

## Resumen

En este trabajo se realiza un análisis de las magnitudes más relevantes de la oferta turística española, haciendo una comparación con los principales destinos emergentes del Mediterráneo. Se efectúa también una revisión de los factores determinantes de la competitividad turística, con aplicación a España y a sus comunidades autónomas.

*Palabras clave:* competencia, estructura de mercado, España, turismo

## Abstract

In this article we carry out an analysis of the most significant magnitudes of the Spanish tourist offering, making a comparison with the main emerging destinations in the Mediterranean. We also review the key factors in tourism competitiveness, with application to Spain and its autonomous communities.

*Key words:* competition, market structure, Spain, tourism.

*JEL classification:* L10, L83.

# LA OFERTA ESPAÑOLA FRENTE A LOS COMPETIDORES MÁS DIRECTOS, POSIBILIDADES DE DIFERENCIACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

Eugeni AGUILÓ PÉREZ  
Francesc SASTRE ALBERTÍ

*Universidad de las Islas Baleares*

## I. INTRODUCCIÓN

La industria turística ha sufrido durante la última década cambios significativos debido a las variaciones en las preferencias de los consumidores, lo que ha condicionado el desarrollo de empresas y destinos mediante la creación de nuevos productos, nuevos procesos de producción, nuevas formas de comercialización y de organización, y nuevas infraestructuras capaces de satisfacer las necesidades de los visitantes.

Por otro lado, la crisis estructural de los destinos maduros ha ocasionado un cambio en los paradigmas tradicionales con el objetivo de conseguir una verdadera posición competitiva basada en la cualificación y, diversificación del producto turístico mediante la aplicación de nuevas estrategias desde una dimensión territorial y ambiental. La limitación al crecimiento continuado de nuevas plazas de alojamiento hotelero, la reconversión de las áreas degradadas, la incorporación de nuevos elementos de oferta para cuantificar y diversificar el producto convencional y rutinario, una protección y recuperación del entorno natural y urbano, y nuevas tipologías urbanas integradas con el paisaje, han sido las recetas habituales. Sin embargo, en muchas ocasiones, este fenómeno ha dado lugar a pro-

yectos turísticos vinculados a promociones inmobiliarias con fomento de la segunda residencia, nuevas ofertas complementarias (golf, náutica,...) y nuevas formas de comercializar la oferta de alojamiento (multipropiedad, condohoteles), y ha surgido un nuevo modelo sustitutivo de la oferta turística tradicional que algunos autores denominan tipos Florida y/o California (Bramwell, 2004).

Las nuevas motivaciones y tendencias de los consumidores han dado lugar a una demanda de diferenciación y autenticidad en la experiencia turística, una creciente sensibilidad y valoración del medio natural y los espacios no degradados, un rechazo a la estandarización y una actitud más activa de los turistas. Pero no son sólo los cambios en los procesos de producción de las empresas turísticas los que están marcando la nueva era del turismo. Los procesos de integración vertical, mediante fusiones y adquisiciones, y la internacionalización de las principales empresas turísticas españolas, en busca de la diversificación de su actividad, han sido otros de los factores clave en la evolución de la industria turística española (Ramón, 2002).

Sin embargo, si entendemos ventaja competitiva como la capacidad de un destino para utilizar sus recursos de forma eficien-

te a medio y largo plazo (Sánchez Rivero y Fajardo, 2007; González y Mendieta, 2009), se debe analizar a los organismos dinamizadores del turismo como estrategia clave para el desarrollo de su competitividad como destinos residentes. En este contexto, la correcta elección de las estrategias condiciona el éxito dentro de la amplia coordinación y el consenso de todos los sectores que conforman la cadena de valor turística, entidades dinamizadoras del turismo, además del de los habitantes residentes de la zona (Aguiló y Rosselló, 2005).

## II. LA OFERTA ESPAÑOLA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

En este apartado se revisan las principales magnitudes que definen la oferta hotelera (plazas, ocupación, precios, ingresos,...) en España y su evolución reciente. En 2009, la oferta de alojamiento turístico reglado en España asciende a algo más de tres millones de plazas, de las cuales el 54 por 100 corresponde a oferta hotelera, el 21,3 por 100 a campamentos, el 19,4 por 100 a apartamentos y el 5,4 por 100 restante a alojamientos de turismo rural y otros tipos de alojamiento (véase cuadro n.º 1).

Un elemento destacable ha sido el importante incremento de la oferta turística en los últimos diez años, que se ha visto ampliada en un 23,4 por 100, debido al aumento de la oferta hotelera en un 29,6 por 100 y del alojamiento rural en un 159 por 100, mientras que las otras tipologías de alojamiento lo hacían a un ritmo muy inferior: los apartamentos en un 13,4 por 100 y los campamentos en un escaso 2,8 por 100. Estos incrementos de la oferta, especialmente la hotelera, han sido producto más bien del *boom* inmo-

biliario que de un incremento de la demanda. La necesidad de diversificar riesgos por parte de los promotores inmobiliarios, junto con la facilidad de obtener crédito para inversiones, ha conducido al desarrollo de proyectos turísticos. En los últimos años, el segmento hotelero urbano ha sufrido un desarrollo por encima de las necesidades de la demanda, llegando a situaciones de clara sobreoferta provocada por un exceso de liquidez y un contexto de fuerte expansión económica, con elevadas tasas de consumo interno basadas en unas condiciones positivas sobre la futura evolución de la economía.

La equiparación del coste de vida en España con el de los países europeos, resultado de la convergencia en renta por habitante, junto con el incremento en el coste de los factores y la introducción del euro, han ido desgastando las ventajas por precio en las que se asentaba la competitividad turística española (Claver *et al.* 2007). El nuevo entorno competitivo exige ofertar eficientemente productos de mayor valor añadido que den satisfacción a un turista más exigente, con mayores alternativas, y que ya no se conforma con el producto estandarizado, desviando la mayor parte de los esfuerzos desde la gestión de la cantidad a la gestión de la calidad (Zhang, 2007). Ello requiere el planteamiento de nuevas ideas, procesos y servicios que respondan a las preferencias de la demanda, mejoren la eficiencia de la gestión, sean viables de acuerdo con la estructura de costes y garanticen, en última instancia, las prioridades en términos de calidad, diversificación y diferenciación del producto (Melián y García 2003).

La distribución de la oferta por comunidades autónomas (CC.AA.) pone de manifiesto la gran con-

centración en el litoral mediterráneo y en los archipiélagos, que agrupan el 76 por 100 de la oferta total, donde Cataluña ocupa el primer lugar debido al elevado número de plazas en campamentos turísticos. A continuación, se sitúa, Andalucía, y posteriormente los archipiélagos balear y canario. En cuanto al alojamiento hotelero, la especialización corresponde a Baleares, Cataluña y Andalucía, mientras que en Canarias destaca la oferta de apartamentos turísticos (cuadro n.º 1).

