

Factores de competitividad de la empresa turística española

1. Introducción

La competitividad es uno de los conceptos de uso más frecuente, a la vez que controvertido, de los actualmente vigentes en cualesquiera de los ámbitos en los que cotidianamente se desenvuelven las economías y sus respectivas empresas en respuesta a las inquietudes que provoca la evolución económica sobre los responsables empresariales. En el cambiante entorno en el que se ven obligados a competir los negocios, su supervivencia depende de la capacidad de afrontar los retos del mercado con unas decisiones directivas, sólidamente fundamentadas en la gestión y cada vez más distantes de las fórmulas directivas tradicionales.

Las reflexiones teóricas apuntan que las causas últimas de la competitividad empresarial deben ser buscadas en el interior de las propias empresas. La existencia de fortalezas o activos, que han sido identificados como recursos, capacidades o competencias, son las claves de la competitividad. Existe cierto consenso en considerar que el análisis a los niveles más desagregados es el que permite explicar con una mayor profundidad las causas de la competitividad empresarial.

Sin embargo, a la hora de afrontar el análisis de la competitividad turística, conviene precisar dos conceptos. De una parte, la idea de destino turístico como ámbito en el que se establecen las relaciones interempresariales más intensas, convirtiéndose en la unidad de análisis que presenta un mayor interés para el estudio del sector turístico. De otra parte, dentro del destino la existencia de relaciones internas significativas, que permiten aflorar las diferencias entre las empresas individuales y que inducen el éxito empresarial de ese espacio.

2. Competitividad y precios

Desde sus orígenes, la expansión turística de España se ha apoyado en las ventajas comparativas respecto a otros países, basadas en la dotación natural de factores, tales como un clima benigno en unas costas cálidas que gozan de playas mayoritariamente de arena, con una buena calidad de sus aguas. La conjugación de dichos elementos ha facilitado la especialización en el producto turístico conocido como *sol y playa* que caracteriza al modelo español, siendo evidente la preponderancia del mismo en la comercialización, posicionamiento y expansión turística lograda (1).

Vicente M. Monfort
Universidad Jaume I de Castellón
Ezequiel Uriel
Universidad de Valencia e IVIE

Además, los costes laborales singularmente bajos permitieron utilizar el factor precio como ventaja comparativa, basando buena parte de la competitividad del sector sobre este factor. No obstante, en épocas más recientes el crecimiento económico y el afianzamiento de los derechos laborales han estrechado el diferencial de precios de España con los principales países emisores de turistas. Ello ha exigido renovar estrategias y establecer iniciativas imaginativas para conseguir atraer a los clientes, dado el creciente ritmo de competencia que ejercen destinos emergentes, especialmente del Caribe, que tras la liberalización del transporte aéreo han aproximado sus precios, a los de los mercados naturales del turismo español. Para ello han utilizado los mismos instrumentos que España en su despegue turístico, manteniendo en esta fase unos costes laborales muy reducidos y con los que España no puede ni siquiera tratar de competir.

En consecuencia, aunque los precios turísticos (2) todavía constituyen una ventaja comparativa, no se puede pretender mantener la fortaleza del modelo turístico sobre esta base, dado el ritmo de realineamiento y convergencia experimentado en los últimos años con destinos y productos turísticos competidores. Así, en la década de los noventa se ha constatado un incremento en pesetas constantes de los precios declarados por los hoteles en el sistema turístico español.

3. La competitividad ante la globalización y la internacionalización

La competitividad del sector turístico español también se ve condicionada por las grandes tensiones que provienen del contexto internacional. Básicamente por los procesos de globalización e internacionalización a los que están sometidas las iniciativas empresariales turísticas.

