

## EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO

*Adelaida Lillo Bañuls, Ana Belén Ramón Rodríguez  
y Martín Sevilla Jiménez*  
Universidad de Alicante

### RESUMEN

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector. Entre otros, es sin duda indispensable analizar el papel clave del capital humano turístico como estrategia competitiva en un nuevo contexto internacional. En este trabajo se estudia la importancia creciente del factor humano en los servicios turísticos, como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas, destacando la importancia del valor de los intangibles en este sector. Asimismo, se analiza el papel clave de la educación y formación turísticas en el desarrollo de estrategias de competitividad en las actividades vinculadas al turismo.

**Palabras clave:** Capital humano, ventaja competitiva, intangibles, educación y formación turística.

### ABSTRACT

The significant changes which have taken place in recent years have modified the panorama of the world tourism market and made it face new challenges and opportunities. This has created the need to study the new factors and strategies which guarantee the competitiveness of firms belonging to this sector. Among other things, it becomes undoubtedly essential to analyse the importance of human capital in tourism as a competitive strategy within a new international context. This paper analyses the growing relevance of the human factor in tourism services as a basic, distinguishing element, able to provide competitive advantages, highlighting the importance of the value of intangibles in this sector. Attention is also paid to

---

Fecha de recepción: 1 de marzo de 2006

Fecha de aceptación: 25 de abril de 2007

Departamento de Análisis Económico Aplicado. Universidad de Alicante. Apartado 99. 03080 ALICANTE (España). E-mail: alillo@ua.es; anar@ua.es; Martin.Sevilla@ua.es

the key role that tourism education and training plays in the development of competitiveness strategies in the activities linked to tourism.

**Key words:** human capital, competitive advantage, intangibles, tourism education and training.

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector.

Entre otros, es sin duda indispensable analizar el papel clave del capital humano turístico como estrategia<sup>1</sup> competitiva en un nuevo contexto internacional. Es por ello que vamos a analizar la importancia creciente del factor humano en los servicios turísticos, como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas al sector.

## 1. EL CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO

Muchas son las definiciones que se plantean en relación con este concepto con mayor o menor amplitud en su acepción. Así, generalmente el capital humano se identifica con la educación formal, aunque también se introducen en ocasiones aspectos relacionados con la educación no reglada, la experiencia laboral e incluso con las condiciones de salud de los individuos.

El término capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación. Incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las cualificaciones adquiridas, y suele estar fuertemente condicionado por el entorno familiar.

Así, en este concepto podemos diferenciar el capital humano innato y el capital humano adquirido, el primero estaría formado por las aptitudes físicas e intelectuales de los individuos y el segundo por la educación formal e informal.

Laroche *et al.* (1999) plantean que la educación informal se adquiere a través de variedad de aspectos como son contactos personales, organizaciones sociales, experiencia laboral (aprender haciendo) y el propio autoaprendizaje.

Asimismo, de la Fuente *et al.* (2004) distinguen tres componentes del capital humano: competencias generales, relacionadas con el alfabetismo lingüístico y cuantitativo y, más generalmente, con la habilidad para procesar información y utilizarla en la resolución de problemas y en el aprendizaje. Competencias específicas que son aquellas relacionadas con la operación de tecnologías o procesos productivos determinados. Y el conocimiento técnico y científico que implica el dominio de distintos cuerpos de conocimiento organi-

---

1 Para Andrews (1977) estrategia es: «el patrón de decisiones en una empresa que determina y revela sus objetivos, fines o metas, produce las principales líneas a seguir y los planes para alcanzar las metas, y define la amplitud del negocio que la empresa va a desarrollar, la clase de organización humana y económica que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta establecer con sus accionistas, empleados, clientes y entornos».

zado y de técnicas analíticas relevantes para la producción o para el avance del conocimiento tecnológico.

Así, como señala este autor existen buenas razones para pensar que el capital humano es un determinante importante de la productividad, tanto en el ámbito individual como agregado. Máxime en un contexto cambiante y de continua incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos productivos y a los servicios.

## 2. CAPITAL HUMANO Y COMPETITIVIDAD EN TURISMO

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico mundial hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas.

Así, analizamos los cambios que se han venido produciendo en las actividades económicas turísticas y qué nuevos elementos confieren al sector la posibilidad de diferenciarse y competir en este nuevo contexto.

### 2.1. La transformación del modelo turístico

El inicio del crecimiento de la actividad turística se desarrolló sobre la base de un modelo turístico *Fordiano* o de masas<sup>2</sup>, desarrollado en los años 50 y 60, que atendía básicamente a una demanda de producto de sol y playa, que el sector proveía con paquetes turísticos a precios reducidos, obtenidos a través de la estandarización y las economías de escala<sup>3</sup>.

Poon (1993) establece en cinco categorías de cambio en el paradigma del «nuevo turismo»: Nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción, nuevos estilos de gestión y nuevas condiciones del entorno.

Morgan (1998) describe la crisis turística de los noventa como la consecuencia de factores tales como la madurez del producto de sol y playa, un cambio generacional que aportaba mayor experiencia viajera y nivel cultural, la crisis económica mundial, la falta de renovación de infraestructuras, la nueva conciencia medioambiental opuesta a la masificación y la presencia de un turismo de bajo nivel como consecuencia de las reducciones en precios.

Knowles y Curtis (1999) analizan el post-estancamiento de los destinos de turismo de masas señalando el efecto negativo que se produce como consecuencia de un excesivo crecimiento turístico caracterizado por el deterioro del entorno medioambiental, la dependencia de los *touropadores* de los países emisores y políticas de mercado basadas excesivamente en precios. Además, estos autores señalan que la viabilidad de los merca-

---

2 Ver Marchena (1994) para profundizar en el análisis del paso del turismo fordiano al post-fordiano en nuestro país.

3 En el caso español cabe destacar el trabajo de Cals (1974) que analiza la importancia en esos años de medidas como las devaluaciones y su efecto en la llegada masiva de turistas y el favorecimiento de las inversiones extranjeras, así como otras cuestiones de la política turística de aquellos momentos que sirven para entender el desarrollo del turismo en nuestro país.

dos de sol y playa no es sostenible a largo plazo por las nuevas tendencias del mercado turístico como son la preferencia creciente por destinos lejanos más exóticos y cada vez más asequibles, una demanda cada vez más sofisticada, más exigente con la calidad y consumidores que solicitan vacaciones a medida y más flexibles. Asimismo, los cambios legislativos como la liberalización del sector aéreo ha posibilitado el descenso de los precios de las vacaciones independientes<sup>4</sup>.

Buhalis (2000a) destaca la contradicción que supone las estrategias de los mercados turísticos de bajo precio. Los precios muy ajustados tienen como objetivo la captación de un elevado número de turistas que aunque supongan un bajo margen de beneficio por turista garantizarían una rentabilidad. Ahora bien, el incremento de turistas en un destino sólo se consigue garantizando un mínimo nivel de calidad en los servicios turísticos, sin embargo ese aumento en el número de turistas supone un posible deterioro del destino lo que forzaría a nuevas reducciones de precios produciéndose por tanto, un círculo vicioso.

Como señalan Aguiló y Alegre (2004) de forma general existe un consenso de que el mercado turístico está cada vez más segmentado en grupos de consumidores con intereses y necesidades diferenciadas, aumentando la demanda de formas más activas e individualizadas de turismo. Unido a esto, la tendencia al aumento del número de viajes realizados en el año junto con la minoración de tiempo de estancia, así como el deseo de nuevas experiencias<sup>5</sup>.