En relación con el crecimiento, cabe destacar a la Comunidad de Madrid (con un aumento de la oferta del 60 por 100, debido al desarrollo del turismo urbano) y aquellas comunidades donde la oferta era reducida en el año 2000. También, como consecuencia de la expansión del turismo rural, han visto incrementar su oferta Asturias (44 por 100), Castilla-La Mancha (88 por 100), Extremadura (33 por 100) y Navarra (36 por 100). Por su parte, el País Vasco, que en 2000 ya contaba con 17.000 plazas, ha pasado a 28.000. En cuanto a Andalucía, que ya disponía de una abundante oferta en el año 2000, ha aumentado de forma considerable ésta en todos los segmentos, con un crecimiento en su conjunto del 40 por 100. Finalmente, los dos archipiélagos son los que soportan una menor expansión, siendo Baleares, con un 3 por 100, y Canarias, con un 13 por 100, ejemplos del estancamiento del turismo vacacional tradicional.

En el turismo rural, que ha crecido de forma exponencial en la última década (159 por 100), ocupan los primeros lugares Castilla y León, Cataluña, Asturias y Cantabria.

Según las cuentas satélite del turismo en España, el PIB turístico creció un 9 por 100 en el período

2000-2008, mientras que el PIB agregado lo hacía a un nivel del 22,9 por 100, lo que se traduce en que la participación del turismo en la economía nacional haya pasado de un 11,6 por cien en el año 2000 a un 10,5 en 2008. Ello pone de manifiesto los problemas estructurales de los sectores de actividad turística, que se traducen en una pérdida continuada de competitividad. En cuanto a la tipología de la oferta, el 47 por 100 se concentra en el producto urbano y el 53 por 100 en el vacacional.

En lo que se refiere a la composición de la oferta hotelera española, se comprueba que el segmento de establecimientos de superior categoría, de cuatro y cinco estrellas, ha mantenido un crecimiento elevado desde el año 2000 duplicando, a finales de 2009, el número de plazas hasta alcanzar las 665.000 repartidas en 2.100 establecimientos. Por otro

lado, los hoteles de tres estrellas han crecido ligeramente, un 13 por 100, mientras que los de inferior categoría, de dos y una estrella y los hostales, han reducido su capacidad en un 9 por 100.

La situación ha cambiado radicalmente a partir del 2009, con la paralización de un número considerable de proyectos y la ralentización de los planes de expansión de las cadenas por dos cuestiones principales: por una parte, debido a la bajada en el rendimiento operativo, y con ello de la rentabilidad del negocio hotelero, fruto de la difícil situación económica mundial, y por otra, debido a la dificultad del acceso a la financiación tanto de nuevos proyectos como de proyectos en curso.

Uno de los problemas estructurales de la oferta turística viene determinado por la estacionalidad, que determina que una par-

te de la oferta turística permanezca ociosa durante largos períodos de tiempo. La evolución de la ocupación que se muestra en el cuadro n.º 2, permite observar una reducción de la ocupación de cerca de diez puntos entre el 2000 y el 2009, lo que se traduce en una merma importante de los ingresos que incluso se refleja de forma relevante en la temporada alta del turismo vacacional. Ello pone de manifiesto uno de los problemas estructurales del turismo español: la estacionalidad del turismo vacacional y el exceso de oferta.

Los precios hoteleros han evolucionado por debajo del índice general de precios, lo que produce una pérdida de rentabilidad hotelera. Así, mientras los precios hoteleros en la última década han crecido en un 13,7 por 100, el índice general de precios lo ha hecho en un 24,8 por 100. La presión de los operadores turísticos y un merca-

CUADRO N.º 1

## LA OFERTA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS, 2009

CC.AA.	Alojamiento hotelero	Apartamentos	Campamentos	Alojamiento turismo rural	Otros	Total
Andalucía.....	278.765	72.691	93.004	9.142		453.602
Aragón.....	42.574	4.349	31.968	8.484	4.622	91.997
Asturias.....	29.050	4.220	24.584	14.316	4.195	76.365
Baleares.....	299.396	93.499	2.762	4.267	23.184	423.108
Canarias.....	200.342	193.417	3.134	3.795		400.688
Cantabria.....	23.475	3.657	32.232	10.232		69.596
Castilla-La Mancha.....	35.432	2.398	26.379	9.482		73.691
Castilla y León.....	65.877	1.789	42.333	24.158		134.157
Cataluña.....	281.952	48.167	234.359	15.198		579.676
Extremadura.....	19.112	842	10.728	1.416		32.098
Galicia.....	73.349	2.285	34.989	7.069		117.692
Comunidad de Madrid.....	104.765	9.980	18.419	1.022		134.186
Murcia.....	19.893	10.179	15.467	3.183		48.722
Comunidad Foral de Navarra.....	12.829	1.583	9.932	4.665	1.239	30.248
País Vasco.....	23.448	799		3.635		27.882
La Rioja.....	6.465	439	6.252	946	247	14.349
Comunidad Valenciana.....	127.699	142.045	63.032	7.295	2.324	342.395
Ceuta.....	756			150		906
Melilla.....	741					741
<b>Total.....</b>	<b>1.645.920</b>	<b>537.848</b>	<b>649.574</b>	<b>128.455</b>	<b>35.811</b>	<b>3.052.099</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de institutos de estadística de las CC.AA. y Anuario AECIT 2009.

CUADRO N.º 2

## OCUPACIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO, 2000-2009

	2009	2008	2007	2006	2005	2000
TOTAL .....	49,32	53,50	56,02	56,38	54,24	58,85
Enero .....	34,85	40,28	40,34	40,93	39,46	40,76
Febrero .....	40,18	46,82	46,01	46,52	45,83	48,22
Marzo .....	41,89	50,70	50,18	48,85	49,42	54,10
Abril.....	47,92	49,28	55,63	56,22	46,98	58,30
Mayo .....	47,08	52,94	51,02	53,00	51,63	56,34
Junio.....	52,92	57,43	60,97	60,78	56,95	63,05
Julio.....	61,49	66,07	67,90	68,16	65,07	68,86
Agosto.....	67,56	71,87	74,20	74,37	73,85	75,73
Septiembre.....	55,39	60,28	63,99	64,48	63,33	68,55
Octubre.....	47,69	49,59	53,65	54,59	53,28	58,30
Noviembre.....	40,02	41,65	48,02	46,21	45,26	49,09
Diciembre.....	36,19	36,35	41,60	42,20	39,42	42,45

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

do mucho más competitivo y transparente, producto de la entrada masiva de Internet en el proceso de comercialización, junto con el exceso de oferta antes anunciado, han provocado una pérdida de poder de negociación por parte de la industria. En cuanto a la evolución

de los precios por comunidades autónomas, cabe enfatizar que las comunidades con mayor incremento de la oferta hotelera, Andalucía, Madrid y Comunidad Valenciana son aquellas en las que los precios exhiben un menor crecimiento (véase cuadro n.º 3).

