco, etc.). En España tenemos un caso que claramente responde a este modelo, cual es el de Boí Taull Resort.

La forma multidivisional de organización es una constante en la mayoría de las corporaciones de turismo recreativo de alta montaña. Éstas tienen tanto una influencia dominante en como el destino se gestiona como negocio, como un fuerte poder político sobre todos los aspectos comunitarios relativos con el desarrollo del DTRAM.

Basándose en el caso de un estudio realizado en Suiza, Bieger (1998) sostiene que el concepto del destino turístico como unidad estratégica de negocio lleva a un nuevo paradigma

en la dirección estratégica de destinos turísticos porque se centra en el cliente y se orienta hacia el proceso. La perspectiva directiva de los DTRAM ya no trataría de segmentos sectoriales y empresas, sino en cadenas de servicios orientadas hacia el proceso. Esto a su vez ofrece razones para iniciar una reforma de la dirección del destino turístico, cuestión que, de acuerdo con el autor, puede en los casos más extremos significar una redefinición de las misiones del destino turístico, y de los procesos de fusiones y de reingeniería de negocios que acabe en un conspicuo liderazgo centralizado del negocio del destino. El modelo corporativo americano implica que el DTRAM es estratégicamente guiado por la corporación debido a que el agente corporativo es dominante.

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE DEL DTRAM

Con objeto de construir un modelo conceptual de un DTRAM con propósito de análisis estratégico es necesario definir las actividades discretas de creación de valor de su proceso productivo. El concepto de cadena de valor de Porter (1985) no sólo ha sido ampliamente utilizado como herramienta para desagregar la empresa en los elementos importantes de su proceso de creación de valor, sino que Camisón (1996) la conceptúa como “un excelente instrumento para conocer como se genera el valor de la empresa turística” y Carús (2001) la utiliza para desagregar las actividades de valor de las organizaciones líderes y pirenaicas que operan en el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña.

Por su parte, Stabell y Fjeldstad (1998) sostienen que mientras la cadena de valor es adecuada para analizar empresas de sectores fabriles, “...la tipología y lógica de creación de valor (de la cadena de valor) no es tan adecuada para el análisis de actividades en algunos sectores de servicios”. Además, el proceso de creación de valor de un destino turístico no puede quedar perfectamente explicado en el ámbito de la cadena de valor porque el proceso productivo de un destino no es secuencial. En la cadena de valor el producto de una actividad es el recurso de la siguiente, mientras que en un destino turístico el valor del cliente se consigue a través de un conjunto de proveedores discretos de servicio, una “red”, en terminología de Stabell y Fjeldstad.

Sin embargo, Flagestad y Hope (2001) notan como los citados autores desarrollan su actividad investigadora en relación al lado de la demanda, cuando un destino turístico principalmente supone el lado de la oferta de la red. Por ello, sugieren que el proceso de creación de valor de un DTRAM debe ser comprendido a través del “Abanico de Valor”, el cual construyen en base a la terminología de la cadena de valor de Porter.

Las actividades primarias del “abanico de valor” serían las involucradas en la creación del producto o servicio y en la transferencia de valor al consumidor. En un DTRAM el mecanismo dominante para la transferencia de valor es el conjunto de unidades de negocio

complementarias, es decir, en lo que se refiere al superior ámbito del DTRAM, su actividad primaria estaría desarrollada por el propio CTRAM sumado al resto de unidades de negocio independientes proveedoras de servicios privados y públicos (sanidad, policía, transporte, etc.).

La estructura de valor de cada unidad de negocio estaría integrada en el “sistema de valor” (Porter, 1985) del DTRAM mediante enlaces externos, pero cada unidad de negocio individual tendría su propia y característica cadena de valor.

