



**Universitat de les  
Illes Balears**

**Títol: PLANES DE FORMACIÓ  
RESTAURACIÓ**

**NOM AUTOR: PABLO GUSTAVO RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**

**NOM TUTOR: JAVIER REY-MAQUIEIRA PALMER**

**Memòria del Treball de Final de Grau**

Estudis de Grau de Turisme

Paraules clau GTUR

de la  
**UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS**

Curs Acadèmic 2012-13

*Cas de no autoritzar l'accés públic al TFG, marqui la següent casella:*

# ÍNDICE

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO</b>	<b>4</b>
2.1. El papel de la restauración en la economía	4
2.2. Datos sobre la restauración en España	7
2.3. El sector de la restauración ante la crisis	12
2.4. El empleo en la restauración	13
<b>3. ANÁLISIS</b>	<b>16</b>
3.1. La formación universitaria en turismo en España	16
3.2. La formación universitaria en hostelería en España	17
3.3. La formación profesional en restauración en España	17
3.4. Problemática de la formación en restauración en España	18
3.5. La formación en la restauración moderna	19
3.6. Estudio de un plan de formación en restauración: El caso de Francia	20
3.7. La formación en la hostelería australiana	22
3.8. La formación en el caso de Alemania. El sistema dual	24
<b>4. POLÍTICAS</b>	<b>26</b>
4.1. Propuestas de mejora para la formación española	26
4.1.1. Inclusión del sistema de alternancia en los estudios de hostelería y turismo.	26
4.1.2. Inclusión del sistema dual de formación profesional.	26
4.2. Recomendaciones para el sector de la restauración.	27
<b>5. CONCLUSIÓN</b>	<b>28</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El objetivo de este trabajo es el estudio de la formación en el sector turístico, más concretamente en el subsector restauración. Hemos analizado como es la formación en España y en qué puede mejorar tomando como referencia la formación en países donde se ofrece un alto nivel educativo. En primer lugar, nos hemos centrado, mediante datos específicos, en cómo es la situación de la restauración en nuestro país (número de establecimientos, trabajadores, evolución durante años, etc.) En segundo lugar, hemos analizado como se ofrece la formación en el sector en España (escuelas de hostelería, formación profesional), estudiando sus carencias y cómo puede mejorar, tomando como ejemplo la formación en otros países del mundo. Con este objetivo hemos realizado un estudio Benchmarking para ver qué planes de formación están funcionando bien en el mundo. En último lugar, hemos presentado posibles políticas aplicables para mejorar la formación del sector en España.

La restauración, como parte del sector de hostelería, tiene un peso muy relevante en la economía y en la sociedad española. Su estrecha relación con el ocio y el turismo, su impacto en el mercado laboral por el número de empleos que genera y su rol en el sistema productivo español, por volumen de negocio y número de empresas incluidas en él, hacen a este sector merecedor de una mayor atención de la que ha tenido hasta el momento. La evolución económica de nuestro país ha tenido también una influencia relevante en la actitud de la fuerza de trabajo hacia el sector.

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1. EL PAPEL DE LA RESTAURACIÓN EN LA ECONOMÍA

La restauración como actividad económica puede ser conceptualizada como un servicio de provisión de comidas y bebidas fuera del hogar y comprende, según la Federación Española de Hostelería (FEHR), aquellas empresas dedicadas a la venta de comidas para el consumo, normalmente en un local de la empresa (restaurantes, restaurantes autoservicio, cafeterías, establecimientos de comida rápida, heladerías, restaurantes en medios de transporte, etc.) La restauración puede ser entendida como una actividad tradicional que se desarrolla en todas las localidades del Estado como parte de la oferta de alimentación y de ocio de sus residentes, pero también es uno de los subsectores de actividad más importantes dentro de la oferta turística.

Hay que considerar, que la información estadística disponible pone de manifiesto que los cambios del subsector de restaurantes en España están sensiblemente relacionados con la situación socioeconómica del país, por lo que puede ser caracterizado de fuerte elasticidad, en cuanto a la relación producción sectorial y evolución turístico-económica. La España próspera de los últimos veinte años, antes de producirse la actual crisis financiera que afecta a todo el sector económico, fue un factor de impulso del sector de los restaurantes y locales afines.

La oferta en restauración es variadísima, lo que dificulta la catalogación de las diferentes actividades en marcos estrictos. Además, el paso de los más recientes cambios socioeconómicos de nuestro país ha introducido nuevos términos y conceptos de restauración, no fáciles de incluir en las categorías más tradicionales. Existen diversas clasificaciones de subsectores dentro de la restauración.

#### I. RESTAURACIÓN TRADICIONAL

- Restaurante: establecimiento que sirve al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Se excluyen de esta denominación las cafeterías, los comedores universitarios y de empresa, y los servicios de comida y bebida facilitados en los establecimientos hoteleros (siguen normativa hotelera).
- Cafetería: establecimiento que, además de helados, batidos, refrescos y bebidas en general, sirve al público, a cualquier hora, dentro de las que permanezca abierto el establecimiento, platos fríos o calientes, simples o combinados.
- Café-bar: subgrupo muy heterogéneo, pues agrupa cafés, bares, discotecas, tabernas, etc. Los antiguos cafés tienden a desaparecer, mientras que se multiplica el número de bares.

## II. LA RESTAURACION MODERNA

La Federación Española de Hostelería (FEHR) integró en su estructura a la Asociación Empresarial de Cadenas de Restauración Moderna (ASCAREM), dando lugar a la Federación Española de Cadenas de Restauración Moderna (FEHRCAREM), que engloba aquellas organizaciones del sector de la restauración caracterizadas por su vocación de expansión, mediante la formación de cadenas y el uso de franquicias.

Según FEHRCAREM, pueden catalogarse como restauración moderna a los establecimientos de comida rápida (el ejemplo más característico serían las empresas McDonald's o Burger King), los restaurantes informales (ejemplos de este tipo de restaurantes serían Tony Roma's o Cantina Mariachi), la restauración en ruta (un ejemplo serían empresas como Areas o Select Service Partner) y las cafeterías (como por ejemplo, Starbucks o Plantaciones de Origen).



## III. RESTAURACIÓN COMPLEMENTARIA U HOTELERA

Se refiere a cuando el servicio de alimentación y/o bebidas es complementario al servicio de hospedaje de algún alojamiento turístico: hotel, hostel, camping, alojamiento rural, complejo turístico o resort, etc.

## IV. RESTAURACIÓN COLECTIVA

Comprende los servicios necesarios para preparar y distribuir comidas a las personas que trabajan y/o viven en comunidades: empresas públicas y privadas, administraciones, guarderías, colegios, hospitales, residencias de la tercera edad, cárceles, cuarteles, etc.

## V. RESTAURACIÓN SOCIAL – COMERCIAL

La mayoría de estos establecimientos están íntimamente relacionados con el transporte. Lo componen:

### a) *Catering*

- De medios de transportes: aéreo, ferroviario y marítimo.
- De colectividades.

- De gama alta: acontecimientos culturales, profesionales (cóctel, coffe-break), sociofamiliares (bodas, banquetes varios), etc.



- b) *Restauración integrada*: aquella que se encuentra dentro de otro establecimiento pero no de la industria hotelera, como puede ser:
- Restaurantes estratégicos en terminales de transportes: de aeropuertos, estaciones de tren, estaciones de servicio de carretera, etc.
  - Restaurantes estratégicos en centros deportivos, profesionales, comerciales, culturales, ocio, etc.

## 2.2. DATOS SOBRE LA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA

Dentro del sector servicios, cuya relevancia en la economía española queda patente por la contribución al PIB nacional (69% en el año 2011) y al empleo asalariado, el turismo es uno de los subsectores de actividad más importantes, lo que queda patente al comparar sus cifras con las del sector servicios.

