

Exceltur

*Alianza para
la excelencia turística*

UIMP

Universidad Internacional
Menéndez Pelayo

MoniTUR 2010

monitor
de competitividad
turística relativa
de las comunidades
autónomas
españolas

Julio 2011



con la colaboración de

Deloitte.

Introducción del escenario turístico para contextualizar los datos de MoniTUR 2010: de donde venimos y donde nos encontramos

- Tras el repunte turístico de 2010 que rompió la tendencia de crecimiento del turismo por debajo del de la economía española, **el año 2011 se presenta más alentador aunque en un escenario mundial aún muy volátil y complejo** : estimamos un crecimiento del 2,2% del PIB turístico (triple del de España).
- Evolución de resultados turísticos muy dispares en 2011 ante un realidad dual: **fuerte repunte coyuntural de demanda extranjera por flujos prestados de países con inestabilidades aún percibidas** y notable contracción de la demanda interna, que neutraliza parcialmente los efectos de la externa.
- **La posición turística competitiva española, no ha variado sustancialmente respecto de 2009/2010 de no ser por los factores exógenos antes citados**: subyacen múltiples retos internos aún pendientes – particularmente en el litoral- para poder consolidar por nuestros propios esfuerzos mejoras competitivas en el tiempo de carácter mas estructural.
- Sin perjuicio de lo anterior, **el turismo esta demostrando desde 2010, su capacidad de contribuir a acelerar la recuperación de la crisis muy por encima de cualquier otro sector a corto-medio plazo**. No esta claro que ello sea reconocido en su justo valor en ámbitos políticos, ni que en muchos de los empresariales y sociales se tenga plena constancia del radical cambio del escenario global y los múltiples deberes y cambios de modelos de gestión por afrontar.
- **El arranque de una nueva legislatura autonómica en la mayoría de CC.AA., abre unas enormes oportunidades para liderar un proceso de evolución y mejora de la competitividad turística y en la mayor racionalización/optimización de recursos**, tanto a nivel individual como del conjunto del sector turístico español.

Principios fundamentales que sustentan el informe MoniTUR (I)

- El turismo es una cadena de valor – realmente aún no percibida como tal – por la que transita el cliente, que es quien manda y determina los cambios que deben incidir en nuevos modelos de gestión.
- Se altera el orden secuencial con el que el cliente analiza y segmenta esa cadena de valor antes de tomar su decisión: las motivaciones del viaje (que configuran la mal llamada oferta complementaria de cada destino) son su punto de partida.
- Al margen del impacto de Internet, la logística de transporte que aportaba el TTOO se esta rompiendo, al bajar exponencialmente su peso en favor de otras alternativas individuales punto a punto (vuelos Low Cost). Ello introduce nuevos retos y la necesidad de conciliar el binomio, políticas turísticas y de transporte- cada vez mas percibido como un commodity - para evitar distorsiones y asegurar la sostenibilidad a largo plazo y el retorno a cualquier fin de años o incentivos.



Principios fundamentales que sustentan el informe MoniTUR (II)

- **Las cadenas de valor (líneas de productos) se conforman en los destinos** y su mayor o menor diversificación incide sobre la desestacionalización y sobre la capacidad de mutación gradual de los destinos hacia los segmentos de clientes del mayor valor añadido diferencial. **Por ello resulta determinante consolidar un posicionamiento diferencial de los destinos.**
- **La interdependencia competitiva de los diversos actores públicos y privados** en un destino es **exponencial**, al margen de su tamaño y especialización, marca el curso individual de los resultados de cada uno de ellos. Es por ello, que es crucial trazar **nuevos modelos de integración del productos** y una **replantada cogestión publico-privada de los destinos en múltiples ámbitos** y no solo la promoción.