Las actividades de apoyo del abanico de valor del DTRAM deben ser encontradas entre aquellas que soportan el funcionamiento de las primarias y que, entre otras, son principalmente:

1. Servicios colectivos (promoción, información, etc.).
2. Infraestructura turística (transporte local, formación, etc.).
3. Condiciones de los factores físicos (clima, paisaje, etc.).
4. Gestión del entorno.
5. Organización de la gestión del destino.
6. Alianzas y relaciones.

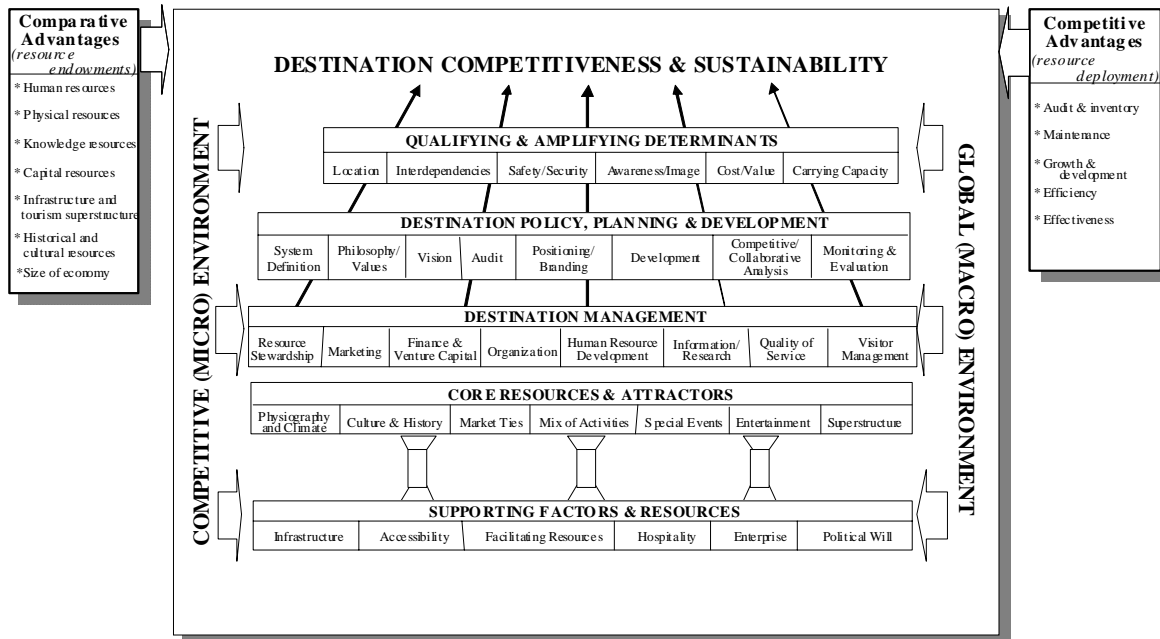
Con el mismo propósito de diagnosticar la “ventaja competitiva sostenible” o el proceso de “creación de valor sostenible” del DTRAM, el Tourism Management Group de la Universidad de Calgary, dirigido por el Dr. Simon Hudson, propone un modelo (Figura 1) de competitividad y sostenibilidad.

Desde 1992, el citado grupo ha estado desarrollando dicho modelo mediante su utilización como base investigadora. De las lecciones aprendidas de la propia investigación, y a través de interacciones con los responsables de distintos DMOs, el modelo ha sido constantemente revisado y periódicamente actualizado.

El modelo actual de competitividad y sostenibilidad es bastante complejo, contando con 35 componentes divididos en 5 áreas clave:

1. Determinantes calificadores y amplificadores.
2. Planificación, desarrollo y política del destino.
3. Dirección y gestión.
4. Recursos y atracciones principales.
5. Recursos y factores de apoyo.