Nos enfrentamos pues, a una demanda heterogénea, con segmentos de mercado cada vez más diversos y una mayor exigencia de atención personalizada y calidad en el servicio recibido. También se han producido cambios en los estilos de vida y valores, de tal modo que podemos afirmar que los consumidores turistas son cada vez más experimentados, con niveles de renta suficientes para adquirir un producto turístico cada vez más asequible y dirigido a segmentos de demanda diferenciados, que ya no es considerado únicamente como un bien de lujo. Asimismo también se ha producido un aumento de su flexibilidad vacacional y tiempo de ocio disponible con un incremento del fraccionamiento de las vacaciones.

Por su parte, la tecnología ha experimentado un cambio de rol, desde sistemas de reservas internos al servicio de las cadenas hoteleras, compañías aéreas y *touropedores*, que se utilizaban de forma aislada al servicio de productos estandarizados, hasta los nuevos avances de *software* y *hardware* al servicio de la producción y distribución turística, como son los sistemas globales de distribución (GDS) y las nuevas tecnologías de la información y comunicación (internet), que permiten su uso generalizado por los agentes turísticos y un intercambio de información rápido y eficaz<sup>6</sup>.

---

4 Encontramos un análisis de los procesos de desregulación aérea en Williams (1993) y Hanlon (1999).

5 Estas tendencias responden a un conjunto de cambios socioculturales, búsqueda de independencia, mayor experiencia viajera, sofisticación en el consumo, orientación hacia la calidad y la participación activa, un incremento en el nivel de conciencia medioambiental y un mayor deseo de aproximarse a la naturaleza (Moutinho, 2000).

6 Ver Buhalis (2002) para un análisis de las transformaciones en la intermediación turística. Así como la relevancia de las nuevas tecnologías en la industria turística en Buhalis (2000b), O'Connor *et al.* (2001) y Esteban y Millán (2002), entre otros.

La gestión y producción en el turismo fordiano procuraba la minimización de costes y la obtención de economías de escala, dirigida desde organizaciones integradas vertical y horizontalmente, que detentaban el control y ofrecían un producto concreto a precio reducido. En el Nuevo Turismo la gestión y producción debe enfocarse hacia segmentos concretos de demanda de modo flexible, obteniendo precios competitivos en productos ofrecidos con un nivel de calidad e introduciendo economías de sistema que permitan ofrecer más de un producto o servicio, ampliando la capacidad de satisfacer una demanda turística cada vez más compleja.

Estos aspectos plantean la necesidad de estrategias de integración diagonal, de concentración y de diversificación de marcas (Bote y Sinclair, 1993).

Además, también se han producido transformaciones significativas en el entorno en el que se desenvuelven las actividades turísticas, en clara referencia a los cambios que se han venido produciendo en los factores sociales, económicos y políticos.

Aparecen nuevas consideraciones, como la concienciación por el medio ambiente y la necesidad de un modelo de desarrollo turístico sostenible. También las cuestiones referentes a seguridad/inseguridad de los destinos turísticos, ya que la información y comunicación global, hacen que adquiera importancia cualquier suceso, conflicto o escenario de incertidumbre, y que éste pueda producir una modificación en los flujos turísticos mundiales.

Asimismo, el endurecimiento de las condiciones de competencia por la creciente mundialización y globalización de los mercados hace que la competencia internacional no se produzca únicamente entre destinos turísticos, sino que también sea consecuencia de las estrategias de internacionalización de las grandes empresas turísticas, fundamentalmente grandes cadenas hoteleras<sup>7</sup>, *touroperedores* y compañías aéreas.

Pues bien, todos estos cambios analizados generan riesgos y oportunidades y fruto de todo ello surge la necesidad de un nuevo posicionamiento de las empresas turísticas en el contexto económico mundial, capaz de impulsar un modelo turístico diversificado y sostenible, que deberá responder a estas nuevas circunstancias.

Incluso podemos afirmar que la perspectiva que se abre entorno a la industria turística del siglo XXI se orienta a productos turísticos especializados, según segmentos de mercado y diferenciados del resto de sus competidores, donde la búsqueda de parámetros de calidad se da por sobreentendida.

## 2.2. Competitividad y sector turístico

La ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de un país para añadir valor a sus recursos y por tanto, para integrar de forma efectiva y eficiente los factores productivos, sociales e institucionales de los que dispone, manteniendo de esta forma su presencia en los mercados. En este sentido, el concepto de competitividad aparece ligado al de productividad y depende de un amplio conjunto de factores tanto en los niveles microeconómicos como macroeconómicos (Bravo, 2004).

---

<sup>7</sup> Para un mayor conocimiento de estos procesos de internacionalización del sector hotelero español podemos ver Ramón (2002).

La teoría económica convencional plantea la competitividad internacional de un país, como la capacidad para competir eficazmente en los mercados internacionales y tradicionalmente se ha estudiado a través del análisis de costes y precios relativos en el marco de la teoría de las ventajas comparativas. Así, estudios como el de Dwyer *et al.* (2000) consideran los precios como uno de los factores más importantes para el análisis de la competitividad en turismo. Crouch y Ritchie (1999) por su parte, aplican la teoría de las ventajas comparativas al análisis de la competitividad en los destinos turísticos, identificando seis categorías en las dotaciones de factores recursos humanos, materiales, conocimiento, de capital, históricos y culturales e infraestructuras.

Esta teoría tradicional no recoge la existencia de una competencia real más amplia derivada de la existencia de ventajas competitivas. Como señala Fayos-Solá (1994) existen diversos enfoques del concepto de competitividad, uno de ellos es el modelo del Instituto Económico Mundial (*World Economic Forum*) que identifica la competitividad con la habilidad de un país para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido con relación a sus competidores. Este enfoque del IEM, según este autor, permite distinguir entre ventaja comparativa, dependiente de factores tales como recursos naturales o energéticos, y ventaja competitiva, relacionada con infraestructura, habilidad de gestión, cualificación de su fuerza laboral, etc.

En este sentido, con relación a los destinos turísticos, Sancho (1998) distingue, las ventajas comparativas que vienen dadas por las características del propio destino, como son los recursos naturales y que han posibilitado su nacimiento y expansión como enclave turístico, y otras ventajas competitivas que configuran el valor añadido del destino como son calidad de servicio, imagen, formación y educación para la actividad turística, el esfuerzo por introducir innovaciones, la mejora de los canales y medios de información, entre otras.

Podemos decir que el concepto de competitividad ha evolucionado en el transcurso del tiempo desde el enfoque tradicional basado en ventajas comparativas hacia un enfoque de ventajas competitivas. En el caso del sector turístico, los determinantes de su competitividad residen tanto en su ventaja comparativa, relacionados en su mayoría con la dotación de recursos del destino turístico, como en sus ventajas competitivas.

Entre los elementos esenciales de competitividad en turismo destaca la importancia estratégica de la calidad, entendida como el modo en que los operadores son capaces de proveer de forma eficiente el producto turístico (Go y Gowers, 2000).

El Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000-2006)<sup>8</sup> sustituye y da continuidad a los Planes Marco de Competitividad. Para Juliá *et al.* (2002), la calidad como concepto básico sustituye al de competitividad y se constituye en el rasgo diferencial de la oferta turística española y en garantía de futuro para el sector.

Otro determinante de la ventaja competitiva es la creación de la imagen del destino turístico (Buhalis, 2000a) ya que ésta determinará en cierta medida la capacidad del des-

---

8 El PICTE 2000-2006 integra diez programas en los que se hace referencia a la calidad en los destinos turísticos, en los productos turísticos y en sectores empresariales, formación de calidad, desarrollo e innovación tecnológica, internacionalización de la empresa turística, cooperación internacional, información estadística y análisis económico, promoción y apoyo a la comercialización exterior.

tino para satisfacer a los visitantes que en última instancia depende de la relación entre las expectativas forjadas y la experiencia turística.