Posicionamiento diferencial de los destinos

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



Objetivos de MoniTUR 2010



1. Estimular la **generación de información más útil, consistente y homogénea a nivel nacional** para la medición y aproximación de ámbitos claves de la competitividad turística. **En este sentido hemos introducido un nuevo ámbito y 13 indicadores más en MoniTUR 2010**
2. Aportar un **instrumento objetivo** que permita una **valoración y comparación periódica y relativa** de los diversos elementos transversales determinantes de la **competitividad turística** de las 17 CCAAs.
3. Identificar cuellos de botella y ámbitos de mejora para impulsar un **liderazgo público catalizador más comprometido**, destacando las CCAA's que promueven las **iniciativas más avanzadas e innovadoras en favor del** fomento de la competitividad turística diferencial.
4. Inducir una más estrecha **coordinación intra-autonómica** y sobre todo **inter-autonómica e interinstitucional con el Gobierno** en clave turística, que potencie la **mayor unidad de mercado**, las mayores sinergias y capacidad competitiva del conjunto del sector.
5. Impulsar la **mayor cooperación público-privada**, elevando al máximo la concienciación empresarial sobre los **múltiples retos e interdependencias competitivas** que en cada destino afectan a su actividad y sus resultados y, por ende, la necesidad de mejorar su gestión interna y elevar sus compromisos para optimizar la publico-privada.

Claves para la interpretación de resultados de MoniTUR 2010



- La posición que presenta cada CC.AA. en cada indicador es **relativa**, y debe analizarse en comparación con el resto de comunidades.
- MoniTUR 2010 permite **conocer la posición relativa que presenta cada CC.AA.** respecto al resto de comunidades en cada indicador, ámbito y pilar, y **su evolución respecto a los valores registrados en 2009.**
- **MoniTUR 2010 incorpora diversas mejoras**, tanto en su estructura como en algunos de los indicadores y fuentes que los nutren, **que enriquecen notablemente la capacidad para identificar los niveles de competitividad turística de las CC.AA.**
- Las novedades introducidas en MoniTUR 2010 hace que sus **resultados globales no sean totalmente simétricos a nivel agregado con los presentados en MoniTUR 2009.**

Estructura y contenidos de MoniTUR 2010



RESUMEN DE RESULTADOS DE MONITUR 2010

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 cuya comparación permite un juicio más equitativo entre ellas y sobre su evolución:

- **Un primer grupo encabezado en esta edición por la Comunidad de Madrid**, seguida a una mínima distancia del País Vasco y Cataluña que mantiene su posición, comunidades 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 de competitividad turística que agrega y sintetiza los resultados de todos los indicadores.

- **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 urbanos, seguida de **Canarias, que esta vez adelanta a Baleares** y la Comunidad Valenciana, que mantiene su posición, con valores entre 101 y 106 en el índice global de competitividad.

- **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 de todas las CCAA**, con valores entre 97 y 99 en el índice global de competitividad turística.

- **Un cuarto grupo formado por tres comunidades uniprovinciales, como Murcia, Asturias- la CCAA que mas mejora su posición sobre la del 2009- y Cantabria, junto con Aragón y Extremadura, mas 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.

Ranking global del Monitor de Competitividad Turística de las CCAAs

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

Ranking relativo global por pilares competitivos

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	↓

Posición relativa según los valores índices de cada pilar competitivos

CCAA	GLOBAL 2010 vs 2009		VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL 2010 vs 2009		ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE 2010 vs 2009		ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO 2010 vs 2009		DIVERSIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS 2010 vs 2009		ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS 2010 vs 2009		EL TURISMO COMO PRIORIDAD POLÍTICA Y SU GOBERNANZA 2010 vs 2009		DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES 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
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

CONCLUSIONES DE MONITUR 2010

A.- De ámbito general:

