

ANEXO 6.

(pág. 307)

DIAGNOSTICO FUNCIONAL

EMPRESA:

CUESTION 1. Partiendo de que su empresa manifiesta perseguir una estrategia de diferenciación (intenta proporcionar algo percibido como único por los compradores que es valioso para ellos, más allá de simplemente ofrecer un precio bajo), valore del 1 (poca) al 3 (mucho) la importancia que para lograr esa diferenciación tienen en su organización las siguientes actividades de valor.

- | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Dirección general y administración..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 2. Formación de personal..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 3. Motivación de personal..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 4. Otras actividades de administración de personal..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 5. Aprehensión, implantación y administración de tecnologías..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 6. Proceso de Compras..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 7. Logística Interna (recepción y almacenamiento de inputs)..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 8. Producción de servicios deportivos..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 9. Producción de servicios alojativos y de restauración..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 10. Producción de servicios médicos, de salud y belleza..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 11. Producción de servicios culturales..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 12. Información y reserva de servicios complementarios..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 13. Distribución directa (cliente final)..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 14. Distribución indirecta (turoperador o agencia de viajes)..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 15. Estudio del mercado..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 16. Promoción (publicidad, márketing directo, fuerza de ventas, etc)..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 17. Otras actividades de gestión comercial y ventas..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |
| 18. Servicio posventa..... | 1) <input type="checkbox"/> | 2) <input type="checkbox"/> | 3) <input type="checkbox"/> |

CUESTION 2. Por favor, distribuya los costes totales de su empresa entre las siguientes actividades:

1. Dirección general y administración. ----- %
2. Formación de personal. ----- %
3. Motivación de personal. ----- %
4. Otras actividades de administración de personal. ----- %
5. Aprehensión, implantación y administración de tecnologías. ----- %
6. Proceso de Compras. ----- %
7. Logística Interna (Recepción y almacenamiento de inputs). ----- %
8. Producción de servicios deportivos. ----- %
9. Producción de servicios alojativos y de restauración. ----- %
10. Producción de servicios médicos, de salud y belleza. ----- %
11. Producción de servicios culturales. ----- %
12. Información y reserva de servicios complementarios. ----- %
13. Distribución directa (cliente final). ----- %
14. Distribución indirecta (turoperador o agencia de viajes). ----- %
15. Estudio del mercado. ----- %
16. Promoción (publicidad, márketing directo, fuerza de ventas, etc). ----- %
17. Otras actividades de gestión comercial y ventas. ----- %
18. Servicio posventa. ----- %

$\Sigma = 100\%$

QUESTION 3. ¿Qué porcentaje de sus ventas brutas han sido distribuídas de forma indirecta (a través de turoperadores y/o agencias de viaje)?

..... %

QUESTION 4. Por favor, determine qué porcentaje de sus ventas brutas corresponden a los siguientes conceptos:

Viajes independientes %

Viajes organizados "paquete" %

$\Sigma = 100\%$

QUESTION 5. Por favor, señale cual o cuales de los siguientes equipos, aplicaciones o servicios informáticos o teleinformaticos son utilizados por su empresa:

DIRECCION GENERAL Y ADMINISTRACION.

1. Elementos ofimáticos sencillos (procesador de textos, hoja de cálculo, bases de datos, gestión documental y archivo electrónico).....
2. Paquetes integrados de gestión (facturación, contabilidad, nóminas, ingresos, bajas, etc.).....
3. Sistemas de decisión complejos DSS -sistemas de apoyo a la decisión- o EDSS -sistemas de apoyo a la decisión expertos.....
4. Servidor propio de Internet (mainframe).....
5. Pertenencia a extranets (conexiones privadas directas con bancos, asesorías, etc).....
6. Red local propia (intranet) para comunicación y coordinación de todas las actividades de valor de su empresa.....

RECURSOS HUMANOS.

7. Paquetes integrados de administración de recursos humanos (análisis de puestos, aprovisionamiento, análisis de motivaciones, evaluación del desempeño, análisis de estructura y composición de plantilla, presencia en el trabajo, productividad, etc.).....
8. Conexión directa vía extranets (fundamentalmente con proveedores de remotes y equipos de innivación artificial) para facilitar la teleformación de trabajadores.....
9. Internet para recoger información en las diferentes bases de datos con información sobre mano de obra disponible en el sector o para recibir candidaturas.....

DESARROLLO TECNOLÓGICO.

(En relación con los equipos y software existentes, o en proyecto de instalación, elija la opción predominante en su organización)

10. Se desarrollan internamente por personal propio.....
11. Son desarrollados por proveedores externos exclusivamente
12. Son estándar, pero se mejoran internamente de forma significativa.....
13. Son estándar, utilizados tal y como son adquiridos.....

COMPRAS.

14. Conexiones a Internet para recoger información sobre nuevos proveedores y, en general sobre el mercado de inputs.....
15. Sistemas CIIS (Communication-Intensive Information Systems) / EDI (Electronic Data Interchange) para la conexión directa con los proveedores, vía extranets privadas.....

LOGÍSTICA INTERNA.

16. Dispositivos electrónicos para el control de recepciones y estocs (lápiz óptico, escáner, etc.).....
17. Equipos específicos para el almacenamiento, manejo y transporte interno de inputs (cámaras climatizadas, uñas, cadenas de transporte, etc.).....
18. Programas informáticos para el proceso de órdenes de servicio.....

NUCLEO DE OPERACIONES.

19. Sistemas CAD de diseño y arquitectura medioambiental.....
20. Dispositivos de operación y control automático (de remotes, sistema de innivación, operación de edificios e instalaciones, etc.).....
21. Paquetes integrados de planificación flexible de necesidades (asignación de material deportivo idóneo, logística de transporte, etc.).....
22. Tecnología de materiales.....

LOGÍSTICA EXTERNA.

23. Sistemas de centralización de reservas –CRS (Central Reservation Systems)-.....

24. Sistemas CIIS (Communication-Intensive Information Systems) / EDI (Electronic Data Interchange) para la conexión directa con turoperadores y agencias de viaje, vía extranets privadas.....

25. Websites propias con sistemas interactivos asistidos de diseño personalizado de recorrido y estancia –tipo CATC (Computer Assisted Travel Counselling), reserva en función de plazas disponibles –tipo COF (Customer Order Fulfillment)- y pago (e-commerce / TPV).....

MARKETING Y VENTAS.

26. Sistemas integrados de apoyo a la decisión de márketing -DSS o EDSS- (captación electrónica de datos; estudio de mercado; al diseño, implantación y control del plan de márketing; al diseño, presupuesto, emisión y evaluación de la propia promoción; etc.).....

27. Editores de html –tipo Frontpage o Hotmetal- para el diseño de páginas web propias.....

28. Web propia con a) sistemas DDB (Destination DataBases)- referente a la ubicación, a las características y condiciones del centro (a través de sistemas de vídeo), y a todos los servicios que este ofrece, incluyendo demostraciones de sus características. b) establecer una comunicación personal e interactiva con el usuario final, con objeto de obtener más y mejor información sobre las preferencias de clientes y clientes potenciales; y c) realizar promociones e insertar publicidad.....

SERVICIO POSVENTA

29. Correo electrónico para el procesar sugerencias y reclamaciones, en lo que constituye el proceso de atención al cliente.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

[ENVIAR](#)

ANEXO 7.

(pág. 313)

TABLA 1.
FRECUENCIAS DE LA IMPORTANCIA OTORGADA A LAS ACTIVIDADES DE VALOR EN LA
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

LIDERES	ACTIVIDADES	P. LLEIDA
Importancia 1 / 2 / 3 Frecuencias		Importancia 1 / 2 / 3 Frecuencias
	INFRAESTRUCTURA	
0 / 1 / 4	Dirección general y administración	0 / 1 / 3
	ADMON. RR.HH.	
0 / 0 / 5	Formación de personal	1 / 2 / 1
0 / 0 / 5	Motivación de personal	3 / 1 / 0
0 / 1 / 4	Otras actividades de administración de personal	4 / 0 / 0
	DESARROLLO TECNOLOGICO	
0 / 0 / 5	Aprehensión, implantación y administración de tecnologías	0 / 4 / 0
	APROVISIONAMIENTO	
0 / 3 / 2	Proceso de compras	1 / 1 / 2
	LOGISTICA INTERNA	
2 / 3 / 0	Recepción y almacenamiento de inputs	3 / 1 / 0
	OPERACIONES	
0 / 0 / 5	Producción de servicios deportivos	0 / 0 / 4
0 / 0 / 5	Producción de servicios alojativos y de restauración	0 / 1 / 3
0 / 0 / 5	Producción de servicios médicos, de salud y belleza	2 / 2 / 0
1 / 3 / 1	Producción de servicios culturales	4 / 0 / 0
0 / 2 / 3	Información y reserva de servicios complementarios	0 / 4 / 0
	LOGISTICA EXTERNA	
0 / 0 / 5	Distribución directa	0 / 1 / 3
0 / 4 / 1	Distribución indirecta	1 / 2 / 1
	MARKETING Y VENTAS	
1 / 0 / 4	Estudio del mercado	4 / 0 / 0
0 / 1 / 4	Promoción	0 / 2 / 2
1 / 3 / 1	Otras actividades de gestión comercial y ventas	2 / 2 / 0
	SERVICIO POSVENTA	
0 / 1 / 4	Atención de reclamaciones y sugerencias	0 / 2 / 2