El principal desafío de las empresas turísticas acaba siendo su conversión en empresas fuertes, circunstancia que en unos casos obliga a afianzar su presencia en segmentos determinados del mercado y, en otros, a tratar de introducirse en el ámbito de la globalización de los servicios turísticos. Una de las estrategias empresariales para mantener una presencia activa en el mercado turístico mundial consiste en la diversificación de los negocios, implantándose en novedosas y en ocasiones complementarias, al mismo tiempo, formas de satisfacción del ocio (parques acuáticos, parques temáticos, asistencia técnica a otras empresas, comercialización tecnológicamente avanza-

da, etc.). Incluso se ha forzado la integración vertical, como lo es penetrar en el ámbito de actividades que se encuentran en otro escalón de la cadena de valor de los negocios (transporte, comercialización, etc.). Así han surgido en el mercado nuevos formatos de acuerdo entre empresas de diferentes ramos intraturísticos, incluso con participación de organizaciones hasta ahora ajenas al turismo (3). Todo ello facilita el crecimiento empresarial sin la necesidad imperiosa de adquirir nuevos establecimientos, lo que reduce los riesgos de la inversión.

La estrategia de globalización implica tomar decisiones coordinadamente y en áreas clave por parte de una empresa, lo cual es sinónimo de gestión efectiva sobre la base del tamaño de la organización. La globalización de las empresas turísticas en aquellos destinos donde pretendan impulsar su liderazgo, les impondrá retos que requieren una dirección empresarial de tipo estratégico, respondiendo así a los diferentes entornos competitivos. Ello supone: a) la adaptación permanente del producto turístico a los cambios en la demanda; b) el establecimiento de redes integradas de telecomunicaciones y transportes; c) elevar la calidad, sin incrementar los costes, lo cual precisa de acuerdos con compañías líderes; d) evolucionar desde el mercado de masas hacia especializaciones insertadas en el mercado global; y e) construir una capacidad organizativa que intervenga rápida y eficazmente ante las señales del mercado.

De todas las tipologías de empresa existentes en el sector turístico, los *touroperedores* son los motores de la internacionalización y, también, en cierto modo de la globalización de las empresas turísticas. En el caso español su actividad ha afectado de forma importante a la autonomía en la comercialización, ya que ha estado en manos de *touroperedores* extranjeros desde los orígenes del modelo turístico. Concretamente, la comercialización, ajena en la inmensa mayoría de los destinos turísticos, no ha transmitido las mejoras de calidad inyectadas en esos destinos y en sus respectivas empresas, dificultando la comunicación de una imagen más competitiva de los negocios, a la par que reducía los posibles márgenes comerciales.

A su vez, la internacionalización ha supuesto una apertura de la imagen turística española y el inicio de una economía competitiva globalizada, donde España deja de ser exclusivamente receptor de inversiones (170 millones de euros en el 2000), y empieza a participar de forma activa en el exterior (127 millones de euros invertidos en el 2000 por empresas turísticas españolas), aunque

sigue existiendo un pronunciado sesgo en este sentido desde los años de arranque de su modelo turístico (4). Estas inversiones españolas en el extranjero son fruto ante todo del posicionamiento competitivo de algunas cadenas hoteleras y de las potencialidades que éstas mantienen en los mercados internacionales, especialmente en los sudamericanos (5).

Esa trayectoria hacia la internacionalización del negocio turístico explica la estrategia instrumentada por las cadenas hoteleras españolas (Sol-Meliá, Riu, Iberostar, Barceló, Occidental, etc.), que extrapolan su experiencia en el mercado nacional y muestran una tendencia creciente hacia la inversión exterior, especialmente en mercados emergentes, enclavados en espacios que conjugan el exotismo y los bajos precios como reclamos fundamentales (Cuba, Colombia, República Dominicana, Costa Rica, México, Argentina, Panamá, Túnez, Indonesia, etcétera).

