

Exceltur

*Alianza para
la excelencia turística*

MoniTUR 2010

monitor
de competitividad
turística relativa
de las comunidades
autónomas
españolas

Julio 2011

con la colaboración de

Deloitte.



MoniTUR 2010

monitor
de competitividad
turística relativa
de las comunidades
autónomas
españolas

Julio 2011



Índice de contenidos

MoniTUR 2010

- 05** **1.** Presentación
- 05** Carta de presentación de EXCELTUR
- 07** Carta de presentación de Deloitte

- 08** **2.** Agradecimientos

- 09** **3.** MoniTUR 2010: Una segunda etapa del proceso para consolidar nuevos instrumentos de medición de la competitividad turística
- 09** **3.a.** Recordatorio. Síntesis de los principios y objetivos fundamentales de MoniTUR
- 13** **3.b.** Un compromiso por la mejora continua

- 16** **4.** Claves determinantes de la competitividad turística: Balance de 2010

- 32** **5.** Resultados de MoniTUR 2010: ranking relativo global y por pilares competitivos de las Comunidades Autónomas
- 35** **5.1.** Ranking relativo global de las Comunidades Autónomas
- 36** **5.2.** Ranking relativo global y posición relativa de Comunidades Autónomas por pilares competitivos

- 37** **6.** Resultados individuales por Comunidades Autónomas

1. Presentación

Carta de presentación de EXCELTUR

Julio 2011

Fieles al compromiso que nos marcamos en Junio de 2010, cuando presentamos la primera edición de MoniTUR, de actualizar en el tiempo ese instrumento que desde una óptica empresarial permite ponderar la posición turística competitiva y relativa de las diversas Comunidades Autónomas españolas, nos complace presentar hoy los resultados de **MoniTUR 2010** elaborado con los datos al cierre del pasado ejercicio.

Esta segunda edición de **MoniTUR** realizada de nuevo en colaboración con **Deloitte** responde a los mismos principios y objetivos que la primera. No obstante, ha sido objeto de un profundo ejercicio de revisión y mejora, incorporando nuevos ámbitos e indicadores que no se pudieron contemplar en la versión anterior, nuevas fuentes de información más certeras y se ha innovado en el cálculo de ciertos indicadores para valorar con mayor precisión algunas esferas clave de la competitividad turística.

En ese sentido nos ha animado la gran difusión y reconocimiento que tuvo **MoniTUR 2009** desde su presentación, los debates que ha suscitado a lo largo del pasado año y las múltiples iniciativas de cambio que ha inducido, cuya traslación hemos podido constatar en unas políticas públicas más decididas, que han demostrado la utilidad de MoniTUR. Por ello confiamos que los resultados de **MoniTUR 2010** adquieran si cabe un mayor valor e inciten mayores compromisos de progreso, al poner de manifiesto un nuevo parámetro determinante para valorar la competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas: Su evolución anual - *de distinto signo* - en los diversos ámbitos e indicadores que han sido objeto de análisis.

Como primera conclusión y dentro de la complejidad de poder cotejar territorios con rasgos tan diferenciales, **MoniTUR 2010** revela la existencia de cuatro grupos de Comunidades que comparten similitudes estructurales de tipo climático, o de los recursos paisajísticos, culturales, socio-demográficos y de infraestructuras de partida cuya comparación permite un juicio más equitativo sobre su posición turística relativa y los avances entre ellas.

- 1 Un primer grupo encabezado en esta edición por la Comunidad de Madrid, seguida a una mínima distancia del País Vasco y Cataluña, con un alto nivel de renta y actividad económica que en **MoniTUR 2010** alcanzan valores entre 112 y 114 en el índice final y global que agrega y sintetiza los resultados de todos los indicadores.
- 2 Un segundo grupo con una mayor especialización en el turismo de litoral en el que destaca Andalucía, favorecida a su vez por su potente acervo cultural en entornos mas urbanos, seguida de Canarias, que esta vez adelanta a Baleares, y la Comunidad Valenciana, con valores entre 101 y 106 en el índice global de competitividad.
- 3 Un tercer grupo de comunidades de interior (Navarra, La Rioja, Castilla-La Mancha y Castilla y León) que, junto con Galicia, le han conferido en el año 2010 una mayor prioridad al turismo, traduciéndose en el grupo que revela los mayores avances relativos, con valores entre 97 y 99 en el índice global de competitividad turística.
- 4 Un cuarto grupo formado por tres comunidades uniprovinciales, como Murcia, Asturias- *la que mas mejora su posición sobre la del 2009-* y Cantabria, junto con Aragón y Extremadura. Todas ellas condicionadas por el rezago de su posición turística estructural de partida, bien por un menor conocimiento o puesta en valor de su gama de recursos y atractivos, ó de su accesibilidad a los mercados, ó por su tejido empresarial más reducido, ó por sus aún incipientes apuestas turísticas. Este grupo logra valores entre 87 y 93 en el índice global de competitividad turística.

Tras un año turístico 2010 en el que se revirtió la menguante tendencia de crecimiento del turismo, sobrepasando por primera vez en los últimos 8 años a la del promedio de la economía española, el ejercicio 2011 abre nuevos horizontes de desarrollo - *si bien aún muy favorecidos por los infortunios geopolíticos de terceros países* - que resaltan el trascendental papel motor del turismo para poder acelerar, más por méritos propios, la recuperación económica y del empleo en España, en lo que queda de año y en 2012.

Por ello sentimos, que la coincidencia de presentar los resultados de **MoniTUR 2010** justo al inicio de la nueva legislatura autonómica y municipal, facilitará la posibilidad de poder ayudar a la reflexión y reorientar las hojas de ruta, políticas turísticas y prioridades de actuación de los diversos gobiernos recién conformados, que en cada caso procedan.

Entre ellos queremos resaltar aquí otra de las conclusiones más relevantes de **MoniTUR 2010**: la urgencia de avanzar más decididamente hacia la mayor unidad de mercado posible, con desarrollos normativos, sistemas de cogestión y cooperación transversal e interinstitucional (Gobierno, Comunidades Autónomas y entes locales) más homogéneos, comprometidos, profesionalizados, sostenibles y con la mayor implicación empresarial.

Son múltiples los retos y oportunidades que con distintos acentos e intensidades según Comunidades Autónomas, tiene aún el turismo español por delante en el nuevo escenario global, para consolidar una recuperación territorial sostenida que afiance su posición competitiva diferencial y asegure un crecimiento sostenible de los múltiples y favorables efectos multiplicadores, que genera sobre todo el tejido social y empresarial.

De ahí, que a los retos globales que ya aconsejaban la mayor unidad de acción, hoy se suma el impacto de la crisis sobre la escasez de recursos públicos y privados, que exige su mayor optimización. En síntesis, sumar esfuerzos y avanzar con la mayor urgencia y prioridad para evitar distorsiones administrativas, duplicidades o iniciativas individuales que por falta de economías de escala, capacidad transformadora o divergencias de gestión en ámbitos que nos son comunes, ni ayudan a mejorar la posición competitiva de nadie en particular, ni las del conjunto del turismo español.

Con estos propósitos y en definitiva para servir de nuevo de "*benchmark*" que impulse la evolución de todas aquellas políticas y estrategias públicas y privadas que faciliten un gradual reposicionamiento turístico diferencial aportando el mayor valor añadido, se presenta **MoniTUR 2010**, que esperamos sea de nuevo de utilidad para el conjunto del sector y una prueba más del reiterado compromiso de EXCELTUR de facilitar la mejor información para la toma de decisiones y seguir trabajando en esa misma dirección.

Carta de presentación de Deloitte Julio 2011

Sin lugar a dudas, en estos últimos meses, el Turismo, como actividad económica, está demostrando ser un buen bálsamo para paliar algunos de los males que todavía tiene la economía española.

Es una satisfacción poder comprobar cómo este sector sigue siendo estratégico para el país, en este caso, además, en un momento de mayor necesidad que en el pasado.

Pero, sin embargo, debemos huir de todo triunfalismo y ser muy consciente de que estamos ante un sector que sigue teniendo por delante múltiples retos y tareas pendientes. El hecho de que el turismo esté registrando tendencias positivas se debe a muchos factores, y no todos son debidos a causas atribuibles a un trabajo de modernización del sector bien acometido.

Los retos que para el sector se han identificado desde hace tiempo siguen estando pendientes y sería una grave irresponsabilidad el que los buenos resultados de estos meses nos hicieran perder la perspectiva. El reto está por tanto en acometer esos retos y generar una dinámica de mejora del sector y de búsqueda de su máxima competitividad.

Este es, entre otros, uno de los objetivos de este Monitor, cuya segunda edición tiene entre sus manos. Tanto desde Exceltur, como desde Deloitte, siempre hemos creído en la gran relevancia que el Turismo tiene para nuestra economía y, por ello, siempre hemos creído en la necesidad de generar procesos de reflexión y de mejoras continuas para este sector. Si para cualquier ámbito de la economía española, la mejora debe ser una necesidad, más aún lo debe ser para el Turismo, que tanta relevancia tiene para nuestro devenir como país.

Y es ese proceso de reflexión y mejora lo que se concentra en estas páginas, donde se analizan los pilares de la competitividad turística para todas y cada una de nuestras 17 Comunidades Autónomas. Se trata de un ejercicio de investigación y de análisis que nos otorga claves sobre por donde debe acometerse el reto de la mejora de competitividad turística para nuestras regiones.

Deloitte colabora con Exceltur, por segundo año consecutivo, en esta publicación, por coherencia con nuestro compromiso profesional de ayudar a las Administraciones Públicas y a las empresas en sus procesos de desarrollo turístico y de ganancia de competitividad. Siendo este nuestro compromiso, tiene para nosotros un gran valor este ejercicio que nos señala las claves de por dónde deben mejorar la competitividad turística los próximos años. De la lectura de estas páginas se sacan lecciones de gran valor, tanto para los responsables políticos y públicos de estas regiones, como para todos aquellos que nos ocupamos, de forma profesional, del turismo.

Les animamos a leer estas páginas y les animamos a entresacar esas lecciones a las que aludía. Cuenten con nuestro compromiso, como empresa, de seguir apostando por el Turismo como sector clave para nuestro país y con nuestra voluntad de ayudar y apoyar a todo aquel que tenga voluntad de continuar en este camino de mejora de un sector tan estratégico para España.

2. Agradecimientos

Esta segunda edición del **Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas (MoniTUR 2010)** es deudora nuevamente de un amplio elenco de instituciones y personas que, con su apoyo y colaboración al proyecto, han hecho posible su actualización y mejora.

En particular, queremos agradecer el tiempo y dedicación de los máximos responsables de turismo de las 17 Comunidades Autónomas y sus distintos equipos técnicos en las reuniones mantenidas con todos ellos, por la amplia información suministrada sobre sus iniciativas de política turística implantadas en 2010 y las enriquecedoras sugerencias recibidas sobre los contenidos e indicadores del propio MoniTUR, además de su disposición para aclarar y ampliar posteriormente cualquier cuestión sobre su grado de desarrollo, lo que ha permitido traducirlas con una mayor precisión.

Las mejoras que se recogen en **MoniTUR 2010** no hubieran sido tampoco posibles sin la desinteresada colaboración puntual brindada al equipo de trabajo EXCELTUR-Deloitte, por un relevante grupo de profesores universitarios expertos en turismo formado por Dña. Agueda Esteban (Universidad de Castilla-La Mancha), D. Fernando Vera (Universidad de Alicante), D. Juan Ignacio Pulido (Universidad de Jaén), D. Luis Valdés (Universidad de Oviedo), Dña. Marién André (Universitat de Barcelona), D. Salvador Antón (Universitat Rovira i Virgili) y D. Santiago Fernández (Universidad Carlos III), a los que queremos destacar y agradecer.

Asimismo, queremos reiterar nuestro reconocimiento a las instituciones que conforman el sistema español de estadísticas turísticas, que con su trabajo y mejor disposición hacia el proyecto **MoniTUR** nos ha permitido un año más aproximar de forma más homogénea y comparable, ámbitos clave que inciden sobre la competitividad turística de las Comunidades Autónomas. En este sentido queremos especialmente agradecer al Instituto Nacional de Estadística (INE) y a Turespaña por facilitarnos explotaciones estadísticas "ad hoc" para poder recoger aspectos concretos de MoniTUR.

Adicionalmente, en esta ocasión es obligado incluir a la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada, Instituto Cervantes, Asociación Nacional de Balnearios (ANBAL), y la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) entre las organizaciones que desde distintos subsectores y eslabones de la cadena de valor relacionada con el turismo se han sumado este año a las entidades colaboradoras de **MoniTUR 2010**, aportando su conocimiento para recoger y medir de manera más completa, diversos ámbitos de la competitividad turística autonómica. Éstas se unen al apoyo que un año más han seguido ofreciendo la Real Federación Española de Golf y la Asociación Turística Estaciones de Esquí y Montaña (ATUDEM), RENFE, y Google Travel Spain.

Queremos extender este agradecimiento por la colaboración ofrecida concretada en orientaciones para la mejora de este proyecto al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, la Dirección General del Catastro, el Observatorio de Sostenibilidad de España, AENA, Europarc, la Federación de Empresas Organizadoras Profesionales de Congresos (OPC), la Subdirección General de Coordinación Universitaria y el Spain Convention Bureau.

Por último, queremos resaltar la inestimable información que de manera periódica y recurrente nos han facilitado los responsables empresariales de las más de 3.200 unidades de negocio y establecimientos turísticos de todos los subsectores a lo largo de España, que en 2010 han contestado la Encuesta de Clima Turístico Empresarial de Exceltur, que para este año introdujo preguntas específicas a los efectos de MoniTUR. Todos ellos con sus valoraciones han permitido completar el análisis de diversos ámbitos determinantes de la competitividad turística de los territorios en los que se ubican sus actividades, que aún hoy siguen sin poderse aproximar con las estadísticas oficiales disponibles.

3. MoniTUR 2010

Una segunda etapa del proceso para consolidar nuevos instrumentos de medición de la competitividad turística

Cuando en junio de 2010 presentamos la primera edición de MoniTUR expresamos nuestro compromiso de iniciar un proyecto con vocación de continuidad en el tiempo, con la aspiración de consolidarlo como una nueva referencia para el análisis de la competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas desde una visión empresarial, que marcara pautas a nivel nacional e internacional.

Entendíamos entonces, que esa primera edición de **MoniTUR** con la información referida al año 2009, el peor de la historia reciente del sector turístico español, no podía ser un ejercicio único y cerrado. Nuestro propósito era y sigue siendo, facilitar y difundir un análisis periódico y objetivo de la evolución de los niveles de competitividad turística relativa del primer nivel organizativo-territorial del Estado español y en quién descansan la mayor parte de competencias que pueden condicionar el éxito competitivo a medio y largo plazo; las Comunidades Autónomas, con la aspiración de propiciar cuantos ejercicios de reflexión y debate sean precisos para asegurar su mejora continua.

La satisfacción que nos produjo la gran difusión y reconocimiento de **MoniTUR 2009** como nuevo instrumento para identificar con mayor rigor los riesgos y oportunidades competitivas de cada territorio, los debates que ha suscitado y las múltiples iniciativas de cambio y evolución del sector, que hemos ido constatando tanto en términos de unas más decididas políticas públicas como de una mayor sensibilidad empresarial respecto a su papel en la cadena de valor, nos ha estimulado a poner el mayor empeño y dedicación, si cabe, para enriquecer, complementar y precisar en mayor medida la estructura e indicadores que componen MoniTUR. Este reto abordado desde el otoño de 2010 a la primavera de 2011, tiene su culminación en los resultados de esta segunda edición de MoniTUR.



Respondiendo a los mismos principios fundamentales y objetivos que en su primera edición, el enfoque y alcance de **MoniTUR 2010** ha sido objeto de un profundo ejercicio de revisión y mejora. En esa línea se han incorporado nuevos ámbitos e indicadores que recogen aspectos relevantes que no se pudieron contemplar en su primera versión, se ha optado por nuevas fuentes de información más certeras y se ha innovado el cálculo de ciertos indicadores para valorar con mayor precisión algunas esferas clave de la competitividad turística. En definitiva, se han incorporado nuevas mejoras para contribuir más eficazmente al objetivo final de **MoniTUR**: servir de " benchmark " y revulsivo para impulsar el cambio de aquellas políticas y estrategias empresariales que consoliden en el tiempo la mayor capacidad competitiva diferencial del turismo español, permitiendo su gradual reposicionamiento con la mayor aportación de valor añadido.



A continuación y a modo de recordatorio, se sintetizan los principios y objetivos fundamentales que amparan **MoniTUR**, para poder explicar los cambios que se han introducido para su mejora en esta versión, que se sustenta mayoritariamente en información del año 2010. En este sentido cabe señalar, tal y como se expondrá más detalladamente a lo largo del documento, que algunas de las mejoras recogidas hacen que los resultados agregados de **MoniTUR 2010**, no sean siempre estrictamente simétricos y comparables con los de 2009 (no así en el caso de más del 85% de indicadores individuales que se mantienen).



3.a. Recordatorio. Síntesis de los principios y objetivos fundamentales de MoniTUR



En el diseño metodológico y conceptual de MoniTUR tienen un peso relevante una serie de principios e ideas fuerza que, desde una perspectiva empresarial, EXCELTUR ha venido sosteniendo desde su constitución. Se trata de planteamientos que la crisis económica y el nuevo escenario global con su consecuente evolución de los mercados y consumidores a nivel internacional, han corroborado como cruciales para asegurar el éxito competitivo y sostenible de los destinos. Es decir, nuevos modelos y paradigmas de gestión de la oferta y demanda, públicos y privados sobre los que rediseñar las estrategias y actuaciones diferenciales de más futuro para los destinos españoles y las Comunidades Autónomas en los que se insertan, para poder consolidar ventajas competitivas que permitan elevar

de manera sostenida la rentabilidad socioeconómica y los efectos multiplicadores de la actividad turística.

En esa línea, la profundidad de la crisis y su impacto sobre la escasez de recursos públicos y privados introducen con mayor prioridad, si cabe, la urgencia de avanzar de manera más decidida y ambiciosa hacia nuevos objetivos y sistemas de gestión del entramado turístico, con una mayor cooperación interinstitucional y una más comprometida implicación empresarial, superando aquellas iniciativas individuales de cada territorio que bien por falta de economías de escala o divergir de visiones más compartidas de futuro, no contribuyen a mejorar la posición competitiva del conjunto.

Sobre estas bases se sostiene desde su origen el planteamiento de MoniTUR cuyos principios fundamentales y objetivos se resumen en los dos siguientes apartados:

3.a.1. Resumen de los principios fundamentales que sustentan MoniTUR 2010

Entendidos como las ideas fuerza sobre la que se ha venido diseñando y estructurado los contenidos e indicadores de MoniTUR que permiten su comprensión y análisis.

1. Al margen de la crisis y tras décadas de crecimiento turístico, **ciertas líneas de producto y destinos están en unos casos ante notables grados de madurez (sol y playa) y en otras ante un gran recorrido potencial de futuro (turismo cultural, de interior, etc.), que exigen bien su reconversión o una mayor puesta en valor añadido para poder competir cada día más por diferenciación y no tanto por precio.**
2. Ante la competencia internacional creciente en los productos más estándares e indiferenciados, **no caben en España más oportunidades de futuro para seguir creciendo turísticamente, que hacerlo por el gradual reposicionamiento de unas líneas de producto más experienciales, más innovadoras y con el máximo valor añadido. Ya no vale buscar "más volumen de afluencia indiscriminada per se", sino abordar gradualmente una gestión público-privada más directa y proactiva para captar los segmentos de turistas que valoren nuestra oferta diferencial, aseguren la mayor derrama socioeconómica sostenible y por ende impulsen la mayor prosperidad percibida a nivel local.**
3. Salvo muy contadas ocasiones, **la competitividad de los distintos actores turísticos viene muy predeterminada por la del conjunto de los destinos y entornos en los que se ubican y en cómo se integran los diversos servicios públicos y privados de sus distintas cadenas de valor (líneas de producto- experiencias) que se conforman en ellos. De ahí las múltiples interdependencias competitivas entre todos los actores al margen de su tamaño y especialidad, ya que según sean las percepciones y niveles de satisfacción del turista que entra en contacto con ellos, será la probabilidad que repitan, tornándose, a su vez, ante sus familiares y conocidos en los mejores prescriptores, tanto del destino, como de sus diversos actores individuales.**



- 4. Procurar la implantación de modelos de gestión integral más innovadores y sostenibles para cada una de las cadenas de valor (clusters) que concurren en los destinos, es una tarea interna y conjunta, y consustancial con cualquier apuesta de reposicionamiento cuyos resultados afectarán a todos.** Predefinir y consensuar el posicionamiento futuro más deseable es el primer paso para mitigar al máximo que el curso de las actividades venga principalmente marcado por terceros o por factores coyunturales exógenos. Por ello los nuevos modelos de gestión han de abarcar desde la definición y diseño del producto hasta sus estrategias de marketing y comunicación pasando por la logística del transporte y, sobre todo, valorizando los diversos atributos y recursos lúdicos o de negocio que determinan cada día más el objeto final del viaje del turista vacacional o de negocios.
- 5. Un consumidor sujeto a continuos cambios en sus hábitos y exigencias, es más que nunca el eje fundamental para inspirar y vertebrar las cadenas de valor turísticas y la gestión de los destinos.** La capacidad competitiva de los destinos debe plantearse en términos de responder a sus necesidades y superar unas expectativas cada vez más exigentes y formadas en base a una mejor información, donde tan importante es el atractivo de los espacios turísticos por los que transcurre su viaje, como el valor diferencial aportado por los distintos subsectores que le prestan servicios de forma directa.

Ante un sector tan atomizado, con integrantes tan heterogéneos y con culturas de gestión tan dispares, **las administraciones públicas tienen un papel crucial a desempeñar para impulsar y liderar en una gran mayoría de los casos, las necesarias apuestas estratégicas por el cambio** que permita estructurar y vertebrar mejor la oferta de nuevas experiencias turísticas singulares y posicionarlas en los mercados y segmentos de clientes más deseables.

En ese sentido, **el nivel de la administración pública con mayor capacidad para ejercer este rol son las Comunidades Autónomas en estrecha colaboración con sus municipios**, tanto por ser depositarias de la mayor parte de competencias que inciden sobre los múltiples ámbitos transversales que pueden favorecer la competitividad, como por su vocación para responder a objetivos de lógica territorial, superando los posibles problemas de falta de coherencia que en ocasiones provocan las iniciativas municipales individuales.

- 6. Desde este reconocimiento al determinante papel que detentan las autonomías para el refuerzo de la competitividad turística, que es el germen del proyecto MoniTUR, y muy especialmente en un contexto de generalizadas restricciones presupuestarias públicas y privadas, es oportuno reiterar y reclamar una vez más, la necesidad de avanzar de manera más acelerada y decidida hacia una mayor cooperación, suma de esfuerzos y búsqueda de sinergias y economías de escala en materia turística, tanto entre las propias Comunidades Autónomas como con la administración central y los distintos municipios localizados en su territorio.**

Posicionamiento diferencial de los destinos

Es la capacidad de integrar líneas de productos turísticos con el mayor valor añadido experiencial resultante del binomio



FOCALIZADO EN CLAVE DEL NUEVO CONSUMIDOR

Se trata de una cuestión clave por cuanto todavía hoy se identifican múltiples duplicidades y acciones solapadas entre ellas en numerosas esferas de la política turística y sin que la gran mayoría se justifiquen por razones técnicas. De hecho y tal como se sugiere más adelante, algunas interesantes iniciativas desarrolladas por alguna Comunidad Autónoma a título individual, no tienen, ni la necesaria consistencia, ni el suficiente impacto transformador dados sus limitados recursos o escala de actuación, lo que se podría evitar ampliando su radio de acción en cooperación con los demás gobiernos regionales y/o con el Gobierno Central. Se trata de una lógica de trabajo que es igualmente prioritario trasladar a las iniciativas turísticas de cada municipio de forma que se integren entre ellas y se coordinen con las impulsadas por su gobierno autonómico.

- 7. En el nuevo escenario competitivo global al que nos enfrentamos, es cada día más imprescindible diseñar e implantar nuevos órganos de cooperación y cogestión público-privada que aseguren los mayores consensos, recursos y compromisos recíprocos, en todos los ámbitos turísticos, (desarrollo de nuevos productos, gestión integral de los destinos, marketing y comunicación, etc.) y ayuden a consolidar una apuesta país.**



En ese sentido la nueva legislatura autonómica y local representa una extraordinaria oportunidad para dar un paso decidido en esta dirección. Más concretamente, el recién aprobado Plan Litoral Siglo XXI por el Consejo Español de Turismo en el que participan los máximos representantes públicos y privados, debiera ser un primer proyecto piloto que, con la aspiración de consolidarse como un verdadero proyecto-país, pudiera plasmar un nuevo marco de colaboración más estrecha y solidaria entre las comunidades del litoral Mediterráneo, Baleares y Canarias y, de éstas, con la administración central y las corporaciones locales, con un apoyo y compromiso de las empresas turísticas y el resto de agentes sociales. Su éxito permitiría poder trasladar el ejemplo y la política de Estado en favor del turismo como motor esencial de desarrollo que subyace en esta apuesta, a otras esferas de actuación de la política turística y de los destinos de interior y de la Cornisa Cantábrica.



3.a.2. Resumen de objetivos de MoniTUR 2010

En base a la visión y principios antes descritos, MoniTUR 2010 persigue dar un paso más en pro de:



- 1. Aportar un instrumento objetivo que permita una valoración y comparación relativa de los diversos elementos transversales determinantes de la competitividad turística entre las 17 Comunidades Autónomas españolas**, a partir de la mejor información disponible, consistente y comparable de manera homogénea entre ellas, que sienta nuevas prioridades e induzca mejoras en las decisiones a tomar por los distintos agentes públicos y privados que inciden sobre el sector.
- 2. Resaltar e impulsar el papel del liderazgo público por el cambio que debería emanar de las políticas turísticas, destacando aquellas Comunidades Autónomas que priorizan las iniciativas públicas más avanzadas, innovadoras y comprometidas en favor del turismo** y el fomento de su competitividad diferencial, que puedan servir de referencia para otros gestores autonómicos.
- 3. Inducir una más estrecha coordinación intra-autonómica y sobre todo inter-autonómica en clave turística que potencie la unidad de mercado y la capacidad competitiva conjunta**, ante el complejo escenario de futuro, aprovechando las mayores economías de escala de trabajar más en conjunto.
- 4. Impulsar la mayor cooperación público-privada, elevando al máximo la concienciación empresarial sobre las múltiples interdependencias competitivas que en cada destino afectan los resultados individuales de cada empresario y subsector**, para aunar visiones de futuro más convergentes y comprometidas entorno a una cadena de valor, con modelos de gestión diferenciales, más profesionalizados y socioeconómicamente más rentables para sus ciudadanos.
- 5. Estimular la generación de una información más útil, consistente y homogénea a nivel nacional para suplir las numerosas carencias detectadas para la medición y aproximación de ámbitos claves de la competitividad turística, no sólo en un momento dado, sino para seguir su evolución en el tiempo, y poder así calibrar el retorno de las actuaciones e inversiones público-privadas que nos esperan.**

3.b. Un compromiso por la mejora continua

Desde que iniciamos el proyecto MoniTUR asumimos el compromiso de introducir en cada edición todos aquellos nuevos componentes y modificaciones que supusieran una mejora del sistema de información para responder de manera más precisa y acertada a sus principales objetivos e ideas fuerzas, en un mundo cada vez más sujeto a notables y acelerados cambios de carácter estructural y global, que afectan a los modelos de gestión de la oferta y demanda turística española.

Respondiendo a esta dinámica de trabajo, en **MoniTUR 2010** hemos incorporado diversos cambios tanto en su estructura como en parte de sus indicadores y algunas de las fuentes que los nutren, que si bien no suponen una transformación radical respecto a **MoniTUR 2009**, enriquecen y mejoran notablemente la capacidad para identificar los niveles de competitividad turística de las Comunidades Autónomas. Como se detalla en el anexo 1¹, se trata, no obstante, de modificaciones que deben tenerse en cuenta al analizar los resultados y el ranking de las Comunidades Autónomas de este año, al compararlos con los de su primera edición, elaborada con información de 2009.

