

ANÁLISIS DEL AJUSTE ENTRE GESTIÓN STAKEHOLDER Y CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

Luis Carús Ribalaygua, Universidad de Zaragoza, carus@unizar.es

M^a Isabel Saz Gil, Universidad de Zaragoza, sazgil@unizar.es

RESUMEN

El turismo como actividad económica y productiva necesita un enfoque de análisis complejo, global y multidimensional (Sessa, 2004), que integre las múltiples interconexiones existentes entre todos los agentes implicados. El turismo en la alta montaña genera un importante impacto en el medio ambiente y para un creciente número de agentes interesados –turistas, población local, empleados, proveedores de servicios, directivos, instituciones públicas en sus diferentes niveles de gobierno, asociaciones de consumidores, grupos conservacionistas, etc.– supone un conflictivo dilema entre el disfrute recreativo de ésta, su explotación económica y la conservación de las frágiles áreas donde aquel inevitablemente tiene su destino (Hudson, 2000). Sin embargo, hay que tener en cuenta que el éxito estratégico de un destino implica que la ventaja sostenible ha de ser contemplada en el contexto de un conjunto más amplio de dimensiones condicionantes de su eficiencia (Sauvain, 1998). El equilibrio entre la protección del medio ambiente y ser competitivo en el mercado es pues la esencia del desarrollo sostenible de un destino turístico de alta montaña (Poon, 1993). La mejora en la creación de valor está, por tanto, estrechamente relacionada con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico (Williams, 1996). En particular, los Centros Turísticos de Alta Montaña (CTRAM) son empresas de servicios turísticos significativamente relacionadas con el medio ambiente, al requerir una infraestructura y consumos de alto impacto en hábitats especialmente sensibles, por lo que han de ser tenidas en consideración cuestiones de carácter económico, social y medioambiental (Carús, 2001). El presente estudio realiza un análisis del Sector Turístico Recreativo de Alta Montaña (STRAM) y muestra como la participación de los *stakeholders* en el proceso estratégico de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAM's) permite la creación de valor sostenible para todos los interesados. De esta forma, en primer lugar, realizamos un análisis del segmento turístico recreativo de alta montaña y su impacto en el medio ambiente. En segundo lugar, proponemos que el modelo de gestión stakeholder refleja la interrelación entre los *stakeholders* y puede desempeñar un rol significativo en la creación de valor sostenible en el CTRAM. Así pues, el objetivo principal del trabajo es plantear como la creación de valor sostenible en los CTRAMs como destinos turísticos, pasa necesariamente por la participación de los *stakeholders* en el proceso de decisión estratégica, lo que exige la creación de unas condiciones óptimas de negociación, de intercambio de conocimiento y un aprendizaje colectivo entre todos los implicados.

PALABRAS CLAVE: Turismo Recreativo de Alta Montaña, sostenibilidad, grupo de interés, gestión *stakeholder*, participación

EXPLORING THE FIT BETWEEN STAKEHOLDER MANAGEMENT AND CREATION OF SUSTAINABLE VALUE

ABSTRACT

Tourism as a productive economic activity requires a global, multidimensional, complex analysis (Sessa, 2004), that takes into account the numerous links among the agents involved. High mountain tourism has a considerable environmental impact, and for a growing number of parties –tourists, locals, labour, service suppliers, managers, different tiers of the public sector, consumer associations, environmental groups, etc.– it means a conflictive dilemma between its use for leisure, its economic exploitation and the conservation of fragile areas (Hudson, 2000). However, it must be taken into account that the strategic success of a destination depends on a wider set of dimensions that condition its efficiency (Sauvain, 1998). The balance between environmental conservation and being competitive is the essence of sustainable development of a high mountain tourism destination (Poon, 1993). The improvement in value creation is therefore closely linked to an ethical management of the foundation of sustainability at the destination (Williams, 1996). Particularly, High Mountain Tourism Destinations (HMTDs) are tourism conglomerates strongly related to the environment, since they need infrastructures and consumptions of high impact in specially sensitive areas, which is the reason of a need for having into account economic, social and environmental issues (Carús, 2001). The present study consists of an analysis of the High Mountain Tourism Industry (HMTI), and shows how the participation of the *stakeholders* of any High Mountain Tourism Destination (HMTD) in the strategic process allows for sustainable value creation for all with an interest in it. The text has been organised in five sections: a) analysis of the High Mountain Tourism Industry; b) impact of high mountain tourism on the environment; c) influence of the *stakeholders* on the competitiveness of the high mountain tourism destinations; d) proposal of a scheme that displays the relationships among *stakeholders* and their participation in the creation of sustainable value of the HMTD; and e) main conclusions, which highlight how the creation of sustainable value in the HMTD needs their *stakeholder's* participation in the process of strategic management, what requires the creation of ideal bargaining conditions, knowledge transference and collective training of the all the parts involved.

KEYWORDS: High Mountain Tourism Industry, sustainability, *stakeholder*, *stakeholder* management, participation

1. INTRODUCCIÓN

Los Centros Turísticos de Alta Montaña (CTRAM) son empresas de servicios turísticos significativamente relacionadas con el medio ambiente, al requerir una infraestructura y consumos de alto impacto en hábitats especialmente sensibles. Por ello, es necesario realizar su análisis desde el concepto de sostenibilidad –creación de valor sostenible– del destino turístico, considerando sus perspectivas constituyentes. El CTRAM que se trata en este trabajo es el “Comunitario tipo Europeo” (Flagestad y Hope, 2001), ya que es el tipo más común de destino y posee una mayor y más profunda complejidad de sus elementos estructurales. Reconociendo los impactos negativos que el desarrollo de un CTRAM puede tener, los responsables de su gestión deben de utilizar la recreación, la economía y el medio ambiente como los pilares en que se basa la filosofía de creación de valor sostenible del destino. Los agentes responsables de los aspectos de sostenibilidad deben hacer que el reto medioambiental sea investido de la misma importancia que la del alto nivel a alcanzar con los otros dos, y divulgado de la misma manera. El éxito estratégico de un destino implica que la ventaja sostenible ha de ser contemplada en el contexto de un conjunto más amplio de dimensiones condicionantes de su eficiencia. El equilibrio entre la protección del medio ambiente y ser competitivo en el mercado es pues la esencia del desarrollo sostenible de un destino turístico de alta montaña. La mejora en la creación de valor está, por tanto, estrechamente relacionada con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico.