TABLA 2.
CADENAS DE VALOR MEDIDAS EN TERMINOS DE COSTE MEDIO

ORGs. LIDERES	ACTIVIDADES (VALORES PORCENTUALES)	ORGs. P. LLEIDA
5,97	INFRAESTRUCTURA	11,40
5,97	Dirección general y administración	11,40
2,23	ADMÓN. RR.HH.	1
1,24	Formación de personal	0,86
0,93	Motivación de Personal	0,02
0,06	Otras actividades de administración de personal	0,12
3,98	DESARROLLO TECNOLÓGICO	1,76
3,98	Aprehensión, implantación y administración de tecnologías	1,76
0,83	APROVISIONAMIENTO	0,90
0,83	Proceso de compras	0,90
0,57	LOGÍSTICA INTERNA	0,80
0,57	Recepción y almacenamiento de inputs	0,80
74,22	OPERACIONES	70,82
40,41	Producción de servicios deportivos	52,02
29,52	Producción de servicios alojativos y de restauración	17
3,11	Producción de servicios médicos, de salud y belleza	1
0,04	Producción de servicios culturales	0,02
1,14	Información y reserva de servicios complementarios	0,6
4,05	LOGÍSTICA EXTERNA	7,22
2,43	Distribución directa	5,30
1,62	Distribución indirecta	1,92
7,85	MARKETING Y VENTAS	6
1,17	Estudio del mercado	0
6,22	Promoción	5,5
0,46	Otras actividades de gestión comercial y ventas	0,5
0,30	SERVICIO POSVENTA	0,1
0,30	Atención de reclamaciones y sugerencias	0,1

TABLA 3.
CONTENIDO TECNOLÓGICO DE LAS CADENAS DE VALOR

ORGs. LIDERES	TECNOLOGIAS (NUMERO / PROPORCION)	ORGs. P. LLEIDA
	INFRAESTRUCTURA	
5 / 100	Elementos ofimáticos sencillos	4 / 100
5 / 100	Paquetes integrados de gestión	4 / 100
3 / 60	Sistemas de decisión complejos (DSS / EDSS)	0 / 0
2 / 40	Servidor propio de Internet (mainframe)	1 / 25
2 / 40	Pertenencia a Extranets	0 / 0
5 / 100	Red local propia (Intranet)	2 / 50
	ADMON. RR.HH.	
5 / 100	Paquete integrado de Admon. RR.HH.	2 / 50
1 / 20	Teleformación	0 / 0
2 / 40	Reclutamiento electrónico	0 / 0
	TECNOLOGIA	
2 / 40	Desarrollo interno por personal propio	0 / 0
0 / 0	Proveedor externo en exclusiva	1 / 25
3 / 60	Estándar mejorada internamente	1 / 50
0 / 0	Estándar	2 / 25
	APROVISIONAMIENTO	
5 / 100	Información vía Internet	4 / 100
1 / 20	Sistemas CIIS / EDI vía Extranet	0 / 0
	LOGISTICA INTERNA	
5 / 100	Control electrónico de recepciones y estocs	4 / 100
5 / 100	Equipos específicos de almacenamiento	4 / 100
5 / 100	Proceso electrónico de órdenes	2 / 50
	OPERACIONES	
1 / 20	Sistemas CAD de diseño y arquitectura medioambiental	0 / 0
5 / 100	Operación y control automático	4 / 100
4 / 80	Paquetes integrados de planificación flexible	1 / 25
0 / 0	Tecnología de materiales	0 / 0
	LOGISTICA EXTERNA	
5 / 100	Centralización de reservas (CRS)	4 / 100
2 / 40	Sistemas CIIS / EDI vía extranets	0 / 0
4 / 80	Websites con CATC / COF / e-commerce	1 / 25
	MARKETING Y VENTAS	
4 / 80	Sistemas de decisión complejos (DSS / EDSS)	0 / 0
5 / 100	Editores HTML	3 / 75
5 / 100	Web propia	4 / 100
	SERVICIO POSVENTA	
5 / 100	Correo electrónico de atención al cliente	4 / 100

TABLA 4.
SOPORTE ESTRATEGICO FUNDAMENTAL

ORGs. LIDERES	PARAMETROS	ORGs. P. LLEIDA
44'4	ANTIGÜEDAD (Años de operación)	26
512 39.228.934	TAMAÑO Número de trabajadores Cifra de ventas brutas (US \$)	167 9.789.915
1 / 20 4 / 80	TIPO DE PROPIEDAD (Número / Proporción) Propiedad pública Propiedad privada	0 / 0 4 / 100
PARAMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO		
<u>SISTEMAS DE PLANIFICACION Y CONTROL</u>		
<u>(Nivel de utilización: Número / Proporción)</u>		
4 / 80	Planificación estratégica plurianual	1 / 25
5 / 100	Planificación de objetivos anuales	4 / 100
4 / 80	Normas y estándares sobre calidad	0 / 0
4 / 80	Normas y estándares sobre procesos productivos	0 / 0
5 / 100	Mantenimiento preventivo de los equipos	4 / 100
5 / 100	Control presupuestario	4 / 100
4 / 80	Control de calidad	1 / 25
5 / 100	Control de inventarios	2 / 50
4 / 80	Control de producción	1 / 25
<u>ADOPCION DE DECISIONES OPERATIVAS</u>		
1 / 20	Centralizada	4 / 100
0 / 0	Ambas	0 / 0
4 / 80	Descentralizada	0 / 0
<u>DIFERENTES PARAMETROS ORGANIZATIVOS</u>		
<u>(Importancia: 1 / 2 / 3)</u>		
1 / 1 / 3	Especialización de puestos	2 / 2 / 0
1 / 3 / 1	Estandarización de los procedimientos de trabajo	3 / 1 / 0
0 / 3 / 2	Diferenciación funcional	3 / 1 / 0
1 / 0 / 4	Relaciones horizontales	3 / 1 / 0
1 / 3 / 1	Relaciones jerárquicas	1 / 1 / 2
0 / 4 / 1	Autocontrol	2 / 2 / 0
0 / 2 / 3	Formación específica	2 / 2 / 0
1 / 3 / 1	Formación pluridisciplinar	0 / 2 / 2
1 / 3 / 1	Grupos multifuncionales	0 / 4 / 0
1 / 0 / 4	Información interdepartamental	0 / 2 / 2

TABLA 5.

FRECUENCIAS DE LA IMPORTANCIA OTORGADA A LAS VARIABLES EXPLICATIVAS DEL ESTILO DE DIRECCION

LIDERES	PARAMETROS	P. LLEIDA
Importancia 1 / 2 / 3 <u>Frecuencias</u>	VALORACION DE ACTUACIONES DE LA ALTA DIRECCION	Importancia 1 / 2 / 3 <u>Frecuencias</u>
0 / 0 / 5	Compromiso con objetivos y estrategias de la empresa	0 / 1 / 3
1 / 3 / 1	Contactos y relaciones con agentes externos	1 / 1 / 2
1 / 3 / 1	Motivar, formar y aplicar las capacidades del personal	0 / 2 / 2
0 / 3 / 2	Obtención de información relevante para la toma de decisiones	0 / 2 / 2
1 / 3 / 1	Transparencia informativa y difusión de la información	1 / 1 / 2
0 / 4 / 1	Participación directa en el desarrollo de estrategias	0 / 1 / 3
2 / 3 / 0	Participación directa en la implantación de estrategias	1 / 1 / 2
3 / 2 / 0	Solución de problemas operativos y conflictos en niveles infs.	0 / 4 / 0
0 / 1 / 4	Negociación y colaboración con agentes externos	0 / 1 / 3
0 / 4 / 1	Diseño del trabajo en función de equipos	0 / 2 / 2
	VALORES RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO	
2 / 3 / 0	Iniciativa	1 / 2 / 1
0 / 2 / 3	Responsabilidad	0 / 1 / 3
1 / 3 / 1	Disciplina	1 / 1 / 2
1 / 3 / 1	Creatividad	2 / 1 / 1
1 / 3 / 1	Orden	0 / 4 / 0
0 / 2 / 3	Cooperación	1 / 2 / 1

FUENTES

(pág. 319)

- * ACERO, A. (1998): "La hoja de cálculo como herramienta de márketing", TI Magazine, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, abril.
- * ADLER, J. (1989): "Origins of sightseeing", *Annals of Tourism Research*, vol. 16, nº 1.
- * AGUIRRE I GILI, P. (1989): "El CAD/CAM/CAE/CIM en la industria", *Alta Dirección*, nº 148.
- * AMERICAN DEMOGRAPHICS (1996): "Skiing's Demographic Future", Brad Edmonson, *Ski Area Management*, Vol. 35, nº 1.
- * AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 1.
- * AMERICAN DEMOGRAPHICS (1996): "Skiing's Demographic Future", Brad Edmonson, *Ski Area Management*, Vol. 35, nº 1.
- * AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 1.
- * ARORA, A. Y GAMBARDELLA, A. (1997): "Domestic markets and international competitiveness: generic and product-specific competencies in the engineering sector", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer Special.
- * ATHIYAMAN, A. Y ROBERTSON, R.W. (1995): "Strategic planning in large tourism firms: an empirical analysis", *Tourism Management*, Vol. 16, nº 3.
- * BARNEY, J.B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, nº 31.
- * BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, nº 17.
- * BARTLETT, C.A. Y GHOSHAL, S. (1991): "Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Summer Special.
- * BENTLEY, R.B. (1996): "Information technology and tourism: an update", *Tourism Management*, Vol. 17, nº 2.
- * BERNECKER, P. (1952-1953): "Die Wandlungen des Fremdenverkehrsbegriffes", *Jahrbuch für Den. Fremdenverkehr*, 1 Jg., nº1. Y (1956): *Die Stellung des Fremdenverkehrs im Leistungssystem der Wirtschaft*, Viena, Oesterreichischer Gewerbeverlag. Citado por Luis Gómez, A. (1988): *Aproximación histórica al estudio de la geografía del ocio*, Anthropos, Barcelona.
- * BIGNE, E. y MIQUEL, S. (1992): "La empresa hotelera española: factores de desarrollo", *Papers de Turisme*, nº 10.
- * BUENO, E. (1981): "Diseño del sistema de control de los objetivos comerciales de la empresa", *Alta Dirección*, Vol. 17, nº 99.
- * BUENO, E. (1983): "Actitudes de la empresa española ante la crisis económica: necesidades de reconversión organizativa y de gestión", *Notas de Organización*, nº 4.