Concretamente, las mejoras introducidas en MoniTUR 2010 proceden de:

1. El propio ejercicio de revisión y contraste de información desarrollado internamente por EXCELTUR-Deloitte dada la experiencia y el aprendizaje acumulado durante **MoniTUR 2009**.
2. Las aportaciones puntuales realizadas por un equipo de trabajo formado por profesores de la universidad española expertos en diferentes áreas relacionadas con el turismo convocado durante 2010 y 2011 con el propósito de revisar y mejorar los fundamentos e indicadores de MoniTUR.
3. Las sugerencias de los propios responsables políticos y los técnicos de las 17 Comunidades Autónomas, durante las reuniones mantenidas con ellos en el invierno y la primavera de 2011.

(1) Una explicación pormenorizada de las mejoras introducidas con la lógica de su incorporación a MoniTUR se puede consultar en www.excultur.org

Como resultado de este proceso de evaluación interna, **se han incorporado 13 nuevos indicadores** estructurándose MoniTUR 2010 en los mismos 7 pilares que lo hacía MoniTUR 2009, si bien ordenados ahora en 30 ámbitos (1 más que en 2009), nutridos por 79 indicadores (13 más que el pasado año).



Cabe señalar que todas y cada una de las sugerencias recibidas han sido estudiadas por el equipo de trabajo de EXCELTUR-Deloitte, si bien se han podido incorporar solo aquellas para las que se ha podido disponer de información homogénea a nivel nacional y las que realmente facilitaban un salto significativo para poder diferenciar la situación competitiva entre las distintas Comunidades Autónomas. En la decisión final sobre su incorporación ha pesado, a su vez, la voluntad de no alterar sustancialmente, dentro de lo posible, la estructura inicial de MoniTUR, de forma que sólo se han integrado aquellos cambios que hemos entendido que suponen una mejora sustancial del mismo.

Sin perjuicio de que el conjunto de indicadores que componen MoniTUR 2010 representa un esquema lo suficientemente completo para aproximar la situación competitiva de cada Comunidad Autónoma, tal como ya destacábamos en la presentación de MoniTUR 2009, existe todavía un amplio recorrido de avances y mejoras en el ámbito de la información y estadísticas para valorar y/o profundizar en ámbitos clave de la competitividad turística aún sin explorar. Muchas de ellas, ya expuesta en el documento de presentación de MoniTUR 2009, constituyen a nuestro juicio líneas de trabajo y conocimiento imprescindibles de cara a futuras ediciones de MoniTUR, por lo que confiamos y solicitamos se sitúen a corto plazo entre las prioridades de las instituciones encargadas del sistema estadístico nacional, con la colaboración de sus principales beneficiarios: las Comunidades Autónomas.

Con todo, el sistema de indicadores, la estructura y contenidos de MoniTUR para esta segunda edición con la información de 2010 es la siguiente:

Mapa de indicadores de MoniTUR

PILARES	ÁMBITOS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES	SUBINDICADORES	
1 VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL	1.1. Estrategia de marketing	1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico institucional 1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional	1.3.c.1 Posición media del portal en buscadores 1.3.c.2 Resultado de estrategias de marketing activo en buscadores 1.3.d.1 Posicionamiento en redes sociales 1.3.d.2 Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	
	1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción		
	1.3. Estrategia de marketing on-line	1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional 1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional 1.3.c. Marketing en buscadores		
	1.4. Fórmula de gestión del marketing institucional	1.4. Fórmula de gestión del marketing institucional		
2 ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE	2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	2.1.a. Suficiencia de vuelos 2.1.b. Conectividad aérea		
	2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama 2.2.b. Conectividad ferroviaria		
	2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	2.3. Conexión por vías de alta capacidad		
3 ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO	3.1. Protección del territorio	3.1. Protección del territorio	3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios. Médicos 3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios. Plazas	
	3.2. Densidad urbanística en los destinos	3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos 3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos		
	3.3. Atractivo de los espacios públicos	3.3. Atractivo de los espacios públicos		
	3.4. Compromiso ambiental	3.4.a. Tratamiento de residuos 3.4.b. Depuración de agua 3.4.c. Gestión ambiental de las playas 3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental		
	3.5. Otros servicios de soporte	3.5.a. Dotación de servicios sanitarios 3.5.b. Niveles de seguridad		
4 DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	4.1.a. Clubs de productos desarrollados por CCAAs 4.1.b. Clubs de productos desarrollados junto a otras entidades	4.2.a.1. Puesta en valor de playas con equipamientos 4.2.a.2. Playas con calidad certificada 4.2.b.1. Bienes Patrimonio de la Humanidad 4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural 4.2.b.3. Número de visitantes a museos 4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones 4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones 4.2.d.1. Puesta en valor de los parques naturales 4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes 4.2.d.3. Dotación de senderos homologados 4.2.j.1. Centros de enseñanza del español acreditados 4.2.j.2. Estudiantes de español 4.2.l.1. Dotación de plazas de alojamientos 4.2.l.2. Demanda efectiva en alojamiento 4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino 4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino 4.2.n.1. Horarios comerciales 4.2.n.2. Dotación comercial	
	4.2. Diversificación de la oferta de productos	4.2.a. Turismo de playa 4.2.b. Turismo cultural 4.2.c. Turismo de reuniones 4.2.d. Turismo de naturaleza 4.2.e. Turismo de golf 4.2.f. Turismo de cruceros 4.2.g. Turismo náutico 4.2.h. Turismo de nieve 4.2.i. Turismo termal 4.2.j. Turismo idiomático 4.2.k. Turismo gastronómico 4.2.l. Turismo rural 4.2.m. Turismo enológico 4.2.n. Turismo de shopping		
	4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	4.3.a. Apuesta por la oferta reglada 4.3.b. Presencia de hoteles de categoría 4.3.c. Calidad de la restauración		
	5.1. Productividad de los trabajadores	5.1. Productividad de los trabajadores		
	5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos		
	5.3. Estabilidad en el empleo	5.3. Estabilidad en el empleo		
	5.4. Calidad del sistema formativo	5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística 5.4.b. Calidad de la formación profesional 5.4.c. Apoyo a la formación continua		
	6 PRIORIDAD POLÍTICA Y GOBERNANZA TURÍSTICA	6.1. Prioridad política		6.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa 6.1.b. Esfuerzo presupuestario 6.1.c. Coordinación Inter-consejerías
		6.2. Visión estratégica		6.2. Visión estratégica
		6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación		6.3.a. Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo 6.3.b. Estímulo a la innovación
6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado		6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado		
6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas		6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa 6.5.b. Adecuación de la normativa turística		
6.6. Coordinación interadministrativa		6.6. Coordinación interadministrativa		
7 DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	7.1. Total de ingresos turísticos	7.1. Total de ingresos turísticos		
	7.2. Eficiencia del modelo turístico	7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa 7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)		
	7.3. Estacionalidad	7.3. Estacionalidad		
	7.4. Posicionamiento de mercado	7.4.a. Gasto medio del turista 7.4.b. Satisfacción del turista		
	7.5. Contribución social	7.5.a. Ingresos turísticos por habitante 7.5.b. Empleo turístico		

4. Claves determinantes de la competitividad turística Balance de 2010

El año 2010 ha continuado marcado por una extraordinaria complejidad derivada de la crisis que ha condicionado la capacidad de los distintos agentes turísticos para reforzar sus niveles competitivos. Las empresas de los diferentes sectores relacionados con la actividad turística han sufrido el doble impacto desfavorable del mantenimiento de las restricciones de acceso al crédito con la atonía de la demanda, dada la caída de la renta disponible de unas familias, especialmente las españolas, muy afectadas por el problema del desempleo, mientras las administraciones públicas han tenido que hacer frente a una reducción del gasto para mantener el necesario equilibrio de sus cuentas.

Este escenario ha inducido efectos y avances muy dispares en la mejora de los condicionantes competitivos que inciden sobre los diversos destinos turísticos españoles. En algunos casos la complejidad de 2010 y las expectativas del turismo como posible sector rescate han servido de acicate para reforzar la apuesta por la estructuración planificada de la oferta turística, invirtiendo en su diversificación y diferenciación y optimizando los recursos dedicados al marketing y la promoción, e incluso apostando por una mayor cooperación con otras administraciones públicas y una mayor cohesión con el sector privado. En otros casos, la combinación del impacto de la caída de la demanda sobre las empresas, la contracción de la capacidad de transporte y los recortes presupuestarios al calor de la crisis, han relajado los compromisos públicos en favor del turismo, que se han acusado sobre sus resultados, retrasando su posición respecto al resto de otros territorios.

Como consecuencia de esta realidad, los distintos ámbitos e indicadores para valorar la competitividad que recoge **MoniTUR 2010** han experimentado evoluciones disímiles con diferentes tendencias entre Comunidades Autónomas como resultado de las políticas turísticas y las estrategias empresariales aplicadas. Fruto de ello se han producido avances sustanciales en algunos ámbitos, mientras se identifican otros de carácter más estructural donde existe todavía un largo camino por recorrer, que las exigencias del nuevo escenario turístico global, obligan a afrontar sin dilación.

Más allá del balance pormenorizado sobre las mejores prácticas implementadas y los avances más relevantes en el refuerzo de la competitividad turística que MoniTUR 2010 revela y se exponen más adelante, existe un primer nivel de conclusiones y sugerencias prioritarias a corto plazo. Se trata de dos retos aún pendientes para mejorar la competitividad de nuestro sistema turístico, que es vital recordar en un momento idóneo en el que se están conformando buena parte de los nuevos equipos de gobierno autonómicos que han de diseñar sus programas y que, por tanto, están en disposición de afrontar con mayor capacidad de maniobra y recorrido temporal.

Concretamente, sentimos y queremos reiterar:

1 La prioridad de articular unos mayores grados de cooperación efectiva en materia turística de las distintas Comunidades Autónomas entre sí y con la administración del Estado.

Existe una gran oportunidad de lograr mayores ganancias en eficiencia y escala de actuación si se vertebran mecanismos de cooperación más generosos, corresponsables e institucionalizados entre las distintas Comunidades Autónomas y la administración central. Se han identificado un conjunto de ámbitos básicos de actuación donde es más necesaria que nunca una política de Estado que, respetando el marco legal y la atribución de competencias autonómicas, permita aportar más valor diferencial y a un menor coste para el conjunto del sector turístico español.

Se trata en todos ellos de “grandes drivers/motores” para el estímulo de la competitividad turística y de común interés para los distintos niveles de la administración, cuyo desarrollo individual no introduce, en principio, claras ventajas competitivas, sino que en ocasiones añade confusión entre los agentes turísticos, limita su impacto transformador y genera un elevado coste de oportunidad por los recursos económicos y humanos que utiliza.

Los cinco más relevantes se sitúan en los ámbitos de:

- **El sistema de conocimiento e inteligencia del turismo**, que abarcaría desde la elaboración de los datos estadísticos básicos de la demanda turística hasta ejercicios más complejos y cada vez más imprescindibles para identificar el comportamiento del turista de los principales países emisores, incluido el nacional (estudios de mercado).

Nos encontramos ante una necesidad básica de información y conocimiento, que hoy se ve parcialmente satisfecha por un sistema nacional de medición de los datos turísticos, más reconocido en la información de la oferta reglada, que de la demanda. Estas carencias han dado pie y tratado de justificar que algunas Comunidades Autónomas se hayan embarcado en replicar costosas iniciativas generalistas (observatorios) para la elaboración individualizada de información básica y complementaria, en la mayor parte de los casos no comparable entre sí.

Ello, ni por su escala, ni por sus grados de especialización diferencial permite asegurar una mayor fiabilidad y periodicidad de resultados que pudiesen mejorar la información agregada o desagregada, ni su consistencia a escala nacional, sino mas bien complican el análisis de los hechos, por la confusión que introduce la duplicidad de información y diversidad de resultados para los mismos indicadores, con la ineficiencia en el uso de los recursos que ello comporta.

- **La política de fomento de la innovación tecnológica en materia turística**, sin todavía haberse asumido una apuesta generalizada y un ejercicio riguroso de acotamiento, consenso y priorización de los objetivos principales a alcanzar para favorecer al conjunto del sistema turístico español, se trata de un ámbito que hasta la fecha cuenta con el impulso, con distintos enfoques y grados de compromiso, de diferentes instituciones regionales de las que no se tiene constancia trabajen coordinadamente o en red (Segittur en la administración central, el CICTourgune en el País Vasco, Andalucialab en Andalucía, Invatur en la Comunidad Valenciana y otros a nivel autonómico). Nos encontramos ante organismos que han emprendido, en muchos casos, proyectos de interés para el conjunto del sector turístico, pero que a su vez disfrutaban de un presupuesto o nivel de compromiso empresarial y difusión insuficiente para servir de verdadero impulso transformador para generar ventajas competitivas que favorezcan a todo el sector.

- **Las políticas y estrategias de desarrollo y creación de líneas de productos turísticos diferenciales (experiencias integrales)** se hacen cada vez más relevantes ante los acelerados cambios motivacionales que acontecen en el mercado turístico global y que exigen abordar su reconfiguración y reposicionamiento. Dichas políticas se encuentran en un estadio de desarrollo e implementación más bien limitado, salvo algunas excepciones territoriales.

De ahí la urgencia de abordar una estrategia país, que redefina la estructura, atributos y normativas que regulan la gama de productos prioritarios y que son comunes para el conjunto del territorio español. Es decir, identificando en su inicio aquellos productos que son clave para todas las autonomías y representan los mas demandados por los consumidores, estableciendo estándares más homogéneos de prestaciones y servicios que sean más fácilmente comprensibles por el turista.

Ello exige, a su vez, una asunción más compartida de los diversos retos que incorpora su mejora (regulación, recursos, formación, información, promoción y comercialización, etc.), y una mayor unidad de acción y de mercado entre las diversas Comunidades Autónomas con la colaboración del Gobierno Central y la activa participación de las empresas involucradas, estableciendo nuevos sistemas de gestión público-privada, en torno a cluster o clubes de productos.

Todos los avances en este campo facilitarían, a su vez, un salto cualitativo y cuantitativo que favorece el atractivo diferencial y la comercialización del conjunto de la oferta turística española y posibilita una mejor comunicación y conexión con el mercado, ya que permite acciones de marketing externo más racionales, más claras, más coordinadas y menos costosas, sin que ningún territorio pierda su capacidad de comunicación individual ni las características diferenciales y ventajas competitivas que les confiere la singularidad de sus propios atributos y recursos.

- **Las estrategias institucionales de comercialización on-line**, como ejemplo trasladable a otras esferas del marketing y comunicación turística. Con distintos niveles de apuestas y grados de desarrollo de los portales institucionales de turismo a escala autonómica, que se multiplican exponencialmente a nivel provincial y municipal, se identifica una clara oportunidad para la mayor puesta en común de los esfuerzos. En este ámbito, ello permitiría en la dotación de plataformas tecnológicas y bases de información más integradas que faciliten la gestión de la información y comercialización más eficiente por Internet de todos los recursos y gama de experiencias-productos turísticos de cada territorio, apoyados por su imagen de marca turística territorial y con el soporte de la marca paraguas España (se trata del esquema de éxito aplicado en muchos otros países).
- **La política de accesibilidad aérea**: promoviendo su integración intermodal con el resto de sistemas de transporte, pero sobre todo optando por una definición conjunta de las mejores conexiones y medios de transporte por mercados objetivos para cada destino en función de sus productos y su posicionamiento deseado respecto a los principales centros de emisión de turistas. En definitiva, una política que se ampare en la mejora del posicionamiento frente a la mera generación de flujos de turistas, mantenidos artificialmente en el tiempo en base a incentivos y esfuerzos económicos poco justificados desde el punto de vista del perfil de turista recibidos.

Su articulación conjunta por parte de las comunidades y el resto de instituciones permitiría, no sólo racionalizar y dotar de coherencia a las actuales inversiones, sino también superar la presión y las oportunidades que algunas compañías encuentran en la falta de una política común, para comercializar con su capacidad aérea, obteniendo fuertes réditos en términos de ayudas. En algunas comunidades, esta forma de operar les ha permitido tener un gran poder de mercado, al haber desplazado al resto de operadores, creando una situación de monopolio de facto, que les lleva a disponer y utilizar la amenaza de eliminar los vuelos para mantener las ayudas.

Afrontar con éxito el reto de auspiciar la mayor convergencia de esfuerzos y planteamientos entre las Comunidades Autónomas y la administración central en estos ámbitos requiere cambiar los sistemas de participación y toma de decisiones en algunas instituciones públicas existentes (IET, TURESPAÑA, Segittur, etc.). Es decir, exige un tránsito y/o evolución de la cultura de gestión que supere una comprensión de la colaboración, entendida como el tutelaje y/o graciosa subvención del órgano superior por convenio, tal como en buena parte sucede en la actualidad, hacia un nuevo esquema estatutario y de cogestión que integre en esas instituciones a las propias Comunidades Autónomas junto a la administración central. Ello permitiría dinámicas de trabajo que aseguren la mayor unidad de acción en torno a hojas de ruta con objetivos más consensuados y con sus correspondientes compromisos recíprocos, que por ende, aseguren resultados más fiables y del mayor valor añadido para tomar decisiones.

Como un posible ejemplo de su traslación al ámbito de la mejora de la información turística, la aplicación de esta nueva fórmula de trabajo permitiría transformar el Instituto de Estudios Turísticos en una Agencia de Conocimiento e Inteligencia Turística de alcance y difusión nacional, en cuyos órganos decisorios se integrase la participación de unas Comunidades Autónomas, aportando, a su vez, recursos complementarios junto con los de la administración turística central y los de otras instituciones oficiales generadoras de información relacionada, unido a una más activa participación del sector privado sobre idénticas bases.

Ello facilitaría sumar el mejor talento y recursos de los que ya dispone el Instituto y redefinir el ámbito de unas actuaciones cada día más técnicas, más profesionalizadas y más ajustadas a las necesidades a nivel regional, que mitigasen la necesidad de replicar inversiones a ese nivel para recabar una información esencial que, por otra parte, se hace cada día más sofisticada y costosa de elaborar. Este planteamiento de dar entrada en esas instituciones a capital-recursos y participación de terceros, a través de la fórmula jurídica de gestión más apropiada que garantice la equidad y búsqueda del interés general, podría trasladarse al resto de ámbitos turísticos identificados donde un mayor grado de cooperación interinstitucional y público-privado de carácter efectivo es, como se ha destacado, cada día más prioritario y urgente.

Esta filosofía de trabajo debería trasladarse a las diferentes y no siempre concordantes políticas turísticas desarrolladas por los distintos municipios, y en especial por las grandes ciudades, que requieren una mayor integración y coordinación entre sí y con las iniciativas impulsadas por sus Gobiernos Autonómicos.

2 Es imprescindible la integración del sector privado a través de nuevos sistemas de cogestión.

En línea con el punto anterior, aún cuando es innegable que se han producido avances relevantes para propiciar un mayor diálogo entre los gestores públicos responsables de los diversos ámbitos que afectan a la competitividad turística con los representantes privados del sector, se identifica un amplio recorrido de mejora para ganar eficacia y optimizar recursos, de abordarse nuevos esquemas jurídicos a nivel regional y local (y por elevación nacional) que permitan institucionalizar una gradual cogestión público privada en múltiples ámbitos turísticos. Es decir, desde el diseño y desarrollo del producto hasta su comunicación, distribución y venta, que acaban afectando la propensión a visitar los destinos y la satisfacción final del turista y, por tanto, a su posicionamiento diferencial y la capacidad sostenida de ser más atractivos y competitivos.

Todavía es demasiado frecuente, ya sea bien por la falta de voluntad empresarial de comprometer recursos o su mejor talento, sin una capacidad real de decidir sobre su utilización, ó por los recelos de los responsables políticos de compartir y ceder espacios de decisión, que las fórmulas existentes de concertación público-privada de la política turística se limiten a mesas, patronatos o consejos de turismo. Estas fórmulas, si bien ayudan a intercambiar y consensuar puntualmente algunas directrices de actuación, no llegan a generar las implicaciones profesionales necesarias y su continuidad en el tiempo, que multiplicarían la velocidad de los efectos y la mayor profesionalización de los planteamientos y acciones convenidas.

La experiencia disponible en aquellos municipios españoles (como Barcelona ó Gijón) y algunas Comunidades Autónomas, como es el caso de Cataluña en el campo de la promoción, donde se ha apostado de manera decidida por sistemas de verdadera cogestión público privado, evidencia una notable mejora de las ventajas competitivas de esos destinos que se plasma en sus resultados socioeconómicos. Ello se debe a una mayor y mejor alineación de las decisiones públicas y privadas en base a un posicionamiento(s) de producto(s) y segmentación de mercado(s) comúnmente preelegido(s), una mayor eficiencia en el uso de recursos y la apuesta por una gestión profesionalizada sustentada en una cultura que prime la obtención de resultados tangibles.

La transición hacia nuevos sistemas de gestión del sector turístico español tanto interinstitucionales como publico-privados que desde aquí sugerimos y reiteramos como de la mayor prioridad, permitiría un mayor aprovechamiento y profundización de las interesantes iniciativas que ya están poniendo en marcha algunas comunidades, así como avanzar de manera más decidida en aquellos campos en los que se identifica un mayor retraso competitivo. El balance de los distintos ámbitos e indicadores derivados del análisis de la información contemplada en MoniTUR 2010 y su comparación con la situación de 2009 permite extraer una serie de conclusiones a modo de líneas de trabajo a reforzar e iniciativas autonómicas a seguir, que entendemos son de enorme utilidad para poder avanzar en el objetivo de reforzar los niveles de competitividad del sistema turístico español. Las más relevantes analizadas en MoniTUR se exponen a continuación ordenadas por los distintos pilares que lo estructuran.



1

VISIÓN DE
MARKETING
ESTRATÉGICO
Y APOYO
COMERCIAL

Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico institucional

Se ha producido un avance sustancial en la definición y desarrollo de las estrategias de marketing y promoción turística a escala autonómica durante el año 2010. En la actualidad la práctica totalidad de Comunidades Autónomas (salvo Canarias y Cantabria) dispone de un documento estratégico que refleja el reconocimiento de su gama de productos, mercados objetivo y principales canales e instrumentos de marketing. Se trata, en general, de estrategias todavía sustentadas en niveles de conocimiento de los mercados muy primarios y donde, como se comentará en el apartado dedicado a los clubes de producto del pilar 4, no acaban de involucrarse con la profundidad requerida en la propia estructuración de los productos, aspecto clave y previo para orientar el resto de acciones de los planes.

No obstante, el aspecto con mayor recorrido de mejora es el relacionado con su concreción y compromiso de cumplimiento. Salvo excepciones, la mayor parte de los planes públicos se sitúan en un plano demasiado generalista en las propuestas de acciones, calendarios y asignación de presupuestos, lo que en múltiples ocasiones les resta eficacia y credibilidad por parte del sector privado, que se traduce igualmente en un menor esfuerzo e interés por desarrollar mecanismos de seguimiento continuo para la evaluación de resultados. Las comunidades que han hecho un mayor esfuerzo por dotarse de planes de marketing propios, concretados en planes de acción anuales, con un mayor compromiso de seguimiento por actuaciones, alejándose del tradicional enfoque basado en un mero listado de acciones realizadas durante el último año que es común a la mayoría de las comunidades, son Andalucía y Comunidad Valenciana.

Líneas de mejora sugeridas. Potenciar el desarrollo y estructuración de líneas de producto, inversión en inteligencia de mercado, concreción en acciones con calendario y presupuestos determinados y establecimiento de sistemas periódicos de seguimiento y evaluación.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Plan Director de Marketing Turístico de Andalucía 2009/2012, Plan de imagen y posicionamiento de la Comunitat Valenciana 2009-2011.

Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción turística

Los diversos entes de promoción turística, salvo en el caso de Canarias y el País Vasco, han dispuesto durante 2010 de un menor presupuesto para implementar sus distintas estrategias y acciones de marketing y promoción, consecuencia de los recortes presupuestarios para reducir los niveles de déficit público. Esta generalizada tendencia que continúa produciéndose en la primera mitad de 2011 ha obligado a las Comunidades Autónomas a maximizar la eficiencia de sus acciones y a emplear con creciente intensidad los medios de promoción on-line, tal y como se comenta en el siguiente punto.

Estrategia de marketing on-line

Vocación comercial del portal institucional

En este contexto de reducción presupuestaria, las comunidades han reforzado, con distintas intensidades, sus estrategias de marketing on-line, si bien en la mayor parte de casos todavía lejos de ser verdaderos instrumentos integrales para impulsar las ventas de las empresas turísticas de su región. El principal reto y evolución en este ámbito se concreta en que los portales institucionales faciliten progresivamente el acceso a la venta directa de los distintos servicios de la cadena de valor turística que busca el viajero (no sólo alojamiento, sino especialmente de los múltiples elementos de ocio o negocio que motivan su viaje). En este ámbito es destacable el replanteamiento de los nuevos portales institucionales de Andalucía y la Comunidad de Madrid, que suponen una firme apuesta en esa dirección y los desarrollos tecnológicos de Castilla La Mancha, para comercializar directamente paquetes integrales asociados a las experiencias y recursos turísticos de la comunidad.

Líneas de mejora sugeridas. Propiciar la evolución de los portales institucionales en plataformas de información no solo cada vez mas interactivas y adaptadas a las necesidades del consumidor, sino inductoras de venta directa de los distintos servicios de la cadena de valor turística.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: www.turismomadrid.es, www.andalucia.org www.castillalamancha.com

Marketing en buscadores

Una de las principales asignaturas pendientes para que los portales institucionales consigan ganar en notoriedad y desarrollar todo su potencial de apoyo a la comercialización y posicionamiento de los destinos, es alcanzar a su vez un buen posicionamiento en los principales buscadores que prioricen el acceso a sus contenidos durante el proceso de búsqueda de los turistas. En la actualidad, el posicionamiento medio en las búsquedas de las 50 palabras más relacionadas con el turismo de las comunidades, es todavía bajo, viéndose superado por el de los grandes agentes on-line, lo que limita su capacidad de proveer de información y generar mas prescriptores y clientes finales por parte de los portales institucionales.

Adicionalmente a esta realidad, aunque en un escalón inferior en términos de su impacto, 2010 ha sido testigo de una notable reducción de las campañas proactivas en buscadores, como consecuencia del recorte de los gastos dedicados a promoción turística, siendo las más dinámicas de ese año, Andalucía, Castilla-La Mancha y la Comunidad de Madrid.

Líneas de mejora sugeridas. Invertir en el posicionamiento del portal institucional, no sólo en la búsqueda del nombre de la comunidad, sino en los principales criterios de búsqueda turística del resto de destinos y recursos.

Marketing en redes sociales y medios multimedia

Se trata de una línea de trabajo novedosa que han comenzado a desarrollar a distintos ritmos las diferentes instituciones de marketing autonómico durante 2010 a semejanza de las iniciativas propiciadas por el propio portal de TURESPAÑA "Spain.info". Sin que todavía se pueda establecer una relación muy directa entre la inversión y los resultados comerciales, lo cierto es que el movimiento 2.0 ha emergido como un nuevo canal de promoción y marketing turístico caracterizado por el elevado ratio de los impactos conseguidos en relación a la inversión satisfecha frente a otros medios más tradicionales.

Líneas de mejora sugeridas. Explorar las oportunidades de las redes sociales para recoger de forma continua la opinión sobre el destino, recursos y servicios turísticos, así como para generar prescripción e impulsar las decisiones de viaje.

En esa línea, es generalizada la presencia de este tipo de iniciativas institucionales y los medios puestos a su disposición, que se extienden desde la contratación de community managers en los equipos de trabajo de las entidades de promoción y marketing turísticos, hasta la generación de nuevos contenidos audiovisuales y el trabajo directo con blogueros de prestigio que ha elevado los seguidores en mercados objetivo, tanto nacionales como internacionales.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: en este ámbito tanto por su carácter pionero como por la integración de canales y redes destaca el trabajo realizado por la Comunidad Valenciana, la Comunidad de Madrid, Canarias y Cataluña y a su escala Castilla - La Mancha.

Fórmulas de gestión mixta del marketing institucional

En el ámbito de la progresiva cogestión del marketing y la comercialización, es en el que queda un mayor trabajo por hacer a nivel autonómico. En la actualidad el compromiso directo del sector privado en las instituciones encargadas del marketing turístico a escala regional es en general testimonial. Bien por falta de voluntad política o de compromiso empresarial, lo cierto es que sólo dos instituciones (la Agencia Catalana de Turismo y Turgalicia) gozan de una participación del sector privado en su financiación y sus órganos decisorios.