En definitiva, la competitividad de un destino turístico dependerá de la combinación y sinergias de un conjunto de factores como son la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructuras, la disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional. Algunos trabajos como los de Richie y Crouch (1993) y Dwyer y Kim (2003) proponen modelos integrados de competitividad de un destino turístico que comprenden todos estos elementos.

### 2.2.1. *La medición de la competitividad en turismo*

La dificultad de construir indicadores de competitividad turística estriba en la medición de los diferentes aspectos cualitativos que este concepto incorpora.

Vamos a centrar nuestra atención en los indicadores que se incluyen en el Monitor de Competitividad (CM). Este Monitor ha sido desarrollado como resultado de un trabajo de colaboración entre el Consejo Mundial del Turismo y Viajes, conocido por sus siglas inglesas como WTTC, *World Tourism and Travel Council* y el Cristel DeHaan Tourism and Travel Research Institute (TTTRI) de la Universidad de Nottingham. Este Monitor de Competitividad turística se construye a partir de 23 indicadores agrupados en ocho grandes indicadores<sup>9</sup>. Gooroochum y Sugiyarto (2005) describen los distintos indicadores de competitividad del CM, *Competitiveness Monitor*, que se presentan en la figura 1.

Los ocho grandes indicadores que componen el CM son:

#### 1.- *Indicador de competitividad de precios*

Este se elabora como combinación de un índice de precios de los hoteles y un índice de paridades del poder de compra ajustadas por el tipo de cambio. Se considera que estos dos índices pueden capturar adecuadamente el nivel de precios que los turistas encuentran en los destinos.

#### 2.- *Indicador sobre el factor humano*

Evalúa el desarrollo de este factor en la industria turística y se calcula como la media simple de un índice de participación turística calculado como la ratio entre el número de turistas que entran y salen del destino turístico y su población y de un índice de impacto turístico similar al de apertura comercial que se mide como la ratio entre la suma de ingresos y pagos turísticos y el PIB nominal.

#### 3.- *Indicador de desarrollo de infraestructuras*

Agrega un indicador de carreteras y de ferrocarriles, uno de instalaciones sanitaria y otro de agua potable.

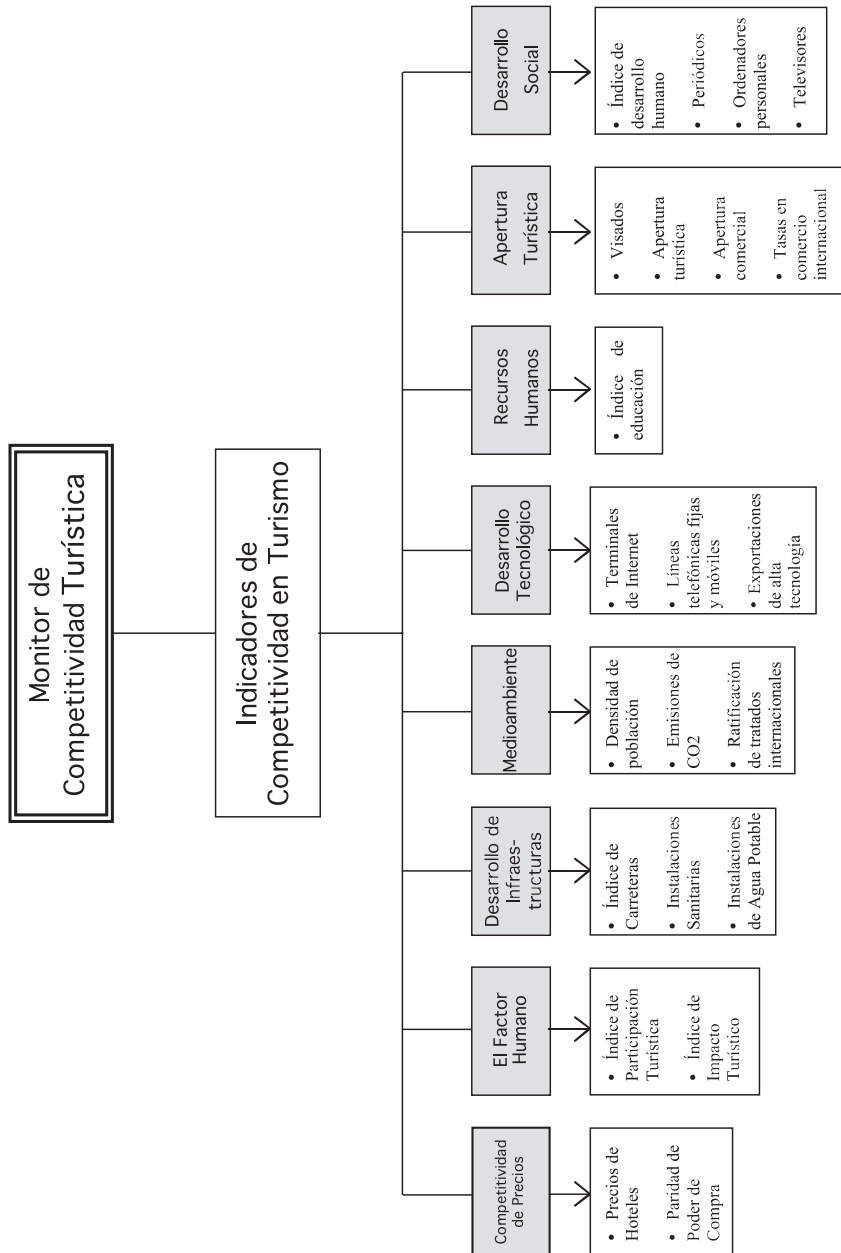
#### 4.- *Indicador de medio ambiente*

Trata de evaluar la calidad del entorno físico y los medios que se destinan a su conservación. Combinando la densidad de población, las emisiones de CO<sub>2</sub> y el grado de

---

9 La elaboración de este indicador (CM) consta de tres pasos. En primer lugar, se normalizan cada uno de los 23 indicadores de competitividad seleccionados, en segundo lugar, se calcula un índice agregado para cada uno de los ocho grupos de indicadores que se obtienen como media aritmética de los índices normalizados y, por último, se elabora un indicador sintético de competitividad obtenido como media ponderada de cada uno de los ocho indicadores cuyos pesos se obtienen utilizando técnicas de análisis factorial.

**Figura 1**  
**ESTRUCTURA DEL MONITOR DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**



Fuente: Goooroochum y Sugiyarto (2005)



participación y cumplimiento de los tratados internacionales medioambientales desde enero de 2002.

#### *5.-Indicador de desarrollo tecnológico*

Muestra el nivel del país en cuanto a adquisición de nuevas tecnologías. Utiliza una combinación del grado de uso de Internet, el número de líneas de telefonía fija y móvil por cada 1000 habitantes y el porcentaje que representan las exportaciones de bienes y servicios de alta tecnología sobre el total.

#### *6.-Indicador de recursos humanos*

Dado que la **calidad del factor trabajo** se supone que está directamente relacionada con la **calidad del producto turístico**, este indicador trata de evaluar la calidad de este factor a través del índice de **educación** de Naciones Unidas.

#### *7.-Indicador de apertura*

Integra los índices de apertura que la literatura de desarrollo económico relaciona como determinantes significativos del crecimiento. Incluye el índice de apertura turística, anteriormente definido, y la ratio del conjunto de impuestos relacionados con el comercio internacional sobre el total de ingresos impositivos.