Si se compara la restauración con las operaciones de alojamiento y las agencias de viaje, según el INE (Instituto Nacional de Estadística), se evidencia su relevancia en la economía española. La restauración representa actualmente el 60,10% del valor añadido a precios de mercado del sector turístico y un 54,41% del volumen de negocios. En cuanto al empleo, la restauración genera el 79% del empleo asalariado. Por otra parte, cabe resaltar que el número de empresas dedicadas a la restauración alcanza el porcentaje del 90% del total existente en el sector turístico.

Por otra parte, la actividad de la restauración se caracteriza tanto por el elevado grado de atomización del sector como por el reducido tamaño de muchas de sus empresas.

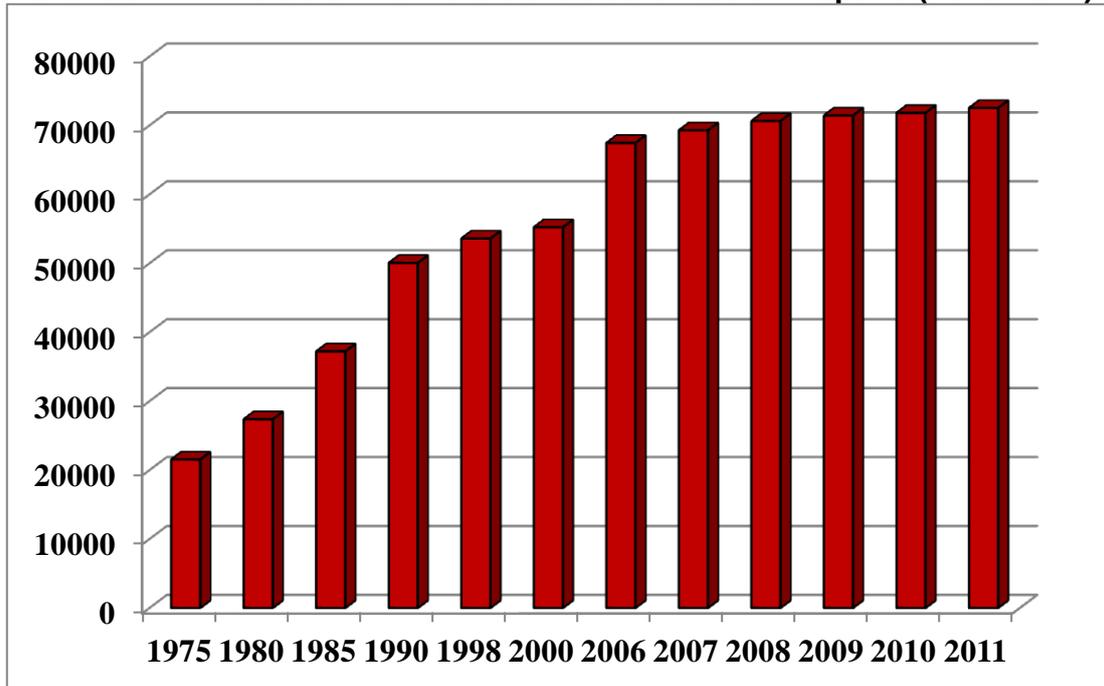
**Tabla 1.1. Índice de crecimiento del sector de restaurantes**

AÑOS	NÚMERO	ÍNDICE	VARIACIÓN INTERANUAL
1975	21536	100	
1980	27381	127	4,9
1985	37227	173	5,6
1990	50055	232	5,8
1998	53591	249	4
2000	55238	256	1,3
2006	67457	313	1,8
2007	69298	322	2,7
2008	70641	328	1,9
2009	71442	332	1,1
2010	71818	333	0,5
2011	72527	337	1

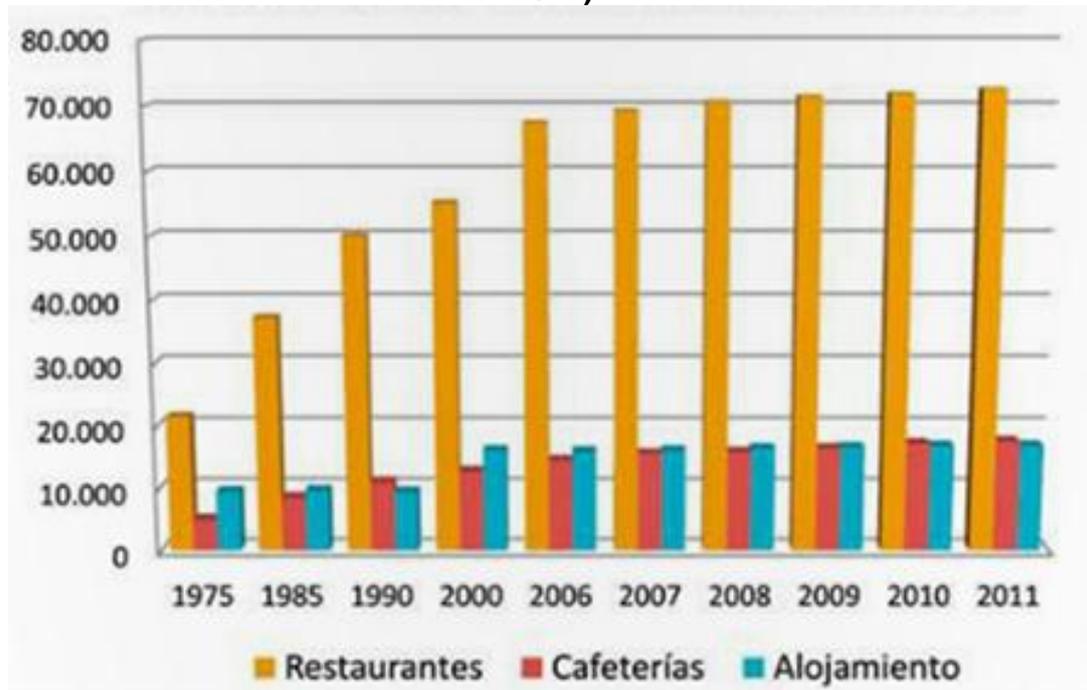
*Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE*

Se aprecia que desde 1975, el sector creció hasta 1990, con tasas medias acumuladas interanuales superiores al 5%. Ahora bien, a partir de 1990 se observa una cierta ralentización de la tasa de aumento, ya que en los últimos años el incremento anual fue sólo del 1,8%, teniendo en cuenta el reajuste del INE de 1998.

**Gráfico 1.1. Evolución número de restaurantes en España (1975-2011)**

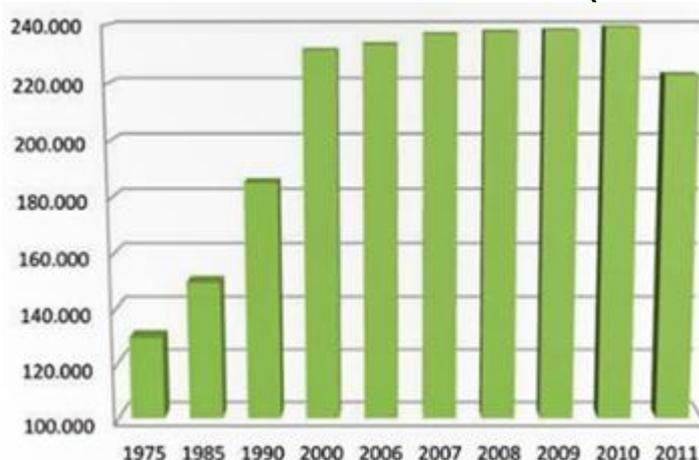


**Gráfico 1.2. Evolución número de establecimientos de hostelería (1975-2011)**



El gráfico 1.2 resalta que el número de empresas dedicadas a la restauración ronda el 90% del total existente en el sector turístico, lo que habla de su peso e importancia.