El tránsito hacia una gestión del marketing turístico más profesionalizado y eficaz, basado en resultados más comerciales y segmentados y no sólo en la consolidación de marcas territoriales más genéricas, pasa necesariamente por una mayor implicación efectiva de las empresas turísticas en los órganos de gestión institucional que los prestan, lo que permitiría una mayor capacidad de actuación y profesionalización.

Líneas de mejora sugeridas: Buscar nuevas fórmulas jurídicas para los órganos de promoción turística que permitan dar entrada en su capital y en su toma de decisiones al sector privado.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Agencia Catalana de Turismo mimetizándose en el excelente ejemplo pionero del modelo " Turismo de Barcelona" y Turgalicia.

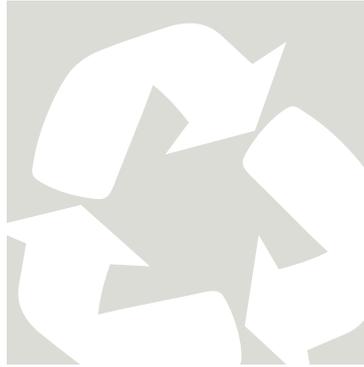


Los efectos de la crisis se han dejado notar en 2010 en los niveles de accesibilidad y conectividad de los destinos por todos los medios de transporte. Las reducciones de capacidad tanto aérea como ferroviaria, salvo en los nuevos corredores abiertos de alta velocidad como el de Valencia, han sido generalizados durante el último año. En el caso aéreo, el esfuerzo realizado en algunas comunidades por mantener el número de vuelos a través de diversas fórmulas de apoyo económico a compañías low cost o reducción de tasas, siendo el ejemplo más notorio de su positivo impacto el caso de Canarias, no ha supuesto necesariamente una mejora de sus ventajas competitivas a largo plazo.

De hecho falta evidenciar de manera objetiva, que los flujos de turistas adicionales generados, hayan producido una mayor derrama económica directa en los destinos y/o facilitado una mayor convicción sobre la urgente y gradual reconversión de algunos destinos o del reposicionamiento hacia la oferta de mayor valor añadido que en cada caso se pretende estimular. Todo ello, sin perjuicio de la necesidad de cuestionarse la sostenibilidad en el tiempo para mantener y promover una demanda subvencionada y los efectos que pudiera conllevar la eliminación de esas ayudas.

Otra de las grandes cuestiones a resolver sobre la que se ha avanzado poco en 2010 es el fomento de la intermodalidad entre los distintos medios de transporte en base a nodos de carácter turístico, particularmente cada vez más exigibles entre el avión y la alta velocidad. El reto de la intermodalidad es contemporáneo al de la urgencia de racionalizar las inversiones y la gestión de infraestructuras de comunicación que a veces se superponen, confluyendo en una baja utilización.

De ahí que desde una visión más transversal sea urgente abordar una gran reflexión país sobre el binomio políticas turísticas, políticas de transporte e infraestructuras, que exige el nuevo escenario de restricción del gasto, definiendo una estrategia clara y sostenible de futuro que concilie las necesidades de acceso y movilidad turística con la obligada tarea de reconversión y reposicionamiento de algunos destinos pioneros, que precisan captar perfiles de clientes con la mayor derrama para asegurar el retorno de las inversiones de transformación precisas.



3

ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL TERRITORIO Y LOS ESPACIOS TURÍSTICOS

Protección del territorio

La menor presión inmobiliaria por el desplome del sector de la construcción ha relajado la propensión a seguir garantizando que se eleven los niveles de territorio protegido por figuras ambientales en las Comunidades Autónomas, para ayudar a preservar los valores paisajísticos y los ecosistemas que forman parte de su identidad y les confieren atributos turísticos diferenciales. Se trata de otro ámbito donde todavía, en general, existe un largo recorrido de mejora. La información actualizada al año 2009 procedente de Europarc, fuente de referencia que se empleó en la edición de MoniTUR 2009, refleja niveles de protección del territorio por debajo del 20% en la mayor parte de Comunidades Autónomas, e incluso en algún caso dentro de una tendencia descendente respecto a los registrados en el año 2007. Canarias sigue siendo, por la alta presencia de parques naturales, la Comunidad Autónoma que dispone de una mayor proporción de su territorio protegido por figuras legales de protección ambiental² 42,6%, seguido por La Rioja 33,1% y Cataluña 31,0%.

Líneas de mejora sugeridas. Incrementar los niveles de superficie protegida de los recursos territoriales que reflejan la identidad de la comunidad, incorporando atributos diferenciales a la experiencia turística.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Canarias, La Rioja y Cataluña.

Densidad urbanística en los destinos

La aún baja sensibilidad respecto a mejorar la gestión urbanística de los espacios turísticos, se traduce en el incremento de los niveles tanto de ocupación del territorio como de congestión en los destinos de mayor importancia turística de las Comunidades Autónomas. Al igual que sucedía en 2009, ese ritmo de crecimiento se ha visto, no obstante, atenuado sensiblemente por los efectos del parón sufrido por la construcción residencial, que ha sido, si cabe, todavía más intenso en el año 2010 que en el 2009.

A nivel general se echa de nuevo en falta en buena parte de las Comunidades Autónomas, un mayor desarrollo de instrumentos de planificación de zonas turísticas de carácter supramunicipal. Su función, no lo suficientemente extendida incluso en aquellas que se han dotado de estos instrumentos de ordenación del territorio, debiera centrarse en el establecimiento de límites al crecimiento urbanístico basados en la no superación de la capacidad de carga, de forma que se garantice unos niveles de congestión más asumibles y acordes con la deseable calidad de la experiencia turística y que en paralelo permitiría un mejor reajuste progresivo del actual exceso de oferta.

En ese sentido se hace aconsejable, a su vez, una reorientación de las normativas urbanísticas en favor de la preservación territorial, completándola con instrumentos que favorezcan la rehabilitación tanto de los espacios urbanos, como de las viviendas y las instalaciones turísticas (no sólo alojativas, sino incorporando bares, restaurantes, comercios, etc.). Además de impulsar la reconversión y el consecuente reposicionamiento de instalaciones en clave turística, estas medidas impulsarían, a su vez, la actividad de las empresas vinculadas con la construcción, como sector locomotora en conjunción con el turismo.

Líneas de mejora sugeridas. Introducir planes de ordenación territorial supra municipal que establezca una zonificación de espacios turísticos donde imponga límites al crecimiento urbanístico, desarrolle instrumentos de ordenación para la consolidación del modelo de oferta deseado a la vez que impulse la rehabilitación y reconversión en aquellas zonas más maduras, resolviendo los retos de movilidad y accesibilidad.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Plan Territorial de la Costa del Sol Oriental (Axarquía) y Plan Territorial de Menorca.

⁽²⁾ En el trabajo realizado para la actualización de MoniTUR 2010 se ha intentado incorporar el territorio protegido por otras figuras de protección no ambiental recogido en los distintos planes regionales de ordenación del territorio. La profusión de estos documentos y el distinto grado de protección han hecho imposible su inclusión en esta edición.

Compromiso ambiental

Los indicadores disponibles reflejan un notable avance en la preocupación y políticas institucionales relacionadas con este ámbito cada vez más valorado por el cliente en su toma de decisiones. Es especialmente destacable el esfuerzo autonómico en la gestión ambiental de un recurso básico para el turismo del litoral como son las playas. En este ámbito destaca la positiva evolución de Asturias, Baleares y la Comunidad Valenciana, que sitúa a esta última como referencia a la cabeza de las comunidades con la mayor proporción de banderas azules en sus playas con el 41,4%.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Comunidad Valenciana en la gestión ambiental de las playas y Baleares en la aplicación de las Agendas locales 21.



Gestión integral de la oferta por clubes de producto en los destinos

Supone uno de los retos cruciales para facilitar cualquier avance competitivo y/o ejercicio de reposicionamiento del sector turístico español hacia cotas del mayor valor añadido que aseguren el mayor gasto final en los destinos y los máximos efectos multiplicadores sobre el micro tejido social y empresarial. Como ya hemos adelantado en capítulos anteriores, es obligada la necesidad de revisar los viejos modelos y planteamientos competitivos de integración de la oferta, ante unos turistas y unos mercados cada día más exigentes, más informados y movidos por distintas aspiraciones motivacionales que guían sus viajes.

En esta línea cabe señalar que los touroperadores extranjeros tradicionales, responsables de estructurar y posicionar el producto vacacional (principalmente el de sol y playa) posicionándolo y distribuyéndolo con su propia logística de transporte y redes de venta en aquellos segmentos de mercado que más les interesaban, sin consultar a los destinos, pierden aceleradamente presencia y cuota en España. Este hecho se produce en un contexto en el que los proveedores finales de servicios en los destinos españoles no han reaccionado todavía de manera conjunta para abordar con rigor (y no solo apelando al precio) ante esa nueva realidad y las nuevas tendencias del cliente a autoorganizarse cada vez más sus viajes de manera individual.

De ahí la necesidad imperiosa de asumir todos los actores públicos y privados de cada destino de predefinir, en primer lugar, dónde radican sus mejores y más deseables oportunidades de futuro. Este consenso es clave para abordar conjuntamente su evolución y comprender las crecientes interdependencias competitivas que se generan entre ellos, al margen de su tamaño y especialidad, ya que las condiciones del entorno en el que se desarrollan o puedan desarrollarse sus actividades, predeterminarán su sostenibilidad y buena parte del curso individual de cada uno.

Por todo ello se hacen de nuevo urgentes unos nuevos modelos de gestión mixta, que alineen por igual a todos los prestadores de la cadena de valor (transportistas, empresas de alojamiento, de restauración, oferta comercial, etc.), bajo una visión de futuro más consensuado que facilite unos esfuerzos de renovación e inversiones en clave más convergente, para poner en mayor valor sus recursos y diseñar la gama de productos en torno a motivaciones

concretas del consumidor. Se trata de una de las asignaturas clave y aún pendientes del sector turístico español para controlar mejor su propio futuro al margen de decisiones exógenas y sortear las coyunturas menos favorables.

En este sentido y ante una concienciación institucional, que en muchos casos supera a la empresarial, para trabajar en estas claves, los grados de confusión sobre lo que significa un club de producto se ha constatado como bastante generalizada en diversas Comunidades Autónomas. En la actualidad conviven pocos proyectos autonómicos con un planteamiento bien estructurado y desarrollado de clubes de producto y su consecuente traslación a nuevos enfoques en la gestión de los destinos. Entre ellas cabe destacar el proyecto global de Cataluña con sus cinco clubes de producto (cultural, activo-naturaleza, golf, gastronómico y Wellness), así como las de Castilla-La Mancha, junto con la experiencia piloto de Navarra y Extremadura en el ámbito del avistamiento de aves. Dentro de las iniciativas de Turespaña, cabe señalar por su desarrollo y grado de consolidación, el de las Estaciones Náuticas y más recientemente la rutas del vino, en gran medida gracias a la gestión profesional que le aporta su órgano de coordinación nacional: ACEVIN, excelente ejemplo de la estrategia de gestión a seguir.

Como se ha expuesto en la introducción de este capítulo, nos encontramos ante uno de los ámbitos de mayor oportunidad para asegurar el continuado crecimiento sostenible del sector turístico español que no se ampare solo en el mayor volumen de afluencia "per se". Por ello, el papel de liderazgo del sector público (a nivel autonómico y nacional) se hace imprescindible para catalizar y asegurar la mayor convergencia de actuaciones de la pléyade de actores dispersos en los destinos que nunca se han sentido parte de una misma cadena de valor, ni responsables del futuro que les venía predeterminado desde fuera. Ello exige, no solo un replanteamiento de los propios clubs de producto, sino de la gestión integral de los destinos en los que se insertan, que a su vez precisan de formulas renovadas y más profesionalizadas de gestión mixta publico-privada.

Líneas de mejoría sugeridas. Estructuración previa de la oferta por clusters que agrupen las motivaciones-líneas/clubes de productos a escala autonómica y que a su vez puedan encajar en una estrategia de marketing y comunicación nacional e internacional, involucrando en su evolución y posicionamiento al conjunto de empresas e instituciones asociadas a los servicios y recursos inherentes a cada línea de producto.

Establecimiento de un sistema de gestión profesional que los coordine y aporte valor en la concepción, integración y posterior desarrollo de mejora continua de la(s) línea(s) de productos y su comercialización.

Revisar y readaptar por elevación los modelos de gestión de los destinos hacia formulas público-privadas para un atento seguimiento, no solo del producto en sí, sino de los demás condicionantes competitivos de carácter transversal que inciden sobre ellos (gestión del territorio, infraestructuras, etc.).

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Clubes de producto de la Generalitat de Cataluña y Castilla-La Mancha, Club de Avistamiento de aves de Navarra, Extremadura y a nivel nacional las Rutas del vino impulsadas desde Turespaña.

Diversificación de la oferta de productos

Como reflejo de la creciente concienciación pública actual sobre la capacidad del turismo para impulsar un mayor crecimiento económico y el empleo para superar los efectos de la crisis, en el año 2010 se ha apreciado una evolución positiva en la puesta en valor de ciertos recursos territoriales y culturales para poder diversificar los diferentes productos turísticos. En la mayor parte de tipologías de esos nuevos productos turísticos analizados por MoniTUR se pueden identificar referentes que, gracias a una decidida apuesta pública unida al dinamismo empresarial, podrían servir de ejemplo para otros territorios de cara al refuerzo de su capacidad competitiva diferencial en cada uno de ellos. Los referentes más relevantes que se pueden destacar son:

Turismo de playa. La Comunitat Valenciana por su apuesta por el mantenimiento de sus playas, lo que se plasma tanto en el número de playas con banderas azules como por el porcentaje de playas certificadas con "Q" de calidad y banderas azules, indicadores que se han incrementado en 2010, respecto a los valores de 2009.

Turismo cultural. Andalucía y Cataluña, por una mayor inversión en la puesta en valor de sus extraordinarios recursos culturales y su integración en sus actuaciones de promoción y venta de producto on-line, que ya se refleja en la favorable respuesta de la demanda.

Turismo de reuniones. Cataluña, Andalucía y la Comunidad de Madrid, debido a la dimensión y al tirón de la actividad económica de sus ciudades, especialmente en el caso de Barcelona y Madrid, gracias a la dotación de infraestructuras para la acogida del segmento MICE, sus extraordinarias conexiones de transporte, y sin olvidar en ningún caso, el gran trabajo de unos equipos muy profesionales dirigidos a la atracción de ferias, eventos y congresos internacionales.

Turismo de naturaleza. Andalucía, País Vasco, Cataluña y los esfuerzos realizados por Aragón, han sido pioneros en la puesta en valor y el cuidado de sus recursos naturales en 2010 para elevar las posibilidades de hacerlos visitables. La valorización turística de los recursos naturales es hoy una asignatura pendiente en la mayor parte de Comunidades Autónomas, donde ha primado más la protección del recurso, incluso en comunidades punteras como Andalucía, frente al fomento de un uso y disfrute lúdico sostenible y responsable que potencie la generación de las experiencias únicas y diferenciales que en esos entornos busca el turista.

Turismo de golf. Andalucía, por su extraordinaria dotación de infraestructuras de golf y la recientemente aprobada ley de campos de golf, que favorece el desarrollo de proyectos con una clara capacidad diferencial para ejercer de verdadero atractivo turístico, frente al crecimiento de campos producido en esa y otras regiones, más asociados a promociones inmobiliarias, que como un recurso diferencial que atraiga más turistas de este nicho.

Turismo de cruceros. Cataluña a través de la apuesta, no sólo en infraestructuras, sino en la potenciación de toda la logística de servicios conexos a los cruceristas en el puerto de Barcelona y el esfuerzo en mejorar su promoción exterior, que le ha situado como el primer puerto base de cruceros internacionales en el Mediterráneo con una elevación de su estancia media en la ciudad, representa el mejor exponente de una extraordinaria apuesta por este segmento de producto. En esa línea Palma, Valencia y Málaga están a su vez desplegando sus esfuerzos para servir de base de cruceros si bien, con un mayor peso del turismo emisor nacional como origen de los cruceristas.

Turismo náutico. Baleares se ha consolidado como referencia tanto por sus instalaciones como por la calidad de los servicios del cluster de actividades profesionales (Estaciones Náuticas) creado en torno a diversos deportes y actividades relacionados con el mar y vinculados a sus condiciones naturales. El reto que se plantea para esta línea de producto que genera notables impactos socioeconómicos por el gasto final que deja en los destinos, dado el perfil de sus turistas, es favorecer y conciliar su mayor desarrollo sostenible (marinas con el menor impacto ambiental), en función del valor turístico diferencial que pueda aportar al reposicionamiento de cada comunidad, limitando el impacto de consumo de territorio para desarrollos urbanísticos indiferenciados.

Turismo de nieve. El continuo desarrollo de infraestructuras para la práctica del esquí de nieve bajo una fórmula de gestión integral para toda la comunidad, hacen de Aragón y la empresa Aramón una referencia del turismo de nieve en MoniTUR 2010 dada su decidida apuesta por la sostenibilidad ambiental, sus avances en el marketing y comunicación on-line y la explotación lúdica de otros recursos complementarios de ocio de su entorno.

Turismo idiomático. Uno de los productos turísticos de mayor recorrido vinculado a la proyección y posicionamiento de la imagen internacional de España y nuestro propio idioma como tercera lengua más hablada del mundo tiene en Andalucía y Castilla y León los puntales de su enseñanza en España, con el mayor número de centros reconocidos por el Instituto Cervantes, que han vuelto a crecer en 2010, así como el mayor número de estudiantes extranjeros del español.

Turismo gastronómico. Cataluña junto con el País Vasco se han posicionado como los territorios de mayor concentración de estrellas Michelin (47 y 17, respectivamente), gracias al creciente número de emprendedores favorecidos por la consolidación de clusters de actividad en torno a la gastronomía, que impulsan la innovación continua y le dan proyección internacional, todo lo cual les ha permitido atraer turistas movidos por los grandes cocineros de reconocimiento mundial. Esta preocupación por la alta gastronomía ha favorecido a su vez la innovación en los siguientes niveles de una cocina más accesible en precio, que ha servido para ampliar los atractivos turísticos y la imagen generalizada de España y sus diversas comunidades en ese ámbito.

Turismo enológico. La Rioja y Cataluña han sido pioneros y son los principales exponentes en España del esfuerzo por convertir un recurso, como las bodegas y la cultura del vino, en un producto turístico diferencial y de creciente interés. Su éxito radica en combinar la puesta en valor de toda la cadena de valor a través de la construcción de servicios alojativos de primer nivel con ambiciosas apuestas privadas por la rehabilitación de las bodegas,

asociadas a proyectos arquitectónicos de vanguardia y su posterior apertura para ser disfrutadas en clave más lúdica junto a una estrategia de apoyo institucional y comunicación publico-privada que va ganando en reconocimiento mundial.

Turismo de compras (Shopping). La decidida apuesta de la Comunidad de Madrid por hacer del comercio un eje dinamizador de su economía le sitúa en la actualidad como una referencia en el ámbito del turismo de shopping al igual que Barcelona, aunque en este caso, más condicionada por su menor flexibilidad horaria.

La normativa liberalizadora de los horarios comerciales que en su día aplicó la Comunidad de Madrid (22 festivos al año y 365 días el la almendra central de Madrid), la extensión de las zonas turísticas con total libertad de apertura y las facilidades para la localización de nuevas fórmulas (outlets de segunda generación y grandes superficies comerciales visitadas como alternativa de ocio) es un ejemplo de la transversalidad de medidas que favorecen el turismo y ha consolidado a la Comunidad de Madrid como gran polo de centralidad comercial que atrae un elevado número de visitantes, desde provincias limítrofes y de otras zonas de España, y del extranjero, siendo uno de los pilares clave de la evolución y diversificación de su modelo turístico.

Cualificación de la oferta alojativa

La apuesta por el alojamiento reglado, con una rentabilidad socioeconómica clara y contrastadamente superior en el tiempo, al del turismo residencial, y el fuerte impulso que en la última década se ha producido en la construcción o transformación de grandes hoteles de cuatro y cinco estrellas sitúan a la Comunidad de Madrid, Barcelona en Cataluña y a Canarias como las Comunidades Autónomas con un modelo de su oferta alojativa turística del mayor atractivo, a pesar del reto de transformación aún pendiente en Canarias de los enormes complejos de apartamentos con graves problemas de obsolescencia que en paralelo conviven en algunas de las islas.

Cabe destacar en el caso canario por su traslación a otras zonas turísticas, que la moratoria en la construcción de nuevos hoteles que ha regido en los últimos años y que parcialmente ha atenuado los problemas de sobreoferta de este segmento de la oferta alojativa, trasladó la presión urbanística a la construcción de apartamentos de forma masiva que ha deteriorado el atractivo de algunas zonas turísticas por sus efectos sobre la mayor densidad y congestión percibida, además de la pérdida de algunos de sus valores paisajísticos y locales que les conferían una identidad diferencial.

Si bien la crisis inmobiliaria se ha encargado temporalmente de resolver el agravamiento de este problema, una de las asignaturas pendientes y permanentes en la legislación urbanística respecto a las tipologías alojativas de zonas turísticas, es la de acomodar el crecimiento de la oferta a la evolución normal de la demanda, conteniendo la presión inmobiliaria de las segundas residencias para que no acaben alterando el equilibrio socioeconómico de los destinos. En muchas zonas, sin embargo, el reto se plantea ya en otros términos, concretados en cómo introducir incentivos para rehabilitar las instalaciones alojativas existentes para transitar hacia establecimientos e instalaciones de mayor calidad y productos más diferenciados.

Líneas de mejoría sugeridas. Limitar el crecimiento de la oferta residencial en zonas turísticas y promover una mayor cualidad de la oferta alojativa facilitando la reforma y rehabilitación de la existente en destinos con problemas de sobre oferta y primando los proyectos de mayor valor para el destino en aquellos con margen de incremento de la oferta.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: no se identifican.



5

ATRACCIÓN DE
TALENTO,
FORMACIÓN Y
EFICIENCIA DE LOS
RECURSOS HUMANOS

Siendo difícil la identificación de mejores prácticas en este ámbito por su dificultad de encontrar indicadores fiables sobre su medición, lo cierto es que la Comunidad de Madrid y el País Vasco, destacan por la combinación de un buen sistema educativo de base, ámbito donde habría que sumar a Castilla y León, Navarra y La Rioja, universidades y escuelas de negocios reconocidas y un sector empresarial que se ha nutrido de estas fuente para disponer de una mayor acumulación de capital humano. Se trata de condicionantes de base que también comparte Cataluña, pero que no han sido explotados en toda su dimensión por las empresas turísticas, salvo en el subsector de la restauración.



6

PRIORIDAD
POLÍTICA
Y GOBERNANZA
TURÍSTICA

Por muchas declaraciones puntuales y en ciertos casos más bien retóricas sobre la prioridad que el turismo merece en ámbitos de la gestión pública, la realidad es que el turismo aún no ha conseguido consolidarse en la verdadera dimensión que tiene como principal motor económico y de generación de empleo en nuestro país. De hecho el peso y prioridades que requeriría el turismo en la escala organizativa autonómica y los instrumentos de coordinación y colaboración interinstitucional y con el sector privado, precisos para llevar a cabo una estrategia más consensuada y compartida que potencie nuestra competitividad a medio y largo plazo, admiten un más que ambicioso recorrido de mejora, en todas las Comunidades Autónomas, a imagen y semejanza de una realidad similar que igualmente nos afecta a nivel de la Administración General del Estado.

Sin perjuicio de lo anterior, se han detectado buenas prácticas a destacar en las distintas Comunidades Autónomas respecto a los diferentes ámbitos que forman parte de un nivel avanzado de gobernanza turística, si bien todavía al existir existe un amplio margen de mejora en el resto, hace que no se pueda destacar la gestión mas global de ninguna de ellas.

Posición del turismo en la escala administrativa

Una de las prioridades más relevantes en materia de gobernanza turística es la necesidad de que los responsables de turismo dispongan del rango suficiente para liderar el cambio que en cada caso se precise y una mayor autoridad para trasladar sus propuestas e iniciativas de política turística sobre otros órganos de la propia Comunidad Autónoma, que las recojan con una mayor sensibilidad. En la actualidad en la mayoría de comunidades el máximo responsable único de turismo tiene rango de Director General y forma parte de una Consejería con atribuciones compartidas con otras esferas de las competencias autonómicas. De hecho, las iniciativas de reducción de organismos y cargos públicos que ha impulsado la necesidad de recortar el gasto durante 2010 que se ha extendido en lo que llevamos de 2011, han utilizado al turismo como uno de los principales instrumentos de ajuste, reduciéndolo de rango e integrándolo con otras actividades.

Lo que ha sucedido en las comunidades, unido al contratiempo de la degradación de la Secretaría de Estado de Turismo a Secretaría General, ha desandado y ralentizado el camino que se había logrado recorrer en el reconocimiento de la importancia del turismo en la escala organizativa, que se había traducido en consejerías de turismo exclusivas en aquellos territorios de mayor especialización turística. Siendo conscientes que el escenario presupuestario obliga a “aligerar” las estructuras administrativas en pro de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos, hemos de destacar como un ejemplo a seguir para el resto de comunidades el caso de Canarias. Aunque sujeto a algunas lecturas que cuestionan el alcance de su posible dedicación, nos parece más que reseñable destacar por sus implicaciones políticas y capacidad de mantener una visión y prioridad de actuaciones transversales de todo un gobierno autonómico, la decisión del Presidente de Canarias que las competencias en política turística dependiesen directamente de él, con un apoyo más operativo a nivel de un vice consejero, cargo para el que, a su vez, nombró a un profesional de reconocido prestigio procedente del propio sector.

Líneas de mejora sugeridas. Elevar el rango del turismo en la escala organizativa para dotarle de la mayor capacidad de interlocución con el resto de políticas del gobierno regional y central.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Canarias que al margen de otras asignaturas pendientes en este ámbito, ha hecho depender el turismo directamente del Presidente del Gobierno Canario.

Coordinación interconsejerías

La necesidad de interlocución permanente y de trasladar las prioridades en materia turística sobre la acción de otras consejerías, cuyas iniciativas afectan, en muchos casos los condicionantes competitivos turísticos, casi más que las de los responsables de las competencias turísticas, se articula en un buen número de comunidades a través de la creación de una comisión interconsejerías que tiene por objeto exclusivo tratar los temas turísticos.

Si bien se trata de un mecanismo cuya necesidad es crecientemente asumida por los responsables políticos, supone una línea de actuación a la que aún hay que dotar de mayores contenidos, relevancia y recurrencia. Las comunidades en las que este mecanismo clave para abordar la transversalidad de las políticas turísticas funciona con mayor eficacia y coordinación son Asturias, Andalucía, Galicia y Navarra, aunque en esta última más en el plano técnico que en el político.

Líneas de mejora sugeridas. Formalizar la creación de una comisión constituida por los máximos responsables de otras consejerías, que de manera recurrente aborde los temas relacionados con el turismo, para trasladar las prioridades de la política turística sobre sus iniciativas e instrumentos con capacidad para ejecutarla.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Asturias y Galicia.

Visión estratégica

Andalucía a través de su Plan General de Turismo Sostenible se sitúa a la cabeza en disponer de un planteamiento ambicioso, territorializado, estructurada por líneas de productos y concretada en planes y acciones detallados, con un compromiso temporal de aplicación, para reforzar en el medio y largo plazo su competitividad turística. La capacidad de actuación del Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía, se verá reforzado en el año 2011 por una iniciativa pionera en España y determinante para definir la implantación de nuevas instalaciones turísticas sobre su territorio, al vincular los instrumentos urbanísticos de ordenación a las determinaciones previas de planificación que se contemplen en la nueva Ley General Turística de la región.

