



[www.eumed.net/rev/turydes/](http://www.eumed.net/rev/turydes/)

Vol 4, N° 11 (diciembre/december 2011)

## LA INTEGRACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA A PARTIR DEL CAPITAL INTELECTUAL

**Lic. Stephany Monserrat Valadez Guerrero**

[phany\\_10@hotmail.com](mailto:phany_10@hotmail.com)

**Dr. Ernesto Manuel Conde Pérez**

[conde@ucol.mx](mailto:conde@ucol.mx)

### RESUMEN

La globalización ha propiciado el surgimiento de turistas con más conocimientos y experiencias tornándolos, de esta forma, más exigentes y con intereses diferentes a los tradicionales. Con este fenómeno existe más competencia entre destinos, llevándolos a ofrecer algo más que un paisaje hermoso, hoteles de lujo o vida nocturna amena. Por tal motivo es necesario conocer lo que se posee para, a partir de ello, crear estrategias que permitan atraer al turista ya que el turismo no solo funciona con elementos tangibles, sino también con aquellos que están presentes en todo momento, pero que muchas veces se pasan por alto. De ahí la

importancia de la intangibilidad en el turismo, que representa un alto porcentaje de su composición. Esto justifica el objetivo del presente artículo, que es exponer la importancia que tiene la integración de la oferta turística a partir del capital intelectual.

*Palabras clave:* capital intelectual, turismo, elementos intangibles, capital humano, capital estructural, capital relacional, oferta turística integrada.

## **ABSTRACT**

Globalization has led to the emergence of tourists with more knowledge and experience, making them thus, more demanding and with different interests from the traditional ones. With this phenomenon, exists competition between destinations, leading them to offer more than just a beautiful scenery, luxury hotels or entertaining nightlife. For this reason it is necessary to know what one has to, from this, create strategies to attract tourists because tourism is not only tangible elements, but also with those who are present at all times, but often are ignored. Hence the importance of intangibility in tourism, which represents a high percentage of their composition. This justifies the objective of this article, which is to expose the importance of integration of tourism offer from intellectual capital.

Key words: intellectual capital, tourism, intangible, human capital, structural capital, relational capital, integrated tourism offer.

## INTRODUCCIÓN

Al igual que cualquier actividad económica, la actividad turística ha sufrido cambios notables con la globalización impulsada por la “explosión de la tecnología informática” (Wayne, 2007, p. 17) a finales de los 80's, reduciendo significativamente el tiempo y los costos de desplazamiento. Debido a este fenómeno las empresas turísticas empezaron a transformarse de tal forma que sus actividades locales o regionales se tornaron en globales, razón por la cual, en las últimas décadas cada vez es mayor el aumento de países, regiones y municipios que le apuestan al turismo como estrategia de desarrollo económico, debido a la creciente importancia social y económica que va adquiriendo con el paso del tiempo ocasionando, de esta forma, la aparición de nuevos destinos turísticos antes desconocidos.

De la misma forma, con la era de la información, los turistas “se han vuelto más sofisticados y exigentes” (Amaya, Conde, Covarrubias, & Ochoa, 2011, p. 59) buscando, de esta forma, nuevas experiencias y modificando el interés, de destinos maduros, es decir, tradicionales; por aquellos que representan aventura, descubrimiento, conocimiento, interacción con la naturaleza, etc. Y como a toda causa existe un efecto, con la creación de nuevos destinos turísticos aumenta la competencia entre estos. Por tal razón, también es necesario analizar los factores que influyen en la competitividad de cada uno de ellos, para poder establecer un procedimiento que permita elaborar estrategias de comercialización de la oferta integrada que ayuden a promocionar y posicionar un destino; porque el turismo no es un fenómeno aislado si no que, como Candelas (2004, p. 1012) hace referencia a lo que declara el Comité de Comercio, Ciencias y Transportes del Senado de los EEUU: “es la amalgama de negocios, organizaciones, trabajadores y organismos gubernamentales que total o parcialmente proveen de los medios de transporte, bienes, servicios, alojamiento y otras instalaciones, programas y recursos para el viaje y el recreo”.