Las variables de ingreso, gasto y margen de explotación ponen de manifiesto la delicada situación en que la que se encuentra el sector turístico español en general y el de la hostelería en particular (cuadros n.ºs 4, 5 y 6). En efecto, se constata una pérdida continua de ingre-

CUADRO N.º 3

## ÍNDICES DE PRECIOS HOTELEROS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Nacional .....	<b>111,0</b>	<b>110,3</b>	<b>109,2</b>	<b>107,4</b>	<b>106,4</b>	<b>105,8</b>	<b>103,8</b>	<b>101,0</b>	<b>97,3</b>
Andalucía .....	103,2	103,1	104,3	103,9	103,1	102,4	102,4	96,9	92,6
Aragón .....	129,1	132,5	125,5	124,0	124,8	117,2	112,3	104,5	102,7
Asturias .....	105,0	109,8	107,3	103,1	101,1	104,6	104,2	100,3	96,0
Baleares .....	111,3	111,3	108,8	106,4	104,5	103,4	100,0	94,6	93,8
Canarias.....	113,9	111,6	110,1	109,1	107,3	107,0	103,1	105,6	106,1
Cantabria.....	112,3	108,5	109,3	107,1	108,8	113,2	107,0	101,5	94,6
Castilla y León.....	114,8	115,6	116,4	112,8	110,5	109,9	107,0	103,5	99,0
Castilla-La Mancha.....	123,2	123,3	121,4	119,4	116,0	112,9	107,1	105,2	97,1
Cataluña.....	115,5	117,0	116,2	113,8	112,0	113,2	111,5	105,4	96,7
Comunidad Valenciana.....	107,1	108,3	106,4	104,2	103,2	100,9	101,3	97,2	95,0
Extremadura .....	109,4	111,9	110,9	107,4	106,2	105,5	103,4	101,8	97,0
Galicia.....	114,6	114,1	114,3	111,1	107,7	107,6	103,4	98,5	97,4
Madrid.....	109,9	115,4	112,6	109,1	110,8	110,6	109,4	104,9	99,1
Murcia.....	110,7	109,8	106,8	107,1	109,7	107,4	100,2	101,1	92,4
Navarra.....	119,2	124,3	128,1	124,7	121,9	113,3	110,8	106,4	99,2
País Vasco .....	108,8	103,6	104,7	103,2	103,2	101,9	105,9	102,9	99,8
Rioja .....	113,4	113,9	114,9	110,6	112,9	110,9	110,3	105,9	96,7
Ceuta.....	142,6	137,6	124,6	126,9	114,1	115,3	100,0	102,8	106,3
Melilla.....	111,4	136,9	119,4	123,3	122,7	124,2	116,8	113,1	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

CUADRO N.º 4

## INGRESO MEDIO POR ESTANCIA

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
H*** .....	36	39	40	41	44	45	46	48	50	46
H**** .....	62	65	67	67	70	66	67	66	68	62
H***** .....	133	131	140	136	141	146	144	145	143	132

Fuente: Elaboración propia con datos de Ernst &amp; Young (2010).

CUADRO N.º 5

## GASTOS POR ESTANCIA

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
H*** .....	30,1	33,9	35,9	36,5	40,7	40,2	40,7	42,5	44,2	45,4
H**** .....	50,9	56,5	57,8	58,4	62,0	57,0	56,8	57,7	64,0	61,6
H***** .....	108,6	109,5	123,0	119,7	127,0	132,5	1.332,2	131,9	140,2	140,6

Fuente: Elaboración propia con datos de Ernst &amp; Young (2010).

CUADRO N.º 6

## MARGEN NETO POR ESTANCIA

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
H*** .....	5,9	5,0	4,4	4,1	4,8	4,3	5,4	5,7	3,6	0,6
H**** .....	<b>11,5</b>	8,5	9,6	8,9	7,9	9,0	10,0	8,5	3,7	0,8
H***** .....	24,5	21,8	17,1	15,9	14,0	13,5	10,8	13,4	3,3	-8,5

Fuente: Elaboración propia con datos de Ernst &amp; Young (2010).

En todas las categorías de hoteles, especialmente en los de cuatro y cinco estrellas, ya que, a precios corrientes, son más bajos los ingresos por estancia en 2009 que en 2000. En cambio, los gastos presentan una tendencia creciente, lo que da lugar a unos márgenes netos cada vez más reducidos, que incluso pasan a ser negativos, como es el caso de los hoteles de cinco estrellas en el año 2009.

La caída de la ocupación hotelera, unida a un descenso en los precios se ha traducido en una reducción de las ratios de rentabilidad, pudiendo poner en peligro la subsistencia de muchas

empresas relacionadas con las actividades turísticas. Así, al descenso de la demanda hotelera, tanto en destinos vacacionales como urbanos, se le une la importante y generalizada reducción de tarifas llevada a cabo con el objetivo de atraer la demanda. Si a ello le añadimos la sobreoferta existente, especialmente en determinados mercados urbanos, se entenderá la importante caída de las ventas y de los ingresos hoteleros.

En cuanto al tipo de explotación, se mantiene la preferencia de las cadenas hoteleras por la firma de contratos de gestión o

alquiler variable, en los que la renta fija o mínimo garantizado se reduce sustancialmente. No obstante, la complicada situación económica por la que atraviesa el sector inmobiliario español y la necesidad de vender producto en determinadas empresas inmobiliarias con hoteles en cartera, para obtener liquidez, ha despertado el interés de algunas cadenas hoteleras con mejor situación financiera por la adquisición en propiedad de activos hoteleros. De manera que las cadenas hoteleras apostarán en el futuro por contratos de gestión en detrimento de los contratos de arrendamiento

### III. OFERTA TURÍSTICA DE LOS PAÍSES COMPETIDORES

La supremacía de España como destino turístico europeo corre un serio riesgo por la consolidación de la oferta de su entorno. Países de la ribera mediterránea que no habían desarrollado esta industria hasta hace dos décadas se han convertido ahora en fuertes competidores por los atractivos de su oferta, que cuenta con un alojamiento de calidad, unos precios por debajo de los españoles y un entorno menos masificado.

Los destinos maduros, a pesar de estar consolidados en los mercados europeos con una buena infraestructura, unos recursos humanos cualificados, una renovación permanente de hoteles con oferta lúdica, un medio ambiente sostenible y, finalmente, un fondo de comercio muy significativo, poseen unas carencias estructurales en la mayoría de los sectores de actividad turística que se traduce en una pérdida acelerada de competitividad (Aguiló *et al.*, 2005).

España sigue perdiendo peso relativo como destino turístico preferido por los extranjeros, a la vez que se incrementa el in-

terés por nuevos destinos turísticos vacacionales del Mediterráneo, cada vez más consolidados, que cuentan con una oferta hotelera muy competitiva. Por otro lado, una cierta mejora del contexto de estabilidad geopolítica, la fortaleza del euro y la excelente relación calidad precio de algunas de estas áreas —como Egipto, Turquía, Croacia, Túnez, Marruecos, Grecia y Bulgaria— hace que estos destinos continúen ganando cuota de mercado frente a los destinos españoles. La OMT, dibuja un panorama futuro para el año 2020 en el cual los países mediterráneos acapararán el 22 por 100 de la demanda mundial y en el que los tres países con mayor capacidad continuarán siendo Francia, España e Italia. Sin embargo, a la oferta actual en los países de la cuenca mediterránea se añadirán en torno a un millón y medio de nuevas plazas hoteleras si se tienen en cuenta los proyectos y planes urbanísticos actualmente conocidos procedentes la mayoría de los países emergentes.

Los países con mayor actividad turística son Francia, con 74,2 millones de turistas internacionales en 2009, una oferta de 5,8 millones de plazas y un valor añadido bruto de los sectores de hostelería y restauración de 30,1 millar-

dos de euros. España, con 52,3 millones de turistas internacionales, una oferta de tres millones de plazas y un VAB de los sectores de hostelería y restauración de 26,7 millardos de euros. Por último, Italia, con 43,2 millones de turistas internacionales, una oferta de 4,6 millones de plazas y un VAB de los sectores de hostelería y restauración de 25,5 millardos de euros (cuadros n.ºs 7 y 8).