Hay que subrayar que pese a la imagen proporcionada por los grandes grupos hoteleros, el reducido tamaño medio de las empresas turísticas españolas y el escaso valor concedido al asociacionismo estratégico dentro del sector, provoca que estos negocios todavía permanezcan muy cerrados en el interior. Así, no intervienen suficientemente en las políticas de expansión hacia mercados emergentes en los que podrían tomar posiciones de liderazgo, sobre la base de su conocimiento (*know how*) y de su experiencia turística. La cooperación puede proporcionar recursos y capacidades que mejoren la facultad competitiva de las empresas turísticas frente a competidores con un desarrollo turístico incipiente. Además es necesaria frente a otros mercados ya maduros, donde la gestión empresarial competitiva es una característica inherente a la explotación de los negocios. Mientras tanto, prosigue la penetración de negocios foráneos que está alterando el mapa competitivo español. En esa línea se insertan, junto a cadenas hoteleras europeas y americanas, las franquicias en el sector de la restauración de comida rápida (*fast food*), que han diseñado incluso un nuevo paisaje urbano en las grandes ciudades y en los principales centros turísticos, teniendo las empresas de capital español en ese segmento un espacio todavía reducido.

Las empresas de transportes también han respaldado la internacionalización por medio primero de sus sucursales en diferentes países y actualmente gracias a las uniones estratégicas de diferentes compañías, como ocurre con *Oneworld*, donde la compañía de bandera española Iberia participa en un consorcio que favorece la capta-

ción de clientes y la consiguiente rentabilidad de las empresas participantes. Además, la internacionalización de las empresas de transporte se ha ampliado a través de las alianzas entre compañías, donde algunas empresas aéreas y hoteleras se han unido, lanzando así mejores ofertas y expandiéndose en diferentes países, lo que les ha permitido abarcar mercados más extensos.

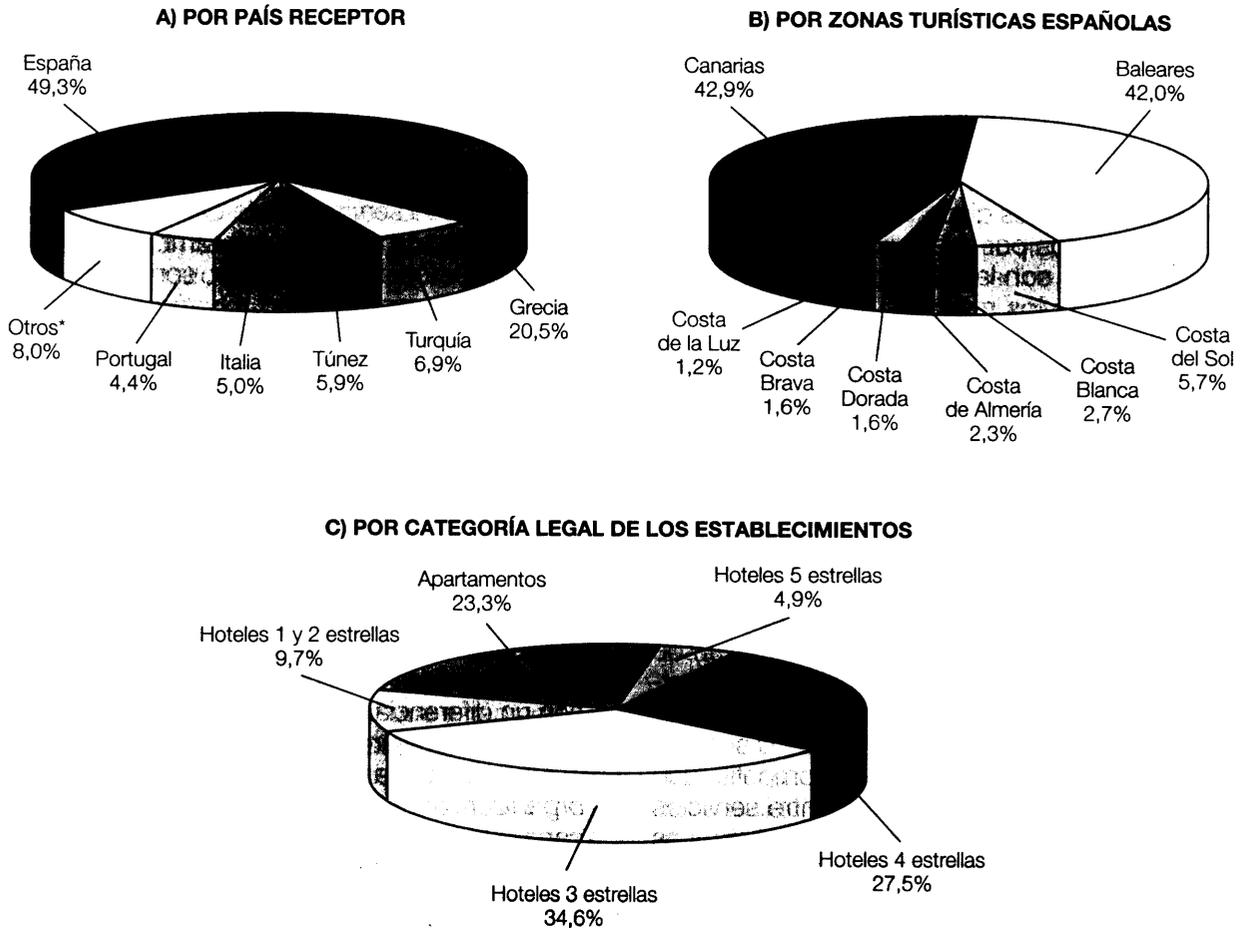
Pero la verdadera internacionalización de la economía turística española se puede medir a través del posicionamiento alcanzado por los destinos españoles en la comercialización de los paquetes turísticos que inundan el mercado mediterráneo. En ese sentido (véase gráfico 1), hay que destacar que España es el principal destinatario de estas ventas efectuadas por los *touroperedores*, absorbiendo casi el 50% de su oferta, lo que evidencia la enorme dependencia del modelo turístico español respecto de la comercialización ajena. No obstante, se trata de paquetes del producto *sol y playa*, con especial énfasis en los destinos insulares, no teniendo aún relevancia en estas propuestas la pretendida diversificación de la industria turística española.