En definitiva, la cuestión fundamental es cambiar la estructura organizativa del destino para que esté orientada hacia la calidad de vida y el bienestar de las personas (habitantes y turistas). Esto significa que la gestión del destino debe partir de tres consideraciones básicas (Sauvain, 1998): de su utilidad y rentabilidad económica (sostenibilidad económica); de su papel en la salvaguarda cuantitativa y cualitativa de los valores naturales y paisajísticos (sostenibilidad ecológica); y de su integración en la sociedad local respetando las normas legales que garantizan el interés general y las posibilidades de futura creación de valor (sostenibilidad social). Para ello, proponemos la adopción de la gestión *stakeholder* y la participación de los diferentes *stakeholders* en el proceso estratégico. En este marco, la gestión *stakeholder* permite mostrar la naturaleza de las relaciones entre los distintos grupos de interés –turistas, población local, empleados, proveedores de servicios, directivos, instituciones públicas en sus diferentes niveles de gobierno, asociaciones de consumidores, grupos conservacionistas, etc.– y sus diferentes grados de poder negociador a la hora de decidir la creación de valor sostenible del CTRAM. Asimismo, la efectiva participación de los diferentes *stakeholders* permite endogeneizar los procesos de cambio (crecimiento y desarrollo) en el territorio mediante la negociación y la promoción (Boisier, 2004).

A partir de esta introducción, el trabajo se organiza de la forma siguiente. A continuación, abordaremos la definición y caracterización de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAM) y su impacto en el medio ambiente. En esta sección se mostrarán las funciones principales desarrolladas para los clientes en dichos centros y se distinguirán los dos modelos identificados, además consideraremos el impacto del turismo recreativo de alta montaña en el medio. En el siguiente apartado, revisaremos la gestión *stakeholder* y propondremos un esquema que muestra cómo la participación de los diferentes *stakeholders* en el CTRAM permite conjugar las perspectivas contrapuestas y puede alcanzarse consensos sobre la estructura y dinámica de los procesos sobre los cuales es necesario intervenir para la creación de valor sostenible en el CTRAM. Por último, estableceremos las principales conclusiones.

2. TURISMO RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA Y SU IMPACTO EN EL MEDIO

2.1. Segmento y Destino Turístico Recreativo de Alta Montaña

Teniendo en consideración la definición de negocio, en base a clientes, funciones y tecnología, propuesta por Abell (1980), se define el Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña (STRAM) (Carús, 2001) como el formado por Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña (CTRAM), o destinos que a través de una inversión previa en recursos humanos, equipos e infraestructura diversa explotan en ubicaciones de alta montaña, también fuera de la época invernal, centros recreativos o de ocio que, según la clasificación de Domínguez Machuca (1995), tienen por objeto la “fabricación de servicios –de tratamiento de personas– por lotes o a la medida”, y por clientes a turistas y excursionistas, internos o externos, cuyo propósito principal de visita es conseguir los servicios ofrecidos para satisfacer sus necesidades de recreación, en un proceso que supone un desplazamiento y estancia que conllevan el gasto de renta. Las funciones principales desarrolladas para los clientes por dichos centros, bien mediante la producción directa de los servicios o bien haciéndolos accesibles al turista a través de ejercer el papel de agentes, entre otras, son: a) servicios relacionados, además de con la práctica de los deportes de invierno tradicionales propios de las estaciones de esquí (alpino, fondo, telemark y snowboard), con la práctica de otros deportes de invierno y verano; b) servicios relacionados con el alojamiento y la restauración; c) servicios médicos y otros relacionados con salud y belleza; d) servicios culturales; e) información y reserva de servicios complementarios; f) provisión de otros servicios públicos.

Si bien es cierto que entre los CTRAMs así definidos de forma genérica algunos autores ya habían encontrado peculiaridades diferenciadoras y asignado nombres particulares en consecuencia –Estaciones de Destino (Monitor Company, 1992), Centros Integrados de Ocio en Estaciones de Montaña (SEATM 1997), o Centros de Turismo Alpino (University of Innsbruck, 1996)–, son los profesores Flagestad y Hope (2001) los primeros en describir formalmente la verdadera naturaleza de los dos extremos del continuo en el que cada CTRAM se sitúa. Su razonamiento sostiene que de la misma forma que las empresas tienen la posibilidad de organizarse de formas diferentes, desde los diseños más jerarquizados hasta los más descentralizados, también son distintas las maneras en las que se pueden organizar y gestionar los destinos turísticos de alta montaña o CTRAMs, como los puntos de cristalización de la demanda¹ a que se refería Kaspar (1995), y que también reconocieron Keller (1995) o Bieger (1996 y 1998). Sin embargo, también deben admitir que las dimensiones reales sujetas a la dirección estratégica del destino turístico, así como la naturaleza de sus misiones y objetivos pueden tener características muy diferentes a las correspondientes en una organización de carácter estrictamente privado.