- * BUENO, E. (1984): "Dirección estratégica y cambio estructural: un análisis de los problemas estratégicos de la empresa", Información Comercial Española, julio, nº 611.
- * BUENO, E. (1984a): "Un concepto de estilo de dirección ante la crisis y el entorno actual", Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 1.
- * BUENO, E. (1991): "Organización flexible y gestión del cambio", Documento IADE (UAM), nº 28.
- * BUENO, E. (1995): "La competitividad de la empresa: Un enfoque de organización y una referencia a España", Dirección y Organización, nº 13, enero-marzo.
- * BUENO, E. (1996): "La investigación sobre las empresas turísticas en España: el estado del arte", Estudios Turísticos, nº 129.
- * BUENO, E. Y PABLO, I. (1986): "Estilos de dirección de las grandes empresas industriales", Harvard-Deusto Business Review, primer trimestre.
- * BUENO, E. Y VALERO, F.J. (1985): "Los subsistemas de la organización", Cuadernos IADE, nº 2, Madrid.
- * BUENO, E., MORCILLO, P. Y RODRIGUEZ, J.M. (1995): "Management of Technology: Proposal for a Diagnosis Model", Cuadernos IADE, nº 45, Madrid.
- * BUHALIS, D., JAFARI, J. Y WERTHNER, H. (1997): "Information Technology and the Reengineering of Tourism", Annals of Tourism Research, Vol. 24, nº 1.
- * BUZZELL, R.D. (1986): "Can you Standardize Multinational Marketing?", Harvard Business Review, noviembre-diciembre.
- * CAMISON, C. (1995): "Dirección hotelera y tecnologías de la información: un análisis empírico de la empresa hotelera valenciana", Estudios Turísticos, nº 125.
- * CAMISON, C. Y MONFORT, V.M. (1993): "La empresa turística valenciana. Diagnóstico Estratégico y posicionamiento competitivo", Papers de Turisme, nº 12.
- * CAPELL, M. (1997a): "Topología de las redes", TI Magazine, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, octubre.
- * CAPELL, M. (1997b): "Medios de transmisión", TI Magazine, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, octubre.
- * CINCO DIAS (1997): "Las mejores de Internet", Editorial del Viernes 18 de abril de 1997.
- * CLEMONS, E. Y ROW, M. (1991): "Sustaining IT advantage: The role of structural differences", MIS Quarterly, septiembre.
- * COYNE, K.P. (1994): "Servicio: desarrolle una ventaja inimitable", Harvard-Deusto Business Review, nº 60.
- * CROSBY, A. (1994): "Ecoturismo: Definiciones", Natour, nº 12.
- * CHON, K-S. Y OLSEN, M.D. (1990): "Applying the strategic management process in the management of tourism organizations", Tourism Management, Vol. 11, nº 3.
- * CHURRUCA, E., BARRUTIA, J. Y LANDETA, J. (1995): "Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica", Harvard-Deusto Business Review, nº 66.
- * DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management Science, nº 35.

- * DIGANCE, J. (1997): "Life Cycle Model", *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, nº 2.
- * ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1994): "The international ski market in Europe", Nancy Cockerell, *Travel & Tourism Analyst*, nº 3.
- * EISENHARDT, K.M. (1989): "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 1.
- * EMERY, F.E. Y TRIST, E.L. (1965): "The causal texture of Organizational Environments", *Human Relations*, febrero de 1965, pp.21-31.
- * ERICKSEN, N. (1980): "A Short History of Snowmaking", *Ski Area Management*, Vol. 19, nº 3.
- * FAMA, E.F. (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, nº 88.
- * FERNANDEZ, J.A. (1994): "La tecnología de la información, factor estratégico en la segunda mitad de los 90", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 64.
- * FERNANDEZ, L.A., FERNANDEZ, J. Y FERNANDEZ, T. (1989 y 1990): "Esquí en los Pirineos. Historia para un futuro sin fronteras (I y II)", *Estudios Turísticos*, nºs 104 y 105.
- * FIGUEROLA PALOMO, M. (1993): "Políticas empresariales para el sector hotelero", *Estudios Turísticos*, nº 118.
- * FRANCE NEIGE (1996): "Gathering Stats Worldwide", Alain J. Lazard, *Ski Area Management*, Vol. 35, nº 5.
- * GABRIEL (DE), J.L. (1997): "Las Autopistas de la Formación", *TI Magazine*, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, octubre.
- * GARCIA ECHEVARRIA, S. (1991): "Cultura, identidad e imagen corporativa", *Alta Dirección*, nº 163.
- * GARCIA LOPEZ, F. (1997): "Internet vía Satélite", *TI Magazine*, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, octubre.
- * GARCIA, S. Y ALVAREZ, M.J. (1991): "Inconvenientes fundamentales de MRPII: Valoración de su importancia y posibles soluciones", *Esic Market*, nº 73.
- * GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1982): "Creating Competitive Advantage with Computer Technology", *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, nº 1.
- * GHEMAWAT, P. (1987): "La ventaja competitiva ha de ser sostenible", *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trim., nº 30.
- * GHOSHAL, S. (1987): "Global strategy: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, 8 (5).
- * GO, F. (1992): "El paradigma de los nuevos productos turísticos y las ventajas competitivas", *Revista Valenciana d'Estudis Autònomic*, nº 13.
- * GOLDHAR, J.D. Y JELINEK, M. (1985): "Economías de la variedad basadas en la nueva tecnología", *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trim., nº 22.
- * GOMES, G.M. (1988): "Excess Earnings, Competitive Advantage and Goodwill Value", *Journal of Small Business Management*, Julio.
- * GOODSPEED, L. (1992): "Summer Business", *Ski Area Management*, Vol. 31, nº 1.

- * GRANT, R.M. (1991): "Porter's 'Competitive Advantage of Nations': an Assessment", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, nº 7.
- * GURCHARAN, D. (1993): "Piensa global y actúa local", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 55.
- * HALAL, W.E. (1995): "La dirección estratégica en un nuevo orden mundial", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 66.
- * HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1985): "Do you Really Have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- * HANNA, J.R.P. Y MILLAR, R.J. (1997): "Promoting tourism on the Internet", *Tourism Management*, Vol. 18, nº 7.
- * HERGERT, M. Y MORRIS, D. (1989): "Accounting Data for value chain analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, nº 2.
- * HUIDOBRO, J.M. (1998): "El márketing y las tecnologías de la información", *TI Magazine*, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, febrero.
- * ITAMI, H. Y NUMAGAMI, T. (1992): "Dynamic interaction between strategy and technology", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Winter Special.
- * JENSEN, M. Y MECKLING, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, nº 3.
- * KIM, W.S., LEE, L.W. Y FRANCIS, J.C. (1988): "Investment performance of common stocks in relation to insider ownership", *Financial Review*, Vol. 23, nº 1.
- * KOBRIN, S.J. (1991): "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Summer Special.
- * KOGUT, B. (1985): "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added-Chains", *Sloan Management Review*, Vol. 26, nº 2.
- * KOGUT, B. (1985): "Country Capabilities and the Permeability of Borders", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Summer Special.
- * LAARMAN, J.G. Y GREGERSEN, H.M. (1996): "Pricing policy in nature-based tourism", *Tourism Management*, Vol. 17, nº 4.
- * LARRAÑETA, J. C., ONIEVA, L. Y LOZANO, S. (1989): "Sistemas modernos de gestión de materiales en producción", *Alta Dirección*, nº 147.
- * LEE, Ch-K. (1997): "Valuation of nature-based tourism resources using dichotomus choice contingent valuation method", *Tourism Management*, Vol. 18, nº 8.
- * LEIPER, N. (1979): "The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry", en *Annals of Tourism Research*, Vol. 13, nº 3.
- * LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- * LOBAN, S.R. (1997): "A Framework for Computer-Assisted Travel Counsel", *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, nº 4.
- * LOPEZ ESQUILAS, S. (1997): "Introducción a ATM. El Futuro al alcance de la mano", *TI Magazine*, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, noviembre.
- * MACMILLAN, I.C. Y McGRATH, R.G. (1997): "Discovering New Points of Differentiation", *Harvard Business Review*, nº 6.