**Gráfico 1.3. Evolución número de bares (1975-2011)**



El sector de los restaurantes mantuvo en España tasas de crecimiento entre las más altas, por encima de la mayoría de los sectores económicos del país. Ello se debe a la confluencia de un conjunto de razones de bienestar social que han impulsado dicho comportamiento.

**Tabla 1.2. Distribución censo de locales de restaurantes por Comunidad Autónoma. Según DIRCE**

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	9.743	9.532	9.759
Aragón	1.594	1.691	1.758
Asturias	1.379	1.321	1.352
Baleares (Islas)	5.140	4.656	4.672
Canarias (Islas)	7.264	6.908	6.750
Cantabria	813	869	934
Castilla y León	2.464	2.727	2.813
Castilla y la Mancha	1.855	1.980	2.072
Cataluña	12.206	13.428	13.427
Comunidad Valenciana	10.066	9.745	9.719
Extremadura	686	726	764
Galicia	4.111	3.917	3.959
Madrid	7.663	7.796	7.976
Murcia	1.607	1.637	1.676
Navarra	698	680	668
País Vasco	3.661	3.735	3.710
La Rioja	358	375	394
Ceuta y Melilla	134	9.532	56
<b>TOTAL</b>	<b>71.442</b>	<b>71.818</b>	<b>72.527</b>

**Tabla 1.3. Distribución de establecimientos de restaurantes según censo CC. AA.**

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	8.727	8.030	8.035
Aragón	1.925	2.039	2.083
Asturias	2.591	2.601	2.689
Baleares (Islas)	4.443	4.589	5.718
Canarias (Islas)	7.074	7.236	7.297
Cantabria	1.189	1.215	1.156
Castilla y León	4.680	4.860	6.028
Castilla y la Mancha	3.106	3.217	3.271
Cataluña	12.206	13.428	13.427
Comunidad Valenciana	12.184	14.273	14.683
Extremadura	1.539	1.568	1.635
Galicia	5.184	5.231	5.261
Madrid	8.658	9.214	9.764
Murcia	2.057	1.930	2.005
Navarra	660	664	684
País Vasco	3.173	3.673	3.762
La Rioja	485	495	511
<b>TOTAL</b>	<b>79.881</b>	<b>84.245</b>	<b>88.009</b>

El crecimiento en 2011, desde la información suministrada por las CCAA asciende al 4,45%. Variación muy superior, a la que ofrece el DIRCE con fecha 1 de Enero de 2012 (0,68%). Asimismo, el censo del INE proyecta un aumento de empresas igual al 1,1%. En paralelo, la diferencia entre el número de locales y establecimientos del Censo del DIRCE y el número calculado, partiendo de las respuestas de las CCAA se eleva al 20,5%.

**Tabla 1.4. Distribución del censo de empresas de restaurantes. Según DIRCE**

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	8.473	8.274	8.433
Aragón	1.407	1.490	1.544
Asturias	1.227	1.159	1.222
Baleares (Islas)	4.617	4.103	4.138
Canarias (Islas)	6.361	6.080	5.951
Cantabria	729	777	839
Castilla y León	2.126	2.418	2.491
Castilla y la Mancha	1.559	1.676	1.778
Cataluña	11.179	12.369	12.415
Comunidad Valenciana	9.162	8.843	8.776

Extremadura	604	630	671
Galicia	3.718	3.516	3.550
Madrid	6.637	6.762	6.955
Murcia	1.405	1.443	1.475
Navarra	627	608	602
País Vasco	3.566	3.601	3.566
La Rioja	330	337	354
Ceuta y Melilla	120	81	51
<b>TOTAL</b>	<b>63.847</b>	<b>64.167</b>	<b>64.875</b>

**Tabla 1.5. Evolución plazas en restaurantes (Miles)**

AÑOS	PLAZAS (MILES)	ÍNDICE	DIMENSIÓN MEDIA
1975	1001	100	56
1985	1855	183	59
1995	2958	293	61
2000	3400	340	61,6
2002	3750	375	62
2003	4088	409	62,1
2004	4122	412	62,2
2005	4293	429	62,3
2007	4574	457	66
2008	4959	496	65,8
2009	5049	504	65,6
2010	5122	512	66,5
2011	5354	535	60,8

En el período transcurrido desde 1975, la dimensión media por establecimiento fue creciendo, apoyada en la incorporación de grandes restaurantes en el litoral, que fueron creados para atender especialmente la demanda de turistas. La última estimación realizada según las CCAA para el año 2011, reduce de nuevo la dimensión a una cifra cercana a 61 plazas, tras el ajuste realizado de plazas y locales.

**Tabla 1.6. Índice de cifra de negocios y de actividad. Servicios de comidas y bebidas**

MESES	ÍNDICE 2010	ÍNDICE 2011	VARIACIÓN ANUAL 2010	VARIACIÓN ANUAL 2011	VARIACIÓN MEDIA ANUAL 2010	VARIACIÓN MEDIA ANUAL 2011
Diciembre	98,979	95,755	-3,8	-3,3	-3,5	-2,2
Noviembre	86,895	84,707	-3,9	-2,5	-3,5	-2,1
Octubre	96,572	93,849	-3,6	-2,8	-3,4	-2,1
Septiembre	95,809	94,592	-3,1	-1,3	-3,4	-2
Agosto	96,645	98,053	-4,5	1,5	-3,3	-2,1
Julio	102,888	102,777	-3,7	-0,1	-3,2	-2,6

Junio	98,153	96,18	-3,2	-2	-3,2	-3
Mayo	99,376	95,398	-2,7	-4	-3,2	-3,3
Abril	93,555	92,749	-2,4	-0,9	-3,3	-3,1
Marzo	92,298	88,436	-2,3	-4,2	-3,7	-3,8
Febrero	82,757	79,986	-4,7	-3,3	-4,4	-3,7
Enero	88,535	85,028	-4,1	-4	-4,1	-4

En conjunto se constata que la cifra de negocio del sector de comidas y bebidas continuó decreciendo de manera sensible durante el año 2011. No observándose a corto plazo indicadores de mejora.

Actualmente, existe un censo aproximado de la distribución del sector de restaurantes por espacios geográficos, en donde predomina la cuota que corresponde a las provincias del litoral. Debe destacarse, que el grupo situado en las provincias costeras creció a un ritmo muy superior al del conjunto, ya que el número de establecimientos, casi se ha quintuplicado en el período.

### 2.3. EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN ANTE LA CRISIS

La crisis económica ha afectado de diversas maneras al sector. Por una parte, se ha producido un incremento notable en el precio de las materias primas, lo que repercute negativamente en el margen de beneficio.

Los consumidores, por su parte, dedican menos recursos económicos al ocio gastronómico: siguen acudiendo a los locales pero gastan menos en cada ticket.

Por zonas geográficas, las más turísticas del litoral se han visto más perjudicadas que las ciudades más grandes.

El menor consumo en restaurantes de gama alta se debe en gran medida, en opinión de los expertos, al recorte que las empresas han llevado a cabo en sus gastos. Los establecimientos de gama baja, sin embargo, han visto aumentadas sus ventas. En gran medida, el consumo familiar se mantiene (aunque desciende el precio medio pagado), mientras que el de empresa (gama alta o media, generalmente), desciende.