Como apuntan Flagestad y Hope (2000 y 2001), aunque el grueso de la literatura estratégica desarrollada para la empresa es importante y relevante, la existencia de diferencias –en términos de propiedad, control, eficiencia, etc.– limita la capacidad de sus teorías para poder ser directamente aplicadas a nivel de CTRAM. El éxito estratégico de un destino implica que la ventaja sostenible ha de ser contemplada en el contexto de un conjunto más amplio de dimensiones condicionantes de su eficiencia. Se trataría de cadenas/sistemas de valor inmersos en ubicaciones competitivas, en una relación estrecha, de límites difuminados, con su entorno más específico. Como afirma Porter (1985) la cadena de valor de cada unidad de negocio está inmersa en el sistema de valor del

¹ Orientada hacia el CTRAM como unidad de destino, en su conjunto, y no hacia una firma particular.

destino, en el que por ejemplo se engarza a través de externalidades, aunque cada firma individual tiene su propia configuración discreta de valor. En consecuencia, proponen la expresión creación de valor sostenible, comprensiva de la combinación de metas de todos los *stakeholders* implicados en el éxito estratégico del destino, como más adecuada y representativa de la misión del CTRAM en su conjunto.

Desde esta perspectiva consideran un continuo entre el CTRAM “Corporativo tipo Americano” y el CTRAM “Comunitario tipo Europeo”. El primero está dominado por una corporación privada que posee y/o gestiona por un precio una selección de unidades de negocio proveedoras de servicios y centradas alrededor de la empresa y sus productos (remontes, escuelas, alquileres, tiendas, alojamiento, restauración, ocio, salud, agencia de viajes, banco, etc.). Ésta tiene y ejerce tanto el poder negociador dominante para decidir la estrategia de gestión del destino como negocio, como un fuerte poder político para influir en o decidir los aspectos comunitarios relativos al desarrollo del CTRAM. Este modelo “americano” implica que el destino es estratégicamente guiado por la corporación en función de su papel dominante, aunque sólo en casos más extremos el CTRAM está prácticamente incorporado en la empresa (Whistler, Canadá; Les Arcs, Francia; o Boí-Taull, España). El segundo, “Comunitario tipo Europeo”, se caracteriza por nutrirse de unidades de negocio proveedoras de servicios, especializadas, individuales e independientes que operan de forma descentralizada en el CTRAM y entre las que ninguna detenta todo el control administrativo o propietario. Ellas aportan las estrategias de desarrollo del producto, comercialización o sostenibilidad del entorno, es decir, son los principales agentes de la planificación del destino. Sin embargo, la gestión de su ordenamiento y parte de su promoción son responsabilidades de las instituciones políticas y administrativas de la Comunidad con participación e influencia del gobierno local.

Aunque como es lógico la estructura organizativa de cada CTRAM se sitúa en un continuo entre ambos modelos, los autores argumentan 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 disponen de un mayor poder de negociación y decisión. Están 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 unas unidades de servicios coordinadas a través de enlaces relativamente simples. El modelo corporativo americano es un concepto que se desarrolla, principalmente en Estados Unidos (Scott, 2006). A pesar de sus ventajas, puede presentar importantes desventajas especialmente para los grupos de interés con menor poder de negociación. Por otro lado, en el modelo comunitario, los proveedores de servicios actúan de forma menos coordinada, en muchos casos independiente, y cuyas relaciones, mucho más complejas, son en gran parte dirigidas o arbitradas por el poder público. No obstante, se puede argumentar que el modelo comunitario, por requerir su gestión exitosa un fuerte compromiso entre múltiples y diversos *stakeholders*, puede lograr un mejor desempeño que el modelo corporativo a la hora de proveer satisfacción a todos los *stakeholders* implicados en términos de creación de valor sostenible. Razón ésta, junto a su patente superioridad en número y a la mayor y más profunda complejidad de sus elementos estructurales, que anima a este trabajo a concentrarse en este tipo de CTRAMs.

2.2. Impacto del turismo recreativo de alta montaña en el medio

En nuestros días, a juzgar por las características de la fase del ciclo de vida en que se encuentra y por los valores que toman el resto de elementos estructurales que ponen de relieve las amenazas y oportunidades de un sector industrial –Grado de Concentración, Fuerzas Competitivas y Grado de Globalización– (Carús, 2001), el STRAM

se enfrenta a problemas no tanto de crecimiento como de conseguir una experiencia turística de calidad que, a su vez, es dependiente del sostenimiento del medio tanto físico como social (Ryan, 1991). Es cierto que el turismo se ha constituido en salvador de muchos aspectos económicos, físicos, sociales, psicológicos, culturales y políticos de los destinos. Pero no es menos cierto que también ha sido causante de un sin fin de impactos negativos (Crouch y Ritchie, 1999). Estos problemas cobran especial virulencia en el sistema montañoso de los Alpes en los que la actividad turística invernal realiza una importante contribución a la economía de los países alpinos (Abegg et al., 2007). Igualmente, los datos que documentan el flujo de turistas hacia los CTRAMs del Pirineo ponen de manifiesto que el segmento ha cobrado una importancia económica determinante (Carús, 2002).