- * MACHIO, V. (1997): "Principios de Proyectos de Teleformación de trabajadores/as", TI Magazine, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, octubre.
- * MAHONEY, J.T. Y PANDIAN, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", Strategic Management Journal, Vol. 13, nº 5.
- * MARTIN CANTERO, N. (1997): "¿Alguien duda del comercio en Internet?", Cinco Días, 30 de julio.
- * McFARLAN, F.W. (1985): "La tecnología de la información cambia el modo de competir", Harvard-Deusto Business Review, 2º Trim.
- * McKENNEY, J.L. Y McFARLAN, F.W. (1983): "El archipiélago de la información: sus mapas y sus puentes", Harvard-Deusto Business Review, 2º Trim.
- * MERZBACH, A. (1997): "Redes centralizadas versus Peer to peer", TI Magazine, Universitat Politècnica de Catalunya, <http://www.rotativo.com/timagazine/>, octubre.
- * MORRISON, A.J. Y ROTH, K. (1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries", Strategic Management Journal, Vol. 13, nº 6.
- * MOUTINHO, L., MIQUEL, S., BIGNE, E. y McDONAGH, P. (1994): "Key factors contributing to the future development of the hotel industry: a comparative analysis of the views of British, Irish and Spanish hotel managers", Journal of Hospitality and Leisure Management, 6(March).
- * NAVAS LOPEZ, J.E., CARRETERO, L.E. Y SASTRE, M.A. (1992): "Los sistemas de soporte de la Dirección Estratégica", Dirección y Organización, nº 2, Abril-Junio.
- * NELSON, R.R. (1995): "Why should managers be thinking about technology policy?", Strategic Management Journal, Vol. 16, nº 8.
- * OGILVIE, T.J. (1994): "Perdidos en el espacio: factores críticos del benchmarking", Harvard-Deusto Business Review, nº 64.
- * OLAVE, M., LAVRAC, N. Y CESTNIK, B. (1988): "Application of Expert Systems to the Evaluation of Managerial Performance in Public Enterprises of Developing Countries", Omega, Vol. 16, nº 4.
- * OLIVIER, C. (1997): "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", Strategic Management Journal, Vol. 18, nº 9.
- * ORERO, A. et AL. (1987): "Ofimática. Análisis de actividades de un sistema de oficinas", Telos, nº 11, septiembre-noviembre.
- * ORTEGA, J.A. (1997): "Ventaja competitiva y sistemas de información: un enfoque estratégico", Harvard-Deusto Business Review, nº 81.
- * OSWALD, S.L. Y JAHERA (Jr.), J.S. (1991): "The influence of ownership on performance: an empirical study", Strategic Management Journal, Vol. 12, nº 4.
- * OVIATT, B.M. (1988): "Agency and transaction cost perspectives on the manager-shareholder relationship: Incentives for congruent interests", Academy of Management Review, Vol.13, nº 2.
- * POLLOCK, A. (1997): "Marketing Destinations on the Internet – Why and How?", ENTER'97, The Strategic Group, <http://www.tis.co.at/enter/>.
- * PORTER, M.E. (1990a): "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?", Harvard-Deusto Business Review, nº 44.
- * PORTER, M.E. Y FULLER, M.B. (1988): "Coaliciones y estrategia global", Información Comercial Española, junio, nº 658.

- * PORTER, M.E. Y MILLAR, V.E. (1986): "Como obtener ventajas competitivas por medio de la información", Harvard Deusto Business Review, 1er. trim., nº 25.
- * POWELL, T.C. Y DENT-MICALLEF, A. (1997): "Information Technology as Competitive Advantage: the role of Human, Business and Technology resources", Strategic Management Journal, Vol. 18, nº 5.
- * PRICE, M.F. (1994): "Climate and Tourism in the Mountains: An Introduction", Ponencia presentada en la conferencia "Neige et Climat", 22 y 23 de septiembre de 1994, Ginebra.
- * PRYOR, M.H. (1965): "Planning in a World-Wide Business", Harvard Business Review, enero-febrero.
- * PUENTE, E.A. (1983): "La Automatización Flexible: Sistemas Multirrobo", Mundo Electrónico, nº 130.
- * QUELCH, J.A. Y KLEIN, L.R. (1996): "Internet y el marketing internacional (Parte I)", Harvard-Deusto Business Review, nº 75.
- * QUELCH, J.A. Y KLEIN, L.R. (1997): "Internet y el marketing internacional (Parte II)", Harvard-Deusto Business Review, nº 76.
- * QUIRK, D. Y HARTMANN, G. (1994): "Examining the Dynamics of the United States Ski Industry", Hotel Valuation Journal, Vol. 7, nº 2.
- * RAYPORT, J.F. SVIOKLA, J.J. (1996): "Aprovechar la cadena de valor virtual", Harvard-Deusto Business Review, nº 74.
- * REICHHELD, F.F. Y SASSER Jr., W. (1991): "Como gestionar los servicios como si fueran productos tangibles", Harvard-Deusto Business Review, nº 46.
- * ROBLES, C. (1999): "Primeras conclusiones del estudio sobre el empleo en el sector turístico", Estudios Turísticos, nº 141.
- * ROWAN, D. (1996): "Dispelling Myths About the Great Shrinkage of Ski Areas", Ski Area Management, Vol. 35, nº 6.
- * RUIZ I GONZALEZ, M. (2000): "Sistemas de Dirección de Empresas en el Siglo XXI", Alta Dirección, nº 212.
- * SANCHEZ TOMAS, A. (1992): "La tecnología de la información y el directivo de la empresa del futuro", Partida Doble, Diciembre.
- * SAREMBA, J. Y GILL, A. (1991): "Value Conflicts in Mountain Park Settings", Annals of Tourism Research, Vol. 18, nº 3.
- * SCHELLENGER, M.H., WOOD, D.D. Y TASHAKORI, A. (1989): "Board of directors composition, shareholder wealth, and dividend policy", Journal of Management, Vol. 15, nº 3.
- * SCHOEMAKER, P.J.H. (1994): "Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades clave", Harvard-Deusto Business Review, nº 60.
- * SHAN, W. Y HAMILTON, W. (1991): "Country-specific advantage and international cooperation", Strategic Management Journal, Vol. 12, nº 6.
- * SHELDON, P.J. (1994a): "Tourism Destination Databases", Annals of Tourism Research, Vol. 21, nº 1.
- * SHELDON, P.J. (1994b): "Information Technology for Tourism Marketing", Annals of Tourism Research, Vol. 21, nº 4.

- * SMITH, V.L. (1992): "Recreation trends and Mountain Resort Development", *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, nº 2.
- * SOLBERG, C.A. (1991): "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones", *ICE*, abril, nº 692.
- * SPRING, J. (1997): "Older, Richer and Skiing More Often", *Ski Area Management*, Vol. 36, nº 4.
- * STIPANUK, D.M. (1993): "Tourism and technology: Interactions and implications", *Tourism Management*, Vol. 14, nº 4.
- * THOMPSON, A.A. (1984): "Como mantener unos costes competitivos", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trim, nº 20.
- * TREACY, M. Y WIERSEMA, F. (1993): "Ser líder del mercado: una cuestión de valor añadido", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 54.
- * USEEM, M. (1997): "Los accionistas como activo estratégico", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 80.
- * VAN RAAIJ, W.F. (1986): "Consumer research on tourism: mental and behavioral constructs", *Annals of Tourism Research*, Vol. 13, nº 1.
- * VAZQUEZ RAVERA, G. (1991): "Turismo y tecnología informática: Un camino hacia la modernización del sector", *Estudios Turísticos*, nº 109.
- * VERNON, R. (1966b): "Inversión Internacional y comercio Internacional en el ciclo del Producto", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, nº 2, Mayo. Citado por Porter, M. E. (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona.
- * WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 2.
- * WITMER, U. (1986): "Erfassung, Bearbeitung und Kartierung von Schneedaten in der Schweiz", *Geographica Bernensia*, nº 25.
- * WÖBER, K.W. (1994): "Tourism Marketing Information System", *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, nº 4.
- * ZAHRA, S.A. Y COVIN, J.G. (1993): "Business strategy, technology policy and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 6.

www.admifrance.gouv.fr
www.aostaitaly.com
www.aranweb.com/tucaduberta
www.austria-info.at
www.austria-tourism.at
www.avisnet.or.jp
www.beltop.com
www.bmbf.de
www.bmu.gv.at
www.complete-skier.com
www.cybermundi.es
www.chiptravel.cl
www.dnet.it/turist
www.dolomitisuperski.net
www.ed.gov
www.esquiparatodos.com
www.etsimo.uniovi.es/links/carto.html
www.eucenter.com
www.fs.fed.us
www.geocities.com
www.gochile.cl
www.goski.com
www.hispaworld.es
www.hyperski.com
www.iag.net
www.ine.es
www.ijs.si/slo-ski-resorts.html
www.jnto.go.jp
www.knto.or.kr
www.mapquest.com
www.mercotour.com
www.mtnresorts.com
www.nationalgeographic.com
www.nets.com
www.new-zealand.com
www.nzski.com
www.odci.gov/cia/publications
www.portesdusoleil.com
www.pyrenees.com
www.saminfo.com
www.sigov.si/zrs/html
www.ski.com.au
www.ski.fi
www.ski.netica.net
www.skiarama.com
www.skiatlantic.com
www.skicanada.org
www.skicentral.com
www.skifrance.fr
www.skigate.com
www.skihoo.com
www.skiin.com
www.skiinfo.no
www.ski-life.com
www.skinet.co.jp
www.skinet.com
www.skipass.com
www.skiweb.whspace.co.jp
www.slf.ch/slf
www.snow.co.nz
www.snoweb.com
www.snowhunter.com
www.snowlink.com
www.snowreport.com
www.southamricaskiguide.com
www.sports.co.jp/snow
www.sudtirol.com
www.switzerlandtourism.ch
www.tele-ski.com
www.thealps.com
www.tiscover.com
www.touristik.de
www.travel.fi/int
www.travelbase.com
www.tourspain.es
www.turismochile.cl
www.turist.no
www.tourismus.au
www.visualmap.com
www.wintersports.com
www.worldski.com