Representantes de la FEHR plantearon algunas de las principales deficiencias del sector, que la crisis está poniendo de manifiesto y que será necesario afrontar: la atomización, la deficiencia de la gestión empresarial, la desorientación, la poca especialización y la insuficiente innovación en las pymes, la baja sensibilidad en cuanto a la importancia de los recursos humanos y el valor añadido de los productos y la inflación excesiva de los precios.

Observando las cifras mencionadas, referidas al número de establecimientos del sector, parece sensato pensar que debe producirse una cierta reestructuración del mismo. La restauración es un sector maduro, y la competencia debería hacer sobrevivir a aquellos establecimientos que sean

capaces de ajustar mejor su oferta a la demanda, manteniendo un equilibrio entre calidad y precio. El hecho de que el descenso en las ventas se haya producido por una disminución en el gasto medio por consumidor más que por un descenso en el número de visitas a estos establecimientos debe interpretarse en un sentido positivo para las empresas del sector: la cultura gastronómica, comer y cenar fuera de casa, parece ser un hábito incorporado plenamente en las pautas de ocio de los españoles, razón por la que, ante la necesidad de recortar su gasto, los consumidores siguen acudiendo, aunque consumen menos.

Ante este panorama, el sector se plantea algunos retos que le permitirían no solo superar la crisis actual sino, posiblemente, ser menos vulnerable a futuras coyunturas semejantes.

1. Mejorar la formación empresarial y la gestión de las empresas.
2. Mejora integral de los recursos humanos y la apuesta por su formación, especialmente en personal de bares y sala.
3. Mayor atención y mejor conocimiento de los clientes.

En condiciones de alta competitividad, también parece necesaria una mayor inversión en tecnología, maquinaria e innovación en procesos productivos. Todo ello permitirá, en definitiva, una mayor capacidad para mantener buenos precios sin renunciar a la calidad, lo que resulta especialmente difícil ante la inflación en los precios de las materias primas.

## **2.4. EL EMPLEO EN LA RESTAURACIÓN**

Analizando el empleo en el sector restauración en España, podemos deducir las siguientes características:

- La mano de obra del sector presenta una cierta preponderancia de mujeres (56%).
- La franja de edad con mayor concentración de trabajadores es la que va de los 30 a los 39 años (28%).
- Alta rotación del sector, que conduce a la constante necesidad de formar, porque un porcentaje muy elevado de profesionales se marcha a otros sectores, y la fuente principal de profesionalidad en el sector es la experiencia. La percepción de empleo puente hacia otros sectores se da sobre todo entre el colectivo de inmigrantes, y más entre las mujeres que entre los varones. En algunos subsectores aparecen problemas específicos, como el absentismo, que es especialmente alto en restauración colectiva.
- Temporalidad, relevante en el empleo en hostelería, que ha sido creciente hasta 2007, año en que ha iniciado una tendencia decreciente.
- El salario en hostelería es de los más bajos en España (puesto 51 en el ranking de niveles salariales), y, se estima que hay grandes volúmenes de remuneración irregular.

**Tabla 1.7. Empresas y empleados asalariados por tamaño de la empresa (2011)**

<b>NÚMERO ASALARIADOS</b>	<b>RESTAURACIÓN</b>	<b>COLECTIVIDADES</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS DE BEBIDAS</b>
Total Empresas	64.875	10.844	188.427
Sin asalariados	13.844	5.100	87.920
De 1 a 2	21.119	3.039	67.501
De 3 a 5	15.545	1.222	22.954
De 6 a 9	9.466	668	7.830
De 10 a 19	3.115	331	1.671
De 20 a 49	1.419	240	483
De 50 a 99	252	76	48
De 100 a 199	74	74	14
De 200 a 499	20	59	2
De 500 a 1000	10	21	3
De 1000 a 5000	9	12	1
Más de 5000	2	2	0
<b>ASALARIADOS</b>	<b>387.276</b>	<b>145.322</b>	<b>569.173</b>
<b>MEDIA POR LOCAL</b>	<b>5,97</b>	<b>13,4</b>	<b>3,02</b>

Del procesamiento de la información suministrada por el DIRCE para el año 2011, si juntamos los tres subsectores, se ofrece un censo de trabajadores asalariados de 1.007.311, y un número de empresas de 287.434, para un total de 1.357.054 ocupados.

En cuanto al tamaño, tal y como se observa en la tabla 1.7, aproximadamente un 83% de las empresas de restauración tienen menos de 5 empleados; mientras que las empresas con más de 99 empleados suponen tan sólo un 0,1% del total de empresas del sector.

Es importante tener en cuenta el efecto estacionalidad, que provoca resultados muy dispares en el tratamiento y valoración diferenciada del empleo en la época punta respecto al período de baja estación. Hay que considerar la confusión entre asalariados fijos, asalariados fijos discontinuos, eventuales y no asalariados.

**Tabla 1.8. Estructura empleo en hostelería (primer trimestre de 2013)**

<b>EPA IT 2013</b>	<b>DATOS ABSOLUTOS</b>	<b>% INTERANUAL</b>
<b>TOTAL HOSTELERÍA</b>	1.204.900	-3,9
<b>RESTAURACIÓN</b>	952.200	-1,4
<b>ALOJAMIENTO</b>	252.700	-12,3

Fuente: INE – Encuesta de Población Activa

Como se observa en la tabla 1.8, la restauración genera el 79% del total del empleo asalariado en hostelería, lo que demuestra el peso que tiene el sector en la actividad turística.

El empleo en hostelería se redujo en el primer trimestre de 2013 un 3,9% respecto al mismo período del año anterior, hasta 1.204.900 trabajadores, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE). Esto supone 49.200 trabajadores ocupados menos que en los tres primeros meses de hace un año.

Los dos subsectores de la hostelería presentaron caídas aunque ésta fue más acusada en el caso del alojamiento. Los restaurantes y bares también vieron reducido el número de ocupados a 13.800 trabajadores menos, un 1,4% inferior, con un total de 952.200 personas.

**Gráfico 1.4. Evolución del empleo (nº de ocupados) 2003-2011**



Fuente: INE – Encuesta de Población Activa (EPA)

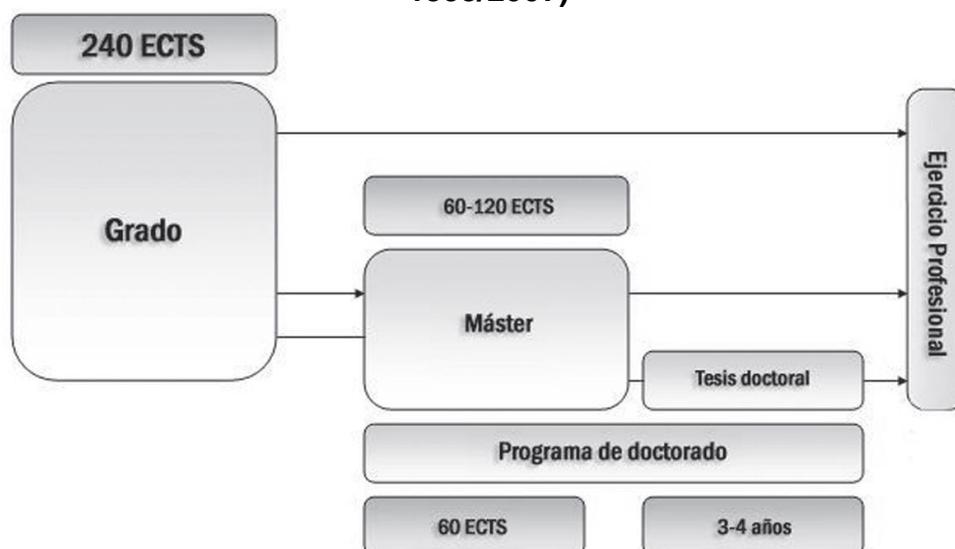
La gráfica sobre la evolución de empleo desde 2003 hasta 2011 muestra pocas variaciones, aunque en el año 2008 se registró el tope de empleos en restauración, y desde entonces ha ido disminuyendo paulatinamente.