Por tal motivo, el capital intelectual está tomando cada vez mas “terreno” ante esta situación, debido a que el capital humano es el actor principal de este

fenómeno. El turismo no puede existir sin personas que se desplacen de un lugar a otro buscando nuevas experiencias o sin aquellas que les brinden servicio. De ahí la importancia de este reciente concepto. De esta forma se afirma que el capital humano es el responsable de que el capital intelectual exista y de usarlo en pro del turismo, creando estrategias, que permitan la sinergia de la oferta dentro de un cluster y la creación de clubes de productos con el fin que se promueva un bien común.

## **1. CAPITAL INTELECTUAL**

Con el fenómeno de la globalización, y el surgimiento de la era de la información o era del conocimiento, ha aparecido un concepto denominado *mentefactura* que según (Villarreal & Villarreal, 2003) es el trabajador del conocimiento que está orientado al servicio del consumidor, buscando la producción personalizada, el servicio integral al cliente, la solución de problemas y el desarrollo de productos y/o servicios integrales debido a que es capaz de aprender y posee habilidad creativa para responder a las diferentes situaciones que se le presenten, nuevos mundos, a los retos de la competencia y las preferencias cambiantes de los consumidores y, justamente de los retos que tiene que enfrentar el Capital Humano, viene implícito el segundo impulsor, referido al cambio que se describe como rápido, complejo, continuo e incierto; porque como las personas que trabajan en una empresa o un clúster deben satisfacer las necesidades cambiantes de las personas que pertenecen a otras empresas o clústeres que, a su vez viven en un entorno que está sufriendo ese mismo efecto, las primeras deben adaptarse a esos factores que afectan la situación actual. Es justamente a partir de esta situación en la que el capital intelectual entra en el papel principal como factor estratégico.

### **1.1. DEFINICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL**

Son muchas y variadas las definiciones para capital intelectual debido a que éste se basa en campos muy diversos, llámese psicología, economía, finanzas,

sociología, entre otras; y que cada uno de estos posee teorías, conceptos y modelos diferentes; considerado, por algunos, como únicamente el inventario de conocimientos generados por la empresa (Pablo, 2008) tomando en cuenta los factores tecnológicos, la información y las habilidades del personal.

Brooking (1996) menciona que el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente siempre, desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente.; sin embargo, con el transcurso de las últimas dos décadas y con el surgimiento de la era de la información en donde los medios de comunicación, las TIC's y las comunicaciones, se ha modificado la economía tradicionalista global por una economía del conocimiento, en donde son los activos inmateriales los que aportan los beneficios necesarios para las empresas de tal forma que, sin ellos, no podrían funcionar debido a que, son justamente éstos quienes les proporcionan ventajas competitivas.

Por tal motivo, Edvinsson y Malone exponen una metáfora para explicar lo que representa el capital intelectual comparándolo con un árbol, el cual posee una parte visible (los frutos) y una que está oculta (las raíces);...si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido cuando para las empresas: si solo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos (todos aquellos que indirectamente generan un apoyo para lograr los frutos), la compañía no subsistirá en el largo plazo” (Edvinsson & Malone, 1997) conceptualizando al capital intelectual como la posesión de conocimiento, experiencias aplicadas, tecnología organizacionales, relaciones con clientes y destrezas profesionales que se pueden aprovechar para crear riqueza.

Por su parte, Sullivan (2001, p. 49) menciona que el capital intelectual está constituido por “diversos tipos de conocimientos saberes, ideas e innovaciones” y existen dos tipos de conocimiento industrial: el tácito y el codificado. El tácito es aquel que reside en el individuo en forma de destreza, habilidad o *know-how*, mientras que el codificado es el que se ha registrado en algún medio de

comunicación y puede transmitirse (fórmulas, programas informáticos, diseños, etc). De forma muy apegada a esta definición, Stewart (1998) menciona que Klein y Prusak hacen una distinción entre material intelectual y capital intelectual, definiendo al primero como un informe o una idea genial no consolidada, mientras que al segundo lo conceptualizan como el material intelectual que ha sido formalizado, aprehendido y potenciado para producir un bien mayor. De esta forma se puede visualizar al material intelectual como una pila de ladrillos y al capital intelectual como una casa construida con ellos.