Dentro de las estrategias avanzadas de desarrollo turístico, destaca igualmente el recientemente presentado Plan de Competitividad e innovación del Turismo Vasco 2010-2013 por el Gobierno de esa comunidad, donde se hace una apuesta decidida por el capital humano, la innovación, el fortalecimiento empresarial y la gobernanza, como pilares de su refuerzo competitivo, estableciendo una propuesta de acciones concretas con los diversos responsables directos de su implementación. En esta línea de ambición, rigor de planteamientos y carácter integral de las propuestas en pro del turismo se sitúa también el nuevo Plan Estratégico Global del Turismo de la Comunitat Valenciana 2010-2020, el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2009-2013 y el Plan General de Turismo de La Rioja 2003-2010, si bien en estos últimos casos, como en el del País Vasco, no se afronta como en Andalucía la incorporación de la ordenación del territorio de los espacios turísticos, como instrumento clave para su implementación.

Líneas de mejora sugeridas. Articular con un mayor grado de concreción por productos y territorios los planes estratégicos sobre turismo, incluyendo los instrumentos urbanísticos para su consecución dentro de esquemas más detallados y comprometidos de acciones.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía.

Cálculo y seguimiento del Impacto económico del Turismo

Al margen de la mayor o menor disponibilidad de estadísticas de oferta o demanda más o menos eficaces para poder diagnosticar el curso del sector, la medida última e instrumento más adecuado para ponderar el verdadero alcance de lo que representa el turismo y su contribución a una Comunidad Autónoma, es la medición continua de los impactos socioeconómicos que éste genera en el tiempo: Cuentas satélites o de Impacto del Turismo a escala regional.

Solo este instrumento permite valorar la evolución del sector turístico desde el punto de vista de los impactos que genera sobre la economía y las sociedades locales a través del empleo, valor añadido, recaudación de impuestos, etc, superando las lógicas tradicionales del mero conteo y seguimiento de los flujos de turistas y más recientemente de su gasto. En este sentido, existe todavía un notable trabajo por hacer para extender su utilización a nivel autonómico y concienciar sobre la importancia y necesidad de su comparabilidad a nivel nacional.

Si bien un grupo de comunidades han trabajado individualmente en la disposición de una cuenta satélite regional (Andalucía para 2000, Canarias para 2007 Castilla y León para 2008, la Comunidad de Madrid para 2010 ó el País Vasco 2008), la mayoría de ellos sufren los problemas de comparabilidad y altos desfases temporales desde su publicación, que limitan su utilidad. En este ámbito somos muy conscientes de los problemas que aún presentan, principalmente para las Comunidades Autónomas de menor tamaño, los datos derivados de las estadísticas de demanda elaborados a nivel nacional y que por su homogeneidad deberían ser los más idóneos para poder avanzar en un sistema que sea capaz de monitorizar los impactos económicos del turismo a escala regional.

En esa línea y con el proyecto IMPACTUR que, con la colaboración periódica de 6 Comunidades Autónomas (Andalucía, Baleares, Canarias, la Comunidad Valenciana, la Comunidad de Madrid y Galicia), ha desarrollado a lo largo del último lustro desde EXCELTUR, seguimos pretendiendo responder, desde una aproximación comparable y del mayor rigor metodológico, a este relevante ámbito del seguimiento turístico clave para mejorar la toma de decisiones políticas y empresariales.

Líneas de mejora sugeridas. Articular una iniciativa de cooperación metodológica homogénea en torno a la medición del impacto económico del turismo a nivel regional, siguiendo los principios definidos por la OMT y aplicados por el INE.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: adhesión de Baleares, Canarias, la Comunidad Valenciana y Galicia al proyecto IMPACTUR.

Institucionalización de la cooperación con el sector privado

Como se ha señalado reiteradamente a lo largo de este documento, se trata de uno de los ámbitos más prioritarios y donde se identifican las mayores oportunidades de avance. El modelo de concertación que rige en la actualidad, canalizado a través de mesas de representación institucional de las asociaciones del sector con los responsables de la ordenación y la planificación turística, es necesario transformarlo de forma gradual hacia esquemas de gestión compartida más comprometidos, que de manera más institucionalizada, más integrada y profesionalizada, se concentren en aquellos ámbitos, normativas y planteamientos estratégicos con una elevada incidencia sobre la competitividad del conjunto del sector.

Sentadas estas deseables premisas, allí donde en la actualidad el modelo de concertación es más ágil y está dando mejores resultados por el continuo contacto entre los responsables públicos y los empresarios es en Andalucía, Cataluña, La Rioja, Galicia y Aragón.

Adecuación de la normativa turística

La ordenación del sector turístico ha seguido en general un planteamiento tradicional de categorizar y dotar de garantías de seguridad jurídica, calidad y respuesta frente al consumidor a las instalaciones turísticas, principalmente alojativas y de agencias de viajes. Esta función se ha realizado desde distintos planteamientos, establecidos en cada Comunidad Autónoma en función de su propia capacidad competencial, sin que se produzca la deseable convergencia que elimine los costes asociados a la adaptación a las diferentes normativas para aquellas empresas que operan en distintos territorios españoles y sin que aparentemente introduzcan ninguna ventaja diferencial a ninguna de ellas frente al resto.

Dentro de este campo y en un contexto de restricciones presupuestarias existe un amplio y necesario campo por explorar, enfocado a la utilización de la normativa y la reducción de los plazos en las tramitaciones administrativas como dinamizador del sector y facilitador e impulsor del cambio, con un rédito para las empresas en muchas ocasiones superior a la tradicional subvención monetaria.

Líneas de mejora sugeridas. Transitar hacia una mayor homogenización normativa, siguiendo el ejemplo del proyecto piloto aprobado por el Consejo Español de Turismo para el caso de la categorización hotelera, y modificar la legislación vigente a las condiciones del mercado para agilizar y facilitar el reposicionamiento competitivo que en muchos destinos necesitan las empresas del sector, eliminando sobrecargas normativas y duplicidades, a la vez que estableciendo los incentivos necesarios para su consecución.

Ejemplos de buenas prácticas identificadas en MoniTUR 2010: Decreto del Govern Balear que tuvo su génesis en 2010 dirigido a flexibilizar la normativa urbanística y agilizar la tramitación administrativa para favorecer la rehabilitación de establecimientos hoteleros obsoletos.

5. Resultados de MoniTUR 2010 con el ranking relativo global y por pilares competitivos de las Comunidades Autónomas

La actualización de la información que ya contenía la primera edición de MoniTUR 2009 con los datos disponibles para 2010 y las incorporaciones de algunos nuevos ámbitos e indicadores antes expuestos con el objetivo de mejorar la capacidad de análisis y seguimiento de los niveles de competitividad turística de las Comunidades Autónomas españolas, dan como resultado los resultados de MoniTUR 2010 que se exponen en este apartado.

En esta segunda edición, además de la posición relativa que presenta cada comunidad respecto al resto en cada indicador, ámbito y pilar en la que está estructurado MoniTUR, el valor del análisis y la información que se aporta está más si cabe en ponderar la evolución de cada Comunidad respecto a los valores que registraba el año pasado, donde se puede apreciar la prioridad e intensidad de los esfuerzos realizado por cada una de ellas en cada indicador y su comparación con la media relativa alcanzada por el resto de Comunidades en cada uno de ellos.



De cara a la mejor comprensión de las conclusiones de esta segunda edición de MoniTUR, del resultado global y de los resultados parciales por pilares que se sintetizan en este capítulo, es preciso introducir una serie de aclaraciones y reflexiones previas que ayuden a entender su significado y su comparación con MoniTUR 2009.

1. Es obligado recordar que la posición que presenta cada Comunidad Autónoma en cada indicador es relativa, y debe analizarse en relación con el resto de Comunidades Autónomas.

Esto supone que no necesariamente ostentar el primer puesto en cualquier indicador significa una gestión óptima en el ámbito competitivo que dicho indicador pretende medir, ya que pudiera ocurrir que esa primera posición sólo revele que es la comunidad que mejor lo aborde respecto de las demás, aunque su gestión diste de ser la más deseable y aún permita un amplio recorrido de mejora. Un buen ejemplo de esta situación se sigue produciendo en el Pilar 6 dedicado a la Gobernanza turística y la prioridad política concedida al turismo, donde existe un amplio margen de mejoría e incluso en 2010 se ha producido en algunos aspectos un cierto retroceso generalizado.



No perder de vista esta peculiaridad que arrojan los resultados de MoniTUR 2010, derivada de la metodología de cálculo y agregación empleada en este tipo de ejercicios, es especialmente oportuno cuando se analiza la evolución en el tiempo de cada comunidad en cada uno de los componentes que estructuran MoniTUR. Esto se debe a que en determinados casos se puede haber producido una mejora de una comunidad en alguno de los indicadores, pero ésta haya sido insuficiente para mantener su posición anterior en el ranking, por cuanto otras comunidades han conseguido avanzar más rápido en ese mismo indicador. Igualmente y en sentido inverso, una comunidad puede haber mejorado de posición por cuanto su caída en el indicador haya sido inferior a la del resto, como ocurre en algunos casos como los de ingresos turísticos o los presupuestos públicos dedicados al turismo, que se reducen de manera generalizada como consecuencia del impacto de la crisis.



En este contexto queremos reiterar que resulta aconsejable analizar la evolución de la posición en los resultados generales y por pilares en función, no sólo de la posición que alcanza cada comunidad, sino también en términos del índice que registra en 2010, en relación con los valores alcanzados en 2009.



2. MoniTUR 2010 integra nuevos indicadores y ámbitos competitivos para su mejora que hace que sus resultados globales no sean totalmente simétricos a nivel agregado con los presentados en MoniTUR 2009. Como se ha expuesto en el capítulo 3 del documento, el trabajo realizado desde la presentación de MoniTUR 2009 dirigido a mejorar y completar determinados aspectos con nuevos indicadores que marcan cada día más la realidad del sector (como las redes sociales y los nuevos instrumentos multimedia en el ámbito del marketing), o con aquellos



productos que suponen motivaciones crecientes de los turistas (turismo de shopping o enológico) o con nuevas formas de valoración que pueden impulsar avances en la estructuración de productos turísticos (para lo que se han desarrollado nuevos criterios de evaluación como en el caso de las iniciativas de clubes de producto existentes en cada comunidad) hace que los valores agregados de MoniTUR 2010 sean en una pequeña parte no del todo comparables con los presentados en 2009.

Esta inclusión de nuevos componentes en el monitor provoca que en determinados casos la posición relativa de algunas comunidades haya mejorado por las ventajas competitivas que presenta en los nuevos indicadores, mientras en otros haya podido empeorar. Este hecho, sin embargo no es óbice, para que, dado que la mayor parte del monitor se mantiene con los mismos indicadores que el de 2009, se pueda realizar unos enriquecedores contrastes mas individualizados y cómo ha sido su desempeño en 2010 para los más de 60 indicadores originales que se mantienen.

Partiendo de estas aclaraciones, los resultados de MoniTUR 2010 permiten extraer un conjunto de conclusiones relevantes y de carácter más general:

A. Un buen posicionamiento global en los ámbitos que condicionan la competitividad y el propio dinamismo empresarial vuelven a ser las claves en 2010 de las comunidades mejor posicionadas para afrontar los retos competitivos del futuro. En esta edición y por este orden, la Comunidad de Madrid superando en esta ocasión mínimamente al País Vasco, junto con Cataluña, encabezan el ranking de competitividad turística global. Todas ellas siguen compartiendo una excelente accesibilidad y conectividad, una prospera actividad vinculada a su condición de grandes centros de negocio, con unas ciudades dinámicas y atractivas en clave lúdica y que han apostado por su regeneración y rehabilitación urbana, al que en el caso de Madrid se ha sumado un notable avance en su política de marketing y comercialización on-line, una mejora de las condiciones de accesibilidad, una mayor capacidad de atracción de talento y unos mejores resultados económicos y sociales para situarse en primera posición.

B. Se aprecia una mejora generalizada en el refuerzo de la competitividad turística en aquellas comunidades que se situaban en MoniTUR 2009 con unas condiciones de partida menos favorecedoras, bien por su menor tradición turística, menores recursos icónicos y/o su difícil posicionamiento en el producto sol y playa que hoy por hoy aún genera los mayores volúmenes de negocio y en las que, sin embargo, se han evidenciado a lo largo del año 2010 una mayor prioridad e impulso a sus políticas turísticas y se ha fomentado un mayor contacto con el sector.

Este es el caso de Navarra, Galicia, La Rioja, Asturias y, sobre todo, de Castilla-La Mancha y Castilla y León, que mejoran notablemente en MoniTUR 2010 los valores del índice global alcanzados en 2009. Por el contrario las comunidades de sol y playa y especialmente en el caso de Baleares por la dificultades para articular una ambiciosa política turística en un contexto de elevada inestabilidad política, pierden posiciones relativas respecto a 2009, lo que le hacer bajar un puesto en beneficio de Canarias, que gracias entre otros a los mejores resultados experimentados a partir de la segunda mitad del año 2010 mantiene los valores del indicador global respecto al pasado año y gana una posición.

C. Por último y dentro de la complejidad de poder comparar territorios con rasgos diferenciales, cada comunidad debería enjuiciarse en función de su posición respecto a aquellas otras Comunidades Autónomas con las que comparte similitudes territoriales, climáticas, culturales, demográficas y económicas. El mantenimiento del posicionamiento de las distintas Comunidades Autónomas en MoniTUR y los valores alcanzados por cada una de ellas permite identificar distintos niveles competitivos de carácter más estructural que son los que debieran guiar la evolución de su comparación competitiva relativa:

1. Un primer grupo formado por la Comunidad de Madrid, País Vasco y Cataluña de alto nivel de renta y actividad económica con valores del indicador global entre 112 y 114.
2. Un segundo grupo de especialización en el turismo de litoral con Andalucía destacada por su diversidad de productos y su riqueza patrimonial en el ámbito urbano, sobre Canarias, Baleares y la Comunidad Valenciana con valores de 101 a 107.



3. Un tercer grupo de comunidades de interior (Navarra, La Rioja, Castilla-La Mancha y Castilla y León) que, junto con Galicia, le han conferido una destacada importancia al turismo, lo que les ha permitido mejorar ostensiblemente, alcanzando valores en torno a los 98 puntos.

4. Un cuarto grupo formado por comunidades uniprovinciales, entre las que se encuentran Murcia, Cantabria, y Asturias, junto con Aragón y Extremadura, condicionados por factores diversos desde un menor conocimiento de sus atributos turísticos, su accesibilidad respecto a los grandes mercados, su más reducido tejido empresarial y una aún incipiente apuesta por el turismo.



Con estos comentarios generales, a continuación se presentan los rankings relativos más representativos que refleja MoniTUR 2010. La explicación detallada de los 79 indicadores que han dado lugar a estos resultados y la posición relativa que alcanza cada Comunidad Autónoma en cada uno de ellos junto con la metodología empleada en su agregación y ponderación se pueden consultar en el documento completo disponible y descargable libremente en la página www.exceltur.org



5.1. Ranking relativo Global de las Comunidades Autónomas

Los valores del indicador son el resultado obtenido de la agregación del conjunto de los 79 indicadores que conforman MoniTUR. En la medida en que todos ellos están tipificados estadísticamente, el valor 100 refleja la media de las 17 Comunidades Autónomas.

La tabla de resultados recoge la posición relativa en el ranking de MoniTUR 2010 y MoniTUR 2009 y un símbolo indicativo de mejora, mantenimiento ó empeoramiento en el ranking relativo entre los dos ejercicios de análisis de competitividad turística de las Comunidades Autónomas.

Así mismo, se presenta el valor del indicador para MoniTUR 2010 y MoniTUR 2009 que refleja cómo la comunidad se comporta respecto a la media del resto de comunidades en el año 2010 y 2009 y su variación interanual.

Monitor de Competitividad Turística de las Comunidades Autónomas

Año 2010. Ranking global.

CCAA	INDICADOR GLOBAL					
	RANKING			INDICE. MEDIA= 100		
	2010	2009	2010 vs 2009	2010	2009	2010 vs 2009
Comunidad de Madrid	1	2	↑	114,2	113,6	0,7
País Vasco	2	1	↓	113,3	114,0	-0,7
Cataluña	3	3	↔	112,7	113,5	-0,9
Andalucía	4	4	↔	106,8	107,0	-0,2
Canarias	5	6	↑	103,3	103,2	0,1
Baleares	6	5	↓	101,8	104,5	-2,8
Comunidad Valenciana	7	7	↔	101,4	101,4	0,0
Galicia	8	8	↔	98,9	98,3	0,6
Navarra	9	9	↔	98,8	98,1	0,7
La Rioja	10	10	↔	98,7	97,8	0,9
Castilla La Mancha	11	11	↔	97,8	95,3	2,4
Castilla y León	12	12	↔	97,5	94,9	2,6
Asturias	13	16	↑	93,1	92,1	1,0
Murcia	14	13	↓	93,0	94,7	-1,8
Cantabria	15	14	↓	92,1	93,2	-1,1
Aragón	16	15	↓	91,1	92,3	-1,2
Extremadura	17	17	↔	87,5	86,0	1,5

5.2. Ranking relativo global y posición relativa de Comunidades Autónomas por pilares competitivos

5.2.1 Ranking relativo por pilares competitivos

La siguiente tabla recoge la posición relativa en 2010 por pilares y un símbolo indicativo de mejora, mantenimiento ó empeoramiento respecto a la posición relativa alcanzada en cada uno de los pilares en 2009.

CCAA	GLOBAL		VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL		ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE		ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO		DIVERSIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS		ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS		EL TURISMO COMO PRIORIDAD POLÍTICA Y SU GOBERNANZA		DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	
	2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009	
Comunidad de Madrid	1	↑	5	↑	1	↔	5	↓	11	↓	2	↔	15	↓	1	↑
País Vasco	2	↓	2	↔	3	↔	2	↔	6	↓	1	↔	4	↑	7	↔
Cataluña	3	↔	4	↔	2	↔	10	↓	1	↔	10	↓	9	↑	5	↔
Andalucía	4	↔	1	↔	6	↓	14	↑	2	↔	14	↔	7	↓	4	↓
Canarias	5	↑	6	↔	5	↑	9	↑	3	↑	17	↔	11	↓	2	↓
Baleares	6	↓	13	↓	4	↑	12	↓	8	↓	12	↓	10	↓	3	↑
Comunidad Valenciana	7	↔	8	↑	7	↓	17	↓	4	↔	7	↑	5	↑	6	↔
Galicia	8	↔	3	↔	16	↔	11	↓	7	↑	11	↑	2	↔	12	↔
Navarra	9	↔	9	↓	10	↓	4	↑	14	↓	5	↓	6	↑	9	↓
La Rioja	10	↔	11	↓	15	↔	1	↔	16	↓	8	↑	1	↔	14	↑
Castilla La Mancha	11	↔	10	↑	8	↑	7	↑	5	↑	13	↔	8	↑	13	↓
Castilla y León	12	↔	7	↑	9	↔	8	↓	9	↑	9	↔	12	↑	8	↑
Asturias	13	↑	12	↑	13	↓	6	↑	15	↓	16	↔	3	↔	16	↑
Murcia	14	↓	15	↓	11	↑	16	↑	10	↔	6	↓	14	↓	10	↓
Cantabria	15	↓	14	↑	12	↑	3	↔	17	↓	4	↑	17	↓	17	↓
Aragón	16	↓	16	↑	14	↓	15	↓	12	↔	3	↑	16	↓	11	↑
Extremadura	17	↔	17	↓	17	↔	13	↔	13	↑	15	↔	13	↑	15	↓

5.2.2. Posición relativa según los valores índices de cada pilar competitivo

Monitor de Competitividad de la Comunidades Autónomas. Ranking Global.
Unidades: media 100

CCAA	GLOBAL		VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL		ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE		ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO		DIVERSIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS		ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS		EL TURISMO COMO PRIORIDAD POLÍTICA Y SU GOBERNANZA		DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	
	2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009		2010 vs 2009	
Comunidad de Madrid	114,2	0,7	103,1	4,9	147,9	2,7	104,5	0,7	96,2	-4,5	131,2	5,5	89,3	-9,0	127,3	4,3
País Vasco	113,3	-0,7	114,8	-0,9	113,8	2,1	113,7	-3,1	100,1	-9,9	143,1	3,1	107,1	1,6	100,7	2,2
Cataluña	112,7	-0,9	109,1	-0,9	122,8	-1,4	98,1	-2,7	146,8	1,4	97,6	-13,7	100,2	10,5	114,0	0,6
Andalucía	106,8	-0,2	116,5	-1,0	107,6	-1,1	91,6	0,2	121,1	3,1	90,7	2,5	102,2	-3,5	117,9	-1,7
Canarias	103,3	0,1	102,9	0,3	108,2	2,7	98,9	1,4	112,0	2,9	76,0	0,5	98,1	-4,6	127,1	-2,6
Baleares	101,8	-2,8	94,7	-9,4	111,4	3,8	94,6	-4,5	98,2	-6,3	94,9	-2,3	100,0	-0,7	118,7	0,1
Comunidad Valenciana	101,4	0,0	100,5	6,6	106,7	0,3	86,4	-2,9	105,4	-4,1	100,6	-0,1	104,7	0,1	105,1	-0,2
Galicia	98,9	0,6	114,5	-0,7	84,0	-0,3	97,6	-2,3	99,3	4,1	95,4	6,0	111,7	-1,9	89,8	-1,0
Navarra	98,8	0,7	100,3	0,2	95,2	-2,3	105,9	5,1	89,0	-3,1	102,8	-6,2	104,6	13,6	93,9	-2,0
La Rioja	98,7	0,9	98,9	-0,4	85,1	-0,4	118,3	0,4	83,9	-1,3	100,4	1,7	116,5	-0,2	87,7	6,1
Castilla La Mancha	97,8	2,4	100,2	6,9	96,0	1,6	103,6	3,2	102,2	2,0	91,7	2,8	101,1	3,2	89,6	-2,7
Castilla y León	97,5	2,6	102,4	7,5	95,8	-0,8	101,4	-1,1	97,9	8,6	97,7	-1,5	93,2	3,8	94,0	1,6
Asturias	93,1	1,0	94,7	3,0	88,7	-3,8	104,0	3,7	87,8	-0,4	82,5	-3,9	111,4	5,5	82,7	3,1
Murcia	93,0	-1,8	87,8	-9,8	93,4	1,2	88,1	1,4	96,3	1,6	102,5	-2,2	90,8	-3,4	91,9	-1,3
Cantabria	92,1	-1,1	89,9	-1,4	90,9	4,0	109,4	5,0	80,6	-2,5	104,8	3,4	87,2	-16,6	81,9	0,2
Aragón	91,1	-1,2	85,2	-1,9	85,9	-3,7	90,9	-1,5	90,9	1,3	106,4	2,9	87,5	-8,2	90,8	2,5
Extremadura	87,5	1,5	84,4	-3,2	79,7	-0,3	93,0	-1,8	89,3	8,9	88,5	0,7	92,1	7,5	85,5	-1,2

Para una mejor comprensión de los resultados de esta tabla el valor del índice de cada Comunidad Autónoma en cada uno de los siete pilares es el resultado de agregar los diversos indicadores de cada pilar. La puntuación del índice en cada pilar, refleja la posición relativa de cada Comunidad respecto de la puntuación obtenida por las demás, y por tanto viene condicionada por la evolución de resultados de las demás comunidades. A partir de que la media de las 17 Comunidades Autónomas en cada pilar equivale a 100, la variación interanual del índice en cada pilar para una Comunidad será positiva, tanto si está comportándose por encima de la media como si baja menos que dicha media, y en sentido contrario, la variación interanual del índice en cada pilar será negativo si lo está haciendo por debajo de la media ó aunque hubiera mejorado comportándose menos bien que el promedio de las otras comunidades.

Asimismo, la posición en el Ranking de cada Comunidad (posición relativa, 1-17) en cada pilar subirá respecto al año anterior cuándo la puntuación obtenida en el índice (media 100) supere al de otras comunidades y bajará respecto al año anterior cuándo la puntuación obtenida en el índice sea superada por el de otras comunidades. Así, por ejemplo, una variación positiva en el índice (media 100) de un pilar en una comunidad respecto al año anterior se traducirá en una mejor posición en el Ranking (posición relativa, 1-17) si es lo suficientemente intensa como para adelantar la puntuación de otras comunidades; se mantendrá en el Ranking si no tiene la suficiente intensidad para adelantar en puntuación a otras comunidades y podría implicar bajadas en dicho Ranking (posición relativa, 1-17), si el mejor desempeño relativo de otras comunidades en el mismo pilar fuera de tal intensidad que se viera adelantada en la puntuación obtenida en el índice (media 100).

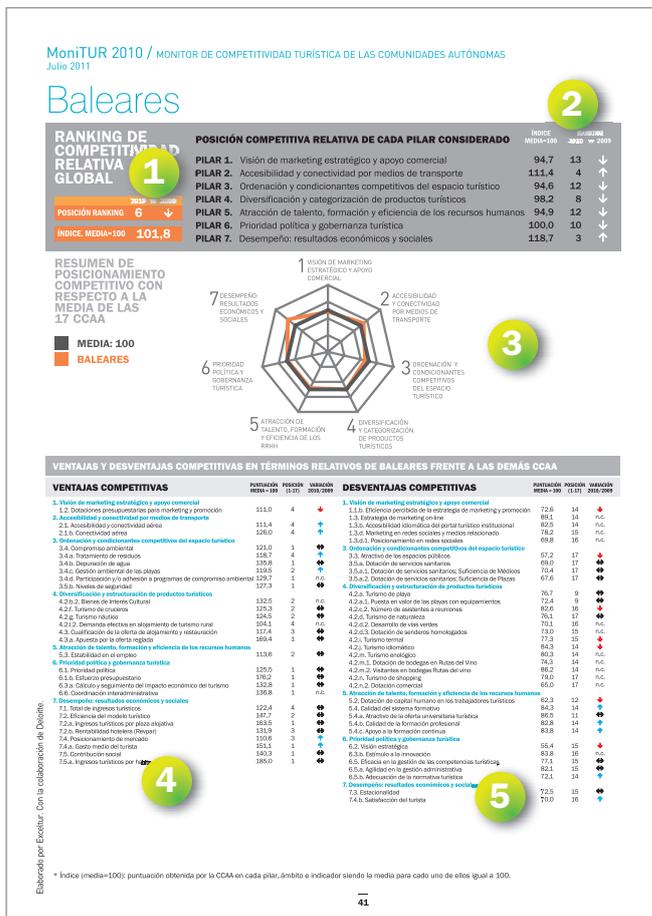
6. Resultados individuales por Comunidades Autónomas

Los resultados se presentan en fichas individuales que describen la posición de cada Comunidad Autónoma en términos del valor índice que alcanza en todos los indicadores (cabe recordar que la media de las 17 Comunidades Autónomas toma el valor 100), así como la posición que ostenta tanto en dichos indicadores como en los ámbitos y los pilares de competitividad que conforman MoniTUR.

Se ha considerado asimismo relevante incorporar un apartado dedicado a las ventajas y desventajas competitivas que, a tenor de los valores que alcanza en cada indicador, presenta cada Comunidad Autónoma. El objetivo que se pretende con esta tabla es destacar aquellos parámetros que, por los elevados resultados que obtiene una comunidad, pueden servir de ejemplo a otras Comunidades Autónomas, así como sugerir los elementos en los que presenta una situación más rezagada, con el ánimo de orientar los ámbitos de actuación en los que sería aconsejable centrar los esfuerzos de política turística para reforzar su posición competitiva.

En esta ocasión la ficha de Comunidad Autónoma recoge, no sólo la posición relativa en el ranking de MoniTUR 2010, sino también mediante una flecha la mejora, mantenimiento ó empeoramiento en el ranking relativo entre los dos ejercicios (2010 y 2009) de análisis de competitividad turística de las Comunidades Autónomas.