### 3. ANÁLISIS

#### 3.1. LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN TURISMO EN ESPAÑA

La nueva organización de los estudios universitarios de turismo nace del llamado “Proceso de Bolonia”, cuyo objetivo no es otro que crear un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que facilite la movilidad de los estudiantes y de los titulados universitarios, lo cual pasa por la creación de un sistema educativo de calidad y que suponga un incremento de la competitividad a nivel internacional.

#### ORGANIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA (REAL DECRETO 1393/2007)



Fuente: Ministerio de Ciencia e Innovación (<http://web.micinn.es/>)

Por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, se establecen tres ciclos en las enseñanzas universitarias: Grado, Máster y Doctorado. Este último ciclo tiene especialmente relevancia para el caso de las materias que hasta ahora se impartían como titulaciones de primer ciclo, como es el caso de la Diplomatura en Turismo. La aparición del Grado en Turismo y la posibilidad de desarrollar programas de doctorado en este campo, pretende fomentar la investigación turística e incrementará su calidad, aspecto del que, durante mucho tiempo, ha adolecido el sector. Las primeras titulaciones de Grado han comenzado a impartirse durante el curso 2008/2009. La nueva estructura de las enseñanzas universitarias confiere a los estudios de Turismo la atención que durante tanto tiempo han reclamado, tanto cuantitativa como cualitativamente. Desde el punto de vista del número de créditos, el paso de Diplomatura a Grado es un avance importante que permite incrementar la duración de esta formación.

La duración de los estudios de Turismo correspondientes al Grado se completa con el Postgrado, lo que permite incrementar el periodo completo de formación y alcanzar altos niveles de especialización.

### **3.2. LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN HOSTELERÍA EN ESPAÑA**

En España, los estudios en hostelería se han desarrollado al margen de la universidad. Hay algunas universidades que ofrecen títulos propios de hostelería (Universidad de las Islas Baleares, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Sevilla o Universidad de Santiago). En cambio, la mayoría de países europeos cuentan con estudios superiores de hostelería, si bien el enfoque que utilizan difiere notablemente entre unos y otros, dependiendo de su orientación.

La integración de los estudios universitarios en el Espacio Europeo de Educación Superior permite la integración de los estudios de hostelería en la universidad, con la implantación de grados de dirección hotelera.

La puesta en funcionamiento del Grado de Dirección Hotelera está justificada ya que España quedaría equiparada a la mayoría de países europeos en cuanto a oferta de formación universitaria en este campo.

El objetivo central del título de Grado en Dirección Hotelera es formar a profesionales capaces de desempeñar su trabajo y adaptarse a las circunstancias y necesidades cambiantes en el que deberán insertarse.

Los ámbitos de actuación profesional son:

- Alojamiento: establecimientos hoteleros, club de vacaciones, residencias, hospitales.
- Restauración: hotelera, restaurantes, empresas de catering.
- Oferta complementaria: empresas de cultura, ocio y recreación, parques temáticos, organización de congresos y convenciones.
- En cualquier otra actividad vinculada o que requiera las mismas habilidades profesionales.

### **3.3. LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN RESTAURACIÓN EN ESPAÑA**

La oferta de Formación Profesional en España desarrolla en la rama de hostelería y turismo ciclos formativos de Grado Medio y de Grado Superior. Los ciclos de Grado Medio corresponden a la rama de hostelería concretamente. Los ciclos de Grado Superior suelen abarcar la temática del turismo, sin olvidar que existen también dos ciclos de Grado superior de Hostelería. Para acceder a los ciclos formativos de grado medio es preciso haber superado la ESO y tener al menos 16-17 años y para los ciclos formativos de grado superior haber superado el Bachillerato o la prueba de acceso y tener 18-19 años. La duración de estos ciclos formativos es de 2 años, lo que equivale a 2000 horas. Una vez finalizado un ciclo formativo de grado superior, se puede acceder a algunas enseñanzas universitarias compatibles con la temática estudiada en el ciclo.

Actualmente en España la formación reglada aplicable al sector de la restauración se recoge en tres titulaciones de FP, dos de ellas de Grado Medio y una de Grado Superior.

Ciclos formativos de Grado Medio:

- **Técnico en Cocina y Gastronomía:** tiene como función las actividades de pre-elaboración, conservación, presentación y servicio de todo tipo de elaboraciones culinarias en el ámbito de la producción culinaria. Las salidas profesionales son: cocinero, jefe de partida y empleado de economato de unidades de producción y servicio de alimentos y bebidas.
- **Técnico en Servicios en Restauración:** este título de técnico otorga las funciones de realización, preparación, presentación y servicio de alimentos y bebidas así como la atención al cliente en el ámbito de la restauración. Las salidas profesionales son: camarero de bar-cafetería o restaurante, jefe de rango, empleado de economato de unidades de producción y servicio de alimentos y bebidas, barman, auxiliar de servicios en medios de transporte,...

Ciclos formativos de Grado Superior:

- **Técnico Superior en Dirección de Cocina:** en este ciclo formativo el alumno aprende a dirigir y organizar la producción y el servicio en cocina, determinando ofertas y recursos, controlando actividades de aprovisionamiento, cumpliendo los objetivos económicos, siguiendo los protocolos de calidad establecidos y actuando según normas de higiene, prevención de riesgos laborales y protección ambiental. Las salidas profesionales son: director de alimentos y bebidas, director de cocina, jefe de producción en cocina, segundo jefe de cocina, jefe de operaciones de catering, jefe de partida, cocinero, encargado de economato y bodega,...

Además de estos estudios, podemos añadir que existen PCPI's que otorgan el título de Ayudante técnico en Cocina y en Servicios de Bar y Restaurante. Estas titulaciones tienen como función dar un mínimo de titulación a las personas que no hayan obtenido el Certificado de Educación Secundaria por las vías ordinarias o extraordinarias.

### 3.4. PROBLEMÁTICA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN RESTAURACIÓN EN ESPAÑA

La poca cualificación de los profesionales del turismo en nuestro país, y en especial en el sector de la restauración, es un verdadero problema.

En opinión de todos los expertos, parece que, 2.000 horas pueden resultar excesivas, sobre todo si consideramos la realidad que espera a estos estudiantes en el mercado laboral. La realidad del sector es que más del 90%

de las empresas son pymes, y en ellas no es habitual la promoción. En otras palabras, la mayoría de estos alumnos van a encontrar, al terminar el ciclo formativo un puesto de camarero, para el que además no se exige, generalmente, formación, sino experiencia. La retribución, por otro lado, ronda los mil euros mensuales, y no existen, por lo general, perspectivas de mejora salarial. No es de extrañar, por tanto, que el panorama sea desalentador por ambos extremos del ciclo: escasas matriculaciones y escasa satisfacción a la salida.

Este sistema provoca frustración en alumnos, la cual desencadena en insatisfacción laboral, fuente relevante de la rotación de puestos. Al salir de un FP tienen ciertos conocimientos teóricos, pero no tienen ni la práctica ni la madurez personal (salen con 19-21 años, según el ciclo) que el mercado laboral reclama, premia y remunera.

Existen carencias importantes en la formación, en todos los niveles. En el nivel directivo y gerencial, falta formación en gestión profesionalizada de recursos humanos. En mandos intermedios, falta formación en habilidades directivas y de gestión de personas y equipos. En los niveles de menor cualificación, falta formación en habilidades relativas a la atención al cliente y el servicio.