#### *8.-Indicador de desarrollo social*

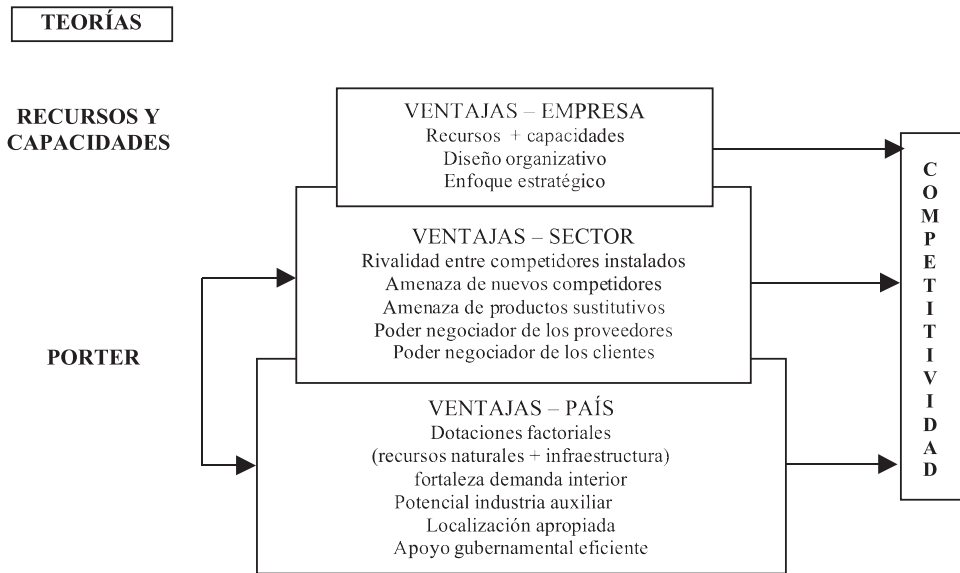
Incluye un conjunto amplio de indicadores de calidad de vida y grado de desarrollo del destino turístico, que se consideran relacionadas con la calidad de la experiencia turística. Este indicador combina el IDH, índice de desarrollo humano de Naciones Unidas que incluye esperanza de vida, educación y renta y los índices de lectura de periódicos y de ordenadores personales y aparatos de televisión por cada 1000 habitantes.

### **2.3. Teorías y competitividad: El valor de los intangibles**

En un contexto económico como el actual, como señala Mochón (2004) podemos observar que empresas turísticas con éxito tanto en el ámbito nacional como internacional (entre otras, Riu Hoteles, Sol Meliá, Disney, Ritz Carlton, Club Med), basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos, principalmente intangibles y capacidades difícilmente reproducibles por sus competidores. Este enfoque de recursos y capacidades no desprecia ni las ventajas-país (asociadas a dotaciones de recursos naturales e infraestructuras, a la fortaleza de la demanda interior, al potencial de la industria auxiliar, a una localización apropiada y a contar con apoyo gubernamental), ni las ventajas-sector (ligadas a una fuerte rivalidad entre competidores instalados, amenaza de productos turísticos sustitutivos y el poder negociador de los proveedores y clientes). (Figura 2)

Así pues, vamos a estudiar dos enfoques diferenciados que pueden ayudar a determinar qué factores en el sector turístico pueden conducir al logro de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Éstos son, el modelo de competitividad de Porter (1990) y su diamante, que permite analizar por qué alcanza el éxito una nación en un sector en particular; y la teoría de recursos y capacidades que ayude a determinar qué recursos y capacidades pueden constituirse como claves para la competitividad de las empresas del sector turístico.

**Figura 2**  
**TEORÍAS Y COMPETITIVIDAD**



Fuente: Adaptado de Camisón (1996)

*2.3.1. El modelo de competitividad de Porter*

Para este autor la unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Así pues, dos son los elementos esenciales para la elección de una estrategia competitiva: la estructura del sector en el que compete la empresa y el posicionamiento dentro del sector.

Porter (1990) sostiene que en cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas:

La amenaza de nuevas incorporaciones: Los nuevos entrantes potenciales en el mercado. La amenaza de productos o servicios sustitutivos: Las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores<sup>10</sup> y la rivalidad entre los competidores existentes, principalmente aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio y que se dirigen a los mismos mercados.

En términos generales, el atractivo del sector es mayor cuanto menor es la intensidad de la rivalidad entre las empresas del sector, menor es el poder de negociación de compradores y proveedores, menor es la amenaza de que entren nuevas empresas y menor es el

<sup>10</sup> En el sector turístico normalmente son los canales de distribución.

atractivo de los productos y servicios sustitutos de los que ofrecen las empresas del sector evaluado (Medina y García, 2004).

En cuanto al posicionamiento dentro de los sectores, dos son los tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación. A precios iguales o similares a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación, por su parte, es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio<sup>11</sup>. Asimismo, este autor considera que otra variable importante en el posicionamiento es el ámbito competitivo. Así, una de las razones de la importancia de éste se debe a que los sectores están segmentados.

Además, para Porter las empresas consiguen crear valor para sus compradores, a través de las actividades que desarrollan. Esto es, llevándolas a cabo de forma más eficiente que sus competidores (a un coste inferior) o, de modo especial, que consiga diferenciarla a los ojos de sus clientes<sup>12</sup>. Pues bien, como señala este autor, estos principios de estrategia competitiva son aplicables tanto si la empresa compite en el ámbito nacional como si lo hace en el internacional. Es importante pues, analizar el papel de la nación en la ventaja competitiva cuando consideramos sectores en los que la competencia es internacional, como es el caso del sector turístico. Es decir, determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos.

En sus propias palabras «debemos explicar por qué una nación brinda un entorno en el que las empresas mejoran e innovan y siguen haciéndolo más deprisa y con mejores orientaciones al compararlas con sus rivales internacionales». En este sentido, Porter se pregunta: «¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular?». La respuesta de los determinantes de la ventaja nacional se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas sostenibles y constituyen los cuatro ángulos de su «diamante» de competitividad:

1. Las condiciones de los factores productivos: La situación en el país en cuanto a la disponibilidad de factores de producción como recursos humanos especializados, infraestructuras necesarias, equipamientos, recursos naturales para poder competir en un sector determinado.
2. Las condiciones de la demanda: Perfil de comportamiento de la demanda, es decir su grado de exigencia y sofisticación.
3. Los sectores de apoyo y relacionados: La presencia o ausencia de sectores proveedores y afines que sean competitivos.
4. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean organizan y gestionan las empresas, así como el grado de competencia interna en el sector.