- * ABEGG, B. (1996): Klimaänderung und Tourismus, Klimafolgenforschung am Beispiel des Wintertourismus in den Schweizer Alpen, Zurich.
- * ABELL, D.F. (1980): Defining the Business, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.
- * ABELL, D.F. Y HAMMOND, J.S. (1979): Strategic Market Planning. Problems and Analytical Approaches, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N.J.
- * ADLER, P. (1989): Technology strategy: Guide to the literature. En R. S. Rosenbloom y R. A. Burgelman (eds.), Research on Technological Innovation, Management and Policy, JAI Press, Greenwich.
- * AGUILO, E. (1996): Evolución y expectativas de la actividad turística. En Pedreño, A. y Monfort, V.M.: Introducción a la economía del turismo en España, Civitas, Madrid.
- * AÏT-EL-HADJ, S. (1990): Gestión de la tecnología. La empresa ante la mutación tecnológica, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- * ALONSO MARTINEZ (1992): Conocimiento y bases de datos: Una propuesta de integración inteligente, Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria.
- * AMAT, O. (1996): Anàlisi de Balanços, Edicions Gestió 2000, Barcelona.
- * AMAT, O. (1998): Análisis de Estados Financieros, Edicions Gestió 2000, Barcelona.
- * ANDREWS, K.R. (1980): The concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, Illinois.
- * ANSOFF, H.I. (1979): Strategic Management, MacMillan, Hong Kong.
- * ARGUDIN, J.M. (1997): Innovación en la Gestión. El Benchmarking, Cuadernos de Cinco Días, Abril.
- * ARNEDEO, J.M. (1992): Fabricación Integrada por Ordenador (CIM), Marcombo, Barcelona.
- * AUMER, D.S. (1979): Is your Purchasing Department a Goo Bug?. En Cuervo, A., Ortigueira, M. y Suarez, A. (Eds.): Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa, Pirámide, Madrid.
- * BAIN, J.S. (1973): Organización industrial, Omega, Barcelona.
- * BALLARIN, E. (1985): Estrategias competitivas para la banca, Ariel S.A., Barcelona.
- * BARCELO MATUTANO, G. (1988): La empresa del futuro, Espasa calpe, Madrid.
- * BARTLETT, C.A. (1979): Multinational Structural Evolution: The Changing Decision Environment in the International Division, DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration.
- * BARREYRE, P. (1975): Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries, Hommes et Techniques, París.
- * BAWDEN, D. y BLAKEMAN, K. (1990): IT strategies for Information Management, Butterworth, Londres.

- * BEAUMONT, J.R. Y SUTHERLAND, E. (1992): Information Resources Management, Butterworth-Heineman, Oxford.
- * BENAVIDES, C.A. (1995): La tecnología en el análisis económico, Textos Mínimos, Universidad de Málaga.
- * BERANGER, P. (1988): En busca de la Excelencia Industrial: Just In Time. Las fuentes de la productividad industrial japonesa, Masson, Barcelona.
- * BOGAN, C. Y ENGLISH, M. (1994): Benchmarking for Best Practices, McGraw-Hill, New York.
- * BONET, A. (1993): La Ronda Uruguay del GATT. Razones de sus dificultades. Problemas de las relaciones entre bloques. En Los Grandes Retos de la Economía Española en los Noventa, Pirámide, Madrid.
- * BOSTON CONSULTING GROUP (1970): Perspectives sur la stratégie de l'entreprise, Hommes et Techniques, París.
- * BUCKLEY, P.J. Y CASSON, M. (1976): The Future of Multinational Enterprise, The MacMillan Press, Londres.
- * BUENO, E. (1987): Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos, Pirámide, Madrid, quinta edición revisada y actualizada en 1996.
- * BUENO, E. (1993): La globalización de la actividad empresarial. De la internacionalización a la globalización de las actividades económicas. En Los Grandes Retos de la Economía Española en los Noventa, Pirámide, Madrid.
- * BUENO, E. (1994): Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización, Pirámide, Madrid.
- * BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1993a): La dirección eficiente, Pirámide, Madrid.
- * BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1993b): Fundamentos de Economía y Organización Industrial, McGraw-Hill, Madrid.
- * BULL, A. (1991): The economics of travel and tourism, Pitman Publishings, Melbourne.
- * CAMISON, C. (1996): La empresa turística: un análisis estratégico. En Pedreño, A. y Monfort, V.M.: Introducción a la economía del turismo en España, Civitas, Madrid.
- * CAMISON, C., MONFORT, V.M. Y BIGNE, E. (1994): The Spanish tourism industry: analysis of its strategies and the efficacy and achievements gained from them. En A.V. Seaton y otros, Ed. John Wiley, New York.
- * CANALS, J. (1989a): El entorno económico de los negocios internacionales, Ed. Deusto, Bilbao.
- * CANALS, J. (1991): Competitividad internacional y estrategia de la empresa, Ariel Economía, Barcelona.
- * CANALS, J. (1993): La nueva economía global, Ed. Deusto, Bilbao.
- * CANALS, J. (1994): La internacionalización de la empresa, McGraw - Hill, Madrid.
- * CASTELLS, M. et AL. (1986): El desafío tecnológico. España y las nuevas tecnologías, Alianza Editorial, Madrid.
- * CAVES, R. (1982): Multinational Enterprise and Economic Analysis, Harvard University Press, Cambridge.

- * CLAWSON, M. Y KNETSCH, J. (1966): Economics of Outdoor Recreation, Johns Hopkins, Baltimor.
- * CORNELLA, A. (1994): Los recursos de la información, McGraw Hill-ESADE, Madrid.
- * DOMINGUEZ MACHUCA, J.A. et Al. (1995): Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios, McGraw-Hill, Madrid.
- * DOZ, Y. (1987): International Industries: Fragmentation versus Globalization. En Technology and Global Industry. Companies Nations in the World Economy, Guille&Brooks (eds.), National Academy Press, Washington D.C.
- * DRIVER, M.J. (1970): Decision Style, Self Concepts and Decision Making Behavior, University of Southern California, USA.
- * ENGELBERGER, J. (1985): Los robots industriales en la práctica, Ediciones Deusto, Bilbao.
- * EMERY, J.C. (1990): Sistemas de Información para la Dirección. El Recurso Estratégico Crítico, Díaz de Santos, Madrid.
- * ERNST & YOUNG (1990): Cómo informatizar la gestión de la empresa, Cinco Días, Diario de Economía y Negocios, Madrid.
- * ESCORSA, P. Y VALLS, J. (1996): Tecnologia i innovació a l'empresa. Direcció y gestió, Edicions UPC, Barcelona.
- * FERNANDEZ FUSTER, L. (1985): Introducción a la teoría y técnica del turismo, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid.
- * FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1991): La cooperación entre empresas, ICE, Ministerio de Economía.
- * FERNANDEZ SANCHEZ, E. Y FERNANDEZ CASARIEGO, Z. (1988): Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. La producción como ventaja competitiva, Ariel Economía, Barcelona.
- * FERRE MASSIP, R. (1987): Fabricación Asistida por Computador – CAM, Colección Productiva, nº 4, Marcombo, Barcelona.
- * FERRE MASSIP, R. (1988): La Fábrica Flexible, Colección Productiva, nº 6, Marcombo, Barcelona.
- * FIGUEROLA PALOMO, M. (1985): Teoría económica del turismo, Ed. Alianza Editorial Textos, Madrid.
- * FOSTER, R. (1987): Innovación, Folio, Barcelona.
- * FRANKO, L.G. (1976): The European Multinationals: A Renewed Challenge to American and British Big Business, Greylock, Standford.
- * FROMENT, B. Y LESAGE, J.J. (1988): Fabricación Flexible, Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid.
- * GARCIA BRAVO, D. (1992): El sistema de información en la empresa: Conceptos para la dirección, Secretariado de Publicaciones, Universidad de Alicante.
- * GARCIA BRAVO, D. (1995): Sistemas y tecnologías de información en la empresa: Conceptos básicos para la gerencia, Textos Universitaris, Alicante.
- * GEIS, G.T. Y KUHN, R.L. (1987): Micromanaging: transforming business leaders with personal computer, Prentice-Hall, New Jersey. Citado por García Bravo, D. (1992): El sistema de información en la empresa: Conceptos para la dirección, Secretariado de Publicaciones, Universidad de Alicante.