Stewart (1998), define el capital intelectual utilizando el concepto de *material individual* como una fuerza colectiva, difícil de identificar y distribuir eficazmente que puede crear valor. Esto se refiere a que el conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, etc., es propiedad de las personas, que en conjunto es capaz de impulsar una empresa u organización, dándole un valor extra. Sin embargo, al ser propiedad de cada individuo y, partiendo que cada uno es un mundo distinto, resulta muy complicado conocer cuál es el conocimiento o habilidad que poseen pero, lográndolos identificar y se pueden gestionar y explotar, produciendo un beneficio a la empresa.

Una de las definiciones más comunes en el ámbito económico es la propuesta en el Euroforum (1998) o por Tejedor y Aguirre (1997) quienes mencionan que el capital intelectual es el conjunto de activos de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para ésta. Siguiendo esa misma línea Bradley (1997) expresa que es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de los activos intangibles, en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas como para los países.

## **1.2. INDICADORES DEL CAPITAL INTELECTUAL**

El capital intelectual es un elemento intangible, no por eso quiere decir que no se pueda medir. Para ello es necesario identificar indicadores que ayuden a

tangibilizar lo intangible que ayuden a gestionar dicho capital para conocer la capacidad de la organización de generar resultados y mejoras constantes. Sin embargo, así como existen diversas definiciones de capital intelectual, existen diferentes propuestas de indicadores.

Euroforum (Euroforum, 1998), en su Modelo Intellect refleja la importancia de los activos tangibles e intangibles, entendiendo como éstos últimos al capital intelectual en el valor de la organización. De esta forma, el valor de la empresa está compuesto por la suma de estos dos activos:

- Activos tangibles: Capital físico y capital financiero.
- Activos intangibles: Capital humano, capital estructural y capital organizacional

El Modelo GCI de Sullivan se sustenta en los conceptos de capital humano, activos intelectuales y capital estructural, además de incorporar los activos empresariales complementarios. Este modelo hace hincapié en las relaciones sistemáticas dentro de la empresa, abordando al capital intelectual desde un punto de vista de extracción de valor:

- Capital Humano: Personal que labora en la empresa que es capaz de crear activos intelectuales por medio de la propiedad intelectual.
- Capital Estructural: Incluye al capital humano y los activos empresariales complementarios (fabricación, distribución y ventas).

Por su parte, Edvinsson y Malone (1997) con el Modelo Navigator, implementado en la empresa sueca de seguros Skandia, que se basa en los siguientes elementos:

- Capital Humano: Incluye todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y

gerentes de la compañía. De igual forma, debe considerar la creatividad e inventiva de la organización.

- Capital Estructural: Es la estructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano, de forma que, aunque este último lo crea, es un activo que se queda en la empresa siempre.
  - Capital Innovación: Se refiere a la capacidad de renovación que tienen una empresa u organización, así como su talento para crear nuevos productos y servicios para llevarlos al mercado.
  - Capital Proceso: Consiste en métodos los métodos que utiliza una empresa para dirigir su negocio transmitiendo conocimientos a sus empleados.
- Capital Clientela: Es la relación que se tienen con los clientes además de la información pasada de estos.

De la misma forma, Steward (1998) y Hubert Saint-Onge (Sullivan, 2001) realizó gran parte de su trabajo innovador cuando era vicepresidente de la organización del aprendizaje y desarrollo directivo en el Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), quien destaca tres componentes básicos del capital intelectual.

- Capital Humano: Son las habilidades que posee cada individuo y que es necesaria para aportar soluciones a los clientes.
- Capital Cliente: La cantidad de
- Capital Estructural: Las habilidades de la organización para satisfacer las necesidades del mercado.

Esa así como, de forma general, el capital intelectual se constituye por tres indicadores o elementos fundamentales:

- **Capital Humano:** Constituido por las capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencia.
- **Capital Estructural:** Referido a la infraestructura dentro de una organización, es decir la capacidad organizacional del capital humano. En esta dimensión también se incluye el uso de las tecnologías para transmitir y almacenar el capital intelectual como el alcance de los sistemas de informática o bases de datos patentadas. También se incluyen las patentes, propiedad intelectual, marcas, derechos de autor, imagen de la empresa, documentación o conceptos organizacionales.
- **Capital Relacional:** Como su nombre lo dice, se basa en las relaciones que se mantienen con clientes, proveedores y entre organizaciones a nivel horizontal midiendo su respuesta a la sensibilidad al precio, grado de satisfacción o creando alianzas estratégicas.