### **3.5. LA FORMACIÓN EN LA RESTAURACIÓN MODERNA**

El hecho de que la restauración moderna se enmarque dentro del sector servicios confiere a la formación un papel fundamental. En las empresas de servicio es muy difícil separar la calidad del servicio que se ofrece del empleado que lo presta. Además, en los restaurantes de comida rápida el precio, la comodidad y el servicio limitado son características básicas, lo que ha motivado que la calidad sea uno de los principales conceptos de la estrategia de marketing. Dentro de este marco es especialmente importante que la formación contribuya a dotar a la empresa de empleados cualificados, responsables, con iniciativa y preocupados por la mejora continua de su trabajo. De este modo la oferta formativa juega un papel fundamental para las organizaciones de restauración moderna que pretendan lograr ventaja competitiva a través de la calidad de servicio y la actuación de sus empleados.

Por otra parte, la restauración se caracteriza por ser un sector intensivo en mano de obra de baja cualificación que sufre además de un problema de alta rotación de sus empleados. De este modo, los costes de personal suponen un alto porcentaje de los costes totales de un restaurante y, por tanto, lograr mayores niveles de rentabilidad puede lograrse a través de acciones formativas. Este nivel de rotación introduce complicaciones para formar adecuadamente a las plantillas de los establecimientos, que están en permanente cambio debido a las continuas incorporaciones y abandonos de trabajadores, lo que induce a la pérdida continua de habilidades y experiencia. Este alto nivel de rotación, que es muy acusado en la restauración moderna y, sobre todo, en los restaurantes de comida rápida, está relacionado con cuestiones diversas como los bajos niveles salariales ofrecidos, el uso de mano de obra a tiempo parcial y la estacionalidad, sobre todo en determinadas zonas

turísticas. Así, muchos de los empleados de la restauración moderna son estudiantes y personas jóvenes que logran su primer trabajo en el sector, pero que no quieren desarrollar su carrera profesional en el mismo y que están en él de manera transitoria. Esta situación hace que, en ocasiones, los trabajadores se incorporen a sus actividades con un nivel de formación que puede catalogarse de improvisación y, entre otras razones, porque sus empleadores los consideran un recurso a corto plazo.

Las condiciones laborales del sector de restauración, especialmente en los puestos de menor calificación, son ciertamente duras y, entre otras cosas, hace muy difícil la adaptación a las crecientes demandas, por ejemplo, en materia de conciliación.

También hay que señalar que el sector está afectado por una considerable mala imagen que aparece tanto en los empleados como en la sociedad misma, en los clientes. Trabajar en restauración, en cualquiera de los niveles profesionales, no tiene una buena percepción social. Por una parte, el rápido crecimiento del sector ha obligado al reclutamiento de personas que no tenían vocación ni las actitudes necesarias para el desarrollo profesional en el sector. Además, los orígenes de las empresas de restauración se sitúan en un porcentaje elevado en pequeñas empresas familiares, donde la principal fuente de formación era la experiencia. La escasa formación en gestión profesionalizada de recursos humanos ha venido a agravar aún más la situación. Todo ello, unido a unas condiciones laborales duras y a carencias de formación y profesionalización también en los niveles de menor cualificación, da como resultado esta mala percepción del sector.

En la actualidad, para lograr los niveles de rentabilidad deseados muchas cadenas de restauración moderna están aportando, entre otras cuestiones, por invertir en los programas de los miembros de las unidades. Así pues, la formación puede considerarse como una de las estrategias más importantes de la empresa para ayudar a los empleados a lograr los conocimientos y habilidades necesarios para responder a los retos a los que se enfrenta la restauración moderna.

### **3.6. ESTUDIO DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN RESTAURACIÓN: EL CASO DE FRANCIA**

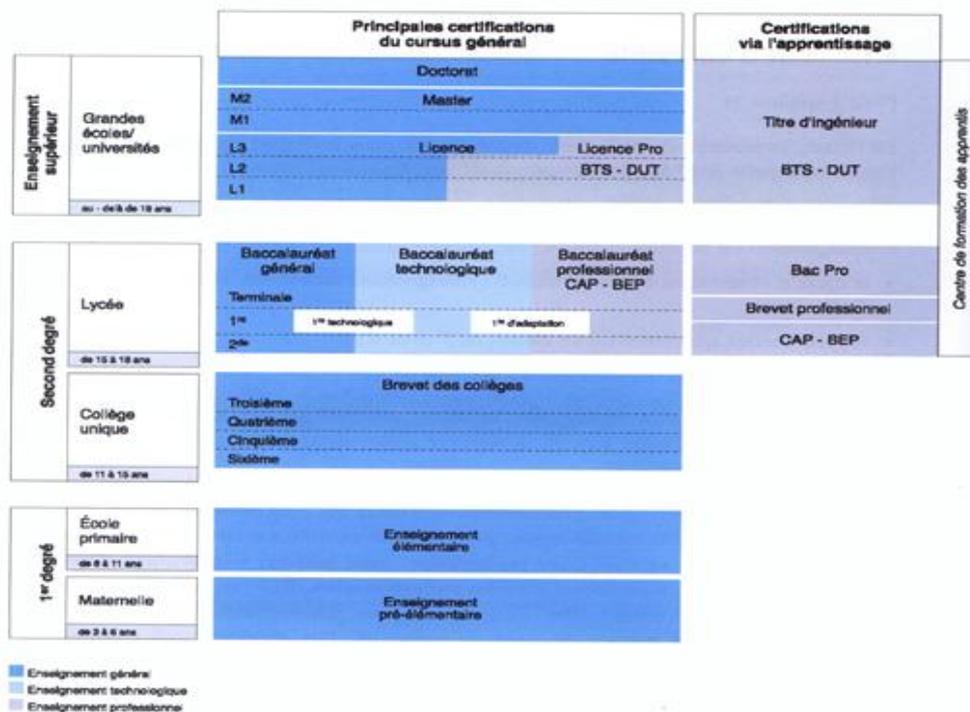
Según estudios realizados por la agencia infostat y la OMT, Francia es la mayor receptora de turistas a nivel mundial, con aproximadamente 80 millones de llegadas. También es cierto que Francia posee un gran historial en cuanto al desarrollo de la gastronomía moderna.

La formación profesional en Francia está marcada por la diferente y diversificada sucesión de las diferentes etapas educativas, y la gran capacidad del sistema educativo de integrar la formación académica en los centros educativos con la formación de más índole práctica en los centros de trabajo.

Entre las comparativas con España, en Francia existe un estudio que otorga el título de Técnico o lo que se podría definir aquí como estudios de Ciclo formativo de Grado Medio. Este título engloba los contenidos abordados en los módulos profesionales de FP del sistema español en un solo ciclo. Mientras que el sistema educativo español oferta dos ciclos formativos, en Francia solo oferta uno que engloba los contenidos de los dos ciclos españoles. Este es el caso del BEP Matier.

Según la estructura de estudios en Francia sobre Hostelería y Turismo, para obtener el título de Técnico Superior hay que cursar un BTS. El título BEP, que vendría a ser el título de técnico en España. En el caso de nuestro país si existen títulos de Grado Medio que otorgan el Título de Técnico en “Cocina y Gastronomía” y “Servicios de Restauración”, todos ellos compuestos por dos años lectivos. Cada BTS de esta rama de hostelería y turismo suele tener dos opciones de especialización dentro de cada BTS. Estos BTS dan acceso a estudiar los DUT, que son diplomas universitarios y otro tipo de Grados según el nuevo “plan de Bolonia”. Existen también en Francia contratos de profesionalización y aprendizaje que consisten en dar una preparación teórica a las personas que carezcan de estudios y quieran cualificarse para adaptarse al sistema actual.