A continuación se presenta una pequeña guía explicativa para cada caso, introduciendo una serie de referencias que explican el significado de la información contenida:

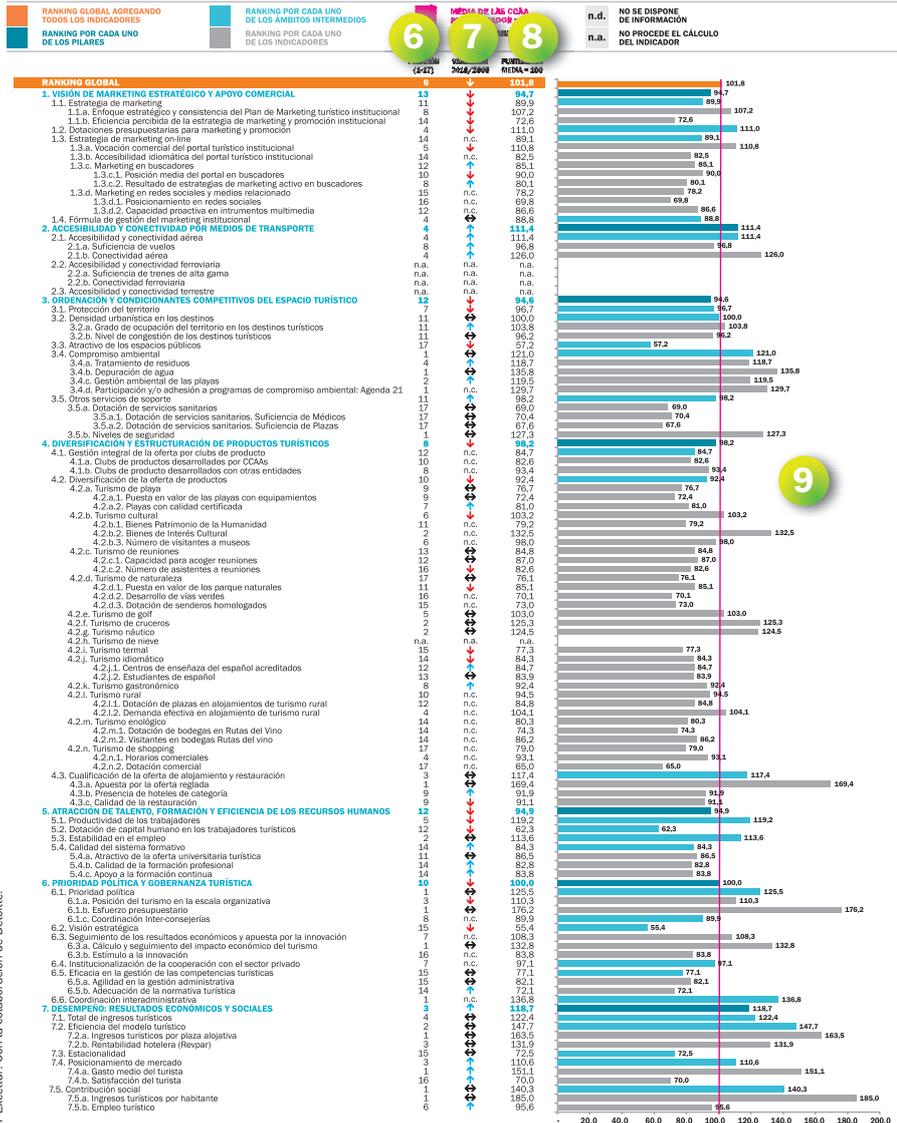


Guía explicativa del contenido de las fichas por Comunidades Autónomas.

MoniTUR 2010 / MONITOR DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS
Julio 2011

Baleares

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE BALEARES RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA.
UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

- 6** Posición del 1 al 17 obtenida para cada Comunidad Autónoma en cada uno de los 7 pilares, 30 ámbitos y 79 indicadores.
- 7** Puntuación (media de todas las comunidades=100) para cada Comunidad Autónoma en cada uno de los 7 pilares, 30 ámbitos y 79 indicadores.

- 8** Mejora, mantenimiento o empeoramiento para cada Comunidad Autónoma en el ranking de cada uno de los 7 pilares, ámbitos e indicadores comparables.
- 9** Representación gráfica de la puntuación obtenida en todos los indicadores (media de todas las comunidades=100) por pilares competitivos, ámbitos e indicadores.

Andalucía

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	4 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	106,8

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	116,5	1 ↔
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	107,6	6 ↓
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	91,6	14 ↑
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	121,1	2 ↔
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	90,7	14 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	102,2	7 ↓
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	117,9	4 ↓

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

MEDIA: 100
ANDALUCÍA



VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE ANDALUCÍA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

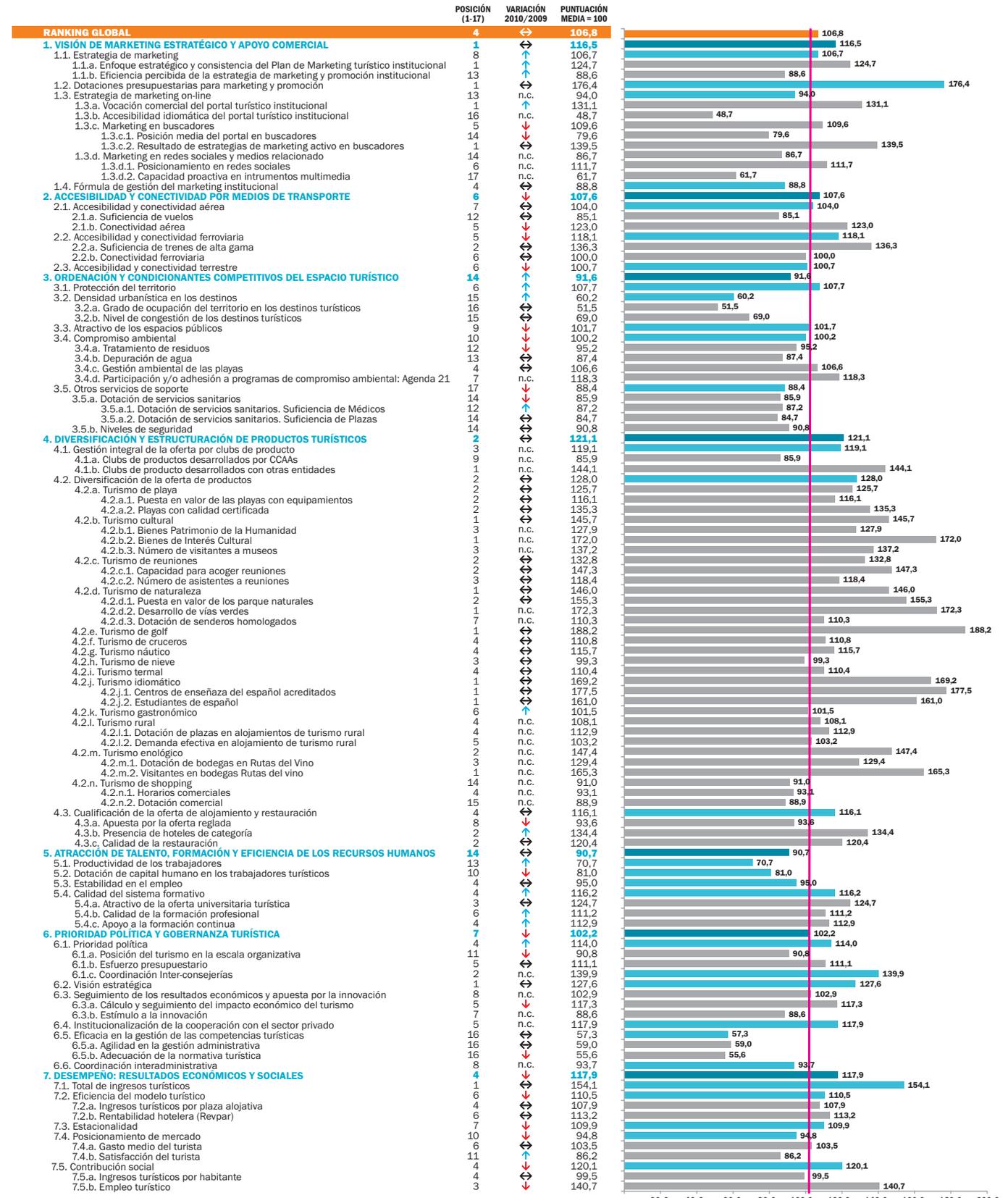
VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico	124,7	1	↑	1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	48,7	16	n.c.
1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	176,4	1	↔	1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	79,6	14	↓
1.3.c.2. Resultado de estrategias de marketing activo en buscadores	139,5	1	↔	1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	86,7	14	n.c.
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	61,7	17	n.c.
2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	136,3	2	↔	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				3.2. Densidad urbanística en los destinos	60,2	15	↑
4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	119,1	3	n.c.	3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	51,5	16	↔
4.1.b. Clubs de productos desarrollados con otras entidades	144,1	1	n.c.	3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	69,0	15	↔
4.2. Diversificación de la oferta de productos	128,0	2	↔	3.5. Otros servicios de soporte	88,4	17	↓
4.2.a. Turismo de playa	125,7	2	↔	3.5.a. Dotación de servicios sanitarios	85,9	14	↔
4.2.a.1. Puesta en valor de las playas con equipamientos	116,1	2	↔	3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios. Suficiencia de Plazas	84,7	14	↔
4.2.a.2. Playas con calidad certificada	135,2	2	↔	3.5.b. Niveles de seguridad	90,8	14	↔
4.2.b. Turismo cultural	145,7	1	↔	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
4.2.b.1. Bienes Patrimonio de la Humanidad	127,9	3	n.c.	4.2.n. Turismo de shopping	91,0	14	n.c.
4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	172,0	1	n.c.	4.2.n.2. Dotación comercial	88,9	15	n.c.
4.2.b.3. Número de visitantes a museos	137,2	3	n.c.	5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
4.2.c. Turismo de reuniones	132,8	2	↔	5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	81,0	10	↓
4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	147,3	2	↔	6. Prioridad política y gobernanza turística			
4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	118,4	3	↔	6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	57,3	16	↔
4.2.d. Turismo de naturaleza	146,0	1	↔	6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	59,0	16	↔
4.2.d.1. Puesta en valor de los parque naturales	155,3	2	↔	6.5.b. Adecuación de la normativa turística	55,6	16	↓
4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	172,3	1	n.c.				
4.2.e. Turismo de golf	188,2	1	↔				
4.2.h. Turismo de nieve	99,3	3	↔				
4.2.i. Turismo termal	110,4	4	↔				
4.2.j. Turismo idiomático	169,2	1	↔				
4.2.j.1. Centros de enseñanza del español acreditados	177,5	1	↔				
4.2.j.2. Estudiantes de español	161,0	1	↔				
4.2.l. Turismo rural	108,1	4	n.c.				
4.2.l.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	112,9	4	n.c.				
4.2.m. Turismo enológico	147,4	2	n.c.				
4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	129,4	3	n.c.				
4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	165,3	1	n.c.				
4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	116,1	4	↔				
4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	134,4	2	↑				
4.3.c. Calidad de la restauración	120,4	2	↔				
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos							
5.4. Calidad del sistema formativo	116,2	4	↑				
5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	124,7	3	↔				
5.4.c. Apoyo a la formación continua	112,9	4	↑				
6. Prioridad política y gobernanza turística							
6.1. Prioridad política	114,0	4	↑				
6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	139,9	2	n.c.				
6.2. Visión estratégica	127,6	1	↔				
7. Desempeño: resultados económicos y sociales							
7.1. Total de ingresos turísticos	154,1	1	↔				
7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	107,9	4	↔				
7.5. Contribución social	120,1	4	↓				
7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	99,5	4	↔				
7.5.b. Empleo turístico	140,7	3	↓				

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Andalucía

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE ANDALUCÍA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Aragón

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

	2010 vs 2009
POSICIÓN RANKING	16 ↓
ÍNDICE. MEDIA=100	91,1

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	85,2	16 ↑
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	85,9	14 ↓
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	90,9	15 ↓
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	90,9	12 ↔
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	106,4	3 ↑
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	87,5	16 ↓
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	90,8	11 ↑

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ ARAGÓN

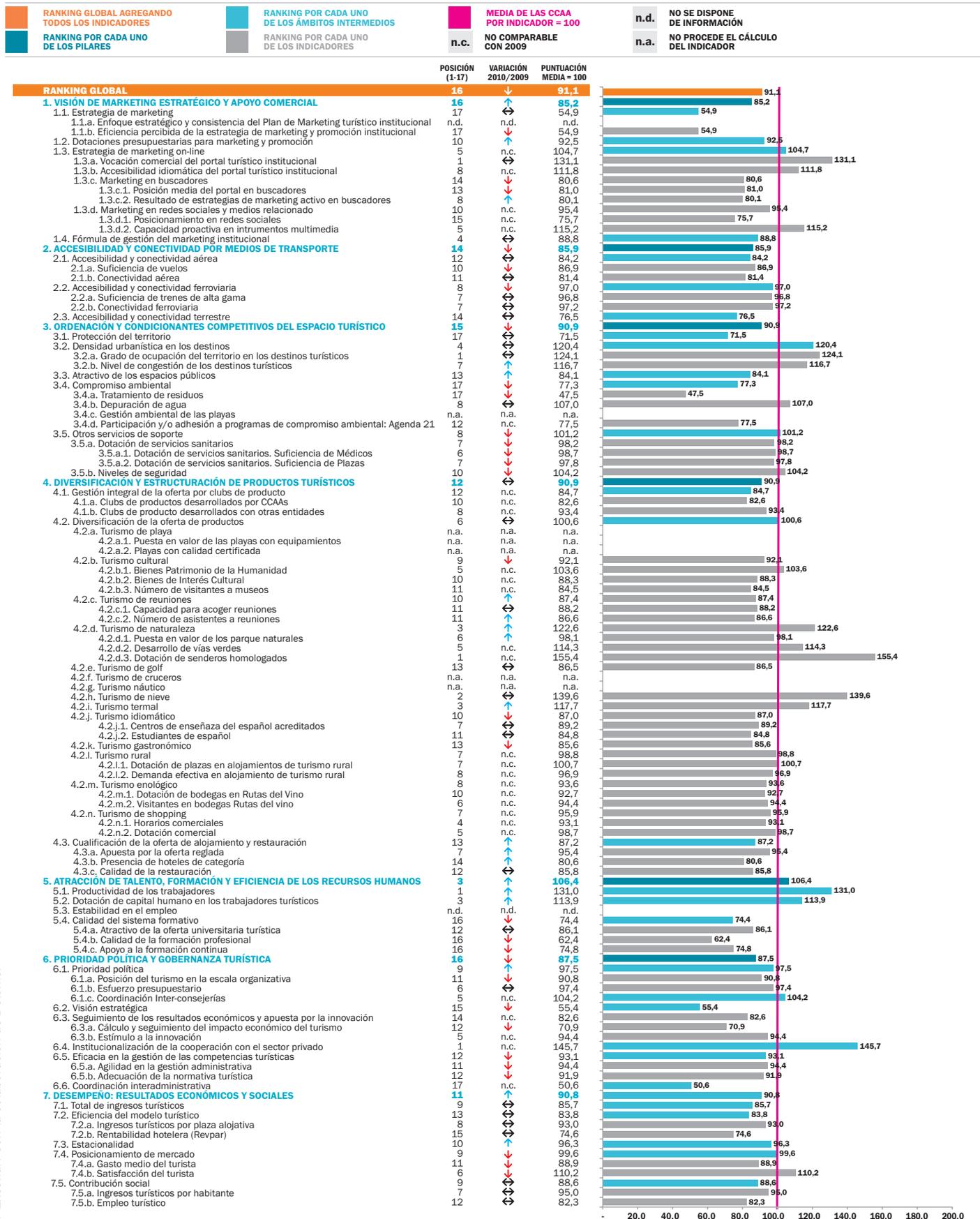


VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE ARAGÓN FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
3.2. Densidad urbanística en los destinos	120,4	4	↔	1.1. Estrategia de marketing	54,9	17	↔
3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	124,1	1	↔	1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción	54,9	17	↓
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				1.3.c. Marketing en buscadores	80,6	14	↓
4.2.d. Turismo de naturaleza	122,6	3	↑	1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	75,7	15	n.c.
4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	155,4	1	n.c.	2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
4.2.h. Turismo de nieve	139,6	2	↔	2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	76,5	14	↔
4.2.i. Turismo termal	117,7	3	↑	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos				3.1. Protección del territorio	71,5	17	↔
5.1. Productividad de los trabajadores	131,0	1	↑	3.4. Compromiso ambiental	77,3	17	↓
5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	113,9	3	↑	3.4.a. Tratamiento de residuos	47,5	17	↓
6. Prioridad política y gobernanza turística				4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	145,7	1	n.c.	4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	80,6	14	↑
				5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
				5.4. Calidad del sistema formativo	74,4	16	↔
				5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	86,1	12	↔
				5.4.b. Calidad de la formación profesional	62,4	16	↓
				5.4.c. Apoyo a la formación continua	74,8	16	↓
				6. Prioridad política y gobernanza turística			
				6.2. Visión estratégica	55,4	15	↓
				6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	82,6	14	n.c.
				6.6. Coordinación interadministrativa	50,6	17	n.c.
				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
				7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	74,6	15	↔

Aragón

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE ARAGÓN RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Asturias

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

	2010 vs 2009
POSICIÓN RANKING	13 ↑
ÍNDICE. MEDIA=100	93,1

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	94,7	12 ↑
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	88,7	13 ↓
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	104,0	6 ↑
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	87,8	15 ↓
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	82,5	16 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	111,4	3 ↔
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	82,7	16 ↑

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ ASTURIAS

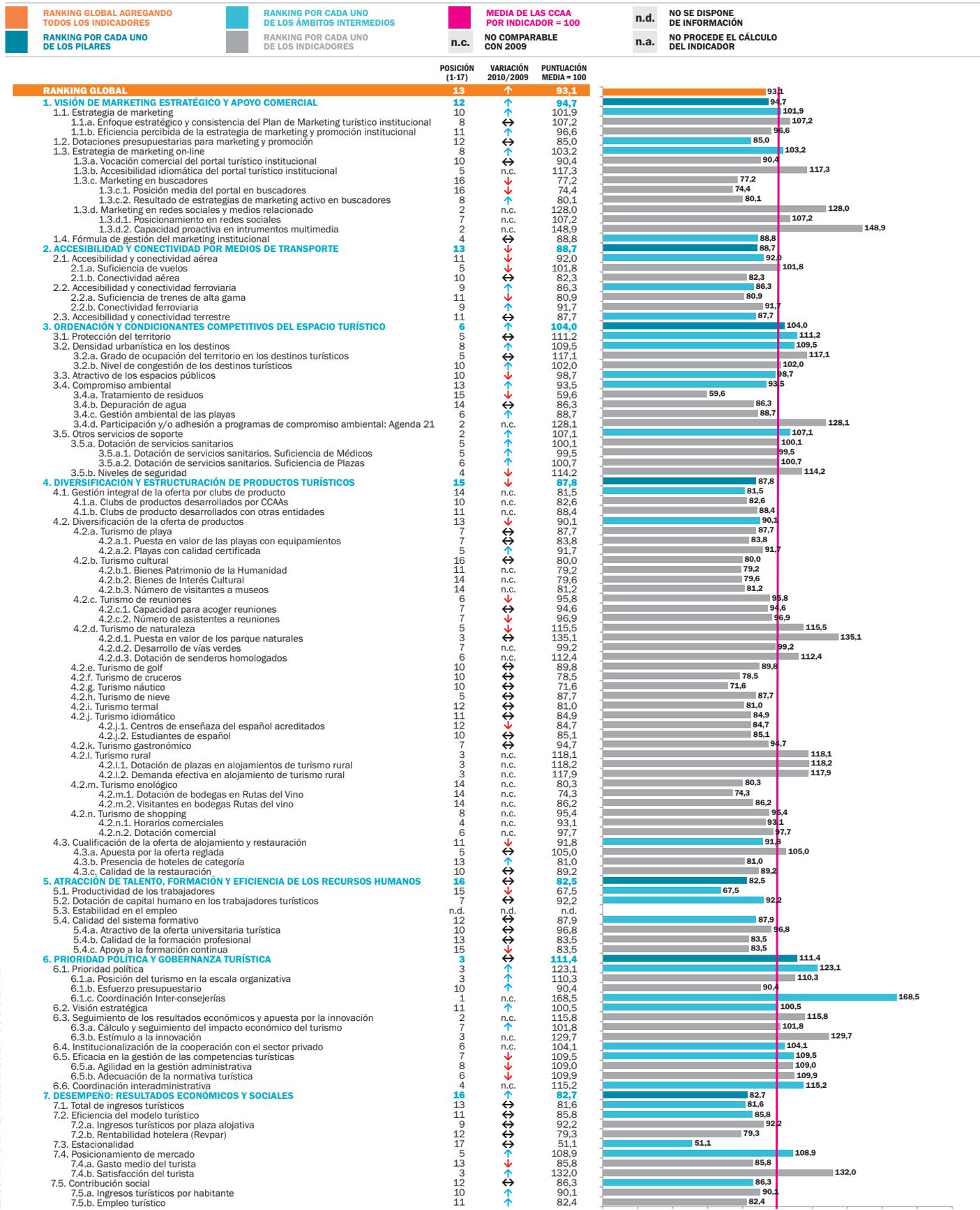


VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE ASTURIAS FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	128,0	2	n.c.	1.3.c. Marketing en buscadores	77,2	16	↓
1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	148,9	2	n.c.	1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	74,4	16	↓
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental	128,1	2	n.c.	3.4.a. Tratamiento de residuos	59,6	15	↓
3.5. Otros servicios de soporte	107,1	2	↑	3.4.b. Depuración de agua	86,3	14	↔
3.5.b. Niveles de seguridad	114,2	4	↓	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	81,5	14	n.c.
4.2.d.1. Puesta en valor de los parques naturales	135,1	3	↔	4.2.b. Turismo cultural	80,0	16	↔
4.2.i. Turismo rural	118,1	3	n.c.	4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	79,6	14	n.c.
4.2.i.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	118,2	3	n.c.	4.2.b.3. Número de visitantes a museos	81,2	14	n.c.
4.2.i.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	117,9	3	n.c.	4.2.f. Turismo de cruceros	78,5	10	↔
6. Prioridad política y gobernanza turística				4.2.g. Turismo náutico	71,6	10	↔
6.1. Prioridad política	123,1	3	↑	4.2.m. Turismo enológico	80,3	14	n.c.
6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	168,5	1	n.c.	4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	74,3	14	n.c.
6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	115,8	2	n.c.	4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	86,2	14	n.c.
6.3.b. Estímulo a la innovación	129,7	3	n.c.	5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
7. Desempeño: resultados económicos y sociales				5.1. Productividad de los trabajadores	67,5	15	↓
7.4.b. Satisfacción del turista	132,0	3	↑	5.4.c. Apoyo a la formación continua	83,5	15	↓
				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
				7.3. Estacionalidad	51,1	17	↔

Asturias

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE ASTURIAS RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Baleares

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	6 ↓
ÍNDICE. MEDIA=100	101,8

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	94,7	13 ↓
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	111,4	4 ↑
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	94,6	12 ↓
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	98,2	8 ↓
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	94,9	12 ↓
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	100,0	10 ↓
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	118,7	3 ↑

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ BALEARES



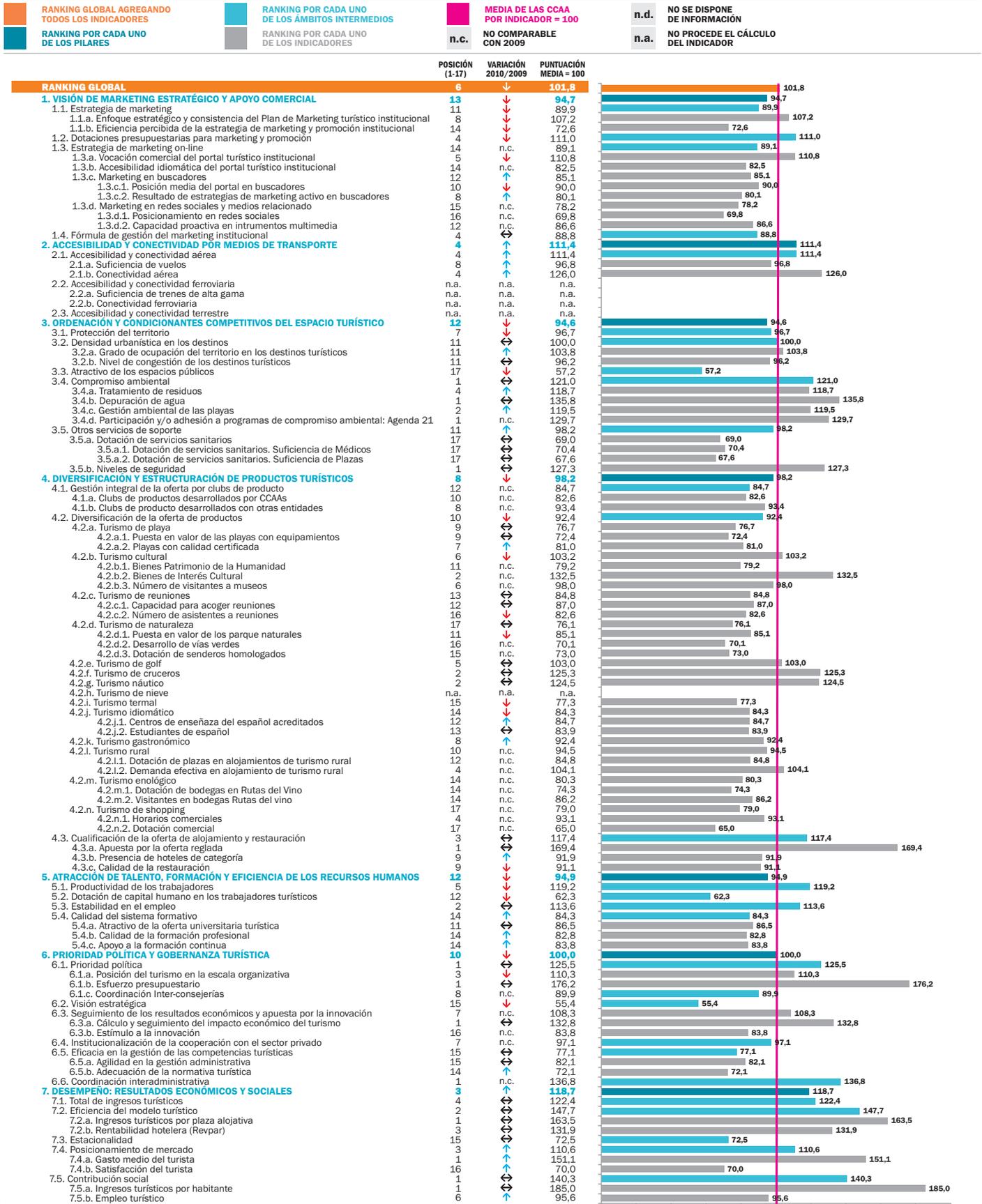
VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE BALEARES FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	111,0	4	↓	1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción	72,6	14	↓
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				1.3. Estrategia de marketing on-line	89,1	14	n.c.
2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	111,4	4	↑	1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	82,5	14	n.c.
2.1.b. Conectividad aérea	126,0	4	↑	1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	78,2	15	n.c.
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	69,8	16	n.c.
3.4. Compromiso ambiental	121,0	1	↔	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
3.4.a. Tratamiento de residuos	118,7	4	↑	3.3. Atractivo de los espacios públicos	57,2	17	↓
3.4.b. Depuración de agua	135,8	1	↔	3.5.a. Dotación de servicios sanitarios	69,0	17	↔
3.4.c. Gestión ambiental de las playas	119,5	2	↑	3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	70,4	17	↔
3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental	129,7	1	n.c.	3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Plazas	67,6	17	↔
3.5.b. Niveles de seguridad	127,3	1	↔	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				4.2.a. Turismo de playa	76,7	9	↔
4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	132,5	2	n.c.	4.2.a.1. Puesta en valor de las playas con equipamientos	72,4	9	↔
4.2.f. Turismo de cruceros	125,3	2	↔	4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	82,6	16	↓
4.2.g. Turismo náutico	124,5	2	↔	4.2.d. Turismo de naturaleza	76,1	17	↔
4.2.1.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	104,1	4	n.c.	4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	70,1	16	n.c.
4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	117,4	3	↔	4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	73,0	15	n.c.
4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	169,4	1	↔	4.2.i. Turismo termal	77,3	15	↓
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos				4.2.j. Turismo idiomático	84,3	14	↓
5.3. Estabilidad en el empleo	113,6	2	↔	4.2.m. Turismo enológico	80,3	14	n.c.
6. Prioridad política y gobernanza turística				4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	74,3	14	n.c.
6.1. Prioridad política	125,5	1	↔	4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	86,2	14	n.c.
6.1.b. Esfuerzo presupuestario	176,2	1	↔	4.2.n. Turismo de shopping	79,0	17	n.c.
6.3.a. Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo	132,8	1	↔	4.2.n.2. Dotación comercial	65,0	17	n.c.
6.6. Coordinación interadministrativa	136,8	1	n.c.	5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
7. Desempeño: resultados económicos y sociales				5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	62,3	12	↓
7.1. Total de ingresos turísticos	122,4	4	↔	5.4. Calidad del sistema formativo	84,3	14	↑
7.2. Eficiencia del modelo turístico	147,7	2	↔	5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	86,5	11	↔
7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	163,5	1	↔	5.4.b. Calidad de la formación profesional	82,8	14	↑
7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	131,9	3	↔	5.4.c. Apoyo a la formación continua	83,8	14	↑
7.4. Posicionamiento de mercado	110,6	3	↑	6. Prioridad política y gobernanza turística			
7.4.a. Gasto medio del turista	151,1	1	↑	6.2. Visión estratégica	55,4	15	↓
7.5. Contribución social	140,3	1	↔	6.3.b. Estímulo a la innovación	83,8	16	n.c.
7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	185,0	1	↔	6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	77,1	15	↔
				6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	82,1	15	↔
				6.5.b. Adecuación de la normativa turística	72,1	14	↑
				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
				7.3. Estacionalidad	72,5	15	↔
				7.4.b. Satisfacción del turista	70,0	16	↑

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Baleares

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE BALEARES RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17



Elaborado por Excetur. Con la colaboración de Deloitte.