Finalmente, en este contexto hay que destacar el avance experimentado por los apartamentos como fórmula de acogida de los turistas, lo que contribuye a modificar hábitos de consumo turístico, produciendo un impacto en la sostenibilidad derivado de la excesiva oferta inmobiliaria en los destinos. Dado que la inmensa mayoría de los apartamentos son opacos a efectos de su control por parte de las autoridades, esto incide en una competencia desleal a los establecimientos de alojamiento legalizados.

4. Factores de competitividad del turismo español

En el momento actual la competitividad del turismo español, a la luz de los cambios y de las tendencias advertidas en el contexto internacional, pasa indefectiblemente por la apuesta en factores intangibles, donde la experiencia y la acumulación de activos inmateriales, mantenga los diferenciales de competitividad y su poder de mercado. En ese enfoque deberá mantenerse una atención especial a los impactos en el medio ambiente, dada la elevada valoración que la sostenibilidad de los productos y de los destinos turísticos va teniendo entre los turistas más experimentados, los cuales incluso estarán dispuestos a satisfacer un precio más elevado en aras de la calidad y autenticidad del producto adquirido.

GRÁFICO 1
DISTRIBUCIÓN DE LOS PAQUETES TURÍSTICOS EN 1996



Nota: La agrupación otros incluye Bulgaria, Chipre, Francia, Israel, Malta y Marruecos.
Fuente: Uriel y cols. (2001, págs. 321, 323 y 325).