Figura 1: Modelo de competitividad y sustentabilidad del destino



DCSModel (v9).ppt - April 2001

Fuente: Tourism Management Group, University of Calgary

UN MODELO ORGANIZATIVO PARA EL ANÁLISIS Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL DTRAM

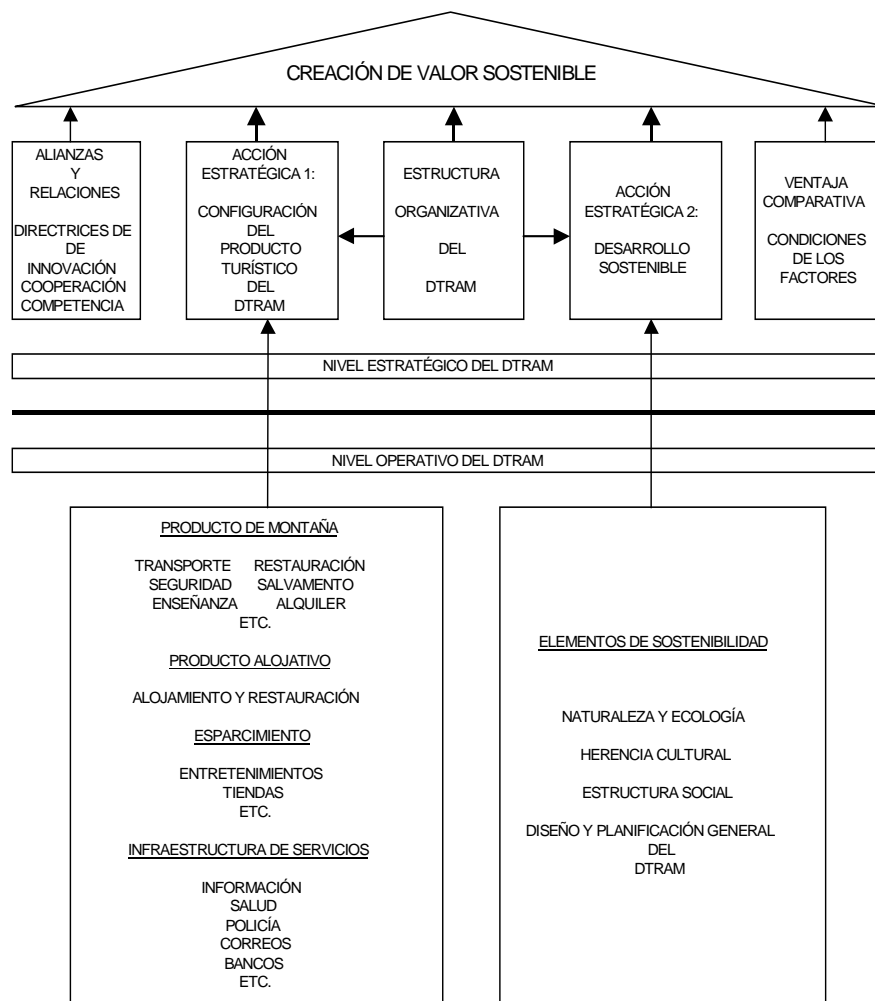
El propósito de concebir un modelo organizativo para la dirección estratégica de un DTRAM es el de identificar como están relacionadas con los objetivos propuestos las acciones estratégicas –responsables de la creación de valor sostenible– y la dirección estratégica – responsable de la implementación de la estrategia– del destino.

A la hora de construir dicha relación los elementos identificados a través de la desagregación del proceso de creación de valor sostenible han sido aplicados por Flagestad y Hope al marco organizativo de un DTRAM basándose en una analogía por la que la empresa multidivisional es utilizada como una metáfora. Este nuevo modelo (Figura 2) propone que las actividades del DTRAM sean divididas en dos niveles principales, un nivel estratégico y un nivel operativo, respectivamente, y permite su aplicación a estructuras organizativas diferentes de DTRAM.