Desde el aspecto de la ecología del medio, la alta montaña se encuentra entre los parajes naturales más amenazados, y el auge de la recreación en ella es responsable principal de dicha amenaza. Porque, a pesar de su fortaleza aparente, alberga un ecosistema muy frágil, y cualquier impacto humano tiene el doble de efecto que en las tierras más bajas de los valles. Tanto la práctica recreativa, con el esquí a la cabeza, como la infraestructura necesaria para llevarla a cabo, son el origen de toda una variedad de problemas medioambientales que se constituyen en auténticos retos para los destinos que conforman el STRAM. De hecho, el principal obstáculo para el desarrollo del sector se deriva de problemas medioambientales relacionados con la congestión humana y de tráfico, y con el uso intensivo de los recursos naturales por parte de los turistas (Hudson, 2000). La degradación del medio físico de hábitats frágiles ha venido de la mano de la deforestación; de una alteración en el uso de la tierra de alta montaña para la explotación turística, con la construcción de presas, amplias carreteras, remontes mecánicos, pistas de esquí, sistemas de innivación y defensas de avalanchas; de un exceso en la promoción de los sectores alojativo e inmobiliario en forma de hoteles y viviendas; y del aumento exponencial de la polución debida a los vehículos y de la generación de residuos, de su vertido y del descuido de su reciclaje. En lo que se refiere a la nieve artificial, los cañones utilizados para su producción consumen cantidades de agua superiores a 2,8 millones de litros por cada kilómetro de pista (Grabowski, 1992). Además, esta nieve se derrite más lentamente y reduce el ya corto periodo de recuperación de la vegetación durante los meses estivales. A largo plazo, el paisaje y ambiente cambian, el ecosistema se ve alterado y la biodiversidad disminuye (Wipf et al., 2005). En el ámbito social, el menoscabo físico derivado de la explotación continuada de las áreas de deporte y recreo junto a la creciente expansión de las áreas de esquí, han generado un grave conflicto entre esquiadores y conservacionistas y, por otro lado, el creciente deterioro del suelo es en gran parte debido al abandono de la ganadería, que tradicionalmente mantenía el equilibrio ecológico y la conservación de la belleza natural del medio. Para May (1995) los importantes enlaces mutuos entre uso del suelo, vegetación, paisajes y turismo solo pueden mantenerse si la gente que tiene contacto más directo con el medio, agricultores y ganaderos, son motivados para quedarse en las montañas.

Resulta imprescindible acotar el término desarrollo sostenible, lo que nos lleva como primer referente al Informe Brundtland (1987) que lo define como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD, 1988). Se interpreta que el éxito del CTRAM 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. Así el trabajo realizado por (OFIAMT, 1995) postula la “convergencia de la economía y de la ecología y la responsabilidad de los actores locales” en la elaboración de las normas de equilibrio y en su aplicación práctica. Y concluye proponiendo un programa de ocho puntos con criterios e indicadores, destinados a facilitar la concreción de una gestión sostenible de la estrategia de obtención de valor en el turismo de montaña, a partir de una evaluación de los efectos en el medio paisajístico, económico y social.

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, Butler (1980) afirma que 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 pues la esencia del desarrollo sostenible 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 en la creación de valor está por tanto estrechamente relacionado con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico. Hay que tener presente que el éxito estratégico 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. En definitiva, es necesario como apunta Boisier (2004) endogeneizar los procesos de crecimiento y desarrollo en el territorio.

3. LA GESTIÓN STAKEHOLDER EN LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE EN EL CTRAM

3.1. Una aproximación a la gestión stakeholder

Desde la teoría *stakeholder* se propone que las organizaciones serán más eficientes si se adopta un modelo plural de gestión basado en la incorporación de los intereses, necesidades y demandas de los diferentes agentes implicados. Donaldson y Preston (1995) ponen de relieve las implicaciones que la teoría *stakeholder* tiene para la organización. Desde este ámbito, se concibe a las organizaciones como un conjunto de relaciones entre las diferentes partes interesadas que mediante la producción de bienes y servicios desea satisfacer las necesidades de los diferentes *stakeholders* que la integran y de los cuales depende para su supervivencia (Rodríguez Fernández, 2003). Freeman (1984) define *stakeholder* como una persona o grupo que es capaz de afectar o ser afectado por la organización. Clarkson (1995) de forma más restringida identifica *stakeholder* como las personas o grupos que tienen demandas, propiedades, derechos o intereses en la organización y en sus actividades pasadas, presentes o futuras.

Según Mitchell *et al.* (1997) los *stakeholder* son agentes internos o externos que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una determinada organización, su nivel de importancia depende de que posean poder, legitimidad y/o urgencia. Por su parte, IESE *et al.* (2002) los agrupan en tres niveles en función de la relación que mantienen con la organización: el nivel consustancial, que se refiere a aquellos *stakeholders* sin los cuales la existencia de la organización resulta imposible (accionistas/inversores, empleados y socios estratégicos); el nivel contractual, que hace referencia a aquellos grupos con los que la organización ha establecido algún tipo de contrato formal (clientes, proveedores e instituciones financieras); y el nivel contextual, que es en el que se

encuentran aquellos que le permiten conseguir la necesaria credibilidad y aceptación de sus actividades (medios de comunicación, ONG's, Universidades, comunidad científica, comunidad local, etc.). En general, hay dos grupos de *stakeholders* que influyen en las organizaciones: *stakeholders* internos y externos. Los *stakeholders* internos tienen un interés económico directo en la organización y se encuentran localizados en el interior de la organización (Freeman, 1984). A diferencia de los *stakeholders* internos, los *stakeholders* externos tienen un control más limitado sobre los recursos críticos de la organización, sin embargo, en algunos casos los *stakeholders* externos tienen capacidad de influir en la organización (Freeman, 1984; Michell et al., 1997; Sharma y Henriques, 2005).

La importancia de los *stakeholders* en la gestión estratégica así como en la investigación académica no es nueva (Baron, 1995; Shaffer et al., 2000; Barney, 2005; Hillman y Keim, 2001; Aragón y Sharma, 2003; Sharma y Henriques, 2005). Siguiendo a Céspedes et al. (2003) los estudios que analizan la teoría de los *stakeholders* bajo una perspectiva mediambiental pueden ser divididos en cuatro bloques. Sin embargo, todos se centran en explorar el grado de implicación de estos grupos en la actuación medioambiental realizada por la organización. Asimismo, en la creación de valor sostenible en los Centros Turísticos de Alta Montaña el núcleo medioambiental es esencial y reúne a los factores naturales, sociales y culturales que constituyen los recursos y capacidades (ventajas comparativas) críticos en el proceso de creación de valor del destino. Otros recursos naturales serán paisajísticos, la flora y la fauna. Así mismo, el patrimonio cultural del destino y a sus atractivos locales de todo tipo (recursos monumentales, museísticos, gastronómicos, tradiciones festivas, etc.).