No obstante lo expresado, la competitividad, como cualquier otro ámbito del análisis económico, precisa de un referente teórico en el que apoyarse. En ese sentido, la Teoría de Recursos y Capacidades es la adecuada, a nuestro juicio, a la hora de reconocer y analizar los factores de competitividad en los negocios del sector turístico. Esta teoría se centra en el estudio de los elementos internos de una organización para justificar las diferencias existentes en los resultados obtenidos por las empresas. Característica que resulta antagónica de otras líneas de pensamiento de la literatura económica que basan dichas diferencias en la estructura competitiva del sector al que pertenece un negocio (6). La empresa y, más en concreto, sus recursos, se convierten, bajo dicha teoría, en la uni-

dad básica de análisis. En consecuencia, aun cuando los ámbitos externos a la empresa influyen en su competitividad, el éxito o el fracaso empresarial dependerán en última instancia de ella misma. De modo que la Teoría de Recursos y Capacidades entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. Dicha heterogeneidad podrá mantenerse a largo plazo, puesto que los recursos que pueden controlar las empresas no son perfectamente móviles, además de ser difícilmente transmisibles en el mercado y, en consecuencia, no apropiables por terceros.

Resumidamente, el enfoque vigente sobre el éxito competitivo, basado en la Teoría de Recursos y

Capacidades, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el aprovechamiento de los fallos del mercado, conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre empresas y a la posesión de una *cartera* de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que determinan la forma de diferenciación de cada empresa.

Por su parte, los recursos se entienden como los *stocks* de factores disponibles, que son poseídos o controlados por la empresa, mientras que las capacidades son las facultades de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por tanto, las capacidades se refieren a la oportunidad que encuentra una empresa para activar sus recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado. Las distintas clasificaciones llevan a establecer la siguiente tipología de recursos (7): a) tangibles: recursos físicos —maquinaria, inmuebles, elementos de transporte, etc.— y recursos financieros; y, b) intangibles, que constituyen la base de la ventaja competitiva de la empresa: recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos comerciales o reputación y recursos organizativos.

Indudablemente los *recursos humanos* son una pieza clave en la construcción de la competitividad turística, dada la estrecha relación entre servicios personales directos y satisfacción del turista. Las ganancias de competitividad por esta vía requiere que las empresas realicen una adecuada selección, formación, remuneración de sus empleados, así como la creación de una cultura de cooperación y de confianza entre los miembros de la organización. De esta forma, los recursos humanos pasan a ocupar un puesto estratégico en la estructura competitiva de un destino turístico, a partir del momento de considerarlos como un factor decisivo del plan empresarial. En la actualidad son numerosas las cadenas hoteleras que han integrado los planes de formación dentro de su política de recursos humanos, estableciendo con tal decisión una brecha competitiva frente a otras empresas rezagadas en esa concienciación empresarial.

Los *recursos tecnológicos* destacan en una etapa donde la aplicación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) abre novedosas expectativas de mercado a las empresas que más y mejor sepan conjugar sus atributos y experiencias con las facilidades que provee la tecnología. La posesión de este tipo de recursos, bien vía desarrollo interno en la empresa, bien adquiriéndolos en el exterior o bien por medio de la coo-

peración interempresarial, se convierten en un elemento imprescindible para alcanzar cotas elevadas de competitividad. En ese camino, la interiorización de la tecnología, verbigracia por las agencias de viajes en la década de los noventa del siglo xx, resulta muy expresivo de las posibilidades que este recurso puede proporcionar a las empresas que utilizan adecuadamente las TIC. Hoy, asimismo, Internet establece una barrera entre los hoteles que optan o no por este medio a la hora de vender sus servicios o de ofertar su producto.

Los *recursos comerciales*, también denominados reputación de la empresa, son sin duda otra fuente de competitividad. Cuando se habla de recurso comercial, se hace referencia al nombre comercial, a las marcas que posee una determinada empresa, así como a la evaluación propia de la imagen de la organización y a la fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años. Se trata de un concepto que va más allá de elementos susceptibles de ser registrados convencionalmente, pero que elevan el prestigio y la consideración del negocio tanto por clientes como por competidores. Las empresas turísticas que han llegado a poseer este recurso —los hoteles Ritz son un buen ejemplo—, obtienen un diferencial competitivo que, a la postre, se traduce en mejores resultados económicos.