El nivel operativo comprende el conjunto de unidades de negocio en que consisten los proveedores, privados y públicos, de servicios que ponen a disposición del visitante el producto

turístico, es decir, transfieren valor a los clientes, en lo que constituye las actividades primarias del *abanico de valor*. Este nivel también incluye las contribuciones de valor al producto turístico de las unidades de servicio relacionadas con el medio ambiente. Estas actividades son de apoyo para el desempeño de las actividades primarias.

Figura 2: Modelo conceptual para el análisis y dirección estratégica del DTRAM



Fuente: Adaptado de Flagestead y Hope (2001)

El nivel estratégico comprende la estructura organizativa del DTRAM y las dos principales acciones estratégicas. La primera de ellas es la gestión de la configuración del producto turístico del DTRAM o combinación de las diferentes unidades de negocio, y la segunda es la gestión del desarrollo sostenible, basado en los medios natural, cultural y social como elementos de sostenibilidad.

La configuración del producto turístico del DTRAM es la combinación, en términos de cantidad y calidad, de servicios discretos provista por los oferentes a nivel operativo. Estos

servicios son típicamente los siguientes: de montaña (transporte, salvamento, reparación, etc.), de alojamiento (hoteles, guarderías, refugios, etc.), de esparcimiento (cines, tiendas, entretenimientos, etc.) y de infraestructura básica (aguas, policía, bancos, etc.).

El aspecto vital del posicionamiento estratégico depende de la configuración del producto turístico. La posición estratégica de un destino depende en gran medida de su diferenciación a similares niveles de coste.

Flagestad y Hope (2001) entienden que su propuesta de explicación de la creación de valor sostenible del DTRAM conduce a la proposición de que el éxito estratégico del destino aumentará cuando la gestión de la acción 1 o configuración del producto turístico promueva actividades e inversiones que generen externalidades positivas; rechace actividades e inversiones que generen externalidades negativas; prime las actividades e inversiones de las unidades de negocio dirigidas a internalizar el mayor número de externalidades, y a competir en aspectos no influidos por externalidades (calidad, innovación, etc.); encuentre el equilibrio entre la contribución de las externalidades y la contribución de la competitividad a la creación de valor de la unidad individual de negocio; y cuando logre un óptimo encaje entre producto y demanda de DTRAMs.

En cuanto a la segunda acción estratégica o desarrollo sostenible, la creación de valor a través de la recreación turística en el contexto de un destino turístico está estrechamente relacionada con los medios social, cultural y natural. Así, la gestión de la sostenibilidad de estos recursos con el propósito de no sólo mantener sino incrementar su valor como funciones de apoyo, es condición para y está estrechamente relacionada con el éxito estratégico del DTRAM. La gestión de la sostenibilidad del entorno inmediato tiene un impacto determinante en la configuración de la creación de valor del destino, en términos de creación de externalidades de valor para las actividades primarias y para el resto de dimensiones relativas a su desempeño estratégico. Sin duda, los atributos locales del desarrollo sostenible son atracciones del destino, y como tales también son transmisores directos de valor para el cliente.

Una vez identificadas las acciones estratégicas a desarrollar por la estructura organizativa del destino, la siguiente cuestión consistirá en determinar cual de los modelos organizativos genéricos –*comunitario europeo* o *corporativo americano*– conducirá a un mejor desempeño en el logro de éxito estratégico.

Aunque como es lógico la estructura organizativa de cada DTRAM se sitúa en un continuo entre ambos modelos, Flagestad y Hope (2001) creen que existen razones para pensar que los que se asimilan al modelo corporativo pueden lograr un mejor desempeño a la hora de satisfacer al cliente. Y ello porque dicho modelo está en posición de gestionar más profesionalmente el desarrollo de un destino orientado a la satisfacción del cliente desde el

control de la masa crítica de proveedores de servicios, en contraste con el modelo comunitario en el que los proveedores de servicios actúan de forma menos coordinada.