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Canarias

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

	2010 vs 2009
POSICIÓN RANKING	5 ↑
ÍNDICE. MEDIA=100	103,3

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	102,9	6 ↔
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	108,2	5 ↑
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	98,9	9 ↑
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	112,0	3 ↑
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	76,0	17 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	98,1	11 ↓
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	127,1	2 ↓

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ CANARIAS



VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE CANARIAS FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	136,1	2	↔	1.1. Estrategia de marketing	83,5	15	↓
1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	128,8	3	n.c.	1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico	54,7	15	↔
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
2.1.b. Conectividad aérea	129,5	3	↔	3.3. Atractivo de los espacios públicos	61,2	16	↔
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				3.4. Compromiso ambiental	82,0	16	↑
3.1. Protección del territorio	157,0	1	↔	3.4.a. Tratamiento de residuos	53,2	16	n.d.
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				3.4.b. Depuración de agua	53,0	16	↔
4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	115,1	4	n.c.	3.4.c. Gestión ambiental de las playas	72,7	10	↓
4.1.a. Clubs de productos desarrollados por CCAAs	135,2	3	n.c.	3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	83,7	14	↑
4.2.f. Turismo de cruceros	119,8	3	↔	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
4.2.n. Turismo de shopping	98,3	4	n.c.	4.2.a. Turismo de playa	73,0	10	↔
4.2.n.1. Horarios comerciales	100,4	3	n.c.	4.2.a.1. Puesta en valor de las playas con equipamientos	68,6	10	↔
4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	130,8	2	↔	4.2.a.2. Playas con calidad certificada	77,5	9	↔
4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	150,3	2	↔	4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	70,1	16	n.c.
4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	158,4	1	↔	4.2.i. Turismo termal	77,3	15	↓
6. Prioridad política y gobernanza turística				4.2.k. Turismo gastronómico	83,4	15	↑
6.1. Prioridad política	124,7	2	↑	5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
6.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa	149,4	1	↔	5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	68,8	11	↑
6.1.b. Esfuerzo presupuestario	113,4	4	↓	5.3. Estabilidad en el empleo	65,2	6	↓
6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	111,3	4	n.c.	5.4. Calidad del sistema formativo	55,9	17	↔
6.3.a. Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo	132,8	1	↔	5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	51,0	14	↔
6.6. Coordinación interadministrativa	136,8	1	n.c.	5.4.b. Calidad de la formación profesional	52,8	17	↔
7. Desempeño: resultados económicos y sociales				5.4.c. Apoyo a la formación continua	63,8	17	↔
7.1. Total de ingresos turísticos	126,6	3	↔	6. Prioridad política y gobernanza turística			
7.2. Eficiencia del modelo turístico	147,9	1	↔	6.2. Visión estratégica	73,5	14	↓
7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	154,1	2	↔	6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	47,2	17	↔
7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	141,6	1	↔	6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	39,5	17	↔
7.3. Estacionalidad	134,1	2	↔	6.5.b. Adecuación de la normativa turística	55,0	17	↓
7.4.a. Gasto medio del turista	146,9	2	↓	7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
7.5. Contribución social	122,5	3	↑	7.4.b. Satisfacción del turista	61,9	17	↓
7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	137,5	2	↔				

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Cantabria

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

	2010 vs 2009
POSICIÓN RANKING	15 ↓
ÍNDICE. MEDIA=100	92,1

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	89,9	14 ↑
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	90,9	12 ↑
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	109,4	3 ↔
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	80,6	17 ↓
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	104,8	4 ↑
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	87,2	17 ↓
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	81,9	17 ↓

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ CANTABRIA



VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE CANTABRIA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

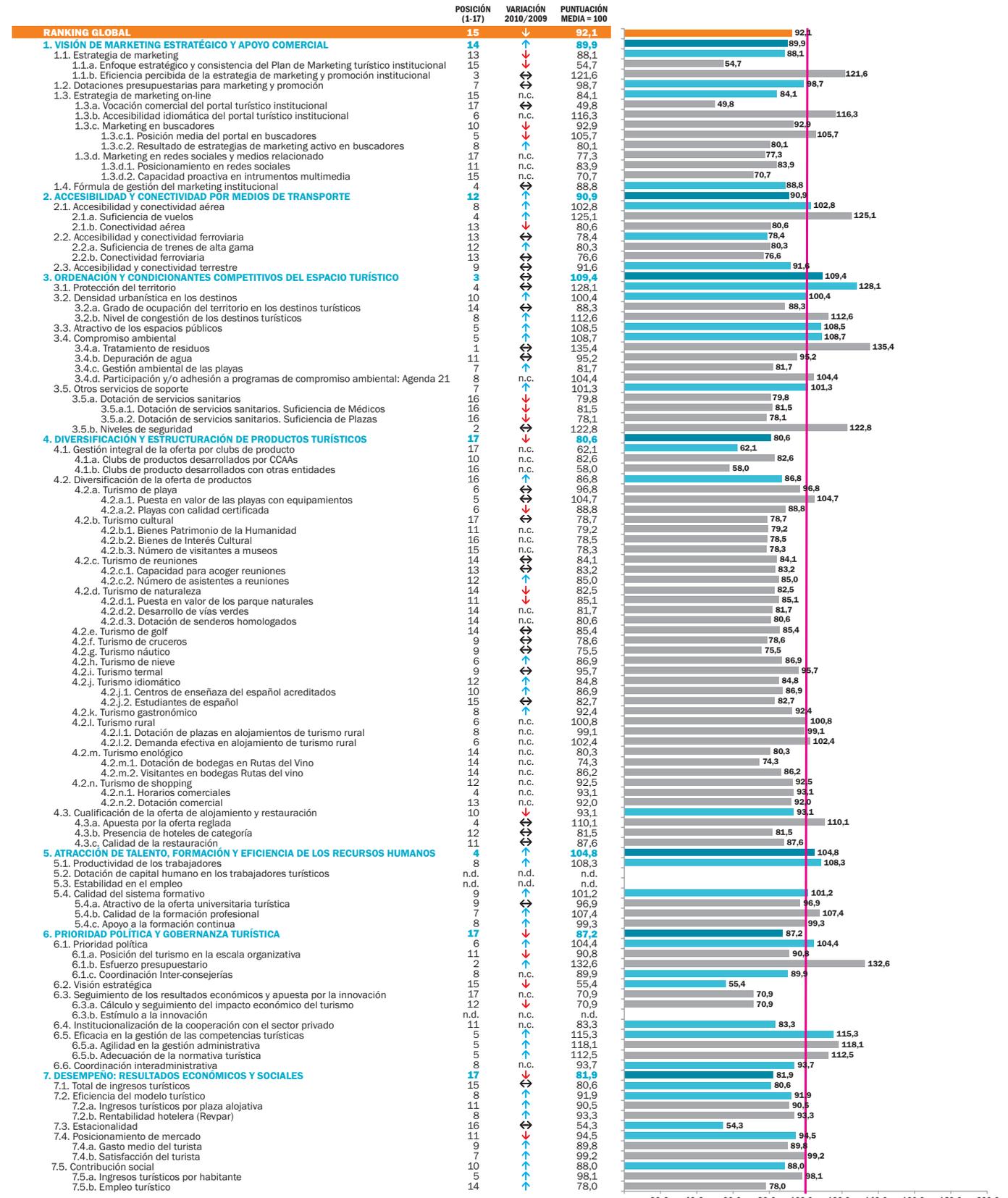
VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción	121,6	3	↔	1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico institucional	54,7	15	↓
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				1.3. Estrategia de marketing on-line	84,1	15	n.c.
2.1.a. Suficiencia de vuelos	125,1	4	↑	1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	49,8	17	↔
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	77,3	17	n.c.
3.1. Protección del territorio	128,1	4	↔	1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	70,7	15	n.c.
3.4.a. Tratamiento de residuos	135,4	1	↔	2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
3.5.b. Niveles de seguridad	122,8	2	↔	2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	78,4	13	↔
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	80,3	12	↑
4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	110,1	4	↔	2.2.b. Conectividad ferroviaria	76,6	13	↔
6. Prioridad política y gobernanza turística				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
6.1.b. Esfuerzo presupuestario	132,6	2	↑	3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	88,3	14	↔
				3.5.a. Dotación de servicios sanitarios	79,8	16	↓
				3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios. Suficiencia de Médicos	81,5	16	↓
				3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios. Suficiencia de Plazas	78,1	16	↓
				4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
				4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	62,1	17	n.c.
				4.1.b. Clubs de productos desarrollados con otras entidades	58,0	16	n.c.
				4.2. Diversificación de la oferta de productos	86,8	16	↑
				4.2.b. Turismo cultural	78,7	17	↔
				4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	78,5	16	n.c.
				4.2.b.3. Número de visitantes a museos	78,3	15	n.c.
				4.2.c. Turismo de reuniones	84,1	14	↔
				4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	83,2	13	↔
				4.2.d. Turismo de naturaleza	82,5	14	↓
				4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	81,7	14	n.c.
				4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	80,6	14	n.c.
				4.2.e. Turismo de golf	85,4	14	↔
				4.2.f. Turismo de cruceros	78,6	9	↔
				4.2.g. Turismo náutico	75,9	9	↔
				4.2.j.2. Estudiantes de español	82,7	15	↔
				4.2.m. Turismo enológico	80,3	14	n.c.
				4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	74,3	14	n.c.
				4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	86,2	14	n.c.
				6. Prioridad política y gobernanza turística			
				6.2. Visión estratégica	55,4	17	↓
				6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	70,9	17	n.c.
				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
				7.1. Total de ingresos turísticos	80,6	15	↔
				7.3. Estacionalidad	54,3	16	↔
				7.5.b. Empleo turístico	78,0	14	↑

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Cantabria

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE CANTABRIA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGRÉGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



Elaborado por Exceltur. Con la colaboración de Deloitte.

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Castilla - La Mancha

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	11 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	97,8

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	100,2	10 ↑
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	96,0	8 ↑
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	103,6	7 ↑
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	102,2	5 ↑
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	91,7	13 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	101,1	8 ↑
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	89,6	13 ↓

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ CASTILLA - LA MANCHA



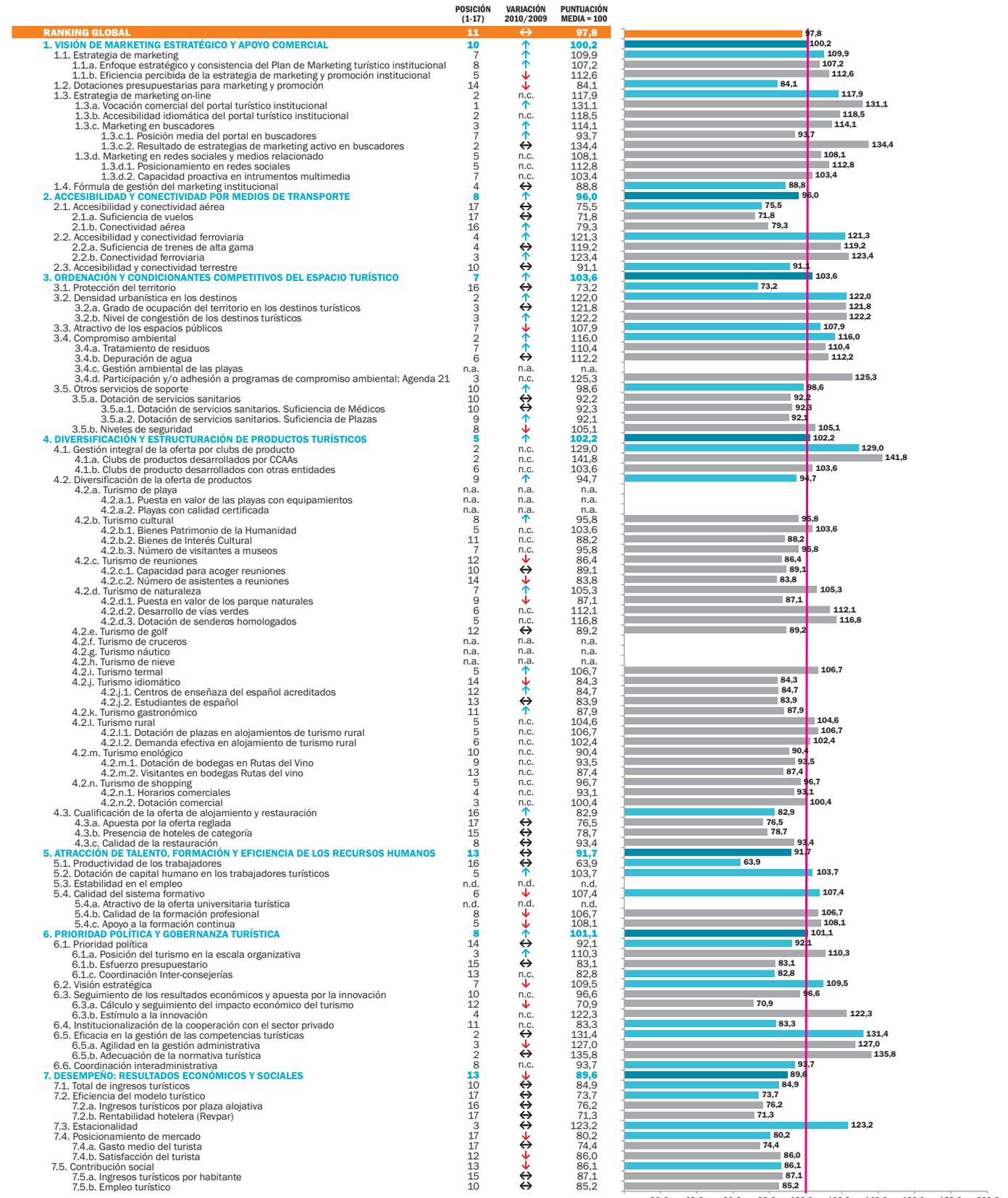
VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE CASTILLA - LA MANCHA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.3. Estrategia de marketing on-line	117,9	2	n.c.	1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	84,1	14	↓
1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	131,1	1	↑	2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	118,5	2	n.c.	2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	75,5	17	↔
1.3.c. Marketing en buscadores	114,1	3	↑	2.1.a. Suficiencia de vuelos	71,8	17	↔
1.3.c.2. Resultado de estrategias de marketing activo en buscadores	134,4	2	↔	2.1.b. Conectividad aérea	79,3	16	↑
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	121,3	4	↑	3.1. Protección del territorio	73,2	16	↔
2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	119,2	4	↔	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
2.2.b. Conectividad ferroviaria	123,4	3	↑	4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	83,8	14	↑
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				4.2.j. Turismo idiomático	84,3	14	↓
3.2. Densidad urbanística en los destinos	122,0	2	↑	4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	82,9	16	↑
3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	121,8	3	↔	4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	76,5	17	↔
3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	122,2	3	↑	4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	78,7	15	↔
3.4. Compromiso ambiental	116,0	2	↑	5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental	125,3	3	n.c.	5.1. Productividad de los trabajadores	63,9	16	↔
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				6. Prioridad política y gobernanza turística			
4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	129,0	2	n.c.	6.1. Prioridad política	92,1	14	↔
4.1.a. Clubs de productos desarrollados por CCAAs	141,8	2	n.c.	6.1.b. Esfuerzo presupuestario	83,1	15	↔
4.2.n.2. Dotación comercial	100,4	3	n.c.	7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
6. Prioridad política y gobernanza turística				7.2. Eficiencia del modelo turístico	73,7	17	↔
6.3.b. Estímulo a la innovación	122,3	4	n.c.	7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	76,2	16	↔
6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	131,4	2	↔	7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	71,3	17	↔
6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	127,0	3	↓	7.4. Posicionamiento de mercado	80,2	17	↓
6.5.b. Adecuación de la normativa turística	135,8	2	↔	7.4.a. Gasto medio del turista	74,4	17	↔
7. Desempeño: resultados económicos y sociales				7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	87,1	15	↔
7.3. Estacionalidad	123,2	3	↔				

Castilla - La Mancha

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE CASTILLA - LA MANCHA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



Elaborado por Exceltur. Con la colaboración de Deloitte.

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Castilla y León

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

	2010 vs 2009
POSICIÓN RANKING	12 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	97,5

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	102,4	7 ↑
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	95,8	9 ↔
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	101,4	8 ↓
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	97,9	9 ↑
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	97,7	9 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	93,2	12 ↑
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	94,0	8 ↑

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ CASTILLA LEÓN



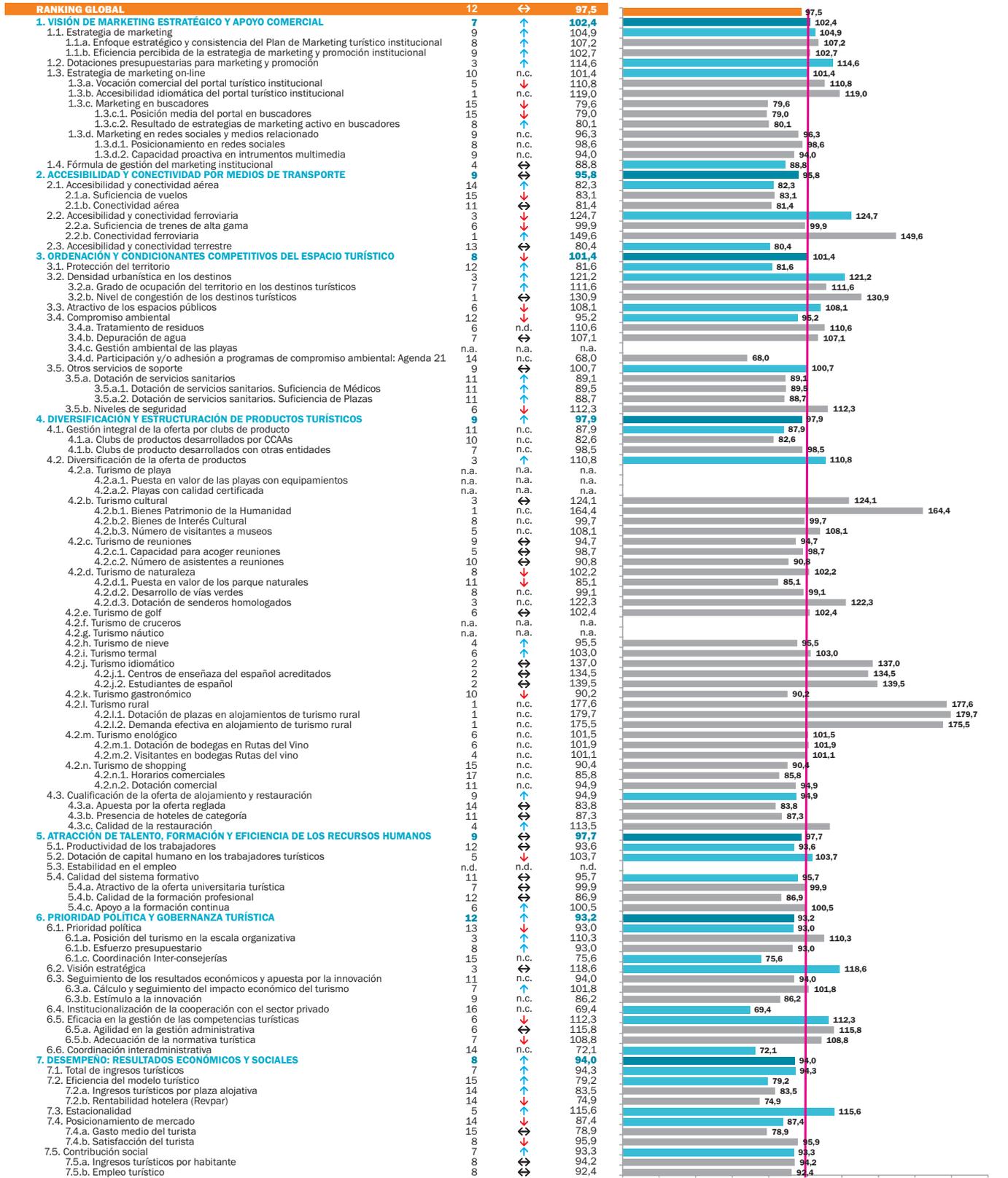
VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE CASTILLA Y LEÓN FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	114,6	3	↑	1.3.c. Marketing en buscadores	79,6	15	↓
1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	119,0	1	n.c.	1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	79,0	15	↓
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	124,7	3	↓	2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	82,3	14	↑
2.2.b. Conectividad ferroviaria	149,6	1	↑	2.1.a. Suficiencia de vuelos	83,1	15	↓
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	80,4	13	↔
3.2. Densidad urbanística en los destinos	121,2	3	↑	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	130,9	1	↔	3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental	68,0	14	n.c.
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
4.2. Diversificación de la oferta de productos	110,8	3	↑	4.2.n. Turismo de shopping	90,4	15	n.c.
4.2.b. Turismo cultural	124,1	3	↔	4.2.n.1. Horarios comerciales	85,8	17	n.c.
4.2.b.1. Bienes Patrimonio de la Humanidad	164,4	1	n.c.	4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	83,8	14	↔
4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	122,3	3	n.c.	6. Prioridad política y gobernanza turística			
4.2.j. Turismo idiomático	137,0	2	↔	6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	75,6	15	n.c.
4.2.j.1. Centros de enseñanza del español acreditados	134,5	2	↔	6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	69,4	16	n.c.
4.2.j.2. Estudiantes de español	139,5	2	↔	6.6. Coordinación interadministrativa	72,1	14	n.c.
4.2.l. Turismo rural	177,6	1	n.c.	7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
4.2.l.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	179,7	1	n.c.	7.2. Eficiencia del modelo turístico	79,2	15	↑
4.2.l.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	175,5	1	n.c.	7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	83,5	14	↑
4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	101,1	4	n.c.	7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	74,9	14	↓
4.3.c. Calidad de la restauración	113,5	4	↑	7.4. Posicionamiento de mercado	87,4	14	↓
				7.4.a. Gasto medio del turista	78,9	15	↔

Castilla y León

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE CASTILLA Y LEÓN RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Cataluña

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	3 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	112,7

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	109,1	4 ↔
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	122,8	2 ↔
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	98,1	10 ↓
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	146,8	1 ↔
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	97,6	10 ↓
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	100,2	9 ↑
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	114,0	5 ↔

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

MEDIA: 100
CATALUÑA



VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE CATALUÑA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

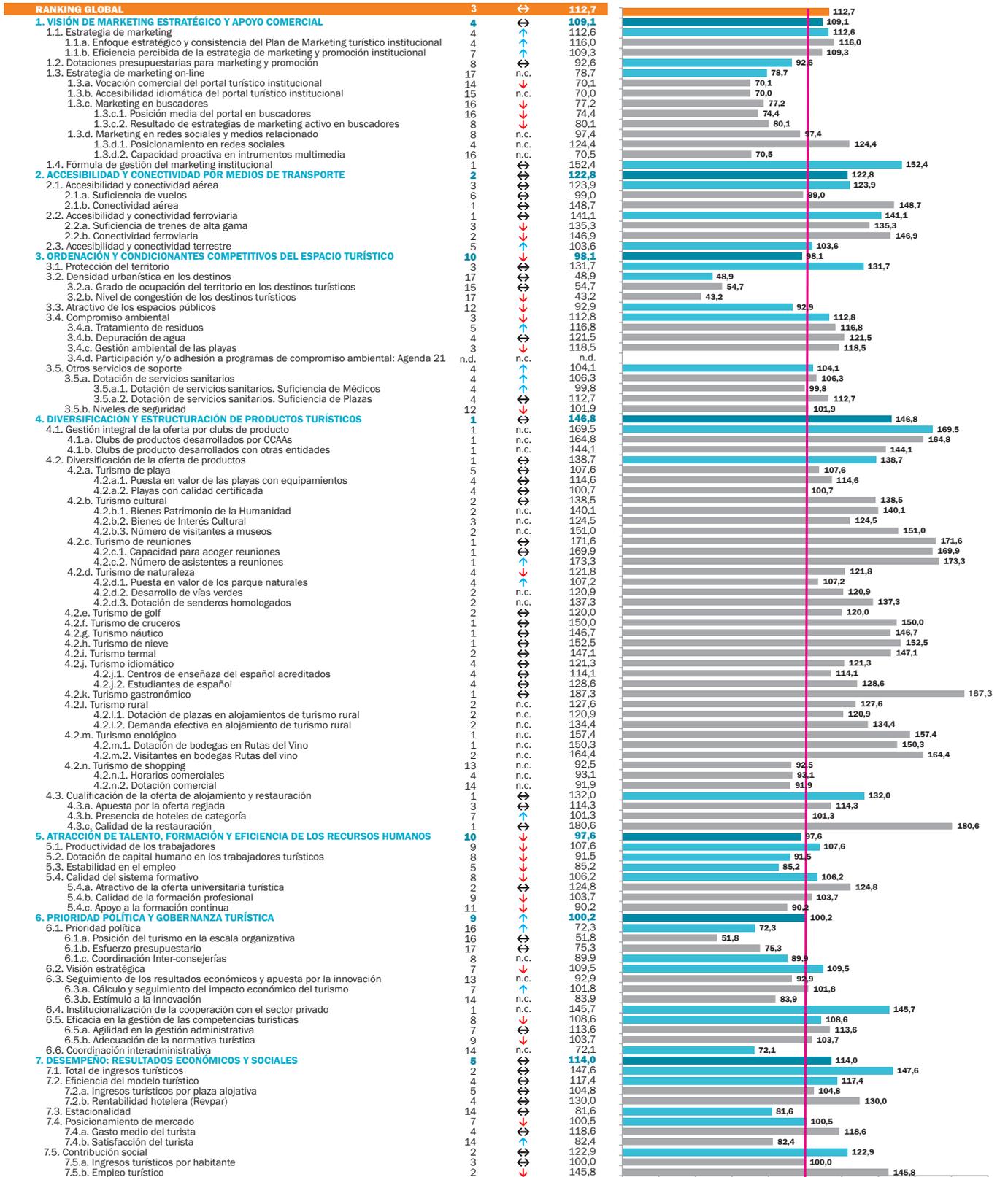
VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.1. Estrategia de marketing	112,6	4	↑	1.3. Estrategia de marketing on-line	78,7	17	n.c.
1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	124,4	4	n.c.	1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	70,1	14	↓
1.4. Fórmula de gestión del marketing institucional	152,4	1	↔	1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	70,0	15	n.c.
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				1.3.c. Marketing en buscadores	77,2	16	↓
2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	123,9	3	↔	1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	74,4	16	↓
2.1.b. Conectividad aérea	148,7	1	↔	1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	70,5	16	n.c.
2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	141,1	1	↔	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	135,3	3	↓	3.2. Densidad urbanística en los destinos	48,9	17	↔
2.2.b. Conectividad ferroviaria	146,9	2	↓	3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	54,7	15	↔
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	43,2	17	↓
3.1. Protección del territorio	131,7	3	↔	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
3.4. Compromiso ambiental	112,8	3	↓	4.2.n.2. Dotación comercial	91,9	14	n.c.
3.4.b. Depuración de agua	121,5	4	↓	5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
3.4.c. Gestión ambiental de las playas	118,5	3	↓	5.3. Estabilidad en el empleo	85,2	5	↓
3.5. Otros servicios de soporte	104,1	4	↑	6. Prioridad política y gobernanza turística			
3.5.a. Dotación de servicios sanitarios	106,3	4	↑	6.1. Prioridad política	72,3	16	↑
3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	99,8	4	↑	6.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa	51,8	16	↔
3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Plazas	112,7	4	↔	6.1.b. Esfuerzo presupuestario	75,3	17	↔
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				6.3.b. Estímulo a la innovación	83,9	14	n.c.
4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	169,5	1	n.c.	6.6. Coordinación interadministrativa	72,1	14	n.c.
4.1.a. Clubs de productos desarrollados por CCAAs	164,8	1	n.c.	7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
4.1.b. Clubs de productos desarrollados con otras entidades	144,1	1	n.c.	7.3. Estacionalidad	81,6	14	↔
4.2. Diversificación de la oferta de productos	138,7	1	↔	7.4.b. Satisfacción del turista	82,4	14	↑
4.2.b. Turismo cultural	138,5	2	↔				
4.2.b.1. Bienes Patrimonio de la Humanidad	140,1	2	n.c.				
4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	124,5	3	n.c.				
4.2.b.3. Número de visitantes a museos	151,0	2	n.c.				
4.2.c. Turismo de reuniones	171,6	1	↔				
4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	169,9	1	↔				
4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	173,3	1	↑				
4.2.d. Turismo de naturaleza	121,8	4	↓				
4.2.d.1. Puesta en valor de los parques naturales	107,2	4	↑				
4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	120,9	2	n.c.				
4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	137,3	2	n.c.				
4.2.e. Turismo de golf	120,0	2	↔				
4.2.f. Turismo de cruceros	150,0	1	↔				
4.2.g. Turismo náutico	146,7	1	↔				
4.2.h. Turismo de nieve	152,5	1	↔				
4.2.i. Turismo termal	147,1	2	↔				
4.2.j. Turismo idiomático	121,3	4	↔				
4.2.j.2. Estudiantes de español	128,6	4	↔				
4.2.k. Turismo gastronómico	187,3	1	↔				
4.2.l. Turismo rural	127,6	2	n.c.				
4.2.l.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	120,9	2	n.c.				
4.2.l.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	134,4	2	n.c.				
4.2.m. Turismo enológico	157,4	1	n.c.				
4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	150,3	1	n.c.				
4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	164,4	2	n.c.				
4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	132,0	1	↔				
4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	114,3	3	↔				
4.3.c. Calidad de la restauración	180,6	1	↔				
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos							
5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	124,8	2	↔				
6. Prioridad política y gobernanza turística							
6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	145,7	1	n.c.				
7. Desempeño: resultados económicos y sociales							
7.1. Total de ingresos turísticos	147,6	2	↔				
7.2. Eficiencia del modelo turístico	117,4	4	↔				
7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	130,0	4	↔				
7.4.a. Gasto medio del turista	118,6	4	↔				
7.5. Contribución social	122,9	4	↔				
7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	100,0	3	↔				
7.5.b. Empleo turístico	145,8	2	↔				

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Cataluña

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE CATALUÑA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



Elaborado por Exceltur. Con la colaboración de Deloitte.