Por último, vamos a referirnos a los *recursos organizativos*. Este concepto es asimilable al de capacidad, al suponer para la empresa un factor que le permite movilizar y gestionar los demás recursos que posee de manera adecuada. Dentro de los recursos organizativos se consideran la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control (formales e informales), y las propias relaciones no jerárquicas entre los distintos grupos de la empresa y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno. De idéntica manera se incluyen los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de la organización. Todos ellos constituyen el ADN de la organización y resulta difícil comprenderlos de forma aislada, resultando necesario su concurso para entender por qué determinados grupos o empresas individuales, sin aparentes diferencias, logran resultados de explotación superiores a sus inmediatos competidores, amparados simplemente en factores organizativos y de desempeño empresarial. Es el caso de algunos hoteles independientes que han mantenido su competitividad frente a otros a los cuales sólo la integración en un grupo mayor les ha garantizado su supervivencia, o que incluso pueden haber acabado optando por el cierre como única alternativa.

5. A modo de epílogo: acciones en defensa de la competitividad

Entre las estrategias empresariales que cobran peso por sí mismas destaca la necesidad de contemplar los aspectos medioambientales en las ofertas turísticas presentes y futuras, considerando la actual concepción del desarrollo turístico sostenible como atributo de las propuestas enmarcadas en los modelos y productos turísticos más competitivos. A esto se une el interés demostrado por los destinos con ofertas complementarias amplias, que incorporan productos más elaborados y especialmente conectados con tendencias novedosas, que incluyen más prestaciones y que están especializados o incluso se califican de temáticos. Por las mismas razones, la tendencia turística se inclina por una paulatina pérdida de la posición hasta ahora alcanzada por el turismo de *sol y playa* no diversificado.

Las empresas turísticas actuantes en destinos de países exóticos, con ofertas de bajo coste, ejercerán una competencia creciente a los negocios de los destinos españoles con productos poco diferenciados. Aquellos destinos serán solicitados de manera creciente por los turistas europeos en general, dentro de la propensión que están adquiriendo los viajes de larga distancia, pese al impacto y la interrupción en los ritmos de crecimiento de estos viajes que ha supuesto el 11 de septiembre de 2001 y los síntomas de enfriamiento económico que ya empezaban a aflorar cuando tiene lugar ese atentado. No conviene olvidar en todo caso que la demanda turística se dirige a las ofertas existentes, siempre y cuando esté garantizada la seguridad en los destinos.

Por otra parte, las cadenas hoteleras van a representar un impacto creciente en las formas de entender las reglas de la competencia en el sector hotelero, de tal modo que la comercialización de sus productos en los diferentes destinos turísticos se va a ver condicionada por las estrategias diferenciadas de estos grupos de distribución de los servicios hoteleros, reduciendo la capacidad competitiva de los hoteles independientes y de los más carentes de argumentos relativos a la reinversión, comercialización, modernización, diversificación, formación, tecnologías de la información y de la comunicación, sistemas de distribución y reservas, etcétera.

Desde la óptica de la demanda, cabe destacar que los destinos turísticos españoles se verán beneficiados por la aparición creciente de nuevos turistas procedentes de países del Este, pues uno de cada tres turistas de ese origen elige un desti-

no del Mediterráneo, siendo los más beneficiados los enclavados en Italia y España. En ello influye que la experiencia turística se inicia seleccionando destinos próximos y posteriormente se extiende a ofertas más distantes, con dosis de singularidad o exclusividad de atributos. Por otra parte, ganan peso los productos turísticos personalizados como factor distintivo de los destinos más competitivos, lo que explica la preferencia por los viajes autoorganizados (o semi) frente a los paquetes convencionales, o la proliferación del turismo más espontáneo o independiente, interesado en paquetes modulares o a medida, logrando con ello una experiencia vacacional más singular.