*Le système éducatif français*



- Bac Pro: Baccalauréat professionnel
- CAP: Certificat d'aptitude professionnelle
- BEP: Brevet d'enseignement professionnel
- BTS: Brevet de technicien supérieur
- DUT: Diplôme universitaire technique

Fuente: *Formation et enseignement professionnels en France. CEDEFOP 2008*

En cuanto a la realización de prácticas, en Francia dejan en manos del alumno que busque de forma autónoma los medios para ser entrevistado y elegido por parte de una empresa.

En el caso de los estudios más centrados en la Restauración podemos observar que tanto en España como en Francia, los estudios que acreditan un nivel de conocimientos y un título de Técnico Superior o BTS en Francia, permiten desempeñar trabajos como el de “maitre” o encargado del servicio de camareros de un establecimiento de restauración. Es más, el sistema educativo francés oferta una gama de estudio de restauración dirigida a futuros profesionales que quieran trabajar en establecimientos de restauración en la parte más relacionada con las técnicas de servicio, higiene, dietética, organización de restaurante y otras opciones ya que en el país galo existen muchos restaurantes de gama alta o “haute cuisine”, que se centran en la calidad y la atención al cliente.

### 3.7. LA FORMACIÓN EN LA HOSTELERÍA AUSTRALIANA



Australia ofrece una amplia gama de estudios donde los estudiantes internacionales pueden obtener habilidades y conocimientos prácticos y teóricos para su aplicación en la industria de la hostelería. Los estudios comienzan con certificados y diplomados en la formación práctica a través de escuelas privadas y escuelas Technical And Further Education (TAFE). También hay una amplia gama de programas de licenciatura que los estudiantes pueden utilizar para obtener cualquiera de las nuevas titulaciones o para mejorar sus cualificaciones. Junto con esto, hay opciones para realizar estudios de postgrado en hostelería a través de un máster y un doctorado. Durante la mayor parte de los estudios de nivel inferior hay un énfasis en la formación práctica. Algunos incluyen de seis a doce meses de prácticas en una empresa. En los niveles superiores, el requisito es que los estudiantes completen un proyecto de investigación de la vida real, dándoles experiencia en el proceso de toma de decisiones de gestión.

Las oportunidades de empleo en hostelería son diversas, con la oportunidad de aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos en las diferentes situaciones en todo el mundo. Australia es un líder mundial en el sector de la hostelería y ha desarrollado un marco educativo para apoyar esta industria.

En general, el aumento significativo de los estudios de hostelería en el país es debido a la creciente demanda de estudiantes que buscan oportunidades de empleo dentro del sector. Esto ha dado lugar a una oferta altamente competitiva de estudios de hostelería en las universidades australianas.

Los estudios de hostelería y turismo en Australia incluyen tres tipos principales de grados: el específico de hostelería, el específico de turismo, y el de hostelería y turismo combinados. Los centros que actualmente ofrecen los tres

tipos de grados son la Universidad Edith Cowan, la Universidad de La Trobe, de la Universidad de Queensland, la Universidad del Sur de Queensland y la Universidad de Victoria.

*Ejemplo: Victoria University*

*La Universidad de Victoria es de las más prestigiosas del país. Cada año, alrededor de 150 estudiantes eligen el grado en restauración y gestión hotelera que ofrece dicha universidad. Algunas de las razones de la elección de esta universidad son la posibilidad de hacer un año de prácticas en la industria, además de las posibilidades de viaje que ofrece este plan. La reputación de los profesores, no sólo en términos de talento, sino en términos de amabilidad y su disponibilidad a la hora de consultar con los estudiantes es otra de sus ventajas.*

*Las instalaciones docentes de la Universidad de Victoria incluyen una cocina, donde los estudiantes aprenden cómo operar desde una perspectiva de gestión. La formación práctica cubre temas tales como el desarrollo de los menús, la creación de recetas estándar, el coste de los alimentos y la programación del trabajo. Los alimentos para el restaurante Victoria's Cityscape se preparan cada día por los estudiantes, que empiezan a trabajar a las 8:00 horas, y acaban antes del mediodía. Los estudiantes que trabajan son responsables de todos los aspectos de la producción de alimentos.*



### 3.8. LA FORMACIÓN EN EL CASO DE ALEMANIA. EL SISTEMA DUAL

Alemania ha sido desde siempre, considerado modelo por su sistema de formación profesional: el sistema “dual”.

El Ministerio Federal de Economía y Tecnología es la autoridad reguladora para un total de 330 de los 348 cursos de formación que se ofrecen en la Alemania de hoy, y por lo tanto juega un papel importante en las actividades de formación en el sistema dual de formación profesional. El 99,7% de las empresas en Alemania son PYME, por lo tanto, juegan un papel clave para la economía alemana en cuanto a la creación de empleo.

El concepto básico del sistema dual de formación profesional es la formación que se lleva a cabo tanto en una empresa como en una escuela simultáneamente. Consiste en la formación directa en la empresa mediante un contrato sujeto al convenio colectivo, mediante el cual los alumnos cobran un sueldo apreciable y tienen garantizado un puesto de trabajo. Este sistema muestra, en una primera aproximación, una cara muy positiva. Y así es cuando la economía va viento en popa. Las empresas elaboran sus propios planes de formación para futuros trabajadores, lo que permite una formación según sus propias necesidades y características. Por ello, invierten una parte importante de los beneficios obtenidos. Pero las cosas se tuercen cuando impera una crisis económica y financiera. Realmente, el sistema dual depende, absolutamente, de la situación de cada una de las empresas.

Los expertos que compilan el contenido de la formación práctica trabajan junto con los responsables de los planes de estudio en las escuelas de formación profesional. Los fundamentos teóricos son desarrollados por la escuela de formación profesional sobre la base del contenido de la formación práctica. De esta manera, formación práctica y teórica encajan.

Las empresas trabajan con la escuela de formación profesional responsable de sus alumnos con el fin de diseñar el mejor programa de formación. Este es un aspecto clave de garantía de calidad.

El Ministerio Federal de Economía y Tecnología quiere proporcionar información, conocimientos e ideas sobre el sistema dual de formación profesional con el fin de ayudar a los países interesados a desarrollar soluciones. En particular, hay que señalar que el éxito del sistema dual en Alemania y en países como Suiza, Austria y Dinamarca está vinculado a las raíces históricas del sistema.

#### Aprendizaje en hostelería y restauración en Alemania

El sistema de formación profesional en hostelería en Alemania es mundialmente famoso. Los estudiantes pasan por tres años intensivos, con formación práctica en todos los departamentos del hotel, y por lo tanto obtienen buen conocimiento de las complejas relaciones entre los diferentes departamentos. El plan de estudios típico para un aprendizaje en un hotel

cuenta con servicio de restaurante y bar, servicio de desayunos, salas de conferencias y banquetes, labores de cocina, recepción, central de reservas y limpieza. Algunos hoteles también ofrecen marketing y ventas como parte de la formación. Un aprendiz de chef también necesita tres años de estudio y cubre todas las áreas de la cocina, mientras que un aprendiz de cocinero pasará por varios roles a lo largo de su formación.

### Sistema Dual Alemán de Formación Profesional

Los estudiantes que han terminado su educación secundaria y los estudiantes de los colegios de educación superior pueden empezar un curso de formación profesional en hostelería. La edad de los alumnos a la entrada está entre 16 y 19 años.

La formación profesional dura 3 años para cada una de las profesiones, la cual incluye:

- Capacitación en el puesto de trabajo (3-4 días / semana)
- Formación en la escuela (1-2 días / semana). La enseñanza en clase se divide entre educación general y educación aplicada.
- La formación concluye con exámenes.