Como puede observarse en estos cuadros, los países competidores directos —Egipto, Turquía, Croacia, Túnez, Marruecos, Bulgaria y Grecia— tienen una oferta total aún reducida respecto a los tres grandes receptores mediterráneos, pero por este motivo, así como por sus grandes recursos culturales, naturales, etc., tienen un potencial de crecimiento elevado. En su conjunto, tienen 2,85 millones de plazas de alojamiento y reciben algo más de 82,5 millones de visitantes, con Turquía, Grecia y Egipto como países líderes en volumen de turismo receptor.

Los países competidores emergentes consideran al turismo como un sector estratégico y factor de clave del crecimiento; para aprovecharlo, han desarrollado planes que contemplan: a) un incremento y diversificación de la oferta, b) la dotación y mejora de

CUADRO N.º 7

#### VALOR AÑADIDO BRUTO HOTELES Y RESTAURANTES (CNAE 55) (En millones de euros)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bulgaria .....	151,8	164,2	150,7	180,0	223,7	281,7	327,7	399,9
Grecia .....	2.490,7	..	..	2.670,0	3.059,7	3.185,5	3.457,2	3.851,9
España .....	17.436,1	18.051,8	19.465,4	20.599,9	22.253,7	23.300,1	25.171,8	26.669,7
Francia .....	21.211,7	22.184,3	23.993,3	24.200,9	25.620,2	26.866,3	28.528,5	30.188,4
Italia .....	18.200,4	18.872,4	20.141,7	19.303,5	18.713,5	18.983,6	21.993,0	25.490,8
Chipre .....	849,7	906,7	840,0	799,6	811,4	847,2	918,5	1.001,2
Portugal .....	2.236,4	2.261,6	2.363,9	2.445,7	2.739,4	2.845,9	3.072,2	3.357,3

Fuente: INE, Encuesta anual de servicios (datos europeos).

CUADRO N.º 8

## EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO DE LOS PAÍSES EMERGENTES

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bulgaria.....	136	133	144	159	190	221	247	267	272	281
Grecia.....	703	701	698	738	761	778	787	791	804	820
España.....	2.472	2.492	2.588	2.855	2.802	2.888	2.898	2.938	2.978	3.052
Francia.....	4.448	5.404	5.570	5.579	5.665	5.759	5.704	5.737	5.769	5.865
Italia.....	3.910	4.024	4.100	4.159	4.206	4.351	4.500	4.486	4.649	4.599
Chipre.....	88	92	94	95	96	95	94	93	90	89
Malta.....	41	39	40	41	41	38	40	41	40	40
Portugal.....	485	491	421	423	433	446	455	459	469	465
Croacia.....	485	474	470	483	497	499	482	482	485	494
Túnez.....	197	205	214	222	226	230	232	236	238	240

Fuente: Eurostat.

infraestructuras que faciliten la conexión entre espacios turísticos, c) la atracción y el fomento de la inversión en turismo, d) la organización de los agentes e instituciones con competencia en el sector, e) el incremento de la promoción para la mejora de posicionamiento en los mercados actuales y el acceso a nuevos mercados, y f) los incentivos a la inversión privada, que tienden a sustentarse en nuevos marcos regulatorios, así como los incentivos de tipo fiscal orientados al fomento de la iniciativa empresarial en el sector. Todo ello genera un atractivo escenario para la inversión, especialmente de flujos de capitales de procedencia extranjera, debido principalmente a su incidencia en la disminución de los costes.

Frente a los modelos de desarrollo que se han aplicado tradicionalmente en los destinos españoles, el inicio de la actividad turística en espacios no saturados ofrece la posibilidad, a los países competidores emergentes, de su planificación y ordenación según criterios de sostenibilidad. Este hecho constituye una clara ventaja competitiva para ellos. Por eso, es necesario que la oferta española, mediante los diferentes destinos y empresas, generalice la implanta-

ción y aplicación de procedimientos de innovación en productos, procesos, comercialización y organización.

#### IV. LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

##### 1. Determinantes teóricos e indicadores de la competitividad turística

El contexto en el que se desarrolla el citado posicionamiento relativamente peor del turismo español requiere un esfuerzo más profundo en el planteamiento pormenorizado de los elementos que inciden en su posición competitiva.

El análisis de la competitividad del turismo internacional se inserta, con ciertas diferencias, en el ámbito de las teorías convencionales del comercio internacional, en un contexto, hoy en día, de una mayor libertad de comercio y, en nuestro ámbito, en una mayor libertad de movimiento de las personas. Es cierto, sin embargo, que el hecho de que el producto turístico esté integrado básicamente por una multiplicidad de servicios, en muchos casos de tipo no comercializable, le propor-

ciona ciertas diferencias que pueden llegar a tener consecuencias significativas, como veremos más adelante.

En la actualidad, se reconocen dos grandes enfoques teóricos que permiten analizar la competencia en el ámbito internacional. Nos referimos, en primer lugar, a la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo, según la cual, aunque los países no sean más eficientes en la fabricación de productos, todavía pueden participar en los beneficios del comercio internacional especializándose en aquellos bienes y servicios en los que tienen ventaja relativa. Por su parte, la teoría de la ventaja competitiva de Porter, cuya esencia parte del principio de que los países adquieren ventaja competitiva en un determinado sector debido a la conjunción de los efectos combinados de cuatro atributos: condiciones de factores, condiciones de demanda, industrias de soporte y relacionadas, y la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas. A señalar que, además, existen dos variables externas como son la acción del gobierno y los elementos aleatorios.

En esencia, la explicación de la mayor o menor competitividad se

explicaría por los desarrollos que se han formulado a partir de estas dos teorías. Sin embargo, a nuestros efectos nos interesa, una vez definida la competitividad, analizar los indicadores existentes para precisar cuál es la posición competitiva de España, como destino turístico. Son múltiples las definiciones que existen de competitividad y, en muchos casos, resultan muy similares. En este contexto, Scott y Lodge (1985) afirman que la competitividad "...se refiere a la capacidad de un país de crear, producir y distribuir bienes y/o servicios a través del comercio internacional, lo que le permite obtener rendimientos crecientes sobre sus recursos". A la postre, y a nivel macroeconómico, se trata de que la competencia contribuya al aumento sostenible de la renta real del destino y del nivel de vida de sus ciudadanos.

Para el caso del turismo, así como para cualquier sector productivo, resulta complejo ofrecer a través de un análisis dinámico los elementos que definen la mayor o menor capacidad de una actividad económica para satisfacer la anterior definición. En definitiva, se trata de descifrar aquellos elementos que permiten a un destino mantener o mejorar su posición relativa en el mercado frente a sus competidores. Si difícil es la elección de variables que reflejen una posición competitiva positiva o negativa entre diferentes destinos, más difícil resulta establecer modelos capaces de cuantificar y agregar estas variables para que no se queden en simples esquemas teóricos incapaces de proporcionar conclusiones útiles para atacar aquellos problemas que contribuyen en mayor medida a debilitar la posición competitiva de un destino.