Los establecimientos hoteleros de menor dimensión, inferior categoría e independientes, se verán obligados a recurrir a las grandes cadenas hoteleras, a fin de lograr una comercialización y posicionamiento competitivo de su producto. Dicha integración se podrá efectuar bajo las fórmulas de contratos de gestión, arrendamiento, franquicia o negocios de riesgo compartido —*joint ventures*—. No obstante, los acuerdos de cooperación entre empresas también pueden proporcionar el tamaño crítico necesario para salvar las dificultades de competencia que imponen los grandes consorcios, advertida la globalización e internacionalización que van a imperar en el sector turístico en su conjunto. Con idéntico sentido actúan las asociaciones hoteleras independientes, en las cuales los hoteles que cumplan unos mínimos requisitos de calidad se pueden integrar, sin perder la propiedad del negocio, beneficiándose de las economías de escala y de las ventajas inherentes al tamaño crítico de un grupo empresarial que conllevan la comercialización y el acceso a mercados y clientes que de otro modo resultarían inalcanzables. En definitiva, a través de la integración empresarial y de la cooperación se intenta propiciar un clima favorable al asociacionismo profesional cooperativo e incluso estratégico, que consiga mejorar la comercialización de la oferta turística española.

Finalmente, la oferta complementaria prestada por otras empresas turísticas, a partir de la inversión realizada por los negocios y destinos con un mayor afán competitivo, va a protagonizar el escenario futuro del turismo, al posibilitar la captación de nuevos segmentos de la demanda, al tiempo que se consolidan los clientes proporcionalmente más *fidelizados*. En esas circunstancias sobresale la sustitución de la hotelería por la oferta de apartamentos, como una opción turística apoyada, tanto por la adquisición de estas viviendas o segundas residencias por particulares, como por

la comercialización de los apartamentos dentro de las ofertas de los *touroperedores*, que han logrado así abaratar o mantener los precios, ante una elevada elasticidad-precio de la demanda turística en su opción vacacional en España. □

NOTAS

- (1) La excepción más destacable a esta generalización la constituye la cadena hotelera NH, cuyo nacimiento en la década de los ochenta del siglo pasado, se realizó al margen de los destinos de playa, habiendo alcanzado un protagonismo y reconocimiento en el producto de turismo urbano, que la situaron en el año 2000 en el tercer lugar del ranking hotelero español, con una facturación de 552 millones de euros.
- (2) Sobre los precios turísticos en España puede verse Uriel y cols. (2001, págs. 366-377) y Ferri y cols. (2001).
- (3) Es notable la participación creciente de actividades hasta ahora ajenas al conglomerado turístico estricto (banca, cajas de ahorros, bodegas, alimentación, etc.) en los capitales de cadenas hoteleras líderes o en proyectos de atractivo turístico, bien sea por medio de adquisiciones en bolsa o suscribiendo participaciones directas en esos negocios. De todas formas, las constructoras e inmobiliarias han participado desde los comienzos del fenómeno turístico, merced a la estrecha vinculación entre turismo y construcción de inmuebles. También se deben mencionar las estrategias singulares de grupos como es el caso paradigmático de El Corte Inglés —que está empezando a ser seguido por algunas firmas de hipermercados asentadas en grandes superficies comerciales—, cuya irrupción en el mercado turístico ha sido espectacular, situándose en la actualidad como líder absoluto de las agencias de viajes españolas, por medio de su grupo Viajes El Corte Inglés, que tuvo una facturación en el 2000 de 1.035 millones de euros.
- (4) De acuerdo con la legislación vigente, la cifra de «Inversión turística extranjera directa en empresas españolas no cotizadas» no contempla las adquisiciones de inmuebles, lo que explica que el volumen de la inversión extranjera sea aparentemente reducido. El parque de viviendas en zonas turísticas costeras de España no se entiende si no se contemplan las compras efectuadas, junto a los españoles, por extranjeros, individuales o societarios, especialmente a lo largo de las tres últimas décadas. Como aproximación a la realidad, resulta útil mencionar una extrapolación del propio Ministerio de Economía, efectuada por la Dirección General de Turismo y el Instituto Español de Comercio Exterior, y difundida en un documento distribuido en el Foro sobre la Internacionalización de la Empresa Turística Española, celebrado en Madrid el 30 de junio de 1998. En dicho documento se llegó a estimar una cifra en torno a los 1.800 millones de euros de inversión extranjera en el año 1997 en activos turísticos de España.
- (5) Centroamérica continúa siendo el destino principal de las inversiones turísticas españolas en el exterior, abandonadas por las cadenas hoteleras que han iniciado así