3.2. La participación de los stakeholders y la creación de valor sostenible

En la actualidad el sector turístico recreativo de alta montaña se enfrenta a retos serios y difíciles. Siguiendo a Sauvain (1998), mercado, demanda y clima, factores primeros en condicionar las perspectivas del sector, sufren cambios profundos y son consustanciales a ellos los más altos grados de incertidumbre. La evolución del clima, tal y como se pronostica, obra en pro de la concentración del turismo de alta montaña. Estas circunstancias representan nuevos retos a escala nacional y en los ámbitos regional y local, y a escala empresarial para la creación de valor sostenible de los CTRAMs que operan en ella.

Adaptar la oferta e implementar las estrategias necesarias para ello significa, para las organizaciones operadoras de remontes, realizar unas inversiones de tal cuantía que puedan poner en situaciones delicadas a las pequeñas y medianas. Por tanto, parece que las decisiones que afecten inversiones importantes deben tener un alcance regional, para intentar minimizar el riesgo de que las estrategias de recuperación terminen en fracasos financieros. Igualmente, para sobrevivir en un segmento turístico tan competitivo, resulta vital diferenciarse. Pero las condiciones naturales y las diferencias culturales ofrecen una gran diversidad de situaciones de CTRAMs. Se trata pues de identificar las oportunidades y amenazas que concurren en el STRAM, de identificar los puntos fuertes y débiles que concurren en cada destino y de aprovechar y potenciar, respectivamente, los primeros, evitando hipotecar las oportunidades de creación de valor sostenible con medidas coyunturales limitadas al corto plazo.

Para que la gestión de un CTRAM cree valor sostenible será imprescindible partir de propuestas como las de Hudson (2000) o Flagestad y Hope (2000), y conocer conceptos y aplicaciones anteriores como los aportados por Porter (1985) o Stabell y Fjeldstad (1998), o, más específicamente, por Poon (1993), Bieger (1996), Todd y

Williams (1996) o Weiermair y Auer (1997). En definitiva, la cuestión fundamental será cómo cambiar la estructura organizativa del destino para lograr una orientada hacia la calidad de vida y el bienestar de las personas (habitantes y turistas), mientras está inmerso en un sistema cuya tarea principal es, precisamente, crear estructuras organizativas sólo destinadas a aumentar la eficiencia económica. Esto significa que la gestión de sus destinos debe partir de tres consideraciones básicas (Sauvain 1998): de su utilidad y rentabilidad económica (sostenibilidad económica); de su papel en la salvaguarda cuantitativa y cualitativa de los valores naturales y paisajísticos (sostenibilidad ecológica); y de su integración en la sociedad local respetando las normas legales que garantizan el interés general y las posibilidades de futura creación de valor (sostenibilidad social).

A este respecto Flagestad y Hope (2000) discuten dos teorías asociadas a la imperfección del mercado –Costes de transacción y Creación de Externalidades– en relación a cómo se forjan las estructuras organizativas de los CTRAMs. Y concluyen que el reto político esencial del destino es, a través de una buena fase de análisis estratégico, identificar los objetivos estratégicos más relevantes y estimular y diseñar una estructura organizativa de gestión cualificada para garantizar a todo el destino en su conjunto un equilibrio óptimo entre (i) la adopción de externalidades y (ii) la libertad en áreas donde las externalidades sean menos significativas para maximizar la innovación y la creación de valor sostenible. Consideran que la internalización de externalidades es el principio dominante de la creación de valor sostenible en un CTRAM debido a la naturaleza complementaria de las relaciones entre los agentes con influencia en el destino. Hay que señalar que el sistema se encuentra articulado en torno a un medio ambiente que condiciona a y es condicionado por una serie de elementos estructurales críticos en la creación de valor sostenible del CTRAM como determinante de su posición competitiva, encontrándose todos ellos interrelacionados. Por ello, se debe esperar que el turismo de alta montaña contribuya a largo plazo a que los CTRAMs cumplan su función como espacio de vida, de producción, de recreación y como medio natural, por lo que se tratará de encontrar para cada caso una estructura organizativa óptima, que constituya un punto de equilibrio entre las fuerzas constituidas por la ecología, la economía y la sociedad.

Preston y Donaldson (1999) sugieren que la gestión *stakeholder* facilita la acumulación de recursos intangibles, los cuales afectan al éxito de la organización. Esto es debido a que se propone una visión compleja en la gestión de las organizaciones al incorporar un principio de respeto y equilibrio entre los intereses y expectativas plurales que convergen en la organización². De acuerdo con ese punto de vista, los directivos en su toma de decisiones no sólo deben tener en cuenta los intereses de determinados grupos, sino que deben considerar a aquellos grupos que tengan algún interés en la organización. No obstante, siguiendo a Hilman y Keim (2001), Hart y Sharma (2004) y Ballet (2005), a menudo existen conflictos de intereses entre distintos grupos de *stakeholders*, que provocan presiones sobre la organización en sentidos opuestos.