1. El nuevo escenario turístico competitivo global, **exige para España nuevas estrategias de crecimiento más sostenibles y basadas en un gradual reposicionamiento diferencial de su oferta y demanda** con el mayor valor añadido y derrama socioeconómica: **NO ES POSIBLE CRECER POR MÁS VOLUMEN INDISCRIMINADO A PRECIOS BAJOS.**
2. Los mayores retos competitivos están en la **identificación, innovación, desarrollo, integración y gestión diferencial de la mayor gama de productos-experiencias turísticas**, antes que en más esfuerzos de promoción cuyo retorno no esté asegurado previamente por la mejor adecuación producto-segmentos de mercado objetivo. **Existe un amplio camino a recorrer en la creación de clubes de producto bajo planteamientos más coordinados e integrales a escala nacional.**
3. **Las estrategias de marketing tiene que poner su foco en el nuevo cliente final y el impacto sobre él de las nuevas tecnologías.** Ninguna acción individual de escala insuficiente o barreras proteccionistas superarán la velocidad de cambio de unos mercados cada día más globales, con clientes cada vez más influenciados por “ las redes sociales “ y los nuevos modelos on-line.
4. **Se requiere una amplia reflexión y una mejor coordinación a nivel país del binomio “Políticas de transporte, gestión de infraestructuras y turismo“** tanto para racionalizar la gestión de las infraestructuras, como para recuperar la iniciativa con un mayor control sobre la logística de transporte dada su incidencia en la distribución y atracción de perfiles de turistas más deseables
5. **El sector debe reajustarse, reducir la sobreoferta de desigual calidad que acusan muchos subsectores y destinos, que no se reconducirá cuando se recupere una demanda más sostenida.** Las nuevas políticas turísticas deben controlar el crecimiento, penalizar la ilegalidad, estimular la renovación, las alianzas y la evolución de culturas de gestión públicas y privadas para ganar en eficiencia, optimizar recursos y estimular la reconversión integral de aquellos destinos con problemas de madurez.

CONCLUSIONES DE MONITUR 2010

B.- De ámbito específico derivadas de la elaboración de MoniTUR

1. Es más prioritario que nunca articular unos mayores grados de cooperación efectiva en materia turística entre las distintas comunidades autónomas entre sí y con la administración del Estado y las corporaciones locales. En la elaboración de MoniTUR 2010 se ha identificado un número creciente de iniciativas solapadas, duplicadas e ineficiencias a nivel autonómico, por falta de **coordinación, de economías de escala** o participación del sector privado, que les dieran mayor capacidad de transformación y un mejor retorno de los fondos comprometidos. Ante el escenario de escasez de recursos públicos y privados que regirá durante algún tiempo, cabe sugerir con la mayor prioridad y celeridad la necesidad de abordar la nueva legislatura autonómica bajo un nuevo espíritu de cooperación:

 - Constituyendo (de no existir formalmente) o potenciando la convocatoria de **Comisiones transversales interconsejerías al máximo nivel sobre turismo con periodicidad mínima trimestral**.
 - Impulsando la **celebración de Comisiones trimestrales a nivel de Consejeros de Turismo de las CCAA con el gobierno central** que facilitase la coordinación de esfuerzos, optimización de recursos y sinergias, convergencia normativa y la mayor unidad de mercado turístico en múltiples ámbitos **y no solo en el de la promoción exterior** y en las que se involucre el sector privado. La culminación del proceso sería la **celebración de una Cumbre anual sobre turismo de los Presidentes de CCAA**.
2. Es imprescindible la integración del sector privado a través de nuevos sistemas de cogestión publico-privado. 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.

Tal como ocurre en otros países, **promover el rediseño del marco jurídico que rige en algunas instituciones públicas tipo el IET (Instituto de Estudios Turísticos) o el propio TURESPAÑA para dar entrada en su estructura y órganos de decisión, a las diversas CCAA y al sector privado**. A la vez que limitar iniciativas duplicadas, permitiría una mayor profesionalización y adecuación a las necesidades de los diversos actores, mayores recursos aportados y una mayor implicación y compromisos recíprocos entre todas las partes, que debería extenderse, a su vez, a los organismos similares que puedan existir o se constituyan a nivel de las CCAA.
3. Se han identificado un número relevante de buenas prácticas en materia de política turística autonómica que bajo el nuevo sistema de cooperación sugerido pudieran ser trasladadas a otros territorios españoles, favoreciendo la capacidad competitiva conjunta por su mayor escala de actuación.
4. Hemos seguido detectando oportunidades de mejora en el sistema de información y conocimiento que facilite análisis más técnicos y más difundidos para mejorar la toma de decisiones. Se han identificado carencias en el ámbito del conocimiento prospectivo de los mercados y los segmentos prioritarios/objetivo de clientes para orientar cualquier reposicionamiento, en la obligada mejora y desagregación de información de gasto turístico interno y externo a nivel de CCAA, en la necesidad de disponer ejercicios de medición del impacto socioeconómico del turismo comparables a nivel autonómico y en la necesidad de abordar Políticas de fomento a la innovación e I+D+I más coordinadas y especializadas.

El documento completo con toda
la información pormenorizada se
puede descargar libre y
directamente de
www.exceltur.org