## **2. OFERTA TURÍSTICA INTEGRADA**

Con el fenómeno de la globalización y la revolución de las tecnologías, los turistas demandan más y mejores productos y servicios, provocando que exista una competencia incrementada entre los destinos turísticos. Por tal razón ya no se pueden buscar alcanzar intereses meramente individuales, sino que se debe trabajar en forma conjunta porque, como lo dice un sabio dicho *la unión hace la fuerza*.

### **2.1. DEFINICIÓN DE OFERTA TURÍSTICA**

La oferta turística es fundamental para un destino ya que es lo que un turista siempre busca al elegir un destino, qué es lo que hay para hacer, en dónde

puede pasar la noche, cuáles son las opciones para comer que el lugar ofrece, cómo llegará al lugar, las precauciones que debe tomar, etc. Por lo mencionado anteriormente, es necesario definir el concepto de oferta turística que, según Carbacos (2006), es el conjunto de bienes y servicios turísticos que los productores del sector están dispuestos a ofrecer a determinados precios, mientras que Quesada (2007, p. 125), se enfoca más al área turística y la define como el “conjunto de facilidades que y servicios utilizados por los turistas, para desplazarse, permanecer y realizar en el destino todo lo anhelado, de acuerdo con sus necesidades y motivaciones”. Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (WTO, 1998), define a la oferta turística como el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo.

Por tal motivo es necesario identificar los tipos de oferta existentes. Referente a este punto, Quesada (2007) menciona que existen dos tipos de oferta:

- La oferta turística básica: Compuesta por aquellos bienes y servicios que tienen carácter exclusivamente turístico. Ejemplos de ella son el alojamiento, agencias de viajes o cruceros.
- La oferta turística complementaria: Compuesta por aquellos bienes que no son exclusivos del turismo, pero que aún así son demandados por los turistas y complementan el producto turístico final. Los deportes, el comercio o carreteras son ejemplos de este tipo de oferta.

## **2.2. COMPONENTES DE LA OFERTA TURÍSTICA**

Una vez diferenciado el tipo de oferta existente, es necesario diferenciar los distintos componentes de la oferta turística. Igual que en capital intelectual, existen diferentes propuestas de cómo se conforma esta variable.

Carbacos (2006) menciona que la oferta turística se compone de:

- Oferta hotelera: Referida como la unidad productiva de servicios de alojamiento (hoteles, pensiones, hostales y moteles).
- Oferta extra hotelera: Establecimientos de hospedaje muchas de naturaleza no reglada (bungalows, departamentos turísticos o villas).
- Agencias de viajes: Mayoristas o tour-operadoras y las minoristas.
- Empresas de restauración: Establecimientos que brindan al cliente la satisfacción de una necesidad básica del cliente: el de alimentación y bebida.
- Otros: Discotecas, campos de golf, demás instalaciones deportivas, etc.

Por su parte, Gómez y López (2002) menciona que Landa, Ganza, Muñoz Oñate y Valls, todos de diferente época, concuerdan en la distinción de 7 tipos de componentes de la oferta turística:

- Bienes, servicios y servicios auxiliares: Referentes a bienes y servicios como la recepción, el recibimiento, la información, etc.
- Elementos de entorno: Recursos turísticos en el espacio turístico como integrador de la oferta que, a su vez, se clasifican en: Recursos naturales, culturales e históricos.
- Elementos de infraestructura e instalaciones públicas: Incluye los servicios públicos sanitarios, instalaciones aeroportuarias, carreteras y autopistas, limpieza de playas y ciudades, etc.
- Elementos de infraestructuras e instalaciones privadas o paraestatales: Empresas privadas principalmente de alojamiento y ocio.
- Elementos de infraestructuras complementarias: Bares, instalaciones deportivas y de ocio, parque y jardines, plantas comerciales, etc.

- **Gestión:** Implantación de procesos, estructuración de conductas, selección de soportes físicos adecuados para la presentación deseada, de acuerdo a las necesidades que se espera satisfacer de los consumidores y con los recursos disponibles.
- **Imagen de marca:** Indispensable para identificar el producto, revelando su identidad, dándole al mismo tiempo, su valor diferencial.
- **Precio:** El cual determina la decisión de compra. Es el precio equivalente del costo que están dispuestos a pagar los consumidores por alcanzar la experiencia turística deseada.