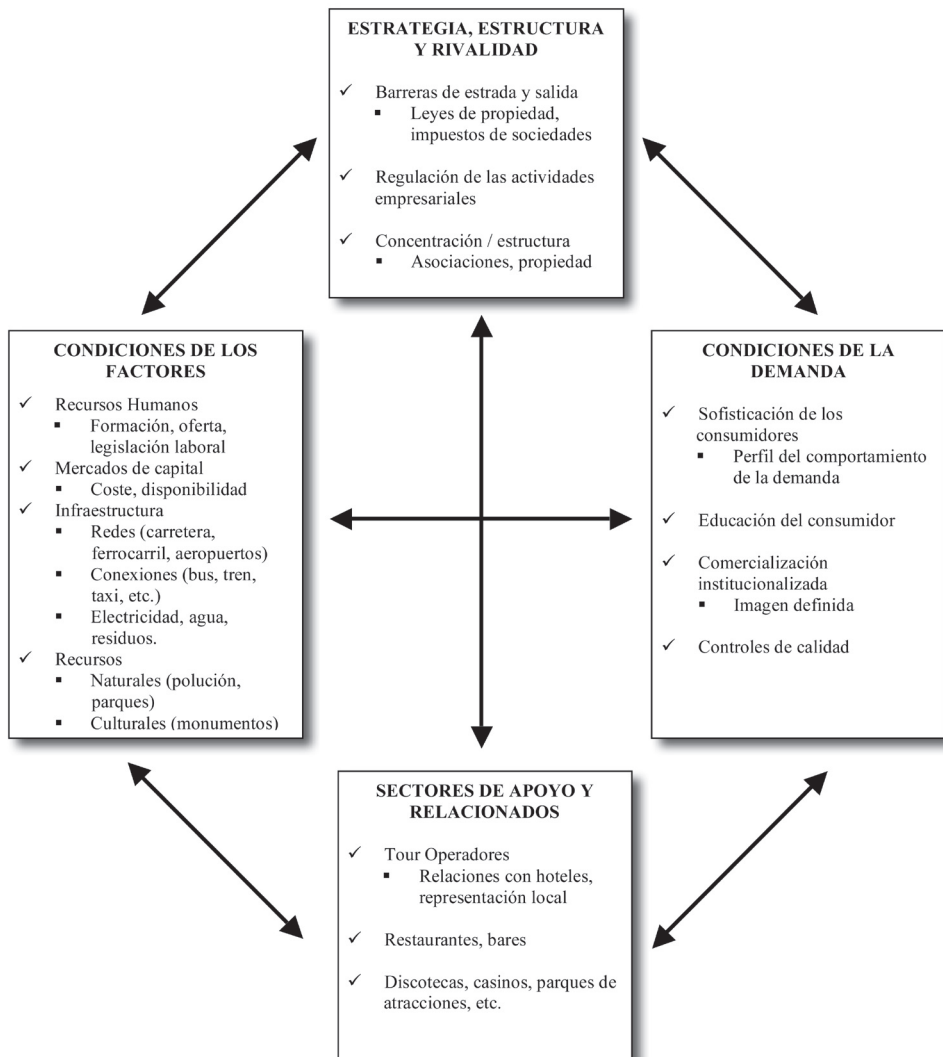
---

11 Uno de los factores, que en el sector turismo, como empresa de servicios puede ayudar al logro de esa diferenciación es el capital humano.

12 Porter (1990) plantea a través de su cadena del valor las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector. Además esta cadena del valor forma parte de una mayor corriente de actividades que este autor denomina sistema del valor.

De tal modo que las empresas o industrias de un determinado país alcanzan la ventaja competitiva en el mercado internacional cuando tienen a su favor estos cuatro condicionantes. Además añade otros dos factores que pueden influir, la casualidad que escapa al control de las empresas y el papel del gobierno, esto es, su eficacia para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas.

**Figura 3**  
**UNA APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER**  
**A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**



Fuente: Vera y Marchena (1996)

Como señala Porter (1990), las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores donde el «diamante» nacional sea más favorable, siendo éste un sistema autorreforzante, pues el efecto de un determinante depende del estado de los otros. La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los rivales.

En la figura 3 podemos observar una aplicación de este modelo del diamante de competitividad de Porter a la actividad turística propuesto por Vera y Marchena (1996).

En opinión de Medina y García (2004) la principal herramienta de análisis estratégico de la competitividad de los destinos turísticos es el diamante, ya que en él se incluyen todos los factores que en su conjunto determinan la posible ventaja competitiva de la actividad turística en un determinado territorio. Éste tendrá un mayor potencial de desarrollo turístico en la medida en que las condiciones de los factores (recursos humanos, capital, infraestructuras, recursos naturales y recursos culturales, entre otros), las características estructurales y estratégicas de las empresas turísticas, la presencia de sectores de apoyo y relacionados competitivos y las condiciones de la demanda de los productos y servicios ofrecidos por el destino sean favorables a la mejora e innovación en el sector turístico. Siendo además más importante que el análisis de cada uno de estos elementos del diamante el análisis de las interrelaciones entre todos ellos.

### *2.3.2. Recursos y Capacidades*

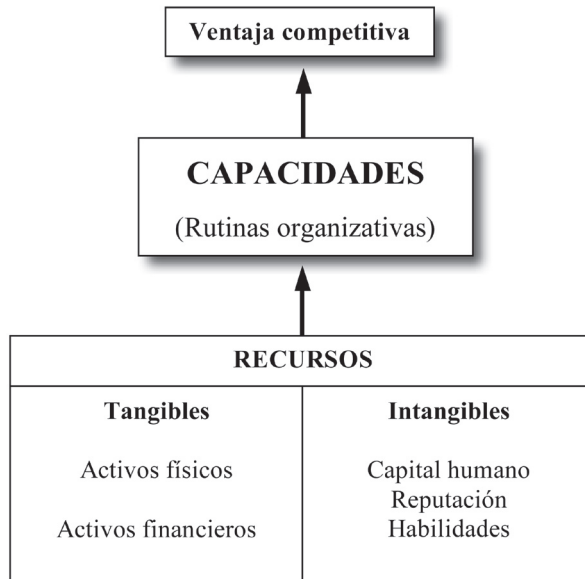
El concepto de intangibilidad en opinión de Monfort (2004) hunde sus raíces analíticas en la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades estando vinculada al reconocimiento de los activos intangibles como raíces primordiales de las ventajas competitivas sostenibles.

Como señala Ventura (1994) «la estrategia de la empresa consiste en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada negocio, (...). La ventaja competitiva de la empresa se evidencia en su capacidad para ofrecer un producto diferenciado respecto a sus competidores, o bien, en su capacidad para obtener bienes y servicios a precios inferiores. Estas dos grandes alternativas cada vez están más interrelacionadas, por lo que el problema de la empresa radica en situarse en una posición óptima en cuanto al grado de diferenciación y coste relativo frente a sus competidores». En este enfoque se analiza la importancia de los recursos y capacidades que poseen las empresas como fuente de ventajas competitivas a largo plazo (Figura 4).

En cuanto a los recursos, pueden ser tangibles, como instalaciones, fábricas, activos financieros, o intangibles, como la cualificación de los trabajadores, la reputación, la imagen de marca comercial, entre otros. En este sentido Amit y Schoemaker (1993) señalan que los recursos son convertidos en productos o servicios finales usando un amplio rango de otros activos y mecanismos de vinculación, tales como tecnología, sistemas de información para la gestión, sistema de incentivos, clima de confianza entre la dirección y los trabajadores, entre otros.

Estos recursos los podemos diferenciar en aquellos que son activos defendibles, es decir, sobre los que existe un derecho de propiedad claramente establecido como los activos físicos y financieros y parte de los activos intangibles como marcas registradas y

**Figura 4**  
**RECURSOS Y CAPACIDADES**



Fuente: Adaptado de Grant, (1991)

patentes. Y otros activos, como el prestigio y reputación de la empresa y la cualificación de sus trabajadores, sobre los que no existe un derecho de propiedad<sup>13</sup>.

Ahora bien, estos recursos que hemos analizado, no explican por sí mismos la obtención de ventajas competitivas. En este sentido, Ventura (1994) considera que las capacidades de la empresa constituyen un concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, y determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser. Para este autor, «las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables al resto de las empresas y permiten obtener productos a partir de ellas que satisfacen las necesidades de los segmentos objetivo de la empresa de forma superior al resto de los competidores»<sup>14</sup>.