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Comunidad Valenciana

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	7 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	101,4

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	100,5	8 ↑
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	106,7	7 ↓
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	86,4	17 ↓
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	105,4	4 ↔
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	100,6	7 ↑
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	104,7	5 ↑
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	105,1	6 ↔

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ COMUNIDAD VALENCIANA



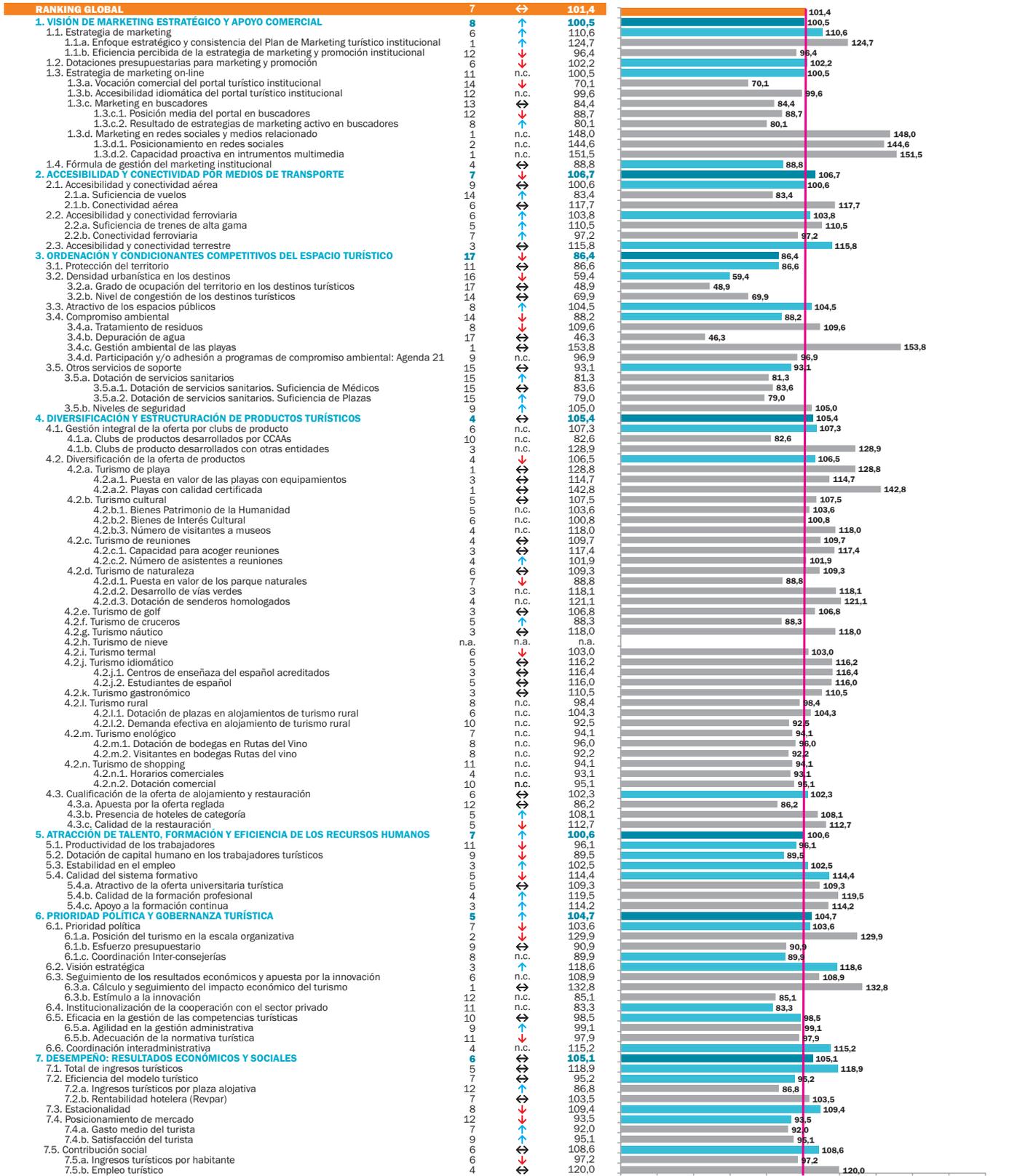
VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico	124,7	1	↑	1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	70,1	14	↓
1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	148,0	1	n.c.	2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	144,6	2	n.c.	2.1.a. Suficiencia de vuelos	83,4	14	↑
1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	151,5	1	n.c.	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				3.2. Densidad urbanística en los destinos	59,4	16	↓
2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	115,8	3	↔	3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	48,9	17	↔
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	69,9	14	↔
3.4.c. Gestión ambiental de las playas	153,8	1	↔	3.4. Compromiso ambiental	88,2	14	↓
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				3.4.b. Depuración de agua	46,3	17	↔
4.1.b. Clubs de productos desarrollados con otras entidades	128,9	3	n.c.	3.5. Otros servicios de soporte	93,1	15	↔
4.2. Diversificación de la oferta de productos	106,5	4	↓	3.5.a. Dotación de servicios sanitarios	81,3	15	↑
4.2.a. Turismo de playa	128,8	1	↔	3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	83,6	15	↔
4.2.a.1. Puesta en valor de las playas con equipamientos	114,7	3	↔	3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Plazas	79,0	15	↑
4.2.a.2. Playas con calidad certificada	142,8	1	↔				
4.2.b.3. Número de visitantes a museos	118,0	4	n.c.				
4.2.c. Turismo de reuniones	109,7	4	↔				
4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	117,4	3	↔				
4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	101,9	4	↑				
4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	118,1	3	n.c.				
4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	121,1	4	n.c.				
4.2.e. Turismo de golf	106,8	3	↔				
4.2.g. Turismo náutico	118,0	3	↔				
4.2.j.1. Centros de enseñanza del español acreditados	116,4	3	↔				
4.2.k. Turismo gastronómico	110,5	3	↔				
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos							
5.4.b. Calidad de la formación profesional	119,5	4	↑				
5.4.c. Apoyo a la formación continua	114,2	3	↑				
6. Prioridad política y gobernanza turística							
6.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa	129,9	2	↓				
6.3.a. Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo	132,8	1	↔				
7. Desempeño: resultados económicos y sociales							
7.5.b. Empleo turístico	120,0	4	↔				

Comunidad Valenciana

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



Elaborado por Exceltur. Con la colaboración de Deloitte.

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Extremadura

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

	2010 vs 2009
POSICIÓN RANKING	17 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	87,5

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	84,4	17 ↓
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	79,7	17 ↔
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	93,0	13 ↔
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	89,3	13 ↑
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	88,5	15 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	92,1	13 ↑
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	85,5	15 ↓

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ EXTREMADURA



VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE EXTREMADURA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

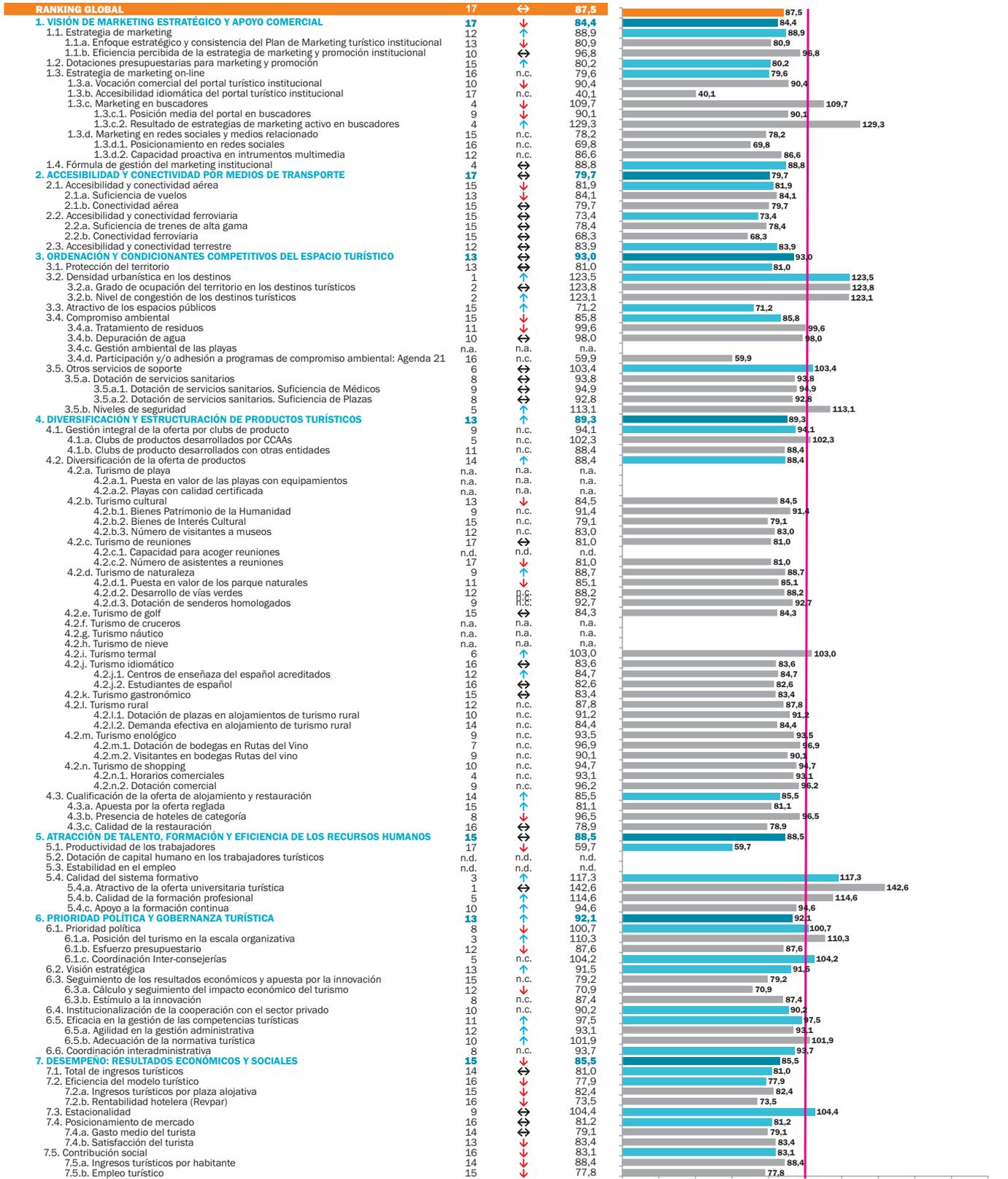
VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.3.c. Marketing en buscadores	109,7	4	↓	1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico	80,9	13	↓
1.3.c.2. Resultado de estrategias de marketing activo en buscadores	129,3	4	↑	1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	80,2	15	↑
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				1.3. Estrategia de marketing on-line	79,6	16	n.c.
3.2. Densidad urbanística en los destinos	123,5	1	↑	1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	40,1	17	n.c.
3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	123,8	2	↔	1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	78,2	15	n.c.
3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	123,1	2	↑	1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	69,8	16	n.c.
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos				2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
5.4. Calidad del sistema formativo	117,3	3	↑	2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	81,9	15	↓
5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	142,6	1	↔	2.1.b. Conectividad aérea	79,7	15	↔
				2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	73,4	15	↔
				2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	78,4	15	↔
				2.2.b. Conectividad ferroviaria	68,3	15	↔
				2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	83,9	12	↔
				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
				3.3. Atractivo de los espacios públicos	71,2	15	↑
				3.4. Compromiso ambiental	85,8	15	↓
				3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental	59,9	16	n.c.
				4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
				4.2. Diversificación de la oferta de productos	88,4	14	↑
				4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	79,1	15	n.c.
				4.2.c. Turismo de reuniones	81,0	17	↔
				4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	81,0	17	↓
				4.2.e. Turismo de golf	84,3	15	↔
				4.2.j. Turismo idiomático	83,6	16	↔
				4.2.j.2. Estudiantes de español	82,6	16	↔
				4.2.k. Turismo gastronómico	83,4	15	↔
				4.2.l.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	84,4	14	n.c.
				4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	85,5	14	↑
				4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	81,1	15	↑
				4.3.c. Calidad de la restauración	78,9	16	↔
				5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
				5.1. Productividad de los trabajadores	59,7	17	↓
				6. Prioridad política y gobernanza turística			
				6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	79,2	15	n.c.
				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
				7.1. Total de ingresos turísticos	81,0	14	↔
				7.2. Eficiencia del modelo turístico	77,9	16	↓
				7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	82,4	15	↓
				7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	73,5	16	↔
				7.4. Posicionamiento de mercado	81,2	16	↔
				7.4.a. Gasto medio del turista	79,1	14	↔
				7.5. Contribución social	83,1	16	↓
				7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	88,4	14	↓
				7.5.b. Empleo turístico	77,8	15	↓

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Extremadura

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE EXTREMADURA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



Elaborado por Exceltur. Con la colaboración de Deloitte.

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Galicia

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	8 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	98,9

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	114,5	3 ↔
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	84,0	16 ↔
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	97,6	11 ↓
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	99,3	7 ↑
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	95,4	11 ↑
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	111,7	2 ↔
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	89,8	12 ↔

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
 ■ GALICIA



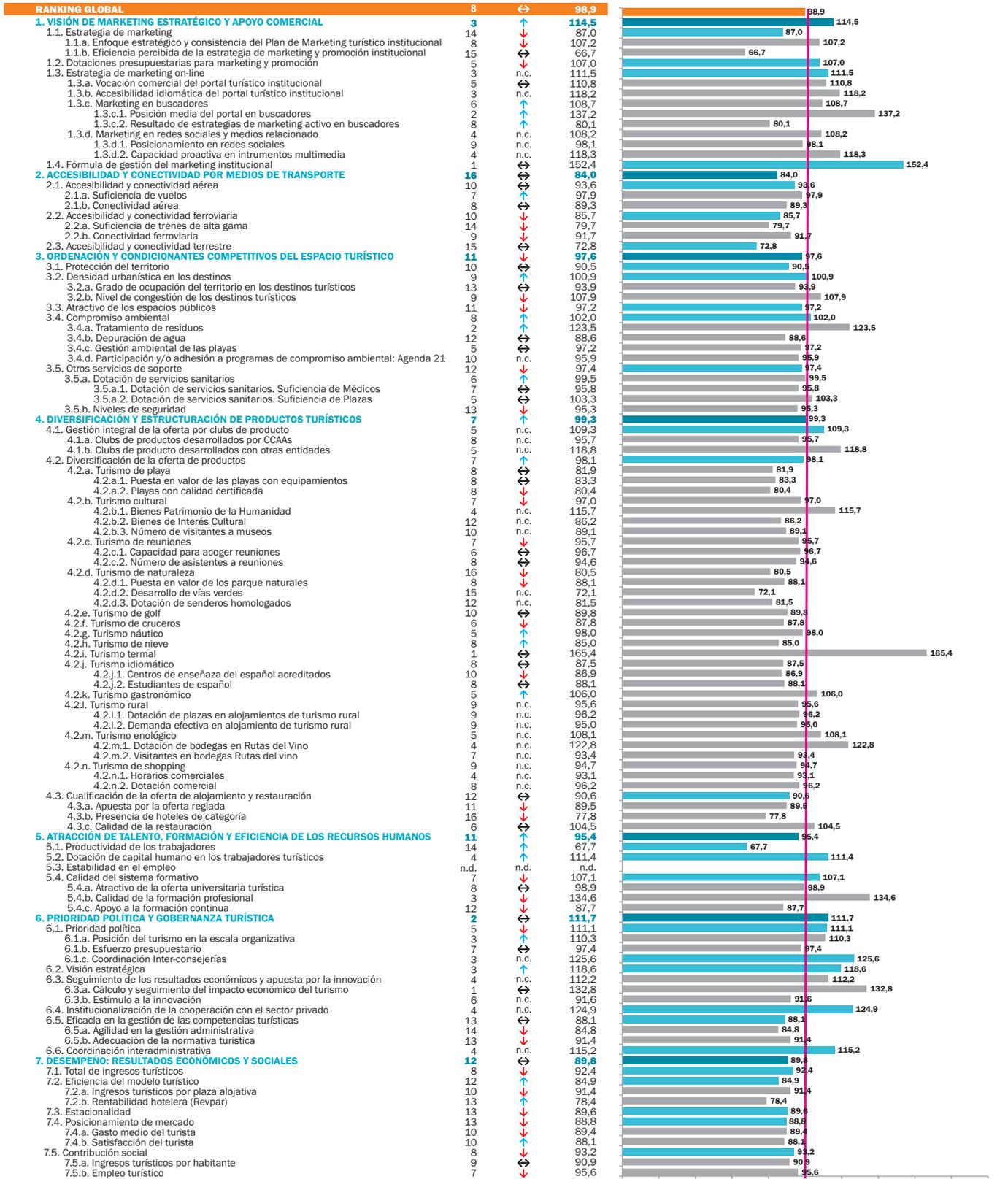
VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE GALICIA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.3. Estrategia de marketing on-line	111,5	3	n.c.	1.1. Estrategia de marketing	87,0	14	↓
1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	118,2	3	n.c.	1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción	66,7	15	↑
1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	137,2	2	↑	2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	108,2	4	n.c.	2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	79,7	14	↓
1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	118,3	4	n.c.	2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	72,8	15	↔
1.4. Fórmula de gestión del marketing institucional	152,4	1	↔	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				4.2.a. Turismo de playa	81,9	8	↔
3.4.a. Tratamiento de residuos	123,5	2	↑	4.2.a.1. Puesta en valor de las playas con equipamientos	83,3	8	↔
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				4.2.a.2. Playas con calidad certificada	80,4	8	↓
4.2.b.1. Bienes Patrimonio de la Humanidad	115,7	4	n.c.	4.2.d. Turismo de naturaleza	80,5	16	↓
4.2.i. Turismo termal	165,4	1	↔	4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	72,1	15	n.c.
4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	122,8	4	n.c.	4.2.h. Turismo de nieve	85,0	8	↑
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos				4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	77,8	16	↓
5.4.b. Calidad de la formación profesional	134,6	3	↓	5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
6. Prioridad política y gobernanza turística				5.1. Productividad de los trabajadores	67,7	14	↑
6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	125,6	3	n.c.	6. Prioridad política y gobernanza turística			
6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	112,2	4	n.c.	6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	84,8	14	↓
6.3.a. Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo	132,8	1	↔				
6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	124,9	4	n.c.				

Gaicia

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE GALICIA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



Elaborado por Exceltur. Con la colaboración de Deloitte.

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Comunidad de Madrid

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	1 ↑
ÍNDICE. MEDIA=100	114,2

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	103,1	5 ↑
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	147,9	1 ↔
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	104,5	5 ↓
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	96,2	11 ↓
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	131,2	2 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	89,3	15 ↓
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	127,3	1 ↑

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ COMUNIDAD DE MADRID



VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
1.3. Estrategia de marketing on-line	120,4	1	n.c.	3.5. Otros servicios de soporte	89,7	16	↑
1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	131,1	1	↑	3.5.b. Niveles de seguridad	16,8	17	↔
1.3.c. Marketing en buscadores	135,6	2	↑	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	136,7	3	↑	4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	72,6	16	n.c.
1.3.c.2. Resultado de estrategias de marketing activo en buscadores	134,4	2	↑	4.1.b. Clubs de productos desarrollados con otras entidades	58,0	16	n.c.
1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionado	118,7	3	n.c.	4.2.d. Turismo de naturaleza	82,1	15	↓
1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	147,0	1	n.c.	4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	69,3	17	n.c.
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				4.2.i. Turismo termal	77,3	15	↑
2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	136,6	1	↔	4.2.i. Turismo rural	81,7	15	n.c.
2.1.a. Suficiencia de vuelos	130,6	3	↔	4.2.i.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	82,8	14	n.c.
2.1.b. Conectividad aérea	142,6	2	↔	4.2.i.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	80,7	15	n.c.
2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	133,4	2	↑	4.2.m. Turismo enológico	80,3	14	n.c.
2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	153,1	1	↑	4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	74,3	14	n.c.
2.2.b. Conectividad ferroviaria	113,8	4	↓	4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	86,2	14	n.c.
2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	173,5	1	↔	6. Prioridad política y gobernanza turística			
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				6.1. Prioridad política	67,6	17	↓
3.3. Atractivo de los espacios públicos	119,3	3	↑	6.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa	51,8	16	↔
3.4.b. Depuración de agua	128,3	3	↔	6.1.b. Esfuerzo presupuestario	75,6	16	↓
3.4.a. Dotación de servicios sanitarios	162,6	1	↔	6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	75,6	15	n.c.
3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	168,5	1	↔	6.3.b. Estímulo a la innovación	83,8	15	n.c.
3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Plazas	156,6	2	↔	6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	62,5	17	n.c.
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos							
4.2.b. Turismo cultural	116,1	4	↑				
4.2.b.3. Número de visitantes a museos	151,9	1	n.c.				
4.2.c. Turismo de reuniones	123,6	3	↔				
4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	100,0	4	↔				
4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	147,2	2	↓				
4.2.e. Turismo de golf	104,1	4	↔				
4.2.j. Turismo idiomático	122,7	3	↔				
4.2.j.2. Estudiantes de español	131,3	3	↔				
4.2.k. Turismo gastronómico	108,2	4	↑				
4.2.n. Turismo de shopping	157,8	1	n.c.				
4.2.n.1. Horarios comerciales	195,5	1	n.c.				
4.2.n.2. Dotación comercial	120,1	2	n.c.				
4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	131,3	3	↓				
4.3.c. Calidad de la restauración	114,0	3	↔				
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos							
5.1. Productividad de los trabajadores	125,0	3	↓				
5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	132,1	2	↑				
5.3. Estabilidad en el empleo	138,5	1	↔				
5.4. Calidad del sistema formativo	129,3	2	↑				
5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	122,9	4	↔				
5.4.b. Calidad de la formación profesional	135,1	1	↑				
5.4.c. Apoyo a la formación continua	129,9	2	↑				
7. Desempeño: resultados económicos y sociales							
7.2. Eficiencia del modelo turístico	131,1	3	↔				
7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	121,3	3	↔				
7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	140,9	2	↔				
7.3. Estacionalidad	140,4	1	↔				
7.4. Posicionamiento de mercado	138,5	1	↑				
7.4.a. Gasto medio del turista	142,4	3	↔				
7.4.b. Satisfacción del turista	134,5	2	↑				
7.5.b. Empleo turístico	147,8	1	↑				

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Murcia

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	14 ↓
ÍNDICE. MEDIA=100	93,0

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	87,8	15 ↓
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	93,4	11 ↑
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	88,1	16 ↑
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	96,3	10 ↔
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	102,5	6 ↓
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	90,8	14 ↓
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	91,9	10 ↓

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
 ■ MURCIA



VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE MURCIA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