Haciendo una revisión de los principales modelos de competi-

vidad más recientes, hay que citar el modelo de Calgary de Crouch y Ritchie (1999), que parte de las dos grandes formulaciones teóricas de Ricardo y Porter, citadas anteriormente, referidas a la ventaja comparativa y la ventaja competitiva a disposición del destino. En este contexto, señalan que existen unos recursos fundamentales para atraer al turista que están complementados por unos factores y recursos de apoyo, una organización del destino y unos determinantes calificativos, como la seguridad, el precio de los elementos del producto turístico, etc., que mejoran o empeoran los factores que acabamos de citar. Las limitaciones, en términos de aplicación, de este modelo son flagrantes, tanto en lo que se refiere a la distinta relevancia de las variables planteadas como a sus posibilidades de medición.

Otro enfoque que merece ser resaltado es el de Dwyer, Forsyth y Rao (2000), quienes sustentan la competitividad de los destinos en los precios turísticos y su diferencial entre ellos, lógicamente modificado a través de las alteraciones de los tipos de cambio y la inclusión de la productividad de los componentes del producto turístico. Una visión ésta que tiene más en cuenta la competitividad a corto plazo que a largo, si bien, posteriormente, Dwyer y Kim (2003) sugirieron la incorporación de elementos más estructurales como factores de competitividad: recursos naturales, recursos creados, factores de apoyo, calidad del servicio y aspectos relativos a la organización y gestión del destino. Si bien las posibilidades de medición y ponderación siguen siendo aspectos discutibles también en este modelo.

Finalmente, durante estos últimos años ha tenido una gran difusión el informe de competitivi-

dad turística promovido por el World Economic Forum (2010) que desarrolla catorce pilares de competitividad divididos en tres grandes grupos: 1) marco legal: regulación de la política turística, sostenibilidad medioambiental, seguridad, salud e higiene y priorización del turismo; 2) infraestructuras y empresas: transporte aéreo, transporte terrestre, infraestructura turística, tecnologías de la información y competitividad de precios; 3) recursos humanos, naturales y culturales: recursos humanos, percepción nacional del turismo, recursos naturales y recursos culturales. Este modelo cuantificó cerca de sesenta variables incorporadas a los catorce pilares citados que correspondían a ciento treinta países. Los métodos de evaluación podían producir sesgos importantes al ser realizados en distintas variables por opiniones de expertos del propio país. Hay que citar también la falta de ponderación de las variables a la hora de la agregación como elemento más discutible del ejercicio. Sin embargo, es destacable el hecho de que el indicador agregado de competitividad muestre una elevada correlación con los ingresos turísticos de los distintos países incluidos en el informe.

La importancia de llevar a cabo una aplicación a tantos países y una medición con tantas variables ha sido motivo para que algunos expertos intenten mejorar sus resultados con el fin de aminorar las indudables deficiencias observadas. En este contexto, Pulido y Sánchez Rivero (2010) pretenden detectar la relación entre competitividad turística y crecimiento turístico. Su conclusión es que existe una correlación positiva. Más concretamente, observan qué factores de competitividad en el estudio de World Economic Forum se traducen en un mayor crecimiento turístico. En cuanto a los

resultados operativos, sugieren que los países que no consiguen alcanzar un nivel de crecimiento turístico adecuado a su competitividad turística deberían esforzarse en mejorar los factores que mejor correlacionan ambas variables, como son los recursos culturales, el transporte aéreo, los recursos naturales, las tecnologías TIC y las infraestructuras turísticas de transporte terrestre.

La aportación más completa y aplicable en términos de incorporación de elementos clave de competitividad, sus posibilidades de valoración y la ponderación de variables para obtener indicadores se debe a Hong (2008). Una visión esquemática de su modelo se observa en el gráfico 1. En principio, aunque una parte significativa del modelo incorpora

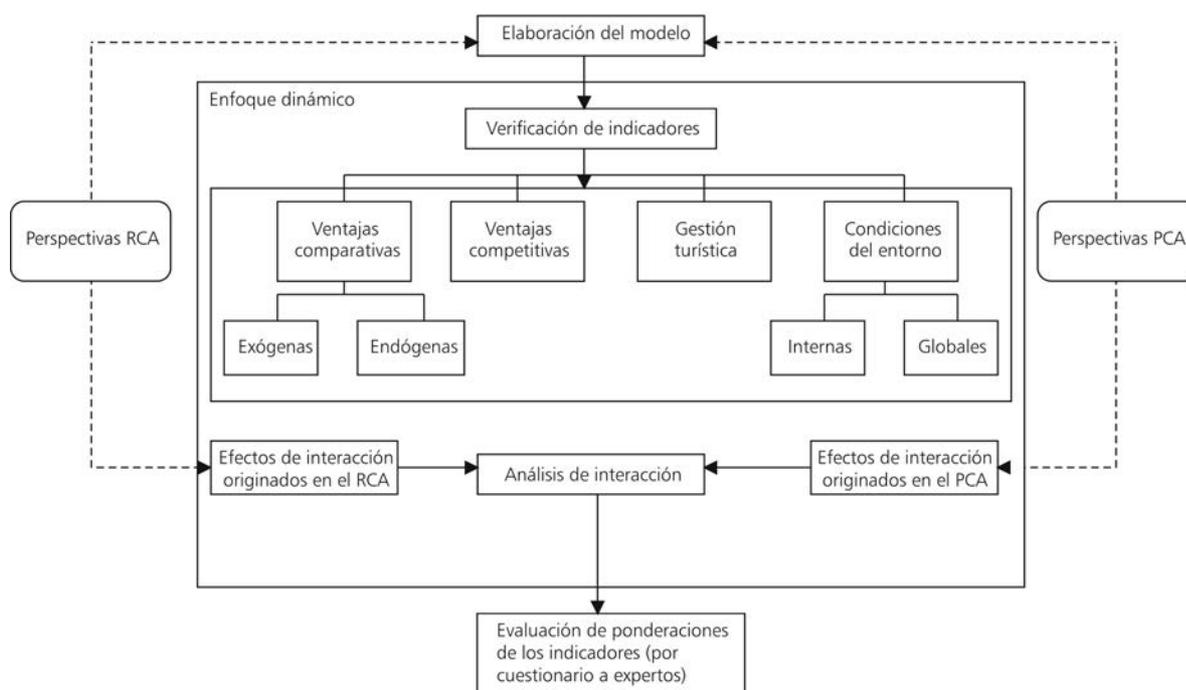
elementos ya incluidos en otros modelos, en su aportación se agregan en grupos de una forma coherente. En este contexto se analizan tres factores internos y dos externos.

Entre los factores internos estarían, en primer lugar, las *ventajas comparativas*, tanto exógenas como endógenas. Entre las primeras se encuentran los recursos naturales, incluido el clima, los recursos culturales y monumentales y los recursos de capital, es decir, la inversión y su tasa de crecimiento. Entre las segundas, figuran los recursos humanos, formación, educación y protección de los recursos naturales, los recursos provenientes del conocimiento y las ventajas provocadas por la innovación tecnológica sobre todo las de información y co-

municación, así como la traslación del conocimiento para la creación de nuevos productos.