De acuerdo con Svendsen y Laberge (2005) se plantea un cambio en el compromiso *stakeholder* desde el enfoque tradicional al sistémico. El enfoque tradicional está habitualmente representado a través de una imagen que sitúa a la organización en el centro de una nube de grupos con interés sobre ella con los que establece conexiones de carácter bilateral. Sin embargo, desde el enfoque sistémico se entiende que ésta no se encuentra en el centro sino que es un agente más dentro del sistema. Desde el enfoque sistémico se considera que la confianza y el entendimiento mutuo son necesarios para que los miembros de la red actúen de forma conjunta. Por tanto, deben buscarse objetivos comunes compartidos y fomentar la colaboración conjunta. La red *stakeholder*,

entendida como un sistema en continuo cambio, es superior a la suma de sus partes ya que la organización se encuentra integrada y opera en un sistema de interdependencias externas (Andriof y Waddock, 2002). Este enfoque propone que la sostenibilidad a largo plazo de la organización depende del bienestar social y natural del sistema en el que esta se halla inserta (Post et al., 2002).

La fortaleza de la participación radica en la capacidad de los *stakeholders* de afectar de forma directa en los planes y objetivos de la organización. Por tanto, deben darse unas garantías para asegurar que los procesos de participación se desempeñan en un contexto que realmente incluye a todos los *stakeholders*. Esta inclusión supone un equilibrio en las relaciones de poder entre los diferentes colectivos y que la organización está efectivamente orientada a los grupos de interés. Por otro lado, requiere que los *stakeholders* posean la capacidad de ir más allá de su propio interés particular para contribuir de forma positiva al funcionamiento de la organización. En esta línea, Evan y Freeman (1993) proponen establecer una junta directiva de *stakeholders* para presidir la organización como fórmula de coordinar los intereses de los *stakeholders*. Turnbull (2002, en Rodríguez Fernández, 2003) apunta un modelo de separación de poderes y la creación de comités diversos para aprovechar las ventajas del gobierno empresarial basado en la creación y el funcionamiento de “redes” de confianza/cooperación y competencia. Asimismo, Ballet (2005) señala que un asunto central es implementar modalidades de gobierno organizativo fundamentadas en la confianza mutua y en la discusión.

De esta forma, a la hora de realizar el pertinente análisis estratégico, diseñar, implementar y controlar la estrategia general de un CTRAM, destinada a crear el valor sostenible que garantice la calidad de vida de sus habitantes a la vez que mejore su posición competitiva en el STRAM, ha de establecerse lo que puede ser entendido como una “mesa negociadora” del destino. Ésta debe reunir a todos los agentes interesados en un esfuerzo conjunto por acordar opciones estratégicas mutuamente satisfactorias y respetuosas con el medio. No obstante, hay que tener en cuenta que Fry (1995) puso de manifiesto que el conocimiento medioambiental en el que demanda, población local, unidades productivas y grupos ecologistas basaban sus opiniones era muy escaso, y concluyó que las inflamadas, interminables y poco eficientes discusiones a la hora de decidir estrategias de desarrollo del destino no cambiarían hasta que los agentes mencionados desarrollaran una mayor y mejor comprensión de los hechos medioambientales y económicos y de las causas de que piensen de formas diferentes. Tantos individuos como sea posible deben ser comprometidos con los aspectos medioambientales.

Por ello, es necesario adoptar un proceso negociador que permita un ajuste de los modelos cognitivos mentales de los distintos *stakeholders*, desarrollar competencias relacionales que permitan establecer vínculos con los distintos agentes implicados en la sostenibilidad del destino, y se han de elaborar alternativas que permitan arreglos institucionales y sociales importantes para la creación de valor y diferenciación del CTRAM y del destino turístico. En definitiva, y siguiendo a Boisier (2004), se requiere que todos los agentes dispongan del conocimiento adecuado que permita el surgimiento del pensamiento complejo y contemporáneo en el análisis y en la acción del cambio territorial. El autor apunta al uso sistemático de la palabra y del discurso para crear sujetos y realidades hasta generar una sinergia cognitiva, definida por Boisier (2000, en Boisier 2004) como una capacidad colectiva para alcanzar objetivos colectivos democráticamente establecidos, basada en compartir una misma interpretación de la estructura y dinámica de los procesos sobre los que es necesario intervenir.

² Esta visión de la organización ha permitido el desarrollo de una extensa literatura en torno a la introducción de códigos de conducta y sistemas de medición de la responsabilidad social.

Hay mucho que ganar con discusiones abiertas entre todas las partes interesadas, particularmente con aquellas radicalmente opuestas a cualquier tipo de movilismo. Según Beeler y Wood (1990) si las causas de preocupación advertidas por las comunidades locales, conservacionistas, unidades productivas u otros agentes son expuestas públicamente, la información obtenida en su discusión puede ser utilizada para diseñar una estrategia más fuerte y con mayor apoyo, en lugar de que constituyan escollos en el proceso de gestión del destino. En este sentido, Kaspar (1995) afirma que un DMO (Destination Management Organisation) por razones políticas y estructurales tendría por principal objeto promover la cooperación y la más amplia armonización de objetivos dentro de un destino. Heath y Wall (1992, en Bieger, 1996) observan que las tareas del DMO son las siguientes: desarrollar la planificación estratégica, representar los intereses de todas las partes involucradas, promocionar el destino y coordinar sus actividades. Freyer (1993) refiriéndose claramente a cualquier departamento de turismo dependiente de una institución pública, dice que la gestión del destino turístico es una organización sin ánimo de lucro con limitada influencia sobre las fuerzas políticas. Para Bieger (1996) el DMO poseería una estructura organizacional sin mucha sustancia y con muchos elementos de gestión política.