Pero los autores en sentido contrario entienden se puede argumentar que el modelo comunitario, a través de un compromiso más fuerte de las partes interesadas, puede lograr un mejor desempeño que el modelo corporativo a la hora de satisfacer al cliente, por ejemplo, en las dimensiones de sostenibilidad (cultural, social y natural).

También, que se puede suponer que un destino en el que operen dos o más corporaciones diferentes logrará un mejor desempeño que un destino gestionado por una sola corporación debido a la falta de competencia interna.

En cualquier caso, la evidencia empírica acumulada hasta el momento dice, respecto a los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña como unidades esenciales del DTRAM, que entre cinco de sus líderes mundiales, tres están inmersos en modelos organizativos de destino turístico del tipo comunitario europeo, mientras que los otros dos lo están en modelos del tipo corporativo americano.

CONCLUSIÓN

Este artículo da en describir y apreciar dos aportaciones a la dirección estratégica de destinos turísticos de alta montaña. El abanico de valor y el modelo de competitividad y sostenibilidad extienden la teoría estratégica desde el CTRAM y la Ubicación hasta el DTRAM, y el modelo conceptual para la dirección estratégica del DTRAM supone un marco metodológico para su análisis a nivel estratégico.

Estos modelos rellenan una importante laguna de la teoría sobre dirección estratégica del destino turístico aplicable a la alta montaña y facilitan un más claro entendimiento de los mecanismos mediante los que los DTRAM pueden lograr los objetivos del turismo sostenible, beneficiando con ello al turista y a la comunidad de acogida sin impactar negativamente en el entorno medioambiental inmediato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**Barney, J.B.**

1991 Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120

Bieger, T.

1996 *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenbourg Verlag, Munich

1998 "Reengineering destination marketing organisations: the case of Switzerland". *Revue de Tourisme*. Vol. 53(3): 4-17

Buenos, E.

1987 *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid, quinta edición revisada y actualizada en 1996

Camisón, C.

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

Carús, L.

1999 *Definición de negocio turístico: clientes, funciones y tecnología. Una aplicación al Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña*". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 8(2): 148-163

2001 *Análisis Estratégico del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña: el caso del Pirineu Lleidatà*. Tesis doctoral sin publicar. Universidad de Lérida

Flagstead, A. y Hope, C.A.

2001 *Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective*. *Tourism Management* 4(22):445-461

Freyer, W.

1993 *Tourismus*. Wien. Munich

Heath, E. & Wall, G.

1992 *Marketing tourism destinations*. New York

Hergert, M. y Morris, D.

1989 *Accounting data for value chain analysis*", *Strategic Management Journal*, 10(2):175-188

Kaspar, C.

1995 *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen*. Verlag Paul Haupt. Vol. 13. Berna.

OMT – Organización Mundial del Turismo

1993 *Sustainable tourism development, guide for local planners*. OMT. Madrid

Penrose, E.G.

1959 *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press. New York

Peteraf, M.A.

1993 "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal* 14(3):179-191

Poon, A.

1993 *Tourism technology and competitive strategies*. Oxon. Reino Unido

Porter, M.E.

1980 *Competitive strategy*. The Free Press. New York.

1985 *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.

1996 "What is strategy?". *Harvard Business Review*. Vol. 6(74): 61-78

Schoemaker, P.J.H.

1994 Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades clave, *Harvard-Deusto Business Review* 3(60): 22-39

Stabell, C.B. y Fjeldstad, O.D.

1998 Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks, *Strategic Management Journal* 5(19): 413-437

Weiermair, K. y Auer, J.W.

1997 Der Strukturwandel im Alpinen Tourismus und daraus Resultierenden Anpassungsprobleme der Touristunternehmen, *Revue de Tourisme* 52(3): 38-47

Wernerfelt, B.

1984 A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180

Recibido el 12 de Julio de 20002

Correcciones recibidas el 12 de febrero de 2003

Aceptado el 17 de febrero de 2003

Arbitrado anónimamente