Monfort (2004) considera que la disparidad entre empresas turísticas derivada de los distintos recursos y capacidades poseídas constituye la base para el logro de ventajas competitivas sostenibles. Además en un entorno globalizado, en un contexto complejo y cada vez con mayores incertidumbres a escala mundial, adquiere una mayor relevancia

13 Los trabajadores que poseen un capital humano específico sin duda constituyen un recurso valioso para la empresa, pero su continuidad en la misma dependerá de su capacidad de retención, ya que sobre éstos no existe un derecho de propiedad, únicamente el compromiso establecido por el contrato de trabajo dentro del marco laboral vigente.

14 En este sentido, podríamos destacar la importancia de la imagen de calidad y atención al cliente en las empresas turísticas.

la capacidad de diferenciación, de tal modo que el objetivo último es determinar y crear capacidades difíciles de imitar, que distingan a una empresa de sus competidores a los ojos de sus clientes.

Grant (1991) por su parte, destaca la importancia que para la estrategia de la empresa tiene no sólo explotar los recursos actuales, sino sobre todo analizar qué recursos y capacidades no se poseen y que son necesarias para ampliar y desarrollar estrategias en el futuro<sup>15</sup>.

Camisón (1996) señala una «cartera» de competencias cualitativas que condicionan la forma de diferenciación de cada empresa, entre las que cabe citar, entre otras: El acierto en la selección de las actividades que la empresa desarrolla internamente o externaliza. La cantidad y calidad de las habilidades y recursos que posee, no sólo tangibles sino también intangibles, como licencias, marcas, imagen y prestigio, entre otros. El conocimiento de los mercados. El dominio de sistemas de información. La eficacia de las estructuras de gobierno que coordinan esos recursos en cada actividad. Unos recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa y comprometidos con la mejora continua.

Sobre la base de esta teoría cabría preguntarse qué recursos y capacidades pueden diferenciar a la empresa turística en el contexto económico actual. Es decir, averiguar cuáles son esas capacidades distintivas que permitan a las empresas y destinos del sector turístico ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes de modo superior al de sus competidores. Y más aún, estudiar qué recursos y capacidades no se poseen o son mejorables para diseñar estrategias de futuro.

#### **2.4. Capital humano y ventaja competitiva en turismo**

Al intentar establecer qué estrategias competitivas se deben llevar a cabo en el sector turístico, adquiere cada vez mayor importancia el análisis de activos intangibles. Con referencia al sector turístico, Mochón (2004) justifica el valor atribuible a los activos intangibles, ya que los activos físicos, aunque no carecen de importancia, son fácilmente transmisibles en el mercado y originan pocas ventajas competitivas. El énfasis según este autor debe ponerse en los activos intangibles y en especial en el capital humano.

En este sentido, podemos afirmar que incluso la tecnología, que es indudablemente un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones turísticas, se constituye en una verdadera ventaja competitiva si es utilizada por un capital humano bien formado, capaz de obtener una explotación plenamente eficaz de este recurso y capaz de adaptarse a las nuevas exigencias del sector.

Podríamos definir el capital humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo<sup>16</sup>.

---

15 Como estudiaremos en el siguiente epígrafe, la mejora e incremento del capital humano turístico puede configurarse como un elemento esencial para obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

16 Esta formación en el trabajo la adquiere el individuo, bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto, bien de la formación específica recibida.

Múltiples son los argumentos que sostienen la relevancia del factor humano en el sector turístico, entre otros: Camisón (1996) afirma que en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos. En Uriel y Monfort (2001) se sostiene que cualquier empresa moderna ha interiorizado la importancia que llegan a representar los recursos humanos en el pleno desarrollo de la actividad empresarial. Esta realidad se hace singularmente patente entre las empresas turísticas, donde el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio turístico.

En efecto, el elemento humano es un factor de suma importancia para las empresas del sector servicios, ya que a diferencia del sector manufacturero, los servicios están indisolublemente vinculados a los trabajadores que lo prestan y por tanto, se constituyen como un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido con relación a sus expectativas.

Entre otras características, podemos señalar que los servicios son, intangibles, heterogéneos, son producidos y consumidos simultáneamente y no pueden ser almacenados para un consumo posterior.

De tal modo que, podemos establecer las diferencias existentes entre el sector industrial y el sector servicios (Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**COMPARACIÓN SECTOR INDUSTRIA/SERVICIOS-TURISMO**

SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR SERVICIOS/TURISMO
1. El producto es tangible	1. El servicio es intangible
2. La propiedad se transfiere con la compra	2. El servicio produce un derecho de uso sin transferir la propiedad
3. El producto puede ser revendido	3. La experiencia turística no se puede transferir
4. El producto puede ser almacenado	4. El producto no vendido, se ha perdido
5. El producto puede probarse	5. El servicio no puede probarse
6. El consumo es precedido por la producción	6. Producción y consumo generalmente coinciden
7. Producción, venta y consumo ocurren en entornos espaciales diferentes	7. Producción, venta y consumo ocurren simultáneamente.
8. El producto puede ser transportado	8. Es el cliente quien acude al producto
9. Los ámbitos de producción/consumo están delimitados	9. El cliente participa en la producción
10. El contacto cliente/fabricante es indirecto	10. El contacto, en la mayoría de los casos es directo.

Fuente: Adaptado de Normann (1991)



De estas características se desprende la importancia de la profesionalización de los trabajadores del sector. La mayor parte de los cuales interaccionan de forma directa con los clientes y son el principal vínculo a través del cual el turista se forma un juicio de valor sobre el servicio recibido y el cumplimiento de sus expectativas.

Podemos afirmar que el producto o servicio turístico es fruto de una experiencia del consumidor turista, es decir, el cliente forma parte del proceso de producción y la percepción que obtenga del consumo de un determinado servicio turístico está vinculado a múltiples factores y elementos subjetivos, entre los que sin duda debemos destacar el trato y calidad de servicio que le dispense el personal turístico de contacto y en suma el de todos los profesionales que le han atendido durante su experiencia turística.

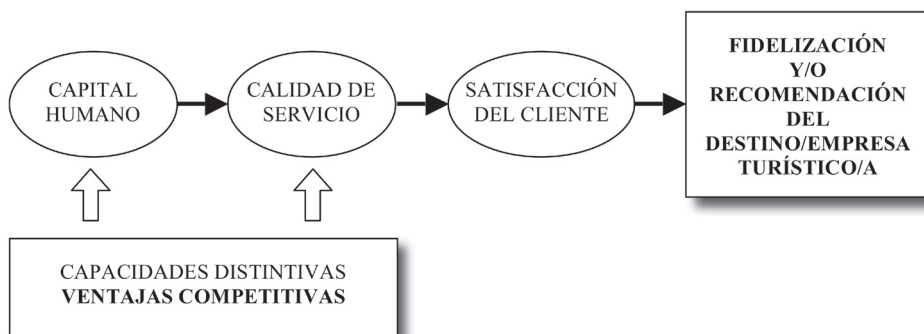
Así pues, los recursos humanos turísticos están vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el consumidor-turista percibe, podemos por tanto afirmar, que el éxito de las empresas turísticas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores.

En este sentido, dado que la competitividad de un destino o empresa en el sector de turismo parece que cada vez en mayor medida depende de las posibilidades de captación y retención de la demanda, el elemento humano juega un papel fundamental en la obtención de parámetros de calidad elevados, configurándose por tanto, como un elemento básico para conseguir capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de sus competidores en el mercado turístico.

Así pues, como podemos ver en la figura 5, las estrategias competitivas se estructuran sobre la base de la fidelización de los clientes, la satisfacción de los turistas, la calidad de servicio percibido y la identificación del servicio recibido con las expectativas que previamente se ha forjado el consumidor y esto sólo se puede lograr a través del capital humano como capacidad distintiva.