Sin embargo, la Secretaría de Turismo (s.f.-a) conjunta todos esos elementos en solamente 4 sectores fundamentales en la oferta:

- **Atractivos turísticos:** Compuesto por la oferta principal (recursos naturales y artificiales, así como las actividades que se pueden realizar) y complementaria (todos los demás recursos y actividades que no se relacionan directamente con el turismo).
- **Servicios y equipamiento:** Empresas turísticas, entre las que se encuentran: Alojamiento, guías de turistas, clubes, bares, discotecas, restaurantes, bancos, tour operadores, agencia de viaje y transportes.
- **Industrias y sectores proveedores:** Compuesto por todas aquellas industrias y/o empresas que proveen de sus productos y servicios tanto a empresas turísticas como al turista: alimentos, agua y hielo, productos de piel, servicios, comercio, productos institucionales, construcción, artesanía, textil confección y bebidas.
- **Infraestructura de apoyo al sector turismo:** Referida a las instalaciones y elementos:

- Físicas: Aeropuertos, carreteras, telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, electricidad, señalización, centros de información y centros médicos.
- Comercial: Centros comerciales, plazas turísticas, mercados de artesanías, ferias y exposiciones y eventos comerciales.
- Recursos humanos: Universidades, escuelas de turismo, escuelas de idiomas, centros de capacitación, disponibilidad de recursos humanos y disponibilidad de guías de turistas.
- Recursos financieros: inversión pública y privada, fondos turísticos y de financiamiento sectorial, así como los programas financieros federales y estatales.

### **2.3. LA INTEGRACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA**

Una vez conocidos los componentes de la oferta turística se puede hablar de la integración de ésta ya que según la investigación empírica de Michael E. Porter (1998a) sobre la ventaja competitiva, se evidenció que las empresas líderes tienen a agruparse en distintas áreas geográficas y, cuando ocurre en la industria turística, este efecto se denomina clúster turístico.

De esta forma, las empresas turísticas participan activamente al mismo tiempo que contribuyen en el desarrollo de mercados laborales, en la creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento del flujo de información. Es justamente este último beneficio el que propicia la innovación, movilidad laboral y enlace entre proveedores, productores y consumidores.

Porter (1998b) destaca que con el involucramiento de empresas con carácter competidor, empresas complementarias y demás factores se produce un efecto multiplicador de eficiencia y competitividad. Por tal motivo es importante que exista sinergia entre todos los actores que conforman un clúster turístico, creando, de esta forma, “ventajas competitivas adicionales generadas por la

interacción de dos o más empresas turísticas” (SECTUR, s.f.-b), pudiéndose afirmar que, si en un clúster de este tipo se generan las sinergias adecuadas, éste crearía un beneficio común, tanto para las empresas, el gobierno y la sociedad dentro de éste (Ritchie & Crouch, 2005).

De esta forma, se llega al término oferta turística integrada, que es producto de la sinergia entre empresas. Pero lo anterior solo puede existir si se trabaja en forma conjunta, de tal manera que se pueda impulsar un destino como un producto. De ahí la importancia del concepto creado por la Canadian Tourism Commission (CTC) en 1996: Club de producto. Éste es definido como “... un consorcio de PYMEs que deciden trabajar juntas para desarrollar nuevos productos turísticos o mejorar los existentes. Conjuntamente trabajarán para eliminar los obstáculos que impiden el desarrollo del turismo en una determinada zona o área de actividad” (SECTUR, s.f.-a, p. 81), mientras que para TURESPAÑA (2011) es una alianza estratégica entre planificadores, prestadores de servicios e instituciones gestoras de recursos en los que se basa el producto con el fin de crear un producto turístico sostenible en una forma conjunta. Venegas (2009), por su parte involucra al sector privado con el público y maneja este término como “...una herramienta de gestión y planificación mediante la cual un grupo de empresas y organismos acuerdan, en un marco de colaboración público-privada, trabajar juntas de una manera organizada, con el objetivo de desarrollar, para un segmento específico de mercado, nuevos productos o aumentar el valor de los productos existentes.”

Por lo tanto por oferta turística integrada se puede entender como la unión de todos los actores turísticos (directos e indirectos) dentro de un clúster que trabajan en equipo con la finalidad de obtener un bien común.