- su expansión e internacionalización del negocio, amparado en su experiencia en la gestión del sol y playa con el que iniciaron su andadura empresarial. Pero debe apuntarse una paulatina tendencia hacia la diversificación, como la que representan las inversiones efectuadas en el turismo urbano en las principales ciudades del continente europeo y de Estados Unidos. Esta práctica está siendo liderada por la cadena Sol Meliá, cuya expansión vía adquisiciones, absorciones, fusiones, contratos de arrendamiento y de gestión hotelera, le ha permitido dar un salto cuantitativo y cualitativo, hasta convertirse en la primera cadena hotelera española y la décima en el ámbito mundial, con una facturación que en el 2001 alcanzó los 1.016 millones de euros, fruto de su presencia en los principales destinos de playa y ciudades de todo el mundo.
- (6) Entre la literatura económica dedicada a la Teoría de los Recursos y Capacidades son relevantes los trabajos de Selznick (1957), Penrose (1959), Andrews (1971), Mahoney y Pandian (1992), Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1994), por la aplicabilidad de los fundamentos teóricos de estas aportaciones al sector turístico; lográndose a partir de éstas una cierta valoración de la posición competitiva de los destinos turísticos y su posible comparación. Un detallado análisis del puesto que desempeñan los recursos y las capacidades de la empresa se encuentra, por ejemplo, en Cuervo (1993) o en Navas y Guerras (1996).
 - (7) Para llegar a esta clasificación se ha utilizado la integración de las tipologías de clasificación de recursos propuestas por Wernerfelt (1984) y Grant (1991).

BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R., y Schoemaker, P. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Nueva York.
- Cuervo, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, núm. 56, págs. 363-378.
- Ferri, J., Monfort, V. M., y Uriel, E. (2001): «Competitividad y precios en el sector turístico», *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, núm. 3, págs. 115-140.
- Grant, R. M. (1991): «The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, págs. 114-135.
- Grant, R. M. (1994): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Cambridge.
- Mahoney, G. J., y Pandian, J. R. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 5, págs. 363-380.
- Navas, J. E., y Guerras, L. A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Penrose, E. (1959): *Theory of growth of the firm*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row Publishers, Nueva York.

Uriel, E., Monfort, V. M., Ferri, J., y Fernández de Guevara, J. (2001): *El sector turístico en España*, CAM, Alicante.
Wernerfelt, B. (1984): «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.

RESUMEN

El éxito de un destino turístico es el resultado de la expresión competitiva de los distintos grupos de negocios que desarrollan su actividad en un determinado ámbito geográfico. Se caracterizan por su apuesta por diferenciarse de sus competidores, con resultados de rentabilidad demostrable y sostenible, tanto de producto como en segmento de demanda. En las mismas empresas turísticas se encuentran gran parte de los recursos susceptibles de diferenciar y rentabilizar al entramado económico que se constituye en un ámbito turístico concreto. Los negocios turísticos que han obtenido una competitividad comparativamente superior han potenciado recursos intangibles tales como el respeto al medio ambiente, la cualificación de los recursos humanos, la aplicación inteligente de nuevas tecnologías, la imagen de marca, la reputación o la especialización.

Palabras clave: *Competitividad, Destino turístico, Empresa turística, Recursos y capacidades, Hoteles.*