La calidad del servicio turístico está indisolublemente vinculada a la calidad de su capital humano, constituyéndose éste en una pieza clave de competitividad. Es necesario por tanto, coordinar el marketing externo dirigido al consumidor-turista, con la aplicación

**Figura 5**  
**CAPITAL HUMANO Y VENTAJA COMPETITIVA**



Fuente: elaboración propia

de técnicas de marketing interno. Ya que sólo unos recursos humanos, satisfechos, motivados y formados, pueden ofrecer un servicio profesional de calidad, que revierta en la satisfacción del cliente externo.

Juliá *et al.* (2002) comenta que «la empresa de hostelería del siglo XXI es aquella que pueda alcanzar una ventaja competitiva apoyándose en sus recursos humanos mediante unos equipos de alto rendimiento profesional. Si podemos sentirnos respaldados por nuestro equipo humano, hemos sentado las bases para emprender el camino de la calidad en la empresa de hostelería. La rotación de los puestos de trabajo no puede ser un inconveniente que impida desarrollar la calidad deseada por la empresa».

Como señala Acosta *et al.* (2002) «en muy pocas áreas de producción y servicios el componente humano tiene una incidencia más significativa que en el de la hostelería y el turismo debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario con los clientes». Asimismo, este autor considera que los recursos humanos constituyen la principal ventaja competitiva en este sector, por lo que deberían ser el centro de atención de los directivos que deseen la excelencia en los servicios que ofertan, conjuntamente con los resultados financieros.

## 2.5. El papel clave de la educación y formación turística

Ciertamente, si todos los elementos que rodean la experiencia turística del viajero y que va a determinar su nivel de satisfacción están directamente relacionados con la labor desempeñada por los profesionales del sector, el componente humano juega un papel fundamental. De nada serviría invertir en nuevas tecnologías, mejorar las técnicas de gestión o renovar las instalaciones, si no se cuenta con un personal especializado y motivado capaz de prestar el servicio adecuado a las expectativas de los clientes.

Es necesario abandonar políticas de bajo coste de personal, en las que únicamente se tiene en cuenta el abaratamiento en las contrataciones, por políticas de calidad en los recursos humanos donde se tenga en cuenta la cualificación y se valore significativamente la educación de los ocupados turísticos. (Cuadro 2)

**Cuadro 2**  
**CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS**

MENOR ATENCIÓN A LA CALIDAD	MAYOR ATENCIÓN A LA CALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimización de costes laborales</li> <li>- Contratación eventual generalizada</li> <li>- Minimización de plantillas.</li> <li>- Bajos salarios generalizados.</li> <li>- Escasa o nula preocupación por la educación-formación</li> <li>- Contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación del coste laboral a las necesidades de contratación.</li> <li>- Importante % de plantilla fija.</li> <li>- Abanico salarial con relación al puesto.</li> <li>- Preocupación por los niveles de educación-formación</li> <li>- Selección</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como señala Fayos-Solá (1997b) este sector se caracteriza con relación a otros sectores de la economía por un bajo nivel de educación formal de sus trabajadores, representando este problema uno de los desajustes más importantes de las actividades turísticas en España.

Indudablemente la inversión en formación y una mayor valoración de la educación permite ofrecer un servicio de mayor calidad, y esto debe conducir a la obtención a medio/largo plazo de mayores niveles de ingresos y beneficios en el sector. De ahí la necesidad de considerar la educación del capital humano turístico no como un coste sino como una inversión cuyos rendimientos obtenidos en el medio o largo plazo superen claramente el gasto realizado en su formación<sup>17</sup>.

A principios de los años 90, Torres (1993) en un contexto de recesión económica planteaba la existencia de un déficit de formación turística en España que calificaba como insuficiente e inadaptada a las necesidades del mercado turístico, incompleta por que no englobaba los distintos niveles y subsectores de la actividad turística, no integrada o carente de una concepción unitaria de la formación en cada nivel y obsoleta dado que no se adecuaba a los cambios que se habían producido en el mercado turístico.

Fayos-Solá (1997a) afirma que el capital humano, y consecuentemente la educación y formación en turismo y hostelería van a ser clave del éxito empresarial en el paradigma NET (Nueva Era del Turismo), así como también, que las instituciones pedagógicas y los esfuerzos formativos en el seno de las empresas y administraciones se hallan más guiadas por la intuición o inercia que por la presión del entorno y las necesidades reales en el sector. Asimismo, Jafari (1981, 1990) destaca la importancia de la existencia de una educación especializada para el sector turístico.

La necesidad de mejorar la formación en el sector se configura como un elemento fundamental en la actividad turística que requiere una cooperación entre todos los implicados y es una responsabilidad compartida entre los individuos, los poderes públicos y las empresas.

La Administración Pública Turística también pone de manifiesto esta inquietud. Así, en el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), se afirma en el Programa 4 que se dedica a una Formación en Calidad que: «la formación es un programa transversal que incide en todos los demás (...). La formación de los profesionales del turismo tanto continua como inicial, es sin duda un elemento estratégico para afrontar los cambios que están aconteciendo en el sector. La calidad del turismo depende en gran medida de la participación y buena formación de sus trabajadores.

En opinión de Bote (1995) la formación y la investigación en turismo deben constituir un eje fundamental del modelo de desarrollo cualitativo propugnado desde el ámbito académico.

---

17 En este sentido, ya en los años sesenta se plantea una visión productivista del capital humano atribuyendo a la educación su importancia como factor de inversión, Shultz (1961) y Becker (1962).

### 3. CONCLUSIONES

El punto de partida del presente trabajo era analizar si en el actual contexto turístico el capital humano en turismo puede considerarse como un factor estratégico de competitividad para este sector. Pues bien, la conclusión a la que llegamos es que si como afirma Porter<sup>18</sup> «estrategia es hacer las cosas de forma diferente a la competencia», encontramos que en el sector de turismo, como sector de servicios con características propias, es en los activos intangibles, y sin lugar a dudas, entre ellos, en su capital humano, donde se encuentra una de las fuentes de competitividad. Consideramos pues, el capital humano turístico y fundamentalmente la educación como uno de los factores clave en la obtención de ventajas competitivas sostenibles para el sector.

Asimismo, la valoración de la educación de los ocupados en las actividades de turismo como medida de competitividad en este sector queda puesta de manifiesto en el Indicador de Recursos Humanos (*Human Resources Indicator*) que forma parte, como hemos visto anteriormente, de la estructura de indicadores para la medición de la competitividad en turismo del CM (Competitiveness Monitor). Este indicador trata de medir la calidad de la fuerza laboral en turismo, a través de un índice educativo distinguiendo entre sin estudios (leer y escribir), estudios primarios, secundarios y terciarios. Este índice de educación, se considera como una buena proxy de la calidad de los recursos humanos en el sector de turismo.

La importancia estratégica de este recurso, el capital humano como capacidad distintiva, nos conduce a plantearnos la necesidad de diseñar políticas de educación y formación de calidad en turismo. Como señala Grant (1991) es importante determinar no sólo qué recurso, en este caso qué capital humano no se posee, sino también el modo de mejorar el que tenemos para diseñar estrategias de futuro y en ello juega sin duda un papel muy relevante la educación y formación del capital humano turístico.

La reestructuración en los títulos de grado y postgrado en turismo, es sin duda una gran oportunidad de adecuar la formación turística existente en nuestro país a las necesidades del sector y de lograr un mayor acercamiento del ámbito académico universitario a las instituciones públicas turísticas y a las empresas del sector para establecer sinergias y mejorar el capital humano y la investigación en turismo.