- * GERSTEIN, M. (1988): Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información, Addison-Wesley, México.
- * GLUCKSMANN, R. (1935): Allgemeine Fremdenverkehrslehre, Staempfl, Berna. Citado por Luis Gómez, A. (1988): Aproximación histórica al estudio de la geografía del ocio, Anthropos, Barcelona.
- * GRANT, R.M. (1995): Contemporary strategy analysis. Concepts, Techniques, Applications, Blackwell, Cambridge, Mass.
- * HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1988): Creating Global Strategic Capability. En Strategies in Global Competition, Hood & Vahlne (eds.), Croom Helm, Nueva York.
- * HAX, A.C. Y MAJLUF, N.S. (1984): Strategic Management: An integrative perspective, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- * HAY, D.A. Y MORRIS, D.J. (1979): Industrial Economics: Theory and Evidence, Oxford University Press, Oxford.
- * HICKS, J.O., Jr. (1987): Management information systems. A user perspective. West Publishing Company, St. Paul, MN. Citado por García Bravo, D. (1992): El sistema de información en la empresa: Conceptos para la dirección, Secretariado de Publicaciones, Universidad de Alicante.
- * HIRSCHHEIM, R. A. (1985): Office Automation: A Social and Organizational Perspective, John Wiley, Chichester.
- * HYMER, S.M. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments, The MIT Press, Cambridge (Mass.).
- * JACQUEMIN, A. (1982): Economía Industrial. Estructuras de Mercado y Estrategias Europeas de Empresa, Hispano Europea S.A., Barcelona.
- * KAISER ASSOCIATES Inc.(1994): Como superar la competencia. Guía práctica del Benchmarking, APD, Bilbao.
- * KINDLEBERGER, C.P. (1968): American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment, Yale University Press, New Haven, (Conn.).
- * KING, A. Y SCHNEIDER, B. (1991): La Primera Revolución Global, Plaza & Janés, Barcelona.
- * KNICKERBOCKER, F. (1973): Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise, Harvard University Press, Cambridge, (Mass.).
- * KOLDE, E.J. (1968): International Business Enterprise, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- * KOUTSOYIANNIS, A. (1980): Microeconomía Moderna, Amorrortu Editores S.A., Buenos Aires.
- * KRIPPENDORF, J. y MUELLER, P. (1980): Grundlagen des Fremdenverkehrs, Universitaet Berna, Forschungsinstitut fuer Fremdenverkehr, Berna. Citado por Luis Gómez, A. (1988): Aproximación histórica al estudio de la geografía del ocio, Anthropos, Barcelona.
- * LAMBIN, J.J. (1987): Márketing Estratégico, McGraw-Hill, Méjico.
- * LARRAÑETA, J.C. Y ONIEVA, L. (1988): Métodos modernos de gestión de la producción, Alianza Editorial, Madrid.
- * LIVIAN, Y.F. (1992): Efectos de la automatización de la producción, en Guiot & Beaufils (Comps.): Diseño de la organización: del cargo a la megaestructura, Legis Editores, Colombia.
- * LOPEZ FERNANDEZ, M.C. (1992): Análisis de la naturaleza y perspectivas del turismo en Cantabria, Tesis Doctoral publicada por la Camara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria, Santander.

- * LUIS GOMEZ, A. (1988): Aproximación histórica al estudio de la geografía del ocio, Anthropos, Barcelona.
- * LUSSATO, B. (1976): Introducción crítica a los sistemas de organización, Tecniban, Madrid.
- * MACDONALD, K.H. (1991a): Business Strategy Development, Alignment, and Redesign. En Scott Morton, M.S. ed. : The corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, Nueva York.
- * MACDONALD, K.H. (1991b): The Value Process Model. En Scott Morton, M.S. ed. : The corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation, Oxford University Press, Nueva York.
- * MARBELLA, F. (1989): Análisis de estrategias y ventajas competitivas en el sector del envase de vidrio, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- * MATHIESON, A. y WALL, G. (1984): Tourism: economic, physical and social impacts, Longman, Essex.
- * MERLI, G. (1990): Total Manufacturing Management: La estrategia industrial en los años 90, Tecnologías de Gerencia y Producción, Madrid, 1991.
- * MINTZBERG, H. (1973): La naturaleza del trabajo directivo, Ariel Economía, Barcelona.
- * MINTZBERG, H. (1979): La estructuración de las organizaciones, Ariel Economía, Barcelona, 1991.
- * MORCILLO, P. (1991): La dimensión estratégica de la tecnología, Ariel, Barcelona.
- * MORGENROTH, W. (1927): Fremdenverkehr. En Eister, L., Weber, A. y Wieser, F. (eds.): Handwoerterbuch der Staatswissenschaften, t.4, Gustav Fischer, 4ª de., Jena. Citado por Luis Gómez, A. (1988): Aproximación histórica al estudio de la geografía del ocio, Anthropos, Barcelona.
- * MORIN, J. (1985): L' excellence technologique, Publi Union, París.
- * NAISBITT, J. (1983): Megatrends: The new directions transforming our lives, Warner Books, inc.
- * NAISBITT, J. Y ABURDENE, P. (1990): Megatrends 2000, Plaza & Janés, Barcelona.
- * NAVAS LOPEZ, J.E. (1994): Organización de la empresa y nuevas tecnologías, Ediciones Pirámide, Madrid.
- * NILSSON, N.J. (1987): Principios de Inteligencia Artificial, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- * OHMAE, K. (1985): Triad Power, The Free Press, Nueva York.
- * OHMAE, K. (1991): El mundo sin fronteras. Poder y estrategia en la economía entrelazada, McGraw-Hill, Madrid.
- * OREJA, J.R. (1992): Las empresas hoteleras de Tenerife. IUDE, Universidad de la Laguna, Tenerife.
- * PARRAMON CAMPS, M. (1996): Com Promoure el Turisme a la Segarra, Fundació Jordi Cases i Llebot, Guissona, Lleida.
- * PAVITT, K. (1992): International Patterns of Technological Accumulation. En Technology and Enterprise in a Historical Perspective, Dosi, G., Giannetti, R. y Toninelli, P.A. (Eds.), Clarendon Press, Oxford.
- * PAVON, J. E HIDALGO, A. (1997): Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico, Ediciones Pirámide, Madrid.

- * PEARCE, P.L. Y MOSCARDO, G. (1990): STAR: The Structure of Tourist Activities for Regions, The National Centre for Studies In Travel and Tourism, James Cook University, North Queensland, Australia.
- * POON, A. (1994): Tourism, Technology and Competitive Strategies, CAB International, Wallingford, UK.
- * PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition, Free Press, Nueva York.
- * PORTER, M.E. (1985): Competitive Advantage, Free Press, Nueva York.
- * PORTER, M.E. (1986): Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston.
- * PORTER, M.E. (1990b): The Competitive Advantage of Nations, Free Press, Nueva York.
- * PRAHALAD, C.K. (1975): The Strategic Process in a Multinational Corporation, DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration.
- * REY GRAÑA, C. (1992): Impacto del turismo sobre el empleo y el desarrollo regional: análisis econométrico de las regiones españolas 1980-1990, Tesis Doctoral, Universidad de la Coruña.
- * RITCHIE, J. Y GOELDNER, C. (1989): Travel, Hospitality and Tourism Research: A Handbook for Managers, John Wilson, Nueva York.
- * ROSENBERG, N. (1991): Estados Unidos: Las relaciones entre ciencia, tecnología y economía en el siglo XX. En VV.AA.: Nuevas tecnologías y orden económico internacional, Gamella, M. y Hernandez de Felipe, M. (Eds.), De. Fundación para el Desarrollo Social de las Comunicaciones, Madrid.
- * ROSENBERG, N. (1992): Science and Technology in the Twentieth Century. En Technology and Enterprise in a Historical Perspective, Dosi, G., Giannetti, R. y Toninelli, P.A. (Eds.), Clarendon Press, Oxford.
- * ROUSSEL, P.A., SAAD, K.N. Y ERICKSON, T.J. (1991): Tercera generación de I+D. Su integración en la estrategia de negocio, McGraw-Hill, Madrid.
- * RUGMAN, A.M. (1982): New theories of the multinational enterprise, Groom Helm, Londres.
- * RUIZ, M. Y MANDADO, E. (1989): La innovación tecnológica y su gestión, Marcombo, Barcelona.
- * SADLER, P. y ARCHER, B.H. (1974): The Economic Impact of Tourism in Developing Countries, Tourist Research Paper, nº4, Institute of Economic Research, University College of North Wales, Bangor. Citado por Mathieson, A. y Wall, G. (1984): Tourism: economic, physical and social impacts, Longman, Essex.
- * SALAZAR, A.M. (1997): Situación de la educación turística en España: El papel de la Escuela Oficial de Turismo (EOT). En El capital humano en la industria turística del siglo XXI, Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- * SANCHEZ MUÑOZ, M.P. (1993): El desarrollo tecnológico, factor clave de la competitividad. Las nuevas teorías sobre la innovación tecnológica. En Los Grandes Retos de la Economía Española en los Noventa, Pirámide, Madrid.
- * SARABIA ALZAGA, J.M. (1992): Dirección empresarial en Cantabria: Un análisis crítico, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria, Santander.
- * SCHEER, A.W. (1988): CIM: Computer Steered Industry, Springer-Verlag, Heidelberg.
- * SCHEIN, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, Inc., Londres.