### **3. CONCLUSIONES**

El turismo es un fenómeno que no existiría sin personas que viajaran o que brindaran productos y servicios para éstas, es decir, no puede existir sin capital

humano. Debido a la relación existente entre turistas y prestadores de servicios, el capital relacional es indispensable en dicha industria ya que, se basa en las relaciones que se mantienen con clientes, proveedores y entre organizaciones a nivel horizontal. Sin embargo en el turismo no sólo se puede contemplar esa dimensión, también es importante prestar la debida atención a la relación de las distintas organizaciones a nivel vertical, porque para hablar de una oferta turística integrada es imposible referirnos solamente a establecimientos de hospedaje, alimentos y bebidas o agencias de viaje; sino que es indispensable tomar en cuenta cómo se relacionan los distintos factores que influyen en la actividad turística (atractivos turísticos, servicios y equipamiento, proveedores e infraestructura) y cómo afectan a ésta. De ahí la importancia de vincular el capital intelectual y la oferta turística integrada ya que esta última solo se podrá hacer presente cuando el capital humano entienda la importancia de hacerlo y, de esta forma, crear estrategias conjuntas que sean capaces de generar capital estructural que beneficien al clúster.

La idea de una oferta turística integrada a partir del capital intelectual es colaborar, unir a todos los sectores, desde los que dan servicio de alimento, alojamiento, guía; pasando por instituciones públicas como secretarías, fideicomisos, hasta llegar a instituciones que prestan servicio complementario y suplen al sector; con el fin de que pueda hacerse del turismo un negocio que beneficie a todo el destino. Lo que se busca es trabajar en conjunto, romper la inercia, cambiar la mentalidad del paradigma tradicional, en el que sólo los más poderosos acaparan la atención del turista, con el fin de promocionar un destino como un producto competitivo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Amaya, C., Conde, E., Covarrubias, R., & Ochoa, I. (2011). *Gestión del Destino Turístico "Manzanillo"* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: elaleph.com.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8, 53-62.

- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital*. London: International Thomson Business Press.
- Candelas, L. S. (2004). El e-commerce, un modelo de medición y gestión en el turismo náutico. 1005-1020. Recuperado de: <http://www.uv.es/motiva/libromotiva/63Seijas.pdf>
- Carbacos, N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos: comercialización de servicios turísticos*. España: Ideas Propias.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper.
- Euroforum. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* San Lorenzo del Escorial, Madrid: IUUE.
- Gómez, B., & López, F. (2002). *Regionalización turística del mundo*. Barcelona, España: Text-Guía del Mundo.
- Pablo, K. (2008). *El Capital Intelectual en la Competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca*. Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca, México.
- Porter, M. (1998a). *Competitive Advantage*. New York, USA: The Free Press.
- Porter, M. (1998b). The essence of strategy formulation is coping with the competition. *On competition*.
- Quesada, R. (2007). *Elementos del turismo* (4 ed.). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. (2005). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. London: Cabi Publishing.
- SECTUR. (s.f.-a). *Cómo desarrollar productos turísticos Competitivos*. México: Secretaría de Turismo.
- SECTUR. (s.f.-b). *Programa de competitividad: Integración de agrupamientos turísticos competitivos: Clusters turísticos*. Secretaría de Turismo.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Barcelona, España: Granica.
- Sullivan, P. (2001). *Rentabilizar el Capital Intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Barcelona, España: Paidós.
- Tejedor, B., & Aguirre, A. (1997). Proyecto Intelect: un modelo de Capital Intelectual aplicado a la empresa española. *Iniciativa Emprendedora*, 74-49.
- TURESPAÑA. (2011). *Clubes de Producto Turístico de TURESPAÑA: un método para organizar el Turismo de Naturaleza*. Loja, España: Instituto de Turismo de España.
- Venegas, J. J. C. (2009). Claves para el éxito de un Club de Productos Turísticos. Mijas: Jornada Clubs de Productos Turísticos.
- Villarreal, R., & Villarreal, T. (2003). *IFA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: Mcgraw Hill.
- Wayne, E. (2007). *Globalización*. España: Intermón Oxfarm.
- WTO. (1998). *National and regional tourism planning, methodologies and case studies*. Spain: World Tourism Organization.