

ANÁLISIS DINÁMICO DE LOS RECURSOS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD: IDENTIFICACIÓN DE FORTALECIMIENTOS Y DEBILITAMIENTOS DE LAS REGIONES ESPAÑOLAS EN EL PERÍODO 2010-2018

MARCELINO SÁNCHEZ RIVERO
MARÍA CRISTINA RODRÍGUEZ RANGEL
Universidad de Extremadura

1. INTRODUCCIÓN

El contexto actual que caracteriza la actividad turística queda definido, principalmente, por una diversificación de la oferta de productos turísticos que ha permitido un incremento exponencial de los destinos que compiten por atraer turistas. En este sentido, la gestión de la competitividad del destino se convierte en una condición *sine qua non* para aquellos territorios que deseen permanecer en una posición privilegiada en el mapa turístico.

En efecto, en un escenario en el que se ha incrementado de forma notable la competencia entre destinos (Cracolici et al., 2008; Eraqi, 2009), la competitividad se convierte en un factor esencial para el éxito. Para ello, es fundamental que el destino sea consciente de qué necesita hacer para ser más competitivo que otros destinos (Go y Goovers, 2000; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005; Mazanec et al., 2007).

Monitorizar es clave para explorar las potencialidades y minimizar las limitaciones de un destino turístico incrementando su atractivo (Aguiar-Barbosa et al., 2021). Es por ello que desde que comenzó el estudio del fenómeno de la competitividad con los primeros trabajos desarrollados a nivel de empresa por Porter (1980) han proliferado diversos trabajos científicos, adaptando el concepto a las peculiares características de la actividad turística, que han centrado su interés en tratar de delimitar el concepto (Crouch y Ritchie, 1999; Poon, 1993; ...) y en señalar los factores que afectan a la competitividad de un destino (Du Plessis et al., 2015; Dwyer y Kim, 2003; Crouch, 2011; Heath, 2003; Ritchie y Crouch, 2003).

A pesar de ser un tema recurrente en el ámbito científico, hasta el día de hoy no existe unanimidad sobre el concepto, si bien la definición propuesta por Ritchie y Crouch (2003) presenta un amplio grado de aceptación. Estos autores unen el concepto de competitividad de destinos con atractivo turístico, preservación de recursos y be-

neficios para la calidad de vida de la población residente, alineando la competitividad con la productividad sostenible.

Según señalan Abreu-Novais et al. (2016), existe una tendencia creciente en el interés de medir la competitividad de un destino e identificar los factores o aspectos que ayudan a mejorar sus posiciones competitivas. A nivel de gestión, este interés se ve materializado en el desarrollo de diferentes herramientas que persiguen el objetivo de medir la posición competitiva relativa de un destino, destacando a nivel mundial el *Tourism and Travel Competitiveness Index (TTCI)*, elaborado por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum (WEF)*), que analiza un total de 139 países y establece un ranking a partir de tres principales dimensiones: marco normativo, entorno empresarial e infraestructuras y recursos humanos, culturales y naturales.

Centrando la atención en el ámbito de interés de la presente investigación, el destino España, desde EXCELTUR se elabora el informe MoniTUR que parte con el objetivo inicial de medir la competitividad turística relativa de las 17 regiones que integran el país. Este informe constituye una valiosa herramienta para la gestión de la competitividad puesto que, a través de sus pilares e indicadores, fija el foco sobre qué aspectos son importantes mejorar para alcanzar una mejor posición competitiva para el destino, permitiendo realizar una fotografía de la situación actual de cada uno de los 17 destinos analizados.

Si bien la información facilitada por el informe MoniTUR se erige como una valiosa herramienta para los gestores de destino, ésta queda limitada por su carácter estático, es decir, permite conocer cómo se encuentra una región en el momento de realización del análisis pero se desconoce cuál ha sido el dinamismo del destino para llegar a esa posición competitiva. El trabajo propuesto en la presente investigación va un paso más allá en la gestión de la competitividad al proponer un análisis dinámico que permita, además de conocer cuál es la posición relativa competitiva de un destino en un momento determinado, analizar cómo evoluciona cada región a lo largo del periodo estudiado. Mostrando, por tanto, qué regiones han desarrollado las estrategias más eficaces en la gestión de su posición competitiva.