- * SCHERER, F.M. (1973): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago.
- * SCHMOLL, G.A. (1977): *Tourism Promotion*, Tourism International Press, Londres.
- * SCHNEIDER, H. (1976): *Tourist development in Africa*, Afrika Spectrum, 76. Citado por Mathieson, A. y Wall, G. (1984): *Tourism: economic, physical and social impacts*, Longman, Essex.
- * SERRANO, A.M. (1996): *Organización y Nuevas Tecnologías: el caso de Cantabria*, Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, Santander.
- * SHAW, G. y WILLIAMS, A.M. (1994): *Critical Issues in Tourism*, Blackwell Publishers, Oxford.
- * SHERER, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally Publishing Company, Chicago.
- * SIDRO, V. (1989): *Gestión tecnológica de la empresa*, Ed. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Madrid.
- * SMITH, S.L.J. (1995): *Tourism analysis. A handbook (2ª ed.)*, Longman, Harlow, Essex, U.K.
- * SOLER MATEO, F. (1991): *Gestión informática de la producción*, Editorial Paraninfo, Madrid.
- * SOLVELL, O. (1988): *Is the Global Automobile Industry Really Global?* En *Strategies in Global Competition*, Hood & Vahlne (eds.), Croom Helm, Nueva York.
- * STOPFORD, J.J. Y WELLS, L.T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Overlap of Subsidiaries*, Basic Books, Nueva York.
- * SUAREZ SUAREZ, A.S. (1979): *Localización Óptima de la unidad de producción*. En A. Cuervo, M. Ortigueira y A.S. Suárez (Eds.): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.
- * TAMAMES, R. (1996a): *La Unión Europea*, Alianza, 3ª edición, Madrid.
- * TAMAMES, R. (1996b): *1986-1996: diez años en la UE*, Negocios, Madrid.
- * TAMAMES, R. (1997): *La Unión Monetaria y el Euro: en la recta final*, Edimadoz, Madrid, 1997.
- * THURLOW, L. (1992): *La guerra del siglo XXI*, Vergara, Barcelona.
- * TOFLER, A. (1985): *La empresa flexible*, Plaza & Janés, Barcelona.
- * TUPPEN, J. (1985): *Urban tourism in France*, University of Salford, Urban Tourism Project Working Paper no. 3, Manchester.
- * TURNER, L. y ASH, J. (1991): *La Horda Dorada. El Turismo Internacional y la Periferia del Placer*, Endymion, Madrid.
- * UNIVERSITY OF INNSBRUCK (1996): *Alpine Tourism: Sustainability Reconsidered and Redesigned*, Klaus Weiermair (ed.), Innsbruck, Austria.
- * U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE AND THE FEDERAL TRADE COMMISSION (1992): *Horizontal Merger Guidelines*, Standford Law Library.
- * VENKATRAMAN, N. (1991): *IT-Induced Business Reconfiguration*. En Scott Morton, M.S. ed. : *The corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, Nueva York.
- * VERNON, R. (1966a): *Manager in the International Economy*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.

* WELLS, L. (ed., 1972): The product life cycle and international trade, Harvard Business School, Boston.

* WILLIAMS, A.M. y SHAW, G. (1991): Tourism and Economic Development: Western European Experiences, Belhaven Press, London.

* WISEMAN, C. (1985): Strategy and Computers. Information Systems as Competitive Weapons, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

* WYSOCKY, R.K. Y YOUNG, J. (1990): Information Systems Management: Principles in Action, John Wiley and Sons, Singapur.

* YIP, G.S. (1992): Total Global Strategy, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

- * ADP-GSI LOGISTIC & DISTRIBUTION (1997): <http://www.adpgsild.com/>.
- * AECA (1986): Estrategias y políticas empresariales, serie Principios de organización y sistemas, documento 2, Madrid.
- * APSI (1997): "Optiplan", <http://www.optiplan.com/>.
- * BAYSTONE (1997): "What products", <http://www.baystone.com/>.
- * BUSINESS RESOURCE SOFTWARE (1997): "Business Insight", <http://www.brs-inc.com/>.
- * DOMINGUEZ MACHUCA, J.A., RUIZ JIMENEZ, A., GONZALEZ ZAMORA, M.M. Y GARCIA GONZALEZ, S. (1995): MRP/JIT: ¿Alternativas o complementarias?. Comunicación presentada al IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Toledo.
- * ENRIQUEZ SAVIGNAC, A. (1996): Presentación del Seminario sobre turismo y nuevas tecnologías de la información, OMT, Madrid.
- * EUROPEAN TRAVEL MONITOR (1995): IPK International, Munich, Alemania.
- * EUROSTAT (1994): Las empresas en Europa, 3er. Informe, Comisión Europea, DG XXIII, Bruselas.
- * GOELDNER, CH. (1996): "North American Alpine Tourism Development: Competition, Obstacles, Strategies, Consequences", en Alpine Tourism Congress: Sustainability Reconsidered and Redesigned, Klaus Weiermair (ed.), Innsbruck, Austria.
- * HARBAUGH, J.A. (1999): "Management In Times Of Transition – And Other Lessons Learned In The Snowboard Business", en The Canadian Snow Industry Symposium, Canadian Ski Council, Canadá.
- * HR PRESS (1997): The Human Resource, Safety & Computer Based Training Software Library (catalog), <http://www.hrpress-software.com/>.
- * INTERALPIN (1998): Congress Innsbruck 13 Interlpin' 98 International, Veranstalter und Herausgeber, Innsbruck, Austria.
- * INTOUCH TECHNOLOGY (1998): "SkiPass Products", <http://www.intouch-usa.com>.
- * KBS (1997): "Support for the Virtual Support Center", <http://www.akbs.com/>.
- * KÖNIG, U. (1997): "Tourism in a warmer world: Implication of climate change due to enhanced Greenhouse effect for the ski Industry in the Australian Alps", Wirtschaftsgeographie und Raumplanung, Zurich.
- * KÖNIG, U. (1998): "Los cambios climáticos y sus repercusiones para el turismo de nieve: Retos de la industria del esquí", 1er. Congreso Mundial de Turismo de Nieve y Deportes de Invierno, OMT.
- * MONITOR COMPANY (1991): Ventaja Competitiva en el Sector Turístico de la Comunidad Autónoma de Madrid, Departamento de Turismo, Comunidad Autónoma de Madrid, Madrid.

- * MONITOR COMPANY (1992): L' Avantage Competitiu del Sector Turisme a Catalunya, Departament de Comerç, Consum i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- * MONITOR COMPANY (1992): Plan Turístico Comarcal en Lea-Artibai, Instituto Vasco de Estudios Prospectivos, Zarautz, Guipuzcoa
- * MURRAY, D. (1999): "Breaking New Ground. Formulas For A Successful Resort", en The Canadian Snow Industry Symposium, Canadian Ski Council, Canadá.
- * NATIONAL SKI AREAS ASSOCIATION (NSAA) (1994): "Economic Analysis of North American Ski Areas", USA.
- * NATIONAL SKIER / BOARDER OPINION SURVEY (1996): "Mountain International Opinion Survey (MINOS)".
- * OMT (1992): Repertorio Mundial de Instituciones de Educación y Formación Turísticas, Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- * OMT (1997): El capital humano en la industria turística del siglo XXI, Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- * OMT (1998): Compendio de intervenciones en el 1er. Congreso Mundial de Turismo de Nieve y Deportes de Invierno, Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- * OMT (1999): Presupuestos de las administraciones nacionales de turismo, Organización Mundial del Turismo, Madrid.
- * PAVON, J. Y GOODMAN, R. (1981): "Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico", CDTI-CSIC, Madrid.
- * PUJOL, J. (1998): "Situació del turisme de neu als Pirineus", 1er. Congreso Mundial de Turismo de Nieve y Deportes de Invierno, OMT.
- * RAINE, A. (1999): "Reaching New Heights-Re-engineering the future of skiing and snowboarding", en The Canadian Snow Industry Symposium, Canadian Ski Council, Canadá.
- * SERVICE d'ETUDES ET d'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DE LA MONTAGNE (S.E.A.T.M.): "Les chiffres clés du tourisme de montagne", Secrétariat d'Etat au Tourisme, France (varios años).
- * SERVICE d'ETUDES ET d'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DE LA MONTAGNE (S.E.A.T.M., 1997): "Les centres intégrés de loisirs en stations de montagne", Secrétariat d'Etat au Tourisme, France.
- * SERVICE d'ETUDES ET d'AMENAGEMENT TOURISTIQUE DE LA MONTAGNE (S.E.A.T.M., 1998): "Bilan de la saison 1997-1998 des sports d'hiver", Secrétariat d'Etat au Tourisme, France.
- * SIGMA 2 (1998): Investigación de Mercados de la Oferta y la Demanda en el Sector Turístico, Patronat Intercomarcal de Turismo Terres de Lleida, Lleida.
- * TELEFONICA (1997): RDSI. La comunicación integral, info.com / 97, Madrid.
- * UNCTAD (1971): "Directrices para la compilación de las estadísticas de turismo", Naciones Unidas, Nueva York.
- * UNIVERSITY OF COLORADO (1994): Economic Analysis of North American Ski Areas 1976-93, Business Research Division.