### 4. BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, A.J.; FERNÁNDEZ, N. y MOLLÓN, M. (2002): *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, Prentice Hall, Madrid.
- AGUILÓ, E. y ALEGRE, J. (2004): «La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares», *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 250-270.
- AMIT, R. and SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic asset and organizational rent». *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS K. R.(1977): *El concepto de estrategia en la empresa*. Ed. Eunsa. Pamplona.

---

18 En su artículo: *Reinventando la estrategia*, diario El País, 5 de Enero de 2003.

- BECKER, G. (1962): «Investment in human capital: a theoretical analysis», *Journal of Political Economy* 70, pp. 9-49.
- BECKER, G.S. (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*, New York, National Bureau of Economic Research.
- BOTE, V. (1995): «Estructura y desarrollo del turismo en España: hacia un cambio cualitativo y más responsable», *Congreso de Economía del Turismo*, Colegio de Economistas de las Palmas de Gran Canaria.
- BOTE, V. and SINCLAIR, T. (1993): «Integration in the tourism industry: a case study approach», en Sinclair, T y Stabler, M.J. (dirs.): *The tourism industry: an international analysis*. CAB International.
- BRAVO, S. (2004): «La competitividad del sector turístico», *Boletín Económico*, Banco de España, Septiembre.
- BUHALIS, D. (2000a): «Marketing the competitive destination of the future», *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.
- BUHALIS, D. (2000b): «Tourism in the era of information technology», en Flaukner, B. Moscardó, G. y Laws, E. (dir.): *Tourism in the twenty-first century*, Continuum, Londres.
- BUHALIS, D. (2002): «The future tourism intermediaries», *Tourism Management*, 23, 3, pp. 207-220.
- CALS, J. (1974): *Turismo y política turística en España. Una aproximación*. Ed. Ariel.
- CAMISÓN, C. (1996): «La empresa turística: un análisis estratégico», en Pedreño, A. y Monfort, V. (1996): *Introducción a la economía del turismo en España*, Editorial Civitas, Madrid.
- CROUCH, G.I. and RITCHIE, B.J.R. (1999): «Tourism, competitiveness and societal prosperity», *Journal of Business Research*, 44 (3), pp. 137-152.
- DE LA FUENTE, A.; CICCONE, A. y DOMÉNECH, R. (2004): *La rentabilidad privada y social de la educación: un panorama y resultados para la UE*. Fundación Caixa Galicia.
- DWYER, L. and KIM, C. (2003): *Destination Competitiveness: A model and determinants*.
- DWYER, L., FORSYTH, P. and RAO, R. (2000): «The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations», *Tourism Management*, 21(1), pp. 9-22
- ESTEBAN, A. y MILLÁN, A. (2002): «Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo», *Economistas*, 92, pp. 46-54.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1994): «Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo», *Estudios Turísticos*, 123, pp. 5-10, Madrid.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1997a): «Educación y formación en la Nueva Era del Turismo: la visión de la OMT.» en *El capital humano en la industria turística del siglo XXI*, OMT. Madrid.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1997b): «Reinventando la educación turística», *Hostelería y Turismo*, 382, pp.6-7.
- GO, F. M. and GOVERS (2000): «Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective achieving competitiveness», *Tourism Management*, 21, pp. 79-88.

- GOOROOCHURN, N. and SUGIYARTO, G. (2005): «Competitiveness indicators in the travel and tourism industry», *Tourism Economics*, 11(1), Marzo.
- GRANT, R. M. (1991): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, aplicaciones*. Blackwell Publishers. Cambridge. USA.
- HANLON, P. (1999): *Global airlines competition in transnational industry*, 2 ed. Butterworth Heinemann.
- JAFARI, J. (1981): «Toward a framework for tourism education», *Annals of Tourism Research*, 8,1, pp. 13-34.
- JAFARI, J. (1990) «Research and scholarship: the basis of tourism education», *Journal of Tourism Studies*, 1, 1, pp. 33-41.
- JULIÁ, M., PORSCHE, F., JIMÉNEZ, V. y VERGE, X. (2004): *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*, Prentice Hall, Madrid.
- JULIÁ, M., PORSCHE, F., JIMÉNEZ, V. y VERGE, X. (2004): *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*, Prentice Hall, Madrid.
- KNOWLES, T. and CURTIS, S. (1999): «The market viability of european mass tourist destinations. A post-stagnation life-cycle analysis», *International Journal of Tourism Research*, 1, 4, pp. 87-96.
- LAROCHE, M.; MERETTE, M. and RUGGERI, G.C. (1999): «On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context». *Canadian Public Policy*, 25(1), pp. 87-100.
- LILLO, A. (2005): *El capital humano como estrategia competitiva en el sector turístico español*. Tesis doctoral. Universidad de Alicante.
- MARCHENA, M. (1994): «Un ejercicio prospectivo: de la industria del turismo fordista al ocio de producción flexible», *Papeles de Turisme*, 14, Agencia Valenciana de Turismo.
- MEDINA, D. R. y GARCÍA, J. M. (2004): «Dirección estratégica de la empresa turística», *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 162-175.
- MOCHÓN, F. (2004): *Economía y turismo*, Mc Graw Hill, Madrid.
- MONFORT, V. (2004): «El valor de los intangibles en la empresa turística española», *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 176-192.
- MORGAN, M. (1998): «Homogeneous products: the future of established resorts», en Theobald, W.F. (ed.), *Global tourism*, oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 317-336.
- MOUTINHO, L. (2000): «Trends in tourism», en Moutinho, L. (ed.), *Strategic management in tourism*, CAB International, Wallingford, pp. 3-16.
- NORMANN, R. (1991): *Service management: strategy and leadership in service business*, John Wil & Sons, 2ª ed., Gran Bretaña.
- O'CONNOR, P.; BUHALIS, D. and FREW, A. (2001): «The transformation of tourism distribution channels through information technology» en Buhalis, D. y Laws, E. (dir.): *Tourism distribution channels: practices, issues and transformations*, Continuum, Londres. OECD (2000) *Employment Outlook, 2000*. Geneve.
- PORTER, M. (1990): *The competitive advantage of nations*, MacMillan, Londres.
- RAMÓN, A. (2002): *La expansión internacional del sector hotelero español*, Caja de Ahorros del Mediterráneo.

- RICHIE, J. B. and CROUCH, G. I. (1993): «The competitiveness destination: a sustainability perspective», *Tourism Management*, 21, pp. 1-7.
- SANCHO, A. (1998): «Cualidades requeridas para ser un profesional del turismo» en *Introducción al Turismo*, OMT. Madrid
- SCHULTZ, T. (1961): «Investment in human capital», *American Economic Review*, 51, pp. 1-17.
- TORRES, E. (1996): «Las megatendencias en el sector turístico, en Valdés, L. Ruiz, A. (coord.): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*, Universidad de Oviedo, pp. 11-22.
- URIEL, E. y MONFORT, V. (Dir.) (2001): *El sector turístico en España*, Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*, Editorial Civitas, Madrid.
- VERA, F. y MARCHENA, M. (1996): «El modelo turístico español: perspectiva económica y territorial» en Pedreño, A. y Monfort, V. (1996): *Introducción a la economía del turismo en España*, Editorial Civitas, Madrid.
- VERA, F. e IVARS, J. (2001): La formación y la investigación turística en España: una visión de síntesis, *Papers de Turisme*, 29, pp. 7-27.
- WILLIAMS, G. (1993): *The airline industry and the impact of deregulation*, Aldershot, Ashgate.