En segundo lugar, las *ventajas competitivas*, tales como las inversiones en infraestructuras y los llamados factores avanzados en la terminología de Porter, que incluirían, además de los que responden estrictamente al título, aquellos relacionados con alimentos, tanto en relación a los ingredientes propios del destino como a su tecnología culinaria. También se incluyen la planificación estratégica de los vínculos de un destino en lo que se refiere a vínculos étnicos y a la creación de actividades relacionadas (como conferencias, *workshops*, ferias, etc.). Todo ello genera una rivalidad positiva en el destino en el sentido de Porter. Otra ventaja competitiva la constituyen los re-

GRÁFICO 1



Fuente: Hong (2008).

cursos, que también pueden incorporar actividades relacionadas con la innovación, ya que el mantenimiento y la protección del destino son importantes para la sostenibilidad de los recursos turísticos frágiles. Por su parte, la monitorización en la asignación de recursos debe establecer sistemas de evaluación, seguimiento y respuesta rápida capaces de seguir la pista del comportamiento de los recursos turísticos, incluyendo su agotamiento, intencionado o no. El crecimiento y el desarrollo también es una cuestión clave que describe la situación socioeconómica de un destino y que permite atraer inversores potenciales para mantener un entorno más seguro para el turista. Otro factor relevante es la efectividad operativa de un destino, referida a la motivación más elemental de un turista. En este sentido, un turismo interior sofisticado incentiva la creación de servicios de excelencia y proporcionan una primera señal de su posible deterioro o su necesidad de cambio. Finalmente, cabe mencionar como ventaja competitiva la creación de recursos facilitadores como las telecomunicaciones, las instituciones, etc., que convierten el viaje en más atractivo.

En tercer lugar, entre los factores internos, figuraría la *gestión del turismo*, que refuerza la calidad y la eficiencia a la dotación de servicios turísticos. Citemos en este punto la formación en gestión de recursos por profesionales especializados en la protección y preservación de recursos culturales, monumentales y paisajísticos. Otros aspectos que se enmarcan en esta categoría son: 1) el *marketing* enfocado al desarrollo de productos, políticas ajustadas de precios, canales de distribución o la integración total de los servicios turísticos en una lista para la elección del turista; 2) la organización y la regulación del desti-

no, para asegurar su competitividad y garantizar una adecuada planificación estratégica de éste; 3) la integración de las empresas para promover servicios turísticos generales e integrados (en este sentido, los *clusters* pueden proporcionar suficiente inversión de distintos servicios para que sus oferentes puedan ser rentables, a la vez que proporcionan mano de obra especializada necesaria para las diferentes actividades del sector); 4) promover la información ya sea turística, o sobre recursos turísticos o productos relacionados, y finalmente, 5) los servicios, tanto en lo que se refiere a infraestructuras como a recursos que facilitan su acceso, es decir, transporte, guías, etcétera.

En cuanto a los factores externos (o de entorno) hay que citar dos tipos: en primer lugar, las condiciones medioambientales internas, como podrían ser las epidemias, el deterioro de los recursos naturales por situaciones desastrosas, los acontecimientos especiales en los mercados financieros. Aquí se incluirían también los cambios en la superestructura, como los cambios políticos, la armonización de tensiones étnicas, la diversificación cultural, etc. En segundo lugar, las condiciones medioambientales globales, como los sucesos accidentales relativos a ataques terroristas, epidemias globales, guerras y sanciones económicas, etcétera.

Una vez descrito cada componente para la evaluación de la competitividad, el gráfico 1 incorpora los efectos de interacción dinámica que enriquecen el modelo propuesto y que están compuestos por dos orígenes causales de interacción: efectos de las ventajas comparativas de Ricardo (RCA) y efectos de las ventajas competitivas de Porter (PCA). Las primeras se dividen en *exógenas*,

como las inversiones en infraestructuras para promover recursos y atractivos culturales o naturales, o la gestión turística que proporciona asistencia a través del *marketing*, la planificación estratégica, etc., y *endógenas* según las cuales la mejora en los recursos turísticos proporciona un importante respaldo a la planificación estratégica a través de la organización de eventos especiales, el desarrollo de recursos humanos para mejorar la sostenibilidad de un destino o las innovaciones tecnológicas para aumentar la satisfacción con la eficiencia de los sistemas operativos del destino.

En cuanto a los efectos de influencia de las ventajas competitivas de Porter (PCA), proporcionan la creación de valor añadido para desarrollar las RCA. En este sentido, para aumentar las ventajas comparativas exógenas, las inversiones en infraestructuras intensificarán el atractivo de los recursos naturales y culturales de un destino. El desarrollo de recursos culturales puede ser alcanzado también promoviendo actividades como la comida o el folclore a través incluso de festivales. La gestión turística para enaltecer experiencias o incorporar conceptos como la responsabilidad del empleo en cuestiones turísticas. En relación con el aumento de las ventajas comparativas endógenas, la profundización en los gustos de los turistas se puede alcanzar proporcionando infraestructura de servicios, estrategias de planificación para aumentar los vínculos del turista, etcétera.

El modelo de Hong (2008) concluye con la propuesta fundamental de un procedimiento y una metodología de evaluación para la competitividad del destino. Para ello, es necesario un análisis que conduzca a la verificación

ción de los indicadores, cómo interactúan y qué ponderaciones se utilizan. Sobre esta última cuestión, para ponderar los indicadores cuantitativos y cualitativos se utiliza el proceso jerárquico analítico que integra diferentes mediciones en un resultado global único, a través de encuestas en las que se opina haciendo evaluaciones por pares. Las ponderaciones fueron obtenidas a través de una encuesta a investigadores en competitividad turística y funcionarios públicos dedicados a cuestiones turísticas. El resultado ha sido que la importancia relativa de cada uno de los factores da como resultado un claro predominio de las ventajas comparativas *exógenas* (clima, paisaje, ser patrimonio mundial de la UNESCO, la disponibilidad de capital) a la hora de mejorar el posicionamiento competitivo de un destino. A una larga distancia se situaron la generación de ventajas compe-

titivas y las mejoras en la gestión turística.