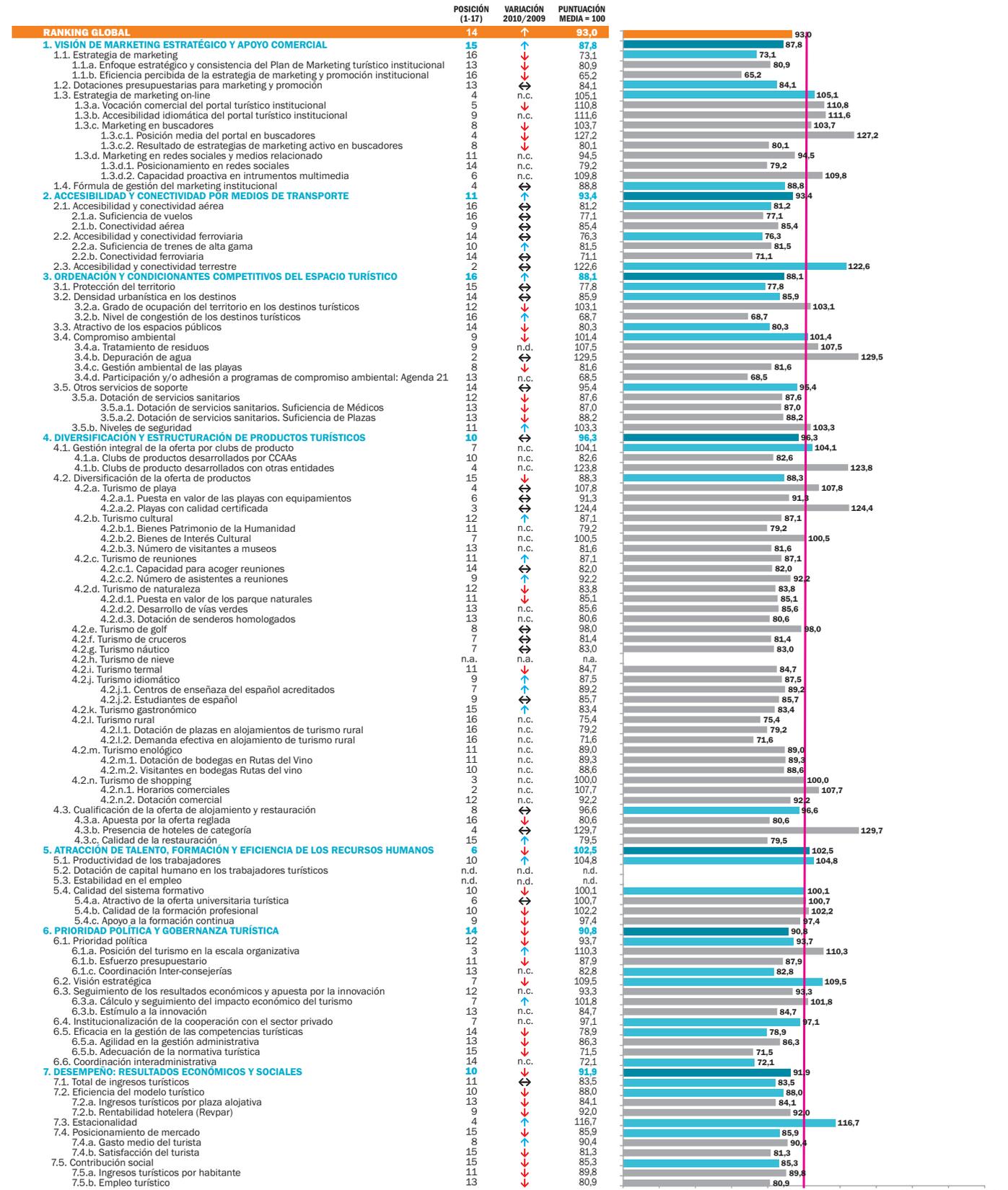
VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.3. Estrategia de marketing on-line	105,1	4	n.c.	1.1. Estrategia de marketing	73,1	16	↓
1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	127,2	4	↓	1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico	80,9	13	↓
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción	65,2	16	↓
2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	122,6	2	↔	1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	79,2	14	n.c.
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
3.4.b. Depuración de agua	129,5	2	↔	2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	81,2	16	↔
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				2.1.a. Suficiencia de vuelos	77,1	16	↔
4.1.b. Clubs de productos desarrollados con otras entidades	123,8	4	n.c.	2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	76,3	14	↔
4.2.a.2. Playas con calidad certificada	124,4	3	↔	2.2.b. Conectividad ferroviaria	71,1	14	↔
4.2.n. Turismo de shopping	100,0	3	n.c.	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
4.2.n.1. Horarios comerciales	107,7	2	n.c.	3.1. Protección del territorio	77,8	15	↔
4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	129,7	4	↔	3.2. Densidad urbanística en los destinos	85,9	14	↔
7. Desempeño: resultados económicos y sociales				3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	68,7	16	↑
7.3. Estacionalidad	116,7	4	↑	3.3. Atractivo de los espacios públicos	80,3	14	↓
				3.4.c. Gestión ambiental de las playas	81,6	8	↓
				3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental	68,5	13	n.c.
				3.5. Otros servicios de soporte	95,4	14	↔
				4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
				4.2. Diversificación de la oferta de productos	88,3	15	↓
				4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	82,0	14	↔
				4.2.k. Turismo gastronómico	83,4	15	↑
				4.2.l. Turismo rural	75,4	16	n.c.
				4.2.l.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	79,2	16	n.c.
				4.2.l.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	71,6	16	n.c.
				4.3.a. Apuesta por la oferta reglada	80,6	16	↓
				4.3.c. Calidad de la restauración	79,5	15	↑
				6. Prioridad política y gobernanza turística			
				6.3.b. Estímulo a la innovación	84,7	13	n.c.
				6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	78,9	14	↓
				6.5.b. Adecuación de la normativa turística	71,5	15	↓
				6.6. Coordinación interadministrativa	72,1	14	n.c.
				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
				7.4. Posicionamiento de mercado	85,9	15	↓
				7.4.b. Satisfacción del turista	81,3	15	↓
				7.5. Contribución social	85,3	15	↓
				7.5.b. Empleo turístico	80,9	13	↓

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Murcia

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE MURCIA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Navarra

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	9 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	98,8

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	100,3	9 ↓
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	95,2	10 ↓
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	105,9	4 ↑
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	89,0	14 ↓
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	102,8	5 ↓
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	104,6	6 ↑
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	93,9	9 ↓

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ NAVARRA



Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional

VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE NAVARRA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

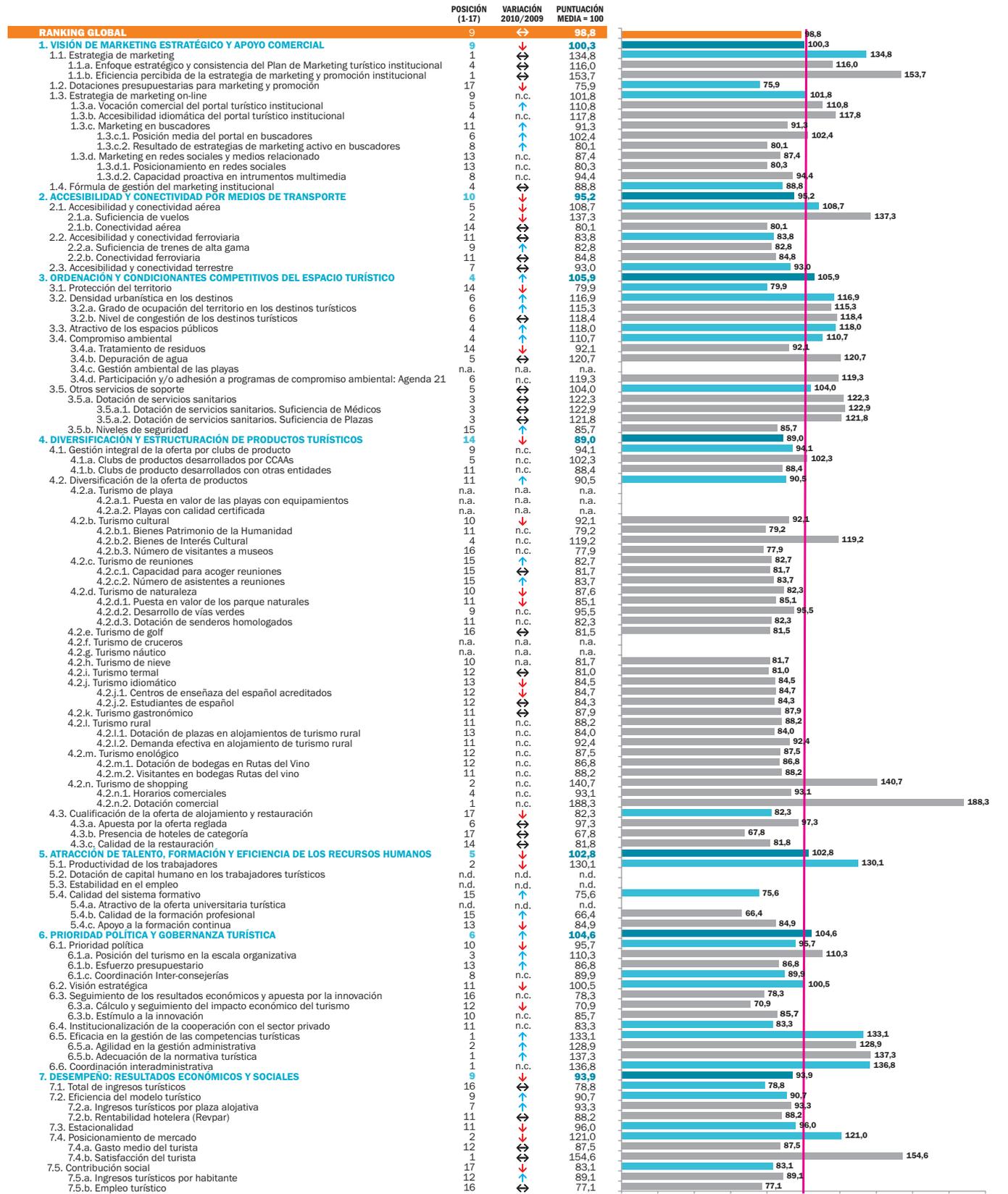
VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.1. Estrategia de marketing	134,8	1	↔	1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	75,9	17	↓
1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional	153,7	1	↔	2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
1.3.b. Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional	117,8	4	n.c.	2.1.b. Conectividad aérea	80,1	14	↔
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
2.1.a. Suficiencia de vuelos	137,3	2	↓	3.1. Protección del territorio	79,9	14	↓
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				3.4.a. Tratamiento de residuos	92,1	14	↓
3.3. Atractivo de los espacios públicos	118,0	4	↑	3.5.b. Niveles de seguridad	85,7	15	↑
3.4. Compromiso ambiental	110,7	4	↑	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
3.5.a. Dotación de servicios sanitarios	122,3	3	↔	4.2.b.3. Número de visitantes a museos	77,9	16	n.c.
3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	122,9	3	↔	4.2.c. Turismo de reuniones	82,7	15	↑
3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Plazas	121,8	3	↔	4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	81,7	15	↔
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	83,7	15	↑
4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	119,2	4	n.c.	4.2.e. Turismo de golf	81,5	16	↔
4.2.n. Turismo de shopping	140,7	2	n.c.	4.2.h. Turismo de nieve	81,7	10	↔
4.2.n.2. Dotación comercial	188,3	1	n.c.	4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	82,3	17	↓
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos				4.3.b. Presencia de hoteles de categoría	67,8	17	↔
5.1. Productividad de los trabajadores	130,1	2	↓	4.3.c. Calidad de la restauración	81,8	14	↔
6. Prioridad política y gobernanza turística				5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	133,1	1	↑	5.4. Calidad del sistema formativo	75,6	15	↑
6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	128,9	2	↑	5.4.b. Calidad de la formación profesional	66,4	15	↑
6.5.b. Adecuación de la normativa turística	137,3	1	↑	6. Prioridad política y gobernanza turística			
6.6. Coordinación interadministrativa	136,8	1	n.c.	6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	78,3	16	n.c.
7. Desempeño: resultados económicos y sociales				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
7.4. Posicionamiento de mercado	121,0	2	↓	7.1. Total de ingresos turísticos	78,8	16	↔
7.4.b. Satisfacción del turista	154,6	1	↔	7.5. Contribución social	83,1	17	↓
				7.5.b. Empleo turístico	77,1	16	↔

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

Navarra

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE NAVARRA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

País Vasco

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

2010 vs 2009	
POSICIÓN RANKING	2 ↓
ÍNDICE. MEDIA=100	113,3

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	114,8	2 ↔
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	113,8	3 ↔
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	113,7	2 ↔
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	100,1	6 ↓
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	143,1	1 ↔
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	107,1	4 ↑
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	100,7	7 ↔

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ PAIS VASCO



Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional

VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE PAIS VASCO FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

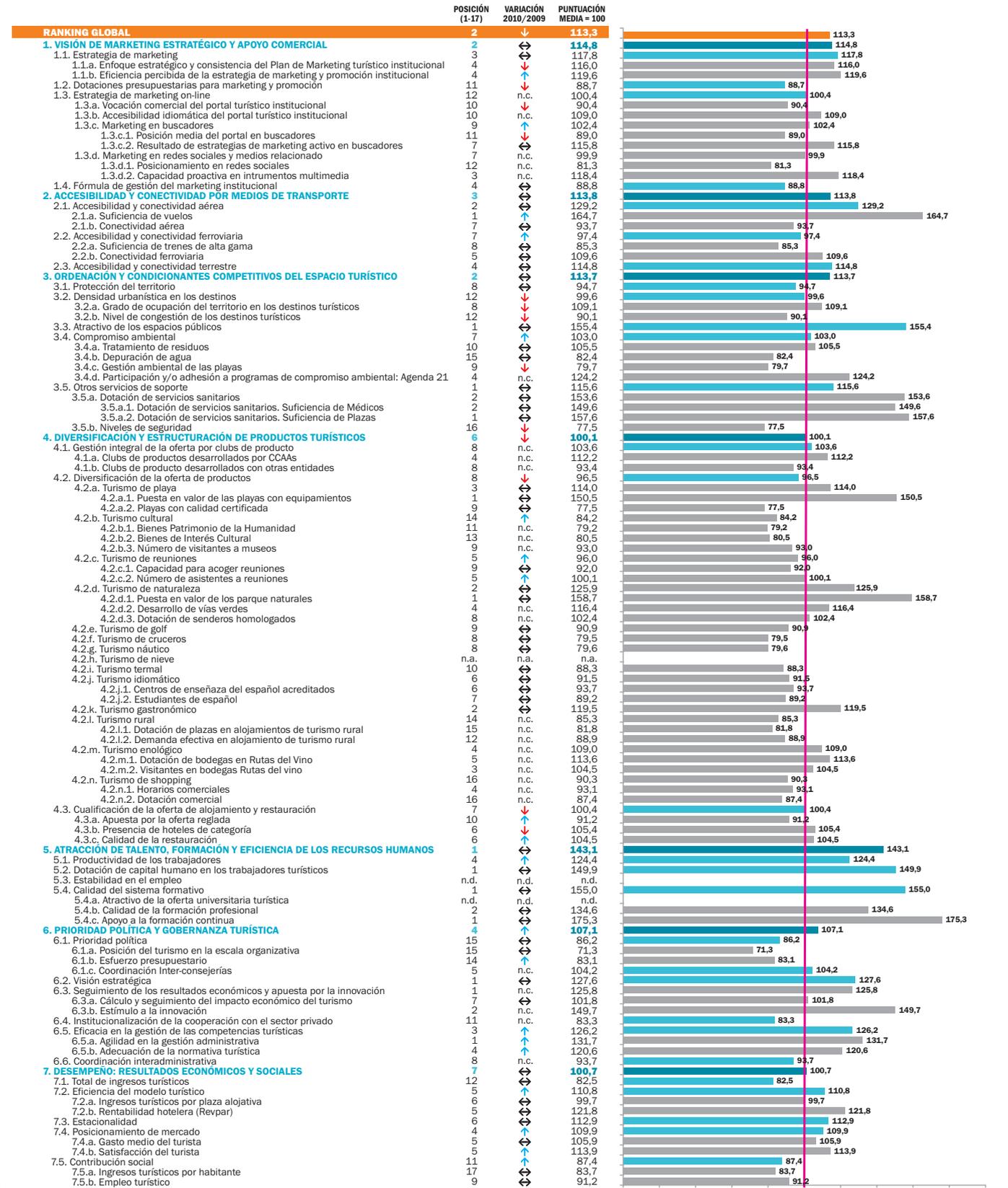
VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
1.1. Estrategia de marketing	117,8	3	↔	3.4.b. Depuración de agua	82,4	15	↔
1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional	119,6	4	↑	3.4.c. Gestión ambiental de las playas	79,7	9	↓
1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	118,4	3	n.c.	3.5.b. Niveles de seguridad	77,5	16	↓
2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte				4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	129,2	2	↔	4.2.a.2. Playas con calidad certificada	77,5	9	↔
2.1.a. Suficiencia de vuelos	164,7	1	↑	4.2.b. Turismo cultural	84,2	14	↑
2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	114,8	4	↔	4.2.f. Turismo de cruceros	79,5	8	↔
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				4.2.g. Turismo náutico	79,6	8	↔
3.3. Atractivo de los espacios públicos	155,4	1	↔	4.2.i. Turismo rural	85,3	14	n.c.
3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental: Agenda 21	124,2	4	n.c.	4.2.i.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	81,8	15	n.c.
3.5. Otros servicios de soporte	115,6	1	↔	4.2.n. Turismo de shopping	90,3	16	n.c.
3.5.a. Dotación de servicios sanitarios	153,6	2	↔	4.2.n.2. Dotación comercial	87,4	16	n.c.
3.5.a.1. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Médicos	149,6	2	↔	6. Prioridad política y gobernanza turística			
3.5.a.2. Dotación de servicios sanitarios; Suficiencia de Plazas	157,6	1	↔	6.1. Prioridad política	86,2	15	↔
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				6.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa	71,3	15	↔
4.1.a. Clubs de productos desarrollados por CCAAs	112,2	4	n.c.	6.1.b. Esfuerzo presupuestario	83,1	14	↑
4.2.a. Turismo de playa	114,0	3	↔	7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
4.2.a.1. Puesta en valor de las playas con equipamientos	150,5	1	↔	7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	83,7	17	↔
4.2.d. Turismo de naturaleza	125,9	2	↔				
4.2.d.1. Puesta en valor de los parques naturales	158,7	1	↔				
4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	116,4	4	n.c.				
4.2.k. Turismo gastronómico	119,5	2	↔				
4.2.m. Turismo enológico	109,0	4	n.c.				
4.2.m.2. Visitantes en bodegas Rutas del vino	104,5	3	n.c.				
5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos							
5.1. Productividad de los trabajadores	124,4	4	↑				
5.2. Dotación de capital humano en los trabajadores turísticos	149,9	1	↔				
5.4. Calidad del sistema formativo	155,0	1	↔				
5.4.b. Calidad de la formación profesional	134,6	2	↔				
5.4.c. Apoyo a la formación continua	175,3	1	↔				
6. Prioridad política y gobernanza turística							
6.2. Visión estratégica	127,6	1	↔				
6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	125,8	1	n.c.				
6.3.b. Estímulo a la innovación	149,7	2	n.c.				
6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	126,2	3	↑				
6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	131,7	1	↑				
6.5.b. Adecuación de la normativa turística	120,6	4	↑				
7. Desempeño: resultados económicos y sociales							
7.4. Posicionamiento de mercado	109,9	4	↑				

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

País Vasco

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DEL PAIS VASCO RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17

RANKING GLOBAL AGREGANDO TODOS LOS INDICADORES	RANKING POR CADA UNO DE LOS ÁMBITOS INTERMEDIOS	MEDIA DE LAS CCAA POR INDICADOR = 100	n.d. NO SE DISPONE DE INFORMACIÓN
RANKING POR CADA UNO DE LOS PILARES	RANKING POR CADA UNO DE LOS INDICADORES	n.c. NO COMPARABLE CON 2009	n.a. NO PROCEDE EL CÁLCULO DEL INDICADOR



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

La Rioja

RANKING DE COMPETITIVIDAD RELATIVA GLOBAL

	2010 vs 2009
POSICIÓN RANKING	10 ↔
ÍNDICE. MEDIA=100	98,7

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE CADA PILAR CONSIDERADO

PILAR	DESCRIPCIÓN	ÍNDICE MEDIA=100	RANKING 2010 vs 2009
PILAR 1.	Visión de marketing estratégico y apoyo comercial	98,9	11 ↓
PILAR 2.	Accesibilidad y conectividad por medios de transporte	85,1	15 ↔
PILAR 3.	Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	118,3	1 ↔
PILAR 4.	Diversificación y categorización de productos turísticos	83,9	16 ↓
PILAR 5.	Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos	100,4	8 ↑
PILAR 6.	Prioridad política y gobernanza turística	116,5	1 ↔
PILAR 7.	Desempeño: resultados económicos y sociales	87,7	14 ↑

RESUMEN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO CON RESPECTO A LA MEDIA DE LAS 17 CCAA

■ MEDIA: 100
■ LA RIOJA



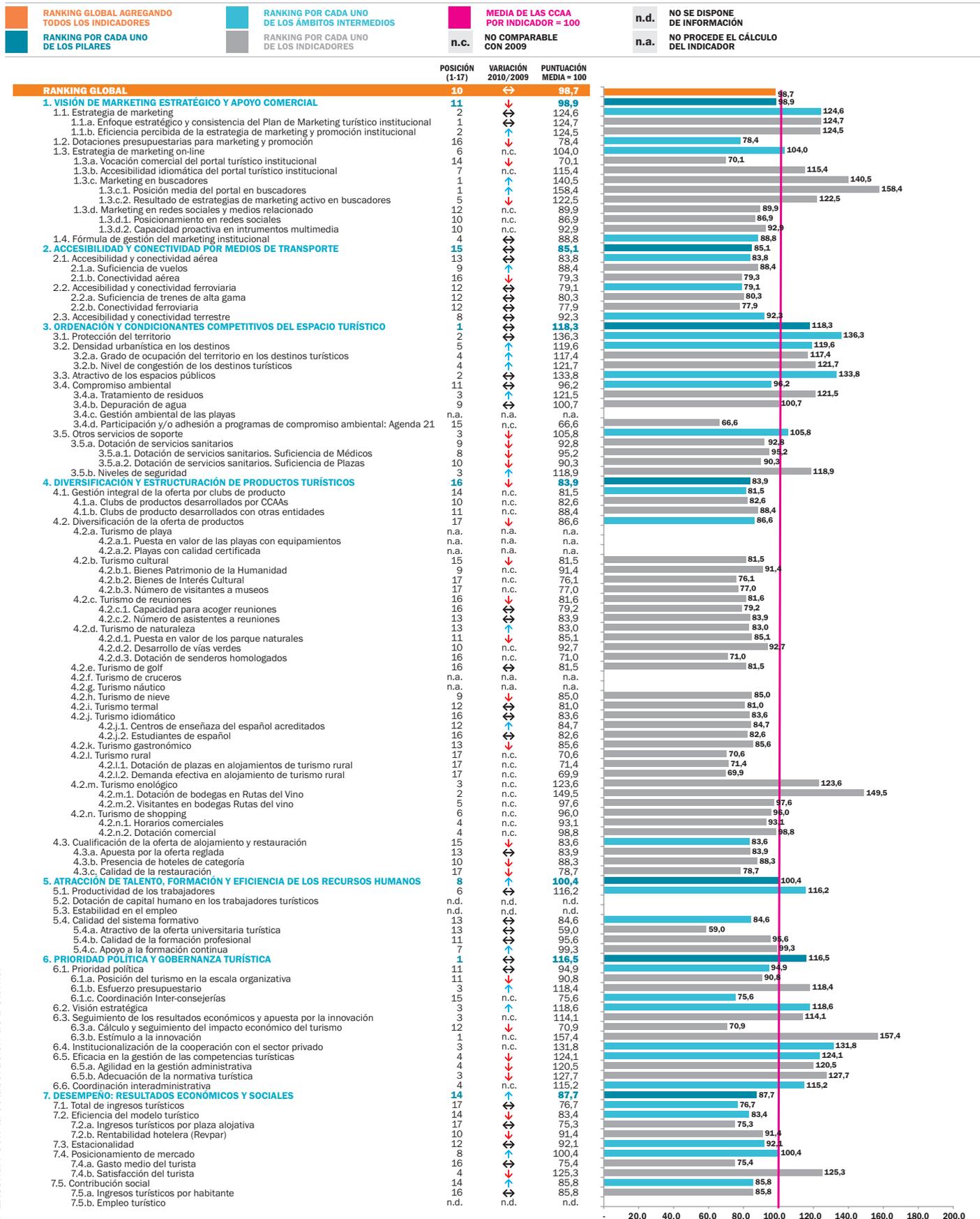
VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS DE LA RIOJA FRENTE A LAS DEMÁS CCAA

VENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009	DESVENTAJAS COMPETITIVAS	PUNTAJACIÓN MEDIA = 100	POSICIÓN (1-17)	VARIACIÓN 2010/2009
3.1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial				1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial			
1.1. Estrategia de marketing	124,6	2	↔	1.2. Dotaciones presupuestarias para marketing y promoción	78,4	16	↓
1.1.a. Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico institucional	124,7	1	↔	1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	70,1	14	↓
1.1.b. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional	124,5	2	↑	2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte			
1.3.c. Marketing en buscadores	140,5	1	↑	2.1.b. Conectividad aérea	79,3	16	↓
1.3.c.1. Posición media del portal en buscadores	158,4	1	↑	2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	79,1	12	↔
3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico				2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	80,3	12	↔
3.1. Protección del territorio	136,3	2	↔	2.2.b. Conectividad ferroviaria	77,9	12	↔
3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	117,4	4	↑	3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico			
3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	121,7	4	↑	3.4.d. Participación y/o adhesión a programas de compromiso ambiental	66,6	15	n.c.
3.3. Atractivo de los espacios públicos	133,8	2	↔	4. Diversificación y estructuración de productos turísticos			
3.4.a. Tratamiento de residuos	121,5	3	↑	4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de producto	81,5	14	n.c.
3.5. Otros servicios de soporte	105,8	3	↓	4.2. Diversificación de la oferta de productos	86,6	17	↓
3.5.b. Niveles de seguridad	118,9	3	↑	4.2.b. Turismo cultural	81,5	15	↓
4. Diversificación y estructuración de productos turísticos				4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	76,1	17	n.c.
4.2.m. Turismo enológico	123,6	3	n.c.	4.2.b.3. Número de visitantes a museos	77,0	17	n.c.
4.2.m.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	149,5	2	n.c.	4.2.c. Turismo de reuniones	81,6	16	↓
4.2.n.2. Dotación comercial	98,8	4	n.c.	4.2.c.1. Capacidad para acoger reuniones	79,2	16	↔
6. Prioridad política y gobernanza turística				4.2.d.3. Dotación de senderos homologados	71,0	16	n.c.
6.1.b. Esfuerzo presupuestario	118,4	3	↑	4.2.e. Turismo de golf	81,5	16	↔
6.3. Seguimiento de resultados económicos y apuesta por la innovación	114,1	3	n.c.	4.2.h. Turismo de nieve	85,0	9	↓
6.3.b. Estímulo a la innovación	157,4	1	n.c.	4.2.j. Turismo idiomático	83,6	16	↔
6.4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	131,8	3	n.c.	4.2.j.2. Estudiantes de español	82,6	16	↔
6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	124,1	4	↓	4.2.l. Turismo rural	70,6	17	n.c.
6.5.a. Agilidad en la gestión administrativa	120,5	4	↓	4.2.l.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	71,4	17	n.c.
6.5.b. Adecuación de la normativa turística	127,7	3	↓	4.2.l.2. Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural	69,9	17	n.c.
7. Desempeño: resultados económicos y sociales				4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	83,6	15	↓
7.4.b. Satisfacción del turista	125,3	4	↓	4.3.c. Calidad de la restauración	78,7	17	↓
				5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos			
				5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística	59,0	13	↔
				6. Prioridad política y gobernanza turística			
				6.1.c. Coordinación Inter-consejerías	75,6	15	n.c.
				7. Desempeño: resultados económicos y sociales			
				7.1. Total de ingresos turísticos	76,7	17	↔
				7.2. Eficiencia del modelo turístico	83,4	14	↓
				7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	75,3	17	↔
				7.4.a. Gasto medio del turista	75,4	16	↔
				7.5. Contribución social	85,8	14	↑
				7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	85,8	16	↔

* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

La Rioja

POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA POR PILARES, ÁMBITOS E INDICADORES DE LA RIOJA RESPECTO DE LAS DEMÁS CCAA. UNIDADES. ÍNDICE (MEDIA=100). POSICIÓN DE 1-17



* Índice (media=100): puntuación obtenida por la CCAA en cada pilar, ámbito e indicador siendo la media para cada uno de ellos igual a 100.

EXCELTUR, Alianza para la Excelencia turística, representa la unión de un importante número de los principales grupos y empresas turísticas representados a nivel de sus máximos ejecutivos, para elevar el reconocimiento socio-económico del turismo como primera industria del país y ayudar a la mejora de la competitividad de las empresas turísticas españolas.

Las empresas que integran EXCELTUR son:

AIR NOSTRUM LAM, S.A.
ALDEASA, S.A.
AMADEUS IT GROUP
AMERICAN EXPRESS DE ESPAÑA, S.A.
AREAS, S.A.
AVIS ALQUILE UN COCHE, S.A.
BARCELO CORPORACION EMPRESARIAL, S.A.
BALEARIA EUROLÍNEAS MARÍTIMAS, S.A.
COMPAÑIA DE LAS ISLAS OCCIDENTALES, S.A. (CIO)
FIESTA HOTELS & RESORTS, S.L.
GRUPO HOSPITEN
GRUPO HOTELES PLAYA SENATOR
GRUPO HUSA
GRUPO IBEROSTAR
GRUPO LOPESAN
HOTELBEDS TUI-TRAVEL PLC
HOTUSA
IBERIA L.A.E. S.A.
NATIONAL ATESA
NH HOTELES - GRUPO INVERSOR HESPERIA, S.A.
LORO PARQUE, S.A.
ORIZONIA CORPORACION
RIU HOTELES
SERVIREDA SOCIEDAD ESPAÑOLA DE MEDIOS DE PAGO, S.A.
SOL MELIA, S.A.
VIAJES EL CORTE INGLES, S.A.

MoniTUR 2010

Si desea información adicional, por favor, visite www.exceltur.org

Copyright © Exceltur 2011. Todos los derechos reservados.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright. EXCELTUR no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de EXCELTUR.

Exceltur

*Alianza para
la excelencia turística*

www.exceltur.org