Los estudiantes de la Escuela de Hostelería en Alemania habrán completado la formación dentro del sistema dual alemán de formación profesional. Además habrán ganado al menos un año de experiencia profesional, ya sea en el extranjero o en Alemania.

## 4. POLÍTICAS

Como ya hemos mencionado, el sector de la restauración en España está repleto de trabajadores de poca cualificación profesional. Alrededor de 50.000 puestos de trabajo temporal se crean en nuestro país durante la temporada turística. Según datos del INEM, muchos son los demandantes de empleo para hostelería de baja cualificación. Por lo tanto, es necesario la cualificación y el aprendizaje reconocido del personal profesional del sector. Por ello, sería conveniente que el sector privado de empresas de restauración aporte las mejores medias de cualificación profesional.

### 4.1. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA FORMACIÓN ESPAÑOLA

#### 4.1.1. INCLUSIÓN DEL SISTEMA DE ALTERNANCIA EN LOS ESTUDIOS DE HOSTELERÍA Y TURISMO

Tomando como referencia el modelo educativo francés, una posible política sería la alternancia de los estudios entre un centro educativo y una empresa. La duración de la alternancia puede variar: una semana en la empresa, tres en el centro educativo, otras dos en la empresa y otras dos en el centro educativo. Las posibilidades son numerosas. De esta manera, se puede formar parte de la empresa y además formarse académicamente para conseguir un título. Dentro de la contratación, a cada alumno se le fijan obligaciones, derechos, pagas extras, primas, bonos de transporte, complemento para seguridad sanitaria, tickets de restaurante, etc. Es un sistema muy sólido para que el alumno adquiera competencias profesionales recibiendo una retribución por sus labores.

#### 4.1.2. INCLUSIÓN DEL SISTEMA DUAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL

La utilidad de importar el sistema dual alemán en España ha sido reconocida unánimemente, lo que desvela la importancia de las recientes colaboraciones entre España y Alemania, enfocadas a la aplicación del sistema dual en nuestro país. Por lo demás, aunque la cantidad de cursos de formación profesional reconocidos por el estado es menor de la mitad de los que conforman el programa alemán, muchos consideran que la oferta española es completa, competitiva y flexible.



La Formación Profesional dual en España es un proyecto reciente que está pasando sus primeras pruebas piloto. La implantación de esta modalidad depende, como en toda la oferta educativa, de cada Comunidad Autónoma.

Las buenas cifras que está ofreciendo la Formación Profesional dual en países como Alemania o Suiza hacen que la incorporación de dicha modalidad a nuestro sistema educativo sea una de las prioridades del Gobierno, ya que cree que el hecho de combinar el periodo lectivo con las prácticas en empresas, es una de las mejores maneras de reactivar el mercado laboral y de ofrecer a los jóvenes una manera de financiarse los estudios a través de becas o contratos de formación.

La Formación Profesional dual ofrece grandes beneficios a los estudiantes pero precisa colaboración por parte de las empresas para poder realizar las prácticas. En este sentido será necesaria una mayor implicación del tejido empresarial con la FP para poder garantizar que dicho modelo pueda ser viable en nuestro país y facilitar la inserción laboral a los jóvenes, que son los que más están padeciendo la crisis.

#### **4.2. RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN**

Ante este panorama donde se encuentra la formación en restauración en España, son convenientes determinadas acciones:

1. Definir programas formativos para todos los niveles, diferenciando claramente estrategias formativas por tipos de actividad y tamaño de empresa.
2. Programas de formación en actitudes, además de técnicos para gerentes y mandos intermedios. Posiblemente estos programas deban ser precedidos por una labor intensa de sensibilización sobre su necesidad.
3. Para los puestos de base, es necesario rediseñar los ciclos formativos. Los empresarios del sector valoran y necesitan no solo formación técnica, sino un “saber hacer” que, hoy por hoy, se adquiere con experiencia. Por tanto, parece necesario introducir modelos educativos que, por una parte, insistan en la formación integral del alumno, generando un cierto sentido de oficio más próximo a la realidad laboral que se va a encontrar y, por otra, permitan la adquisición de experiencia mediante convenios de prácticas remuneradas en empresas del sector.

## 5. CONCLUSIÓN

La situación del turismo en nuestro país nos lleva a la reflexión acerca de cómo es la preparación de los futuros profesionales del turismo. A pesar de la crisis, hay que tener en cuenta el aumento de la competencia en el sector y del nivel de exigencia por parte de los turistas, lo que hace necesaria la cualificación de los profesionales y el proceso de mejora de la calidad. Cada vez se hace más necesario que los profesionales reciban formación adecuada para poder atender a los turistas, debido a que se invierte más en promoción para consolidar los mercados tradicionales de cada zona turística.

Hemos brevemente tomado en cuenta la situación actual, y nos hemos preguntado si una formación profesional de calidad y más abierta a las necesidades del mercado podría representar una ayuda para reducir las elevadas tasas de desempleo en España.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- **La formación como proceso de transferencia de conocimientos: un modelo aplicado al sector de la restauración** / José Luis Ballesteros Rodríguez, Petra de Saá Pérez. Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE-Caja Canarias, DL2010.
- **Recursos humanos para turismo** / Manuela Pardo, Roberto Luna. 2007.
- **Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería** / Alberto Jorge Acosta, Nuria Fernández, Marta Mollón. 2002
- **Los sectores de la hostelería 2011**, FEHR
- **Training Needs of the Hospitality Industry** / Paul A Whitelaw, Paul Barron, Jeremy Buultjens, Grant Cairncross, Michael Davidson
- **Análisis del sector de la restauración en España: Oferta y peso económico actual**
- **La rotación en el sector de la restauración en España. Causas, consecuencias y líneas de actuación.** Pilar García Lombardía, José Ramón Pin Arboledas.
- **El sector de la restauración en España** / José Luis Guerra
- **Submission to the Australian Government Regulation Taskforce - R&CA November 2005**

- **La formación en turismo en España: pasado, presente y futuro en el nuevo espacio europeo de educación superior.** Cristina Ceballos Hernández, Carlos Arias Martín, Antonio Ruiz Jiménez, Carlos Sanz Domínguez e Isabel Vázquez Bermúdez / Universidad de Sevilla
- **Retos para el turismo español. Cambio de paradigma.** XIV Congreso AECIT
- **Cornell Hospitality Quarterly. Why Students Choose a Hospitality-degree Program. An Australian Case Study.** G. Barry O'Mahony, Alan M. McWilliams, Paul A. Whitelaw
- **Trends and issues in tourism and hospitality degree education in Australia – Will the bubble burst?** Dr Noreen Breakey Lecturer, School of Tourism, The University of Queensland
- **Human resources in tourism: towards a new paradigm / OMT 2002**
- **El sistema dual de formación profesional en Alemania.** Uwe Lauterbach, Ute Lanzendorf
- [www.go2hr.ca/sites/default/files/legacy/foreignworkers/2009\\_ZAV\\_Info\\_Session\\_Hosp\\_Cater\\_Training\\_Germany.pdf](http://www.go2hr.ca/sites/default/files/legacy/foreignworkers/2009_ZAV_Info_Session_Hosp_Cater_Training_Germany.pdf)
- [www.hosteleriadigital.es](http://www.hosteleriadigital.es)
- [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)
- [www.studyabroad.com.au](http://www.studyabroad.com.au)
- [www.formacion-profesional.org](http://www.formacion-profesional.org)
- [www.aprendemas.com/guias/especial-seleccionfp-sep2011/p2.asp](http://www.aprendemas.com/guias/especial-seleccionfp-sep2011/p2.asp)
- [www.bmwi.de/DE/Themen/ausbildung-und-beruf.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/ausbildung-und-beruf.html)
- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- [www.todofp.es](http://www.todofp.es)