## 2. La competitividad turística en España

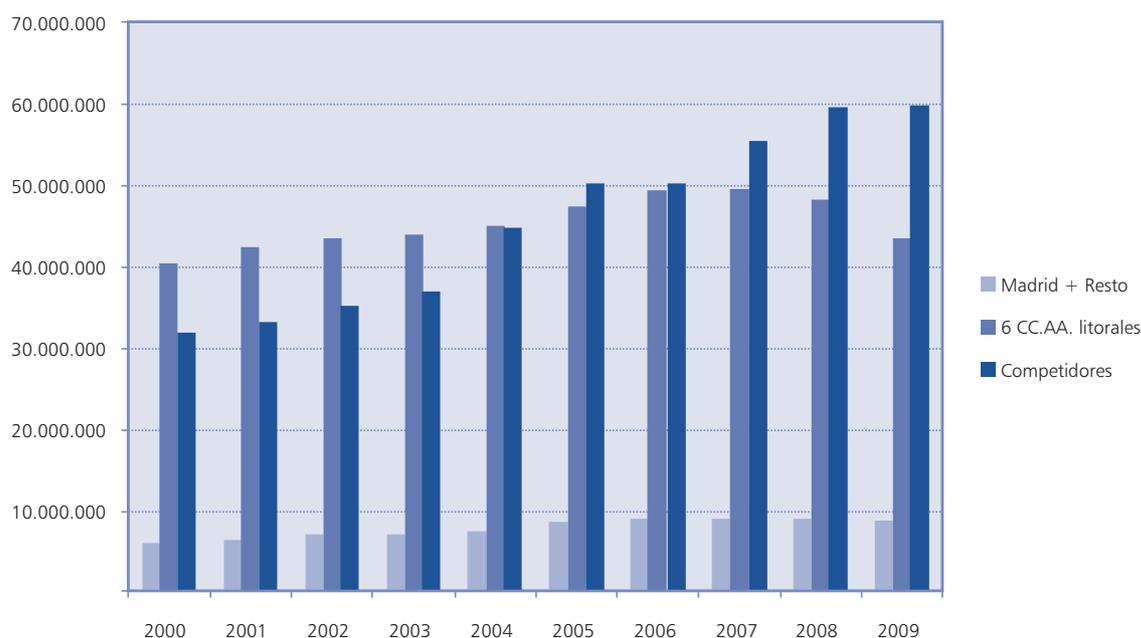
Durante estos últimos años, se ha venido insistiendo en el hecho de que España ha perdido cuota de mercado en términos relativos a otros destinos competidores. Es cierto que hoy en día existe una evidente diferenciación del producto turístico en razón a que el turista diversifica cada vez más a la hora de tomar decisiones cuando elige un determinado viaje. En este contexto, si bien es cierto que España ha podido observar cómo crecen determinados segmentos de demanda, la madurez del turismo de "sol y playa" y el mejor comportamiento de los competidores en este tipo de turismo, han puesto en evidencia las dificultades que España posee

para mantener su peso relativo en el contexto internacional.

Como se observa en el gráfico 2, la diferencia de crecimiento turístico entre los seis destinos competidores incluidos en nuestro análisis (Turquía, Croacia, Chipre, Egipto, Marruecos y Túnez) y las seis comunidades autónomas del litoral Mediterráneo y Canarias es notoria. En cambio, sin poder tener en cuenta estadísticamente que hay destinos tanto del litoral español como de países mediterráneos considerados que tienen porcentajes significativos de turismo que no es de "sol y playa", parece claro que la disminución del peso relativo del turismo español con respecto a los países competidores se ha cebado más en las regiones litorales que en el resto de regiones españolas.

Para explicarlo, hay que remitirse, en primera instancia, a la evo-

GRÁFICO 2  
COMPARACIÓN ENTRE CRECIMIENTO TURÍSTICO DE LOS PAÍSES COMPETIDORES, CC.AA. LITORALES Y EL RESTO



lución de los tipos de cambio, que básicamente han actuado como instrumentos de competitividad para los países que más comparten mercados turísticos con España. En el cuadro n.º 9 se observa la evolución entre 2000 y 2009 del número de turistas y de los tipos de cambio. Aunque no cabe, en absoluto, la posibilidad de generalización, parece evidente que, sobre todo Turquía y Egipto, pero también Túnez, han cosechado sustanciales tasas de crecimiento turístico junto con devaluaciones tremendamente significativas. Destacar los casos de Croacia y Marruecos que, en términos generales, se han beneficiado de una expansión turística muy considerable alejada prácticamente de una desvalorización de sus monedas.

Aunque en el campo del diseño de modelos aplicables para explicar la competitividad de un destino se ha avanzado mucho durante la presente década, tal como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, no existe, por el momento, más que un número limitado de aplicaciones. En este caso es obligado recurrir al ya citado estudio del World Economic Forum (2010), que sitúa a España en un lugar destacado, entre los diez países más competitivos de los ciento treinta analizados, especialmente por pilares como las infraestructuras turísticas, los recursos culturales y, en menor medida, la salud e higiene y la prioridad del turismo. En cambio, las políticas y normativas turísticas, las

tecnologías de la información, los elevados precios y los recursos naturales constituirían nuestras principales debilidades. Ya hemos mencionado las limitaciones del modelo, a las que hemos de añadir su visión estática, que nos impide analizar si realmente nos encontramos en un proceso de deterioro de los factores de competitividad que pondrían en riesgo nuestro crecimiento futuro.

La pérdida de cuota mercado en relación con nuestros competidores más próximos no deja lugar a dudas. El instrumento de los tipos de cambio en los países fuera del euro parece que ha jugado un papel muy significativo. Sin embargo, hay que seguir profundizando en la formulación, valoración y ponderación de variables significativas que proporcionen indicadores dinámicos, tal como se observa en el trabajo de Pulido y Sánchez Rivero (2010), con el fin de detectar si realmente existen evidencias que permitan afirmar hasta qué punto la mejora de los indicadores citados contribuye al crecimiento turístico y económico de los destinos.

En el ámbito de las comunidades autónomas han existido algunos intentos de aproximación al diseño de indicadores de competitividad, como el artículo de Espinet *et al.*, (2004), en el que se elabora un "índice de servicio hoteleros" y un "ajuste de precios según la calidad", utilizando el método de los precios hedónicos.

Junto a estas aportaciones parciales, Exceltur (2010) ha publicado el que denomina "Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas", en el que pretende crear un sistema de evaluación y seguimiento de la situación competitiva de las comunidades autónomas a medio y largo plazo. El sistema se fundamenta en el diseño de siete pilares que son los siguientes: 1) visión de *marketing* estratégico y apoyo comercial; 2) accesibilidad y conectividad por medio del transporte; 3) ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico; 4) diversificación y categorización de productos turísticos; 5) atracción de talento de formación y eficiencia de los recursos humanos; 6) el turismo como prioridad política y su gobernanza; 7) desempeño: resultados económicos y sociales. En cada uno de estos pilares se inscriben un conjunto de indicadores, la mayoría cuantitativos, y, en menor medida, cualitativos. Estos últimos se evalúan a través de opiniones de expertos de las administraciones públicas y de los empresarios turísticos. No existe ponderación de indicadores. El resultado final a partir de un valor medio 100 figura en el cuadro n.º 10. Un aspecto discutible en la elaboración del indicador final es la inclusión del séptimo y último pilar. Efectivamente, la mayoría de indicadores calculados en este pilar, como el gasto medio por turista, los ingresos turísticos, e incluso la satisfacción, más

CUADRO N.º 9

## CRECIMIENTO DEL TURISMO EN PAÍSES DEL MEDITERRÁNEO Y EVOLUCIÓN DE SUS TIPOS DE CAMBIO CON RESPECTO AL EURO 2000-2009

	Turquía	Chipre	Croacia	Egipto	Marruecos	Túnez
Porcentaje crecimiento número de turistas.....	159,7	-20,3	50	95,3	85	33,2
Porcentaje de devaluación .....	271,2	3,3	-3,1	146,9	14	49,5

Fuente: Elaboración propia con datos de EXCELTUR.