Por su parte, Todd y Williams (1996) han propuesto un EMS (Environmental Management System) o modelo de mejora para el STRAM norteamericano. Dicho modelo agrupa sus principales elementos en categorías que describen ejemplos de acciones que pueden comprometer la implementación conjunta de estrategias comunes en destinos turísticos de montaña. Sus beneficios incluyen la reducción de riesgos por responsabilidad medioambiental; la mejora de las relaciones públicas con los clientes; y la mejora de las relaciones con proveedores financieros, aseguradoras e inversores. Su análisis del caso americano sugiere que en la actualidad muchos CTRAM están inmersos en una amplia variedad de iniciativas para proteger y mejorar sus recursos medioambientales y que muchos de los elementos propuestos por el EMS están siendo utilizados. Sin embargo, encuentran que la práctica mayoría de agentes involucrados en la creación de valor del destino carecen de formación suficiente sobre la degradación medioambiental potencial, especialmente en términos de sus efectos acumulativos. Esta situación, por ejemplo, requeriría profundos programas de educación medioambiental destinados a todo el personal del CTRAM, programas que en muy pocos destinos están implantados.

Sea cual fuere su nomenclatura la creación de valor sostenible del destino requiere de una figura cuya responsabilidad sea la dirección estratégica del destino, es decir, la planificación, implementación y control de una estrategia general del destino que debe aportar repercusiones económicas positivas para las colectividades local y regional, y beneficiar a todos los ciudadanos en grandes círculos de población. Fundamentalmente, en términos de creación de valor sostenible: (i) la concreción del producto turístico (mix de unidades de negocio), y (ii) en función de una gestión sostenible del medio (natural, social y cultural) a través de una planificación y diseño integrales o globales del destino.

La configuración del producto turístico del CTRAM será la combinación óptima de los servicios discretos ya conocidos en términos de calidad y cantidad. Así, el valor creado por el destino aumentará (Flagestad y Hope, 2000) cuando el DMO promocióne actividades e inversiones que creen externalidades positivas a la vez que evite las negativas; promocióne actividades, unidades productivas e inversiones que sean capaces (i) de internalizar el máximo de externalidades en su configuración de valor y, (ii) de competir con estrategias no influidas por externalidades (innovación, recuperación, mejora); encuentre el equilibrio entre la contribución de

externalidades y la contribución de la competencia a la creación de valor de las unidades productivas individuales; y logre un ajuste óptimo entre producto y mercado. Además, la creación de valor del destino está íntimamente relacionada con los medios natural, social y cultural (Williams 1996). Es decir, la gestión sostenible del medio ambiente del CTRAM con el propósito de mantener e incrementar el valor de los factores que soportan la producción de servicios condiciona definitivamente su capacidad de creación de valor. Y es que no se puede dudar, como se ha comentado, de que los atributos locales constituyen atractivos del destino, y como tales, además de constituir recursos productivos, son en si mismos transmisores directos de valor al cliente.

4. CONCLUSIONES

Es necesario aceptar que el turismo como actividad económica y productiva necesita un enfoque de análisis complejo, global y multidimensional, que integre las múltiples interconexiones existentes entre todos los agentes implicados. En el caso del turismo recreativo de alta montaña, como se ha puesto de relieve han de ser tenidas en consideración cuestiones de carácter económico, social y medioambiental. 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. Hay un total acuerdo al señalar que la explotación del medio ambiente es una razón potencial del declive de su competitividad. Por ello, es esencial establecer un equilibrio entre la protección del medio ambiente y ser competitivo en el mercado.

A pesar de la creciente concienciación medioambiental, tanto los destinos turísticos de alta montaña como su demanda tienen un largo camino por recorrer antes de comprender la necesidad y los beneficios de una creación de valor sostenible. Por tanto, debe establecerse un proceso formativo y de negociación que asegure que los diferentes *stakeholders* lo entienden, y que el servicio ofrecido se ajusta a las expectativas de los consumidores y a los estándares del segmento sectorial. Por ello, son necesario implementar acciones colectivas que intensifiquen la conciencia de la importancia del medioambiente y poner en práctica modalidades estratégicas de gobernanza y gestión de los Centros Turísticos Recreativos de Alta Montaña, amplias e incluyentes adecuadas al cambio y que permitan articular lo productivo con lo social y medioambiental.

En definitiva, el éxito en la creación de valor se encuentra estrechamente vinculada con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico. Hay que tener presente que el éxito estratégico 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. Es decir, debe adoptarse una visión amplia del desarrollo económico que tenga en cuenta el desarrollo social y la defensa del medioambiente. Sin embargo, la capacidad para que el sector turístico recreativo de alta montaña sea competitivo y sostenible medioambientalmente es difícil, es probable que el esquí se encuentre en permanente confrontación con conservacionistas y con otros usuarios de la montaña.

En este contexto y para creación de valor sostenible en los centros turísticos de alta montaña se propone la adopción de una visión pluralista de la organización y favorecer la participación de los *stakeholders* implicados. En cuarto lugar, es de gestión directiva lo que supone cambios, y requiere un estilo de dirección participativa. De ese forma, la orientación de la organización hacia sus *stakeholders* le permite avanzar hacia la creación de valor

sostenible, ya que requiere establecer un proceso de negociación y aprendizaje colectivo basado en un debate abierto entre todos los actores afectados, en el que cada uno acepte desprenderse de su visión parcial en pro de una visión global del destino en su conjunto.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abegg, B.; Agrawala, S.; Crick, F. y Montfalcon, A. (2007). "Effets des changements climatiques et adaptation dans le tourisme d'hiver", en Agrawala, S. (dir), *Changements climatiques dans les Alpes Européennes. Adapter le tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels*. Editions OCDE.
- Abell, D.F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Andriof, J. y Waddock, S. (2002). "Unfolding Stakeholder Engagement", en Andriof, J.; Waddock, S.A.; Husted, B.W. y Rachman, S.S. (eds.). *Unfolding Stakeholder Thinking*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Aragón-Correa, A. y Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of Management Review*, 28, 71-88.
- Ballet, J. (2005). "Stakeholders et capital social". *Revue Française de Gestion*, 156, 77-91.
- Barney, J. (2005). "Should strategic management research engage public policy debates". *Academy of Management Journal*, 48, 945-948.
- Baron, D. (1995). "Integrated strategy: Market and nonmarket components". *California Management Review*, 37, 47-65.
- Beaudry, M. (1991). "The limits to mountain resort growth". *Ski Area Management*, 30, 39-63.
- Beeler, T. y Wood J. (1990). "Overcoming environmental obstacles". *Ski Area Management*, 29, 74-87.
- Bieger, T. (1996). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. Munich: R. Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T. (1998). "Reengineering destination marketing organisations: the case of Switzerland". *Revue de Tourisme*, 53, 4-17.
- Boisier, S. (2004). "Desarrollo territorial y descentralización: El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente". *EURE Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 90, 27-40.
- Butler, R.W. (1980). "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for the management of resources". *Canadian Geographer*, 24, 5-12.
- Carús, L. (2001). *Análisis Estratégico del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña: el caso del Pirineu Lleidatà*. Tesis doctoral (Tdx), Universidad de Lérida.
- Carús, L. (2002). *Análisis estratégico comparado de ubicaciones de recreo de alta montaña: Alpes, Rocosas y Pirineo de Lérida*. Lérida: Patronato de Turismo de la Diputación de Lérida.
- Céspedes, J., Burgos, J. y Álvarez, M.J. (2003). "Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry". *Scandinavian Journal of Management*, 19, 333-358.
- Clarkson, M. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- CMMAD (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988). *Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (1999). "Tourism competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research*, 44, 137-152.

- Domínguez Machuca, J.A. (1995). *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, 20, 63-91.
- Evan, W. y Freeman, R.E. (1983): "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", en Beauchamp, T. y Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Flagestad, A. y Hope, C. A. (2000). "A model for strategic success linked to sustainable tourism; the strategic performance pyramid". *Working Paper*, Bradford: University of Bradford Management Centre.
- Flagestad, A. y Hope, C.A. (2001). "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective". *Tourism Management*, 22, 445-461.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freyer, W. (1993). *Tourismus-Einführung in die Fremdenverkehrs-konomie*. Munich: Wien.
- Fry, J. (1995). "Exactly what are their environmental attitudes?", *Ski Area Management*, 34, 45-70.
- Grabowski, P. (1992). "White gold", *In Focus*, 5, 8-9.
- Hart, S.L. y Sharma, S. (2004). "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, 18, 7-18.
- Hillman, A. y Keim, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hudson, S. (1996). "The greening of ski resorts: a necessity for sustainable tourism, or a marketing opportunity for skiing communities?". *Journal of Vacation Marketing*, 2, 176-185.
- Hudson, S. (2000). *Snow Business. A Study of the International Ski Industry*. New York: Cassell.
- IESE, Fundación Entorno y Pricewaterhousecoopers (2002): *Código de Gobierno para la empresa sostenible*. (consulta realizada el 09 de Enero de 2009), disponible en: http://www.responsabilidadimas.org/biblioteca/docs/iese_guia_implantacion_codigo.pdf
- Kaspar, C. (1995). *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen. vol. 13*. Berna: Verlag Paul Haupt.
- Keller, P. (1995). "Touristische Wettbewerbsfähigkeit-Was Ist Das?", en C. Kaspar (ed.), *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1994/95*. St. Gallen, CH: Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen.
- May, V. (1995). "Environmental implications of the 1992 Winter Olympic Games". *Tourism Management*, 16, 269-275.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, 22, 853-866.
- Monitor Company (1992). *L'Avantage Competitiu del Sector Turisme a Catalunya*. Barcelona: Departament de Comerç, Consum i Turisme, Generalitat de Catalunya.
- O.M.T. (1993). *Sustainable tourism development, guide for local planners*. Madrid: OMT.
- OFIAMT (1995). *Contribuciones a la política del turismo*. Berna: EDMZ,.
- Poon, A. (1993). *Tourism technology and competitive strategies*. Oxon: CBA International.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.

- Post, J.; Preston, L. y Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- Preston, L.E. y Donaldson, T. (1999). "Stakeholder Management and Organizational Wealth". *Academy of Management Review*, 24, 619-625.
- Rodríguez, Fernández J.M. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Madrid: Akal Economía Actual.
- Ryan, C. (1991). "Tourism and marketing – a symbiotic relationship?". *Tourism Management*, 12, 101-111.
- Sauvain, P. (1998). "El desenvolupament sostenible d'una estació de neu", en el Libro de Intervenciones del Ier. *Congreso Mundial de Turismo de Nieve y Deportes de Invierno*, Madrid: OMT.
- Scott, D. (2006). "Global Environmental Change and Mountain Tourism", in Gössling, St. y Hall, C.M. (eds.), *Tourism and Global Environmental Change, Ecological, Economic, Social and Political Interrelationships*, Londres: Routledge.
- Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne (S.E.A.T.M.). "Les chiffres clés du tourisme de montagne", *Secrétariat d'Etat au Tourisme*, France (varios años).
- Sessa, A. (2004). "Producción turística y productos turísticos: Estado de la cuestión, métodos y tendencias", *Contribuciones a la Economía*, octubre 2004, (consulta realizada en febrero 2009), texto completo disponible en <http://www.eumed.net/ce/2004/as-pt.htm>
- Shaffer, B., Quasney, T. y Grimm, C. (2000). "Firm level performance implications of nonmarket actions". *Business and Society*, 39, 126-143.
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry". *Strategic Management Journal*, 26, 159-180.
- Stabell, C.B. y Fjeldstad, Ø.D. (1998). "Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks". *Strategic Management Journal*, 5, 413-437.
- Svendsen, A. y Laberge, M. (2005). "Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging". *Journal of Corporate Citizenship* 9.(dgl)4.3(de-10..9(ok9)5.3(u.43 "14)4.3(as3 "14))a-5.2(kt5(.)