INDICE DETALLADO

(pág. 338)

INDICE DETALLADO

PRIMERA PARTE

I OBJETIVOS, METODOLOGIA, HIPOTESIS DE TRABAJO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS.....	3
1.2. METODOLOGIA.....	4
1.3. HIPOTESIS DE TRABAJO.....	10
1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	13

II EVOLUCION MAS RECIENTE DEL ENTORNO REMOTO

2.1. INTRODUCCION.....	18
2.2. GLOBALIZACION.....	19
2.3. EL NUEVO PARADIGMA TECNOLOGICO.....	26
2.3.1. Concepto de tecnología, nuevas tecnologías y tecnologías de la información.....	27
2.3.2. Efectos del nuevo paradigma tecnológico.....	30
2.3.3. Innovación e innovación tecnológica.....	33
2.4. EL TURISMO.....	37
2.4.1. Conceptos, particularidades sectoriales y tecnología.....	37
2.4.2. El panorama turístico internacional.....	44

III ESQUEMA CONCEPTUAL PARA EL ANALISIS DE SECTORES INDUSTRIALES

3.1. CONCEPTO DE SECTOR INDUSTRIAL.....	51
3.2. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.....	52
3.3. GRADO DE CONCENTRACION DEL SECTOR.....	53
3.4. DIMENSIONES O FUERZAS COMPETITIVAS.....	55
3.4.1. Competencia actual.....	56
3.4.2. Competencia potencial.....	59
3.4.3. Negociación con los agentes frontera.....	62
3.5. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	64
3.6. GRADO DE GLOBALIZACION DEL SECTOR.....	65

3.7. TECNOLOGIA Y ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL.....66

- 3.7.1. Tecnología y grado de concentración.....66
- 3.7.2. Tecnología y fuerzas competitivas.....67
- 3.7.3. Grado de madurez de la tecnología.....69
- 3.7.4. Tecnología y globalización.....70

IV VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA UBICACION

4.1. METODOLOGÍA PARA EL ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA UBICACION: ESPECIAL REFERENCIA AL SECTOR SERVICIOS.....74

4.2. CONDICIONES DE LOS FACTORES.....76

4.3. CONDICIONES DE LA DEMANDA.....79

4.4. SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS.....84

4.5. ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD.....86

4.6. DINAMICA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA UBICACION.....89

4.7. REQUISITOS PARA EL ANALISIS DE UBICACIONES.....93

V EL ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1. GENERALIDADES.....97

5.2. DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO.....98

- 5.2.1. El balance de situación.....99
- 5.2.2. La cuenta de resultados.....101
- 5.2.3. Análisis de rentabilidad.....102

5.3. DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....104

- 5.3.1. Concepto de cadena de valor.....104
- 5.3.2. Ventaja competitiva en coste.....110
- 5.3.3. Ventaja competitiva por diferenciación.....116
 - 5.3.3.1. Directrices o guías determinantes de exclusividad.....117
 - 5.3.3.2. El coste de la diferenciación.....119
 - 5.3.3.3. Diferenciación y valor del comprador.....120
 - 5.3.3.4. Estrategia de diferenciación y sostenimiento.....122
- 5.3.4. Contenido tecnológico de la cadena de valor.....123
 - 5.3.4.1. Aplicaciones tecnológicas en las actividades de apoyo.....125
 - 5.3.4.2. Aplicaciones tecnológicas en las actividades primarias.....130
 - 5.3.4.3. Enlaces y aplicaciones tecnológicas.....134
- 5.3.5. Tecnología y ventaja competitiva.....136

5.4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....144

- 5.4.1. Soporte estratégico fundamental.....144
- 5.4.2. Estilo de dirección.....148

SEGUNDA PARTE

VI ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SEGMENTO TURISTICO RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA

6.1. NEGOCIO Y SEGMENTO TURISTICO RECREATIVO DE ALTA MONTAÑA.....159

6.2. POBLACION Y MUESTRA.....161

6.3. GRADO DE CONCENTRACION DEL SEGMENTO.....164

6.4. DIMENSIONES COMPETITIVAS DEL SEGMENTO.....168

 6.4.1. Su competencia actual.....168

 6.4.2. Su competencia potencial.....175

 6.4.3. Negociación con sus agentes frontera.....176

6.5. SU CICLO DE VIDA.....183

6.6. SU GRADO DE GLOBALIZACION.....184

6.7. UBICACIONES Y ORGANIZACIONES LIDERES.....189

 6.7.1. Ubicaciones líderes.....189

 6.7.2. Organizaciones líderes.....191

6.8. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS SECTORIAL.....193

VII ANALISIS COMPARATIVO DE UBICACIONES: ALPES, ROCOSAS Y PIRINEU

7.1. CONDICIONES DE SUS FACTORES.....195

7.2. CONDICIONES DE SUS DEMANDAS INTERNAS.....201

7.3. SUS SECTORES PROVEEDORES Y CONEXOS.....205

7.4. ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE SUS EMPRESAS.....206

7.5. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS DE UBICACIONES.....222

VIII ANALISIS INTERNO COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES: LIDERES Y LLEIDATANAS

8.1. SU DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO.....224

 8.1.1. Sus balances de situación.....225

 8.1.2. Sus cuentas de resultados.....228

 8.1.3. Sus análisis de rentabilidad.....230

8.2. SU DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....231

 8.2.1. Identificación de sus actividades y subactividades de valor.....231

8.2.2. Guías determinantes, contenido tecnológico y coste de su diferenciación.....	234
8.3. SU DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	240

8.4. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS INTERNO.....243

CONCLUSIONES.....244

ANEXOS.....254

Anexo 1.....255
Anexo 2.....258
Anexo 3.....265
Anexo 4.....288
Anexo 5.....291
Anexo 6.....307
Anexo 7.....313

FUENTES.....319

Artículos de Revistas Científicas.....320
Bases de Datos.....327
Bibliografía.....328
Informes y Documentos.....336

INDICE DE FIGURAS, GRAFICOS Y TABLAS

Cuadros:

Cuadro 1.1. Dimensiones del Entorno General.....6
Cuadro 1.2. Esquema para el análisis de sectores industriales.....6
Cuadro 1.3. Condicionantes del grado de globalización.....6
Cuadro 1.4. Diagnósticos del análisis interno.....8
Cuadro 1.5. Diagnóstico económico-financiero.....8
Cuadro 1.6. Diagnóstico estratégico.....10

Figuras:

Figura 1.1. Dirección Estratégica de la Empresa Turística.....4

Figura 1.2. La competitividad de la Empresa Turística.....5
Figura 1.3. Las cinco fuerzas competitivas.....6
Figura 1.4. El diamante de la competitividad.....7
Figura 1.5. La cadena de valor y el sistema de valor.....9
Figura 3.1. Modelo organizativo de la cadena de valor X, Y, Z..... 57
Figura 4.1. El diamante de la ubicación.....76
Figura 5.1. La cadena de valor genérica.....105
Figura 5.2. Desagregación de la cadena de valor.....108
Figura 5.3. Contenido tecnológico de la cadena de valor.....124

Gráficos:

Gráfico 6.1. Distribución de las organizaciones según plantilla.....164
Gráfico 6.2. Distribución de las organizaciones según cifra de ventas brutas.....165
Gráfico 6.3. Estrategia competitiva de las organizaciones.....173
Gráfico 6.4. Tipo de propiedad de las organizaciones.....180
Gráfico 6.5. Grado de separación entre propiedad y control.....181
Gráfico 6.6. Proporción media trabajadores fijos / temporales.....183
Gráfico 6.7. Composición de las exportaciones.....187
Gráfico 6.8. Pautas de demanda.....188
Gráfico 7.1. Grado de sofisticación y exigencia de la demanda interna.....202
Gráfico 7.2. Grado de anticipación de la demanda interna.....203
Gráfico 7.3. Grado de crecimiento de la demanda interna 1988/98.....204
Gráfico 7.4. Ventajas de la existencia de proveedores internos de éxito.....205
Gráfico 7.5. Ventajas de la existencia de conexos internos de éxito.....206
Gráfico 7.6. Antigüedad de operación.....207
Gráfico 7.7. Tamaño de las organizaciones según plantilla.....208
Gráfico 7.8. Tamaño de las organizaciones según cifra de ventas brutas.....208
Gráfico 7.9. Tipo de propiedad.....209
Gráfico 7.10. Uso de mecanismos de planificación.....210
Gráfico 7.11. Utilización de mecanismos de control.....210
Gráfico 7.12. Forma de adopción de las decisiones operativas.....211
Gráfico 7.13. Valoración de diferentes parámetros organizativos.....212
Gráfico 7.14. Otros parámetros relacionados con el diseño organizativo.....213
Gráfico 7.15. Valoración de actuaciones de la alta dirección.....215
Gráfico 7.16. Tipo de liderazgo.....217
Gráfico 7.17. Estrategias competitivas.....218
Gráfico 7.18. Valoración del grado de rivalidad.....221

Mapas:

Mapa 1. La Ubicación Alpina.....190
Mapa 2. Las Montañas Rocosas.....190
Mapa 3. La Ubicación Pirenaica.....191

Tablas:

Tabla 6.1. Descripción de la población y de la muestra.....163
Tabla 6.2. Jerarquía de ubicaciones.....189
Tabla 6.3. Organizaciones líderes según muestra.....192
Tabla 7.1. Recursos físicos más significativos.....196
Tabla 7.2. Recursos de conocimiento turístico.....197
Tabla 7.3. Población / centros de formación turística.....198
Tabla 7.4. Datos económicos significativos.....199
Tabla 7.5. Recursos de infraestructura.....200
Tabla 7.6. Peso de la demanda interna.....201
Tabla 7.7. Proporción de estaciones de esquí tradicionales transformadas en CTRAMs.....204
Tabla 8.1. Tamaño de las organizaciones individuales.....225
Tabla 8.2. Estructura patrimonial.....225
Tabla 8.3. Situación de liquidez.....226
Tabla 8.4. Plazos de cobro y pago.....227
Tabla 8.5. Situación de endeudamiento.....227
Tabla 8.6. Rotación de activos.....228
Tabla 8.7. Estructura de los resultados.....228
Tabla 8.8. Ratios de ventas.....229
Tabla 8.9. Rentabilidad.....230

Tabla 8.10. Autofinanciación.....	231
Tabla 8.11. Subactividades de producción en términos de coste medio de la CAV.....	236
Tabla 8.12. Aspectos relevantes de la capacidad productiva de servicios deportivos y alojativos.....	237
Tabla 8.13. Canales de distribución.....	238
Tabla 8.14. Subactividades de distribución en términos de coste medio de la CAV.....	238
Tabla 8.15. Formas de comercialización.....	239
Tabla 8.16. Subactividades de comercialización en términos de coste medio de la CAV.....	240