CUADRO N.º 10

## INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

CC.AA.	RANKING	VALOR
País Vasco.....	1	114
Comunidad de Madrid.....	2	113,6
Cataluña.....	3	113,5
Andalucía.....	4	107
Baleares.....	5	104,5
Canarias.....	6	103,2
Comunidad Valenciana.....	7	101,4
Galicia.....	8	98,3
Navarra.....	9	98,1
La Rioja.....	10	97,8
Castilla-La Mancha.....	11	95,3
Castilla y León.....	12	94,9
Murcia.....	13	94,7
Cantabria.....	14	93,2
Aragón.....	15	92,3
Asturias.....	16	92,1
Extremadura.....	17	86

Fuente: EXCELTUR (2010).

que expresar un indicador de competitividad nos dan a entender cuál es el resultado final de la actividad turística en cada comunidad autónoma. En este contexto, un buen posicionamiento se deberá probablemente al hecho de ser más competitivo, lo que, a la postre, tendrá que ser verificado a través de la elaboración de los indicadores de competitividad.

## V. CONCLUSIONES

Una evidencia que parece incontestable en el caso español es el exceso de oferta de alojamiento turístico reglado, provocado por un incremento de cerca de 600.000 plazas en los últimos diez años, con una elevada concentración en el litoral mediterráneo y los dos archipiélagos. Los mayores crecimientos se han dado en la Comunidad de Madrid y Andalucía, mientras que en Baleares y Canarias la oferta se mantiene estable. El número de plazas de alojamiento en hoteles de cuatro y cinco estrellas se ha doblado en la presente década,

en cambio los de una y dos estrellas y los hostales ha disminuido en un 9 por 100.

Caída de la ocupación, descenso en los precios y la consiguiente reducción de rentabilidad son las características de un sector en recesión. Según las cuentas satélite del turismo en España, el PIB turístico creció un 9 por 100 en el período 2000-2008, mientras que el PIB nacional lo hacía a un nivel del 22,9 por 100, lo que se traduce en que la participación del turismo en la economía nacional haya pasado de un 11,6 por 100 en el año 2000 a un 10,5 en 2008, poniendo de manifiesto los problemas estructurales de los sectores de actividad turística que se traducen en una pérdida continuada de competitividad.

España sigue perdiendo peso relativo como destino turístico preferido por los turistas extranjeros, a la vez que se incrementa el interés por nuevos destinos turísticos vacacionales del Mediterráneo, cada vez más consolidados, que cuentan con una oferta hotelera muy

competitiva y una excelente relación calidad-precio. Los países competidores emergentes consideran al turismo como un sector estratégico y factor de clave del crecimiento, y para aprovecharlo han puesto en marcha planes de desarrollo turístico con incentivos a la inversión privada que tienden a sustentarse en nuevos marcos regulatorios, así como en incentivos de tipo fiscal orientados al fomento de la iniciativa empresarial en el sector.

Si bien la profundización de los niveles de competitividad a medio y largo plazo ha generado una importante bibliografía en la primera década del presente siglo, aún se encuentran pocos estudios que permitan obtener resultados sobre la posición competitiva de los países y destinos. Además, la corta tradición de estos análisis y sus aplicaciones no permiten todavía obtener los resultados de mayor interés, que provendrían del conocimiento dinámico de los cambios positivos o negativos en el *ranking* de la competencia turística.

## BIBLIOGRAFÍA

- AECIT (2010), *La actividad turística española años 2000 a 2009*, Ed. Ramón Areces.
- AGUILÓ, E.; ALEGRE, J., y SARD, M. (2005), "The persistence of the sun and sand tourism model", *Tourism Management*, 26: 219-231.
- AGUILÓ, E., y ROSSELLO, J. (2005) "Host community perceptions: A cluster analysis. *Annals of Tourism Research*, 32, 4: 925-941.
- AGUIRRE-NEWMAN (2010), *Informe de mercado turístico e inversión hotelera 2010*.
- BRAMWELL, B. (2004), "Mass tourism, diversification and sustainability development in Southern Europe's coastal regions", en Bramwell, B. (ed.), *Coastal Mass Tourism*.
- CLAVER, E.; MOLINA, J., y PEREIRA, J. (2007), "Competitiveness in mass tourism", *Annals of Tourism Research*, 34, 3: 727-745.
- CROUCH, C.I., y RITCHIE, J.R.B. (1999), "Tourism, competitiveness and social prosperity", *Journal of Business Research*, 44: 137-152.
- DWYER, L; FORSYTH, R., y RAO, P. (2000), "The price competitiveness of travel and tou-

<p>rism: a comparison of 19 destinations”, <i>Tourism Management</i>, 21,1: 9-21.</p> <p>DWYER, L., y KIM, C. (2003), “Destination competitiveness: Determinants and indicators”, <i>Current Issues in Tourism</i>, 6, 5: 369-414.</p> <p>ESPINET, J.M., y FLUVIÁ, M. (2004), “Competitividad y precios de los destinos turísticos de la costa española”, <i>PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA</i>, n.º 102: 125-140.</p> <p>EUROSTAT (2008), <i>Euro-Mediterranean Statistics 2007</i>.</p> <p>EXCELTUR (2010), <i>Monitor 2009</i>, Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas, Exceltur-Deloitte.</p> <p>ERNST &amp; YOUNG (2010), <i>Indicadores económicos de la industria hotelera española. Años 2000 a 2009</i>.</p> <p>GONZÁLEZ, R., y MENDIETA, M. (2009), “Reflexiones sobre el concepto de competitividad de los destinos turísticos”, <i>Cuadernos de Turismo</i>, n.º 23: 111-128.</p>	<p>HONG, W. Ch. (2008), <i>Competitiveness in the Tourism Sector</i>, Physica-Verlag, Heidelberg.</p> <p>INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2010a), <i>Encuesta de ocupación hotelera</i>.</p> <p>— (2010b), <i>Encuesta de índice de precios hoteleros</i>.</p> <p>MELIÁN, A., y GARCÍA, J. (2003), “Competitive potential of tourism destinations”, <i>Annals of Tourism Research</i>, 33, 3: 710-743.</p> <p>ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2007), <i>Tendencias de los mercados turísticos</i>.</p> <p>— (2010), <i>Tourism highlights 2010 edition</i>.</p> <p>PULIDO, J. I., y SÁNCHEZ-RIVERO, M. (2010), “Competitividad versus crecimiento en destinos turísticos. Un análisis mediante técnicas multivariantes”, <i>Cuadernos de Economía</i>, 33, 91: 159-182.</p> <p>RAMÓN, A (2002), “Determining factors in entry choice for international expansion. The ca-</p>	<p>se of the Spanish hotel industry”, <i>Tourism Management</i>, 23, 6: 597-607.</p> <p>SÁNCHEZ R., y FAJARDO C., (2007), <i>La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños</i>.</p> <p>SCOTT, B.R., y LODGE, G.C. (1985), <i>US Competitiveness in the World Economy</i>, Business School Press, Boston M.A.</p> <p>VERA, J.F., e IVARS, J.A. (2003), “Measuring sustainability in a mass tourism destination: Pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain”, <i>Journal of Sustainable Tourism</i>, 11 (2 y 3): 181-203.</p> <p>WORLD ECONOMIC FORUM (2010), <i>The Travel &amp; Tourism Competitiveness Report 2009</i>, World Economic Forum, Geneva.</p> <p>ZHANG (2007), “Comparative advantage. Explaining tourism flows”, <i>Annals of Tourism Research</i>, 34, 1: 223-243.</p>
--	---	--