Los resultados alcanzados, por tanto, permitirán identificar una serie de convergencias o divergencias junto con un conjunto de reforzamientos o debilitamientos competitivos, haciendo posible conocer qué regiones son las que han desarrollado estrategias más eficaces e identificando sobre qué aspectos han centrado sus esfuerzos aquellas regiones que consiguen mejorar su posición competitiva relativa.

Para ello, se compara la situación de los 25 indicadores que conforman el pilar analizado, diversificación y estructuración de productos turísticos, de cada una de las regiones españolas a lo largo del periodo considerado. Como resultado, se consiguen identificar cambios relativos en los indicadores. La comparación de estos cambios con respecto a la situación de la región para el indicador al final del periodo permite determinar cuatro escenarios posibles: reforzamiento competitivo, debilitamiento competitivo, convergencia y divergencia competitiva. A continuación, se calculan las desviaciones típicas de las diferencias entre indicadores, lo que permite reconocer

sobre qué indicadores han realizado un mayor esfuerzo cada una de las regiones. Seguidamente, el cálculo del valor medio de esas diferencias ayuda a reconocer si se ha producido una ganancia o pérdida neta de competitividad para el periodo analizado. Finalmente, la combinación de este último resultado con la comparación del escenario actual en el que se encuentra la región para cada indicador logra medir la intensidad del cambio producido.

La principal novedad que aporta este trabajo de investigación es que no existe, al menos que los autores tengan conocimiento, ningún trabajo previo que realice un análisis de los resultados de MoniTur desde una perspectiva dinámica, por tanto, los resultados alcanzados constituyen un valioso output para los gestores de destino de las regiones españolas.

Para alcanzar sus objetivos, el presente trabajo de investigación muestra la siguiente estructura: a la presente introducción le sigue un marco teórico que permite contextualizar el fenómeno estudiado. A continuación, se detalla la metodología utilizada para, seguidamente, enumerar los principales resultados alcanzados. Finaliza con un último apartado en el que se sintetizan las conclusiones alcanzadas, así como sus implicaciones para la gestión de destinos.

2. MARCO TEÓRICO

La competitividad de un destino turístico es importante para que éste pueda conseguir y mantener una posición favorable en el mercado turístico mundial, al tiempo que mantiene una ventaja competitiva sobre sus principales competidores (Leung y Baloglu, 2013).

Poseer una ventaja competitiva supone, según señalan algunos autores, servir a los clientes, turistas en el caso particular del sector en el que se centra esta investigación, mejor que la competencia (Koc, 2009). Athiyaman y Robertson (1995) apuntan que para obtener una ventaja competitiva es necesario aplicar energía y recursos para planificar de forma estratégica y, posteriormente, medir los resultados obtenidos de las acciones realizadas.

En este sentido, no es de extrañar que exista un interés creciente por parte de los destinos por medir su competitividad y desarrollar acciones que permitan mejorar su posición competitiva. Abreu-Novais et al. (2016) señalan que existe un interés en medir e identificar aspectos que ayuden a mejorar la posición competitiva de un destino. Este interés se ve materializado en la aparición de diferentes trabajos centrados en delimitar el concepto, al tiempo que analizan qué factores son los que juegan un rol fundamental en la competitividad de un destino.

A pesar de ser un tema recurrente en la literatura científica, los diferentes enfoques teóricos que han sido utilizados para abordar el tema han provocado que exista un alto grado de discrepancia, tanto en la definición como en la medida de la competitividad turística de un destino dado (Cracolici et al., 2008).

Atendiendo a las discrepancias existentes en la definición y delimitación del concepto, el trabajo publicado por Aguiar-Barbosa et al. (2021) realiza un análisis de cómo ha evolucionado el concepto de competitividad desde el primer estudio elaborado por Poon (1993). Los autores desarrollan un análisis de contenido sobre las diferentes conceptualizaciones propuestas en un total de 130 artículos consiguiendo diferenciar tres etapas en la evolución del concepto.

Una primera etapa, comprendida entre 1999 y 2004, en la que la principal preocupación de los autores se centra en mejorar la eficiencia y desempeño de la industria en relación con ciertos factores críticos de éxito, por ello, en su análisis clasifican esta primera etapa como economicista y porteriana (Hassan, 2000; Crouch y Ritchie, 1999; Thomas y Long, 2000).

La segunda etapa que identifican queda definida por los trabajos realizados entre 2005 y 2010, que se caracterizan por abordar el fenómeno de la competitividad incluyendo aspectos claves como la sostenibilidad, al tiempo que se incrementa la preocupación por mejorar la experiencia del turista en el destino (Cracolich et al., 2008; Daskalopoulou y Petrou, 2009; Lee y King, 2009).

Finalmente, identifican un tercer periodo, comprendido entre 2011 y 2018, que representa una vuelta al inicial concepto económico, entendiendo la competitividad como la capacidad del destino de promover acciones, condiciones, productos y servicios para mejorar su productividad creando satisfacción y experiencias innovadoras para el visitante al tiempo que se preservan los recursos naturales (Armenski et al., 2018; Das y Dirienzo, 2012; Pulido-Fernández et al., 2014; Xu et al., 2014).

Como puede verse, la evolución del concepto ha supuesto un desplazamiento del foco de atención al abordar la conceptualización de la competitividad de un destino, desde el análisis de la ventaja comparativa, que se encontraba asociada a la dotación de recursos del destino, hacia la gestión, con el fin de poder incrementar la ventaja competitiva, al tiempo que se trabaja en la sostenibilidad de los recursos y se mejora la calidad de vida de los residentes (Armenski et al., 2018). Y es precisamente en este contexto donde la monitorización cobra especial relevancia.

Por su parte, la formulación de modelos teóricos que permitan medir la competitividad de un destino ha centrado buena parte de la atención de los investigadores en esta materia.

El trabajo desarrollado por Crouch y Ritchie (1999) representa la primera propuesta de un modelo conceptual para entender qué factores afectan a la competitividad de un destino turístico dado. Según estos autores, la competitividad de un destino depende de las ventajas comparativas que consiga establecer, a partir de la dotación de recursos, de las ventajas competitivas, obtenidas a partir de la gestión de estos recursos, y de una serie de fuerzas a nivel macro-entorno (economía global, terrorismo y tendencias culturales y demográficas) y de una serie de circunstancias del micro-entorno (entre las que se encuentran los determinantes de calificación y ampliación así como los factores y recursos de apoyo).

Dwyer et al. (2004) desarrollan, por su parte, un modelo en el que, además de la dotación de recursos tanto naturales como patrimoniales, y los recursos creados y de apoyo, la competitividad viene explicada por: la gestión del destino, incluyendo tanto la gestión pública como la privada, las condiciones de demanda (conciencia, percepción y preferencias) y una serie de condiciones de situación (que explican como fuerzas relacionadas con condiciones económicas, sociales, culturales, demográficas, gubernamentales o tendencias competitivas, entre otras).

Por su parte, Heath (2002) partiendo de los modelos de Crouch y Ritchie (2000) y Dwyer et al. (2001), propone una adaptación de los elementos principales de estos modelos para diseñar un modelo que sirva como marco teórico de referencia para medir la competitividad turística del destino Sudáfrica.

Más tarde, Crouch (2011) desarrolla una investigación que pretende indagar sobre cuáles son los atributos, de entre los propuestos en diferentes modelos teóricos, que ejercen un mayor impacto en la competitividad de un destino turístico. Concluye que los recursos básicos y atractivos, junto con la gestión del destino, son los dos principales factores que, a juicio de los expertos, ejercen una mayor influencia en la competitividad de un destino turístico. Los autores destacan que, aunque es innegable que el atractivo global de un destino es un aspecto crítico en la toma de decisiones de los viajeros, un destino puede seguir obteniendo una buena posición competitiva mediante un adecuado diseño de productos, una superestructura turística de calidad, la creación o la acogida de eventos suficientemente atractivos, etc. Por lo tanto, la gestión del destino cumple un rol fundamental para suplir una dotación inadecuada de recursos turísticos de un destino.

Al margen de estos modelos teóricos, se desarrollan una serie de indicadores cuya función es convertirse en una herramienta de ayuda a la gestión del destino, para ello monitorizan la posición competitiva relativa de los destinos, destacando a nivel internacional el *Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)*, que elabora el *World Economic Forum* para medir la posición relativa de 139 países. Por su parte, para el destino España, país que centra el interés de este trabajo, se puede destacar el informe MoniTur elaborado por Exceltur.

En efecto, monitorizar la competitividad de un destino se ha convertido en una tarea fundamental para los gestores del mismo, mediante la cual pueden lograr explorar las potencialidades del destino al tiempo que se minimizan las posibles limitaciones y se incrementa el atractivo del destino. En definitiva, la monitorización de la competitividad se convierte en una herramienta esencial para mejorar la situación competitiva de cualquier destino. Además, se ha de tener en cuenta que, más allá del análisis estático, estudiar la evolución de la competitividad turística es vital para los destinos, puesto que, tal y como señalan Aguiar-Barbosa et al. (2021), esta evolución representa un indicador de cambio del mercado turístico que permite también evaluar cómo de eficientes han sido las estrategias desarrolladas para mejorar en aspectos determinados. Por ello, se considera que los resultados perseguidos por esta investigación representan una valiosa herramienta para los gestores de destino puesto que, partiendo de la información estática, se desarrolla un análisis dinámico que arroja importantes resultados para cada uno

de los 17 micro-destinos, constituidos por cada una de las Comunidades Autónomas en las que se divide el país, que pueden convertirse en un valioso input para que los mismos puedan evaluar qué políticas son las más eficaces para conseguir sus objetivos.

3. METODOLOGÍA

3.1. Datos

Los datos utilizados en el presente estudio han sido obtenidos de los informes MoniTur de la Alianza para la Excelencia Turística de España (Exceltur, 2011, 2019). Estos informes recogen una instantánea de la competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas. Para ello, se analizan de forma independiente un total de 7 pilares de competitividad turística. De todos ellos, el pilar que se analiza en este trabajo es el pilar 4 relativo a “diversificación y estructuración de productos turísticos”. El objetivo de este pilar es cuantificar cómo de competitivos son los productos turísticos que ofertan las regiones españolas. De manera más específica, este pilar aborda tres cuestiones esenciales para la competitividad turística:

1^a) La gestión integral de la oferta por clubes de producto en los destinos: ante unos turistas y unos mercados cada vez más exigentes, más informados y más multimotivados, son fundamentales las estrategias de integración de la oferta a través de modelos de gestión público-privada, con el objeto de generar mayor valor añadido y, por tanto, mayor gasto final en los destinos y mayores efectos multiplicadores sobre el tejido social y empresarial. En este sentido, los clubes de producto tienen un protagonismo fundamental para conseguir mejorar la competitividad turística de los destinos.

2^a) La diversificación de la oferta de productos: las nuevas tipologías de turismo surgidas en los últimos años como consecuencia de la multimotivación de los turistas está permitiendo la puesta en valor de determinados recursos que permiten diversificar los productos turísticos ofertados. Es evidente que los destinos con una oferta más diversificada serán también los destinos más competitivos.

3^a) Cualificación de la oferta alojativa: las crecientes exigencias del turista del siglo XXI obligan a ofrecer un alojamiento de calidad. Los hoteles de 4 y 5 estrellas son, en la actualidad, los más demandados, al mismo tiempo que son los que mayor calidad turística ofrecen. Por tanto, la competitividad de un destino no está solo en relación directa con la capacidad alojativa, sino que también va a depender de forma directa de la calidad de la misma.

Para medir las cuestiones anteriormente expuestas, MoniTur hace uso de un total de 25 indicadores, que mide en las 17 Comunidades Autónomas españolas. Debido al carácter heterogéneo de estos indicadores, y con el objeto de poder llegar a un único índice sintético en cada pilar analizado, MoniTur reescala el valor de todos los indicadores, otorgando el valor 100 al indicador a nivel nacional, y expresando el valor de cada indicador en cada región en términos de puntos porcentuales de dispersión respecto al valor medio nacional. Así, una región con un valor de 85 en un indicador se encon-

trará 15 puntos porcentuales por debajo de la media nacional. Este reescalamiento de los índices permite no solo conocer qué regiones están por encima o por debajo de la media nacional, sino también cuantificar las ventajas y desventajas competitivas de cada región y, cuando los indicadores se miden en dos períodos de tiempo diferentes, determinar si se producen convergencias o divergencias de cada región con respecto al conjunto del Estado. Por todo lo anterior, la medida de la competitividad turística que realiza MoniTur es una medida relativa, ya que la mejora en términos absolutos del valor de un indicador en una región no será tal si el resto de regiones españolas han mejorado, también en términos absolutos, más que esa región.

3.2. Identificación de cambios relativos en la competitividad turística de las regiones españolas

Dado que el objetivo de este trabajo es comparar la diversificación y estructuración de los productos turísticos que ofertan las regiones españolas entre los años 2010 y 2018, el primer cálculo que se ha realizado ha sido la diferencia entre los valores del indicador i en la región j en esos dos años, es decir:

$$D_{ij}^{2010-2018} = I_{ij}^{2018} - I_{ij}^{2010}$$

Es evidente que un valor positivo de $D_{ij}^{2010-2018}$ denota una mejora competitiva de la región, mientras que un valor negativo significa un empeoramiento competitivo. Sin embargo, esta variación relativa en la competitividad turística de las regiones tendrá una lectura diferente en función de que el valor del indicador, medido en el momento más cercano al actual, esté por encima o por debajo de 100. Así, si $I_{ij}^{2018} > 100$, la región j es más competitiva que la media nacional en el indicador i en 2018, por lo que dicha región será aún más competitiva que en 2010 si $D_{ij}^{2010-2018} > 0$ (reforzamiento competitivo), pero lo será menos que en 2010 si $D_{ij}^{2010-2018} < 0$ (debilitamiento competitivo). Por el contrario, si $I_{ij}^{2018} < 100$, la región j será menos competitiva que la media nacional en el indicador i en el año 2018, situación que se agravará si $D_{ij}^{2010-2018} < 0$ (divergencia competitiva), pero que mejorará si $D_{ij}^{2010-2018} > 0$ (convergencia competitiva).

Por tanto, en esta investigación se han considerado cuatro escenarios competitivos en el análisis dinámico de la competitividad relativa de las regiones españolas en la estructuración y diversificación de sus productos turísticos:

- Reforzamiento competitivo: $I_{ij}^{2018} > 100$ y $D_{ij}^{2010-2018} > 0$.
- Debilitamiento competitivo: $I_{ij}^{2018} > 100$ y $D_{ij}^{2010-2018} < 0$.
- Convergencia competitiva: $I_{ij}^{2018} < 100$ y $D_{ij}^{2010-2018} > 0$.
- Divergencia competitiva: $I_{ij}^{2018} < 100$ y $D_{ij}^{2010-2018} < 0$.

Del total de valores de indicadores analizados ($425 = 25$ indicadores \times 17 C.C.A.A.), han sido eliminados aquellos que no permiten posicionar a cada región en uno de los cuatro escenarios competitivos antes definidos, es decir:

- Valor del indicador igual a 100 en el año 2018: $I_{ij}^{2018} = 100$ (5 casos).
- Valor de la diferencia igual a 100 en el año 2018: $D_{ij}^{2010-2018} = 0$ (3 casos).
- No disponibilidad del valor del indicador en 2010 o en 2018 (1 caso).

De esta forma, los 416 valores de indicadores que han sido utilizados en este trabajo se han clasificado en 80 reforzamientos competitivos, 66 debilitamientos competitivos, 113 convergencias competitivas y 157 divergencias competitivas. La distribución de estos escenarios competitivos por Comunidades Autónomas se presentará en el apartado de resultados de este trabajo.

Finalmente, no solo es interesante determinar el número de escenarios competitivos de cada región, sino que también lo es conocer la cuantía de los cambios competitivos, es decir, el valor de $D_{ij}^{2010-2018}$. De hecho, la obtención de determinados cálculos estadísticos de esta diferencia permitirá realizar otros interesantes análisis complementarios. Así, y dado el proceso de reescalamiento realizado por MoniTur, es evidente que el valor medio de $D_{ij}^{2010-2018}$ para cada indicador, calculado a partir de los datos de las 17 regiones españolas, será siempre igual a 100. Sin embargo, el cálculo de la desviación típica de $D_{ij}^{2010-2018}$ permitirá conocer en qué indicadores concretos han trabajado más las regiones españolas para mejorar su competitividad entre los años 2010 y 2018. Por su parte, el cálculo del valor medio de $D_{ij}^{2010-2018}$ de cada región española permitirá saber si se ha producido una ganancia o una pérdida neta de competitividad entre los dos años considerados. Finalmente, la obtención del valor medio de las diferencias para cada región en cada uno de los 4 escenarios competitivos permitirá conocer la intensidad de los cambios producidos, es decir, permitirá saber si los reforzamientos, los debilitamientos, las convergencias y las divergencias han sido fuertes o débiles en cada región española.

4. RESULTADOS

Como se ha indicado anteriormente en el apartado metodológico, el primer cálculo realizado en este trabajo ha sido la obtención de los valores $D_{ij}^{2010-2018}$ y la clasificación de los mismos en reforzamiento, debilitamiento, convergencia o divergencia competitivas para cada uno de los 25 indicadores y en cada una de las 17 Comunidades Autónomas españolas.

En segundo lugar, se ha obtenido la desviación típica de los valores $D_{ij}^{2010-2018}$ para cada uno de los indicadores, la cual se muestra en la Tabla 1. Esta medida estadística indica la variación media en el valor del indicador entre los años 2010 y 2018. En consecuencia, los indicadores con una mayor desviación típica serán aquellos en los que en mayor medida han centrado sus esfuerzos las regiones españolas para ser más competitivas,

puesto que aquellas que hayan avanzado más en la diversificación y en la estructuración de determinados productos turísticos serán las que hayan obtenido mayor diferencia positiva entre los dos años considerados y, al mismo tiempo, hayan forzado mayores diferencias negativas en otras regiones dado el carácter relativo de los indicadores (debe recordarse que el valor del índice para el conjunto de España siempre toma el valor 100).

De esta forma, la creación de clubes de producto para conseguir una gestión integral de la oferta y el turismo termal han sido las cuestiones donde mayor movimiento competitivo entre regiones se ha producido entre los años 2010 y 2018, es decir, son los dos aspectos más dinámicos. Junto a estos dos aspectos, las regiones españolas han trabajado también en diversificar su oferta ofreciendo nuevos productos turísticos que no estaban tan consolidados en los mercados en 2010 y que parece que empiezan a estarlo en 2018. Se trata, por ejemplo, del turismo enológico y la incorporación de las bodegas como atractivo turístico, del turismo MICE y del turismo de compras, así como la puesta en valor de los parques naturales. Por el contrario, la oferta turística “tradicional”, centrada principalmente en el turismo cultural y en el turismo natural, así como en la calidad de la oferta (de alojamiento y de restauración, sobre todo) han sido aspectos competitivos mucho menos dinámicos y en los que, por tanto, las regiones españolas han trabajado en menor medida en su gestión, estructuración y/o diversificación.

Tabla 1: Desviación típica de las diferencias de los valores de los indicadores entre 2010 y 2018.

Indicador	Desviación típica
1. Gestión integral de la oferta por clubes de producto	20,87
2. Diversificación de la oferta de productos	4,08
3. Turismo cultural	4,74
3.1. Bienes Patrimonio de la Humanidad	10,33
3.2. Bienes de Interés Cultural	6,65
3.3. Número de visitantes a museos	5,71
4. Turismo de reuniones	14,48
5. Turismo de naturaleza	8,92
5.1. Puesta en valor de los parques naturales	15,28
5.2. Desarrollo de vías verdes	11,85
5.3. Dotación de senderos homologados	9,58
6. Turismo de golf	1,91
7. Turismo termal	20,59
8. Turismo idiomático	2,81
9. Turismo gastronómico	5,46
10. Turismo rural	7,72
10.1. Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural	6,42
10.2. Demanda efectiva en alojamientos de turismo rural	9,87
11. Turismo enológico	14,49
11.1. Dotación de bodegas en Rutas del Vino	16,86
12. Turismo de shopping	15,85
13. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	4,07
13.1. Apuesta por la oferta reglada	5,52
13.2. Presencia de hoteles de categoría	7,32
13.3. Calidad de la restauración	4,16

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se ha procedido a cuantificar el número de indicadores presentados en la Tabla 1 en los que cada región española ha buscado una ganancia relativa de competitividad (esto es, aquellos aspectos en los que la región se ha reforzado o bien ha convergido hacia la media nacional) y en aquellos otros indicadores en los que se ha producido una pérdida relativa de competitividad (es decir, aquellos aspectos en los que la región se ha debilitado o bien ha divergido de la media nacional). Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Número de reforzamientos, convergencias, debilitamientos y divergencias detectados por Comunidades Autónomas entre 2010 y 2018.

Región	Reforzamiento	Convergencia	Debilitamiento	Divergencia
Andalucía	17	1	5	2
Aragón	4	8	3	10
Asturias	0	6	3	15
Baleares	5	15	2	2
Canarias	2	7	3	13
Cantabria	0	13	1	11
Castilla La Mancha	4	4	2	13
Castilla y León	8	4	7	5
Cataluña	8	0	14	3
Com. Valenciana	5	3	11	6
Extremadura	2	10	0	11
Galicia	2	5	4	14
Com. Madrid	12	5	1	7
Murcia	2	11	2	10
Navarra	3	8	1	13
País Vasco	6	5	5	7
La Rioja	0	8	2	15

Fuente: elaboración propia.

Andalucía es, sin duda, la región española que más se ha reforzado entre 2010 y 2018, ya que en 17 de los 25 indicadores analizados se encontraba por encima de la media nacional en 2010 y ha mejorado todavía más en 2018. Junto a Andalucía, la Comunidad de Madrid ha conseguido también un reforzamiento competitivo en 12 de los 25 indicadores. Por el contrario, las dos regiones que han registrado un mayor número de debilitamientos competitivos han sido Cataluña (14) y la Comunidad Valenciana (11), en las que muchos de los indicadores en los que estas regiones se situaban por encima de la media nacional en 2010 han registrado valores más bajos en 2018.

Por su parte, y analizando ahora aquellos indicadores en los que las regiones españolas se situaban por debajo de la media nacional, y considerando que en el transcurso de estos 8 años las mismas han podido acercarse (convergencia) o alejarse (divergencia)

del valor medio nacional, hay que señalar que Baleares (15 indicadores) y Cantabria (13 indicadores) han sido las dos regiones españolas que más han convergido hacia la media nacional, circunstancia que ha podido traducirse en la desaparición de algunas desventajas competitivas de estas regiones. Tras ellas, destaca también la convergencia experimentada por la Región de Murcia (en 11 indicadores) y por Extremadura (en 10 indicadores). Por último, las mayores divergencias respecto al valor nacional se localizan en 6 regiones: Asturias y La Rioja (en 15 indicadores), Galicia (14 indicadores), y Canarias, Castilla La Mancha y Navarra (13 indicadores).

Sin embargo, el análisis no debe quedarse exclusivamente en el número de indicadores en los que cada región experimenta cambios a mejor o a peor, sino que es necesario cuantificar el valor de estas diferencias. Una región puede haber registrado muchos reforzamientos o convergencias competitivas, pero haberse alejado (en el caso de los reforzamientos) o acercado (en el caso de las convergencias) muy poco de/a la media nacional, y sin embargo otra región puede haber experimentado un número muy reducido de reforzamientos o convergencias, pero estos haber conseguido un alejamiento o un acercamiento importante, respectivamente, de la media nacional. Una situación similar se puede producir con los debilitamientos y divergencias competitivas. En consecuencia, es necesario calcular las diferencias $D_{ii}^{2010-2018}$ y analizar el signo de su valor medio. Teniendo presente que los reforzamientos y las convergencias competitivas siempre generan diferencias positivas, y que los debilitamientos y divergencias producen siempre diferencias negativas, el hecho de que el valor medio de estas diferencias sea positivo significa que el balance competitivo de la región entre los años 2010 y 2018 es positivo, ya que con independencia del número de indicadores de la región en cada escenario competitivo (Tabla 2), los avances en términos relativos con respecto a otras regiones han sido mayores que los retrocesos en términos relativos. La interpretación opuesta se obtendría si el valor medio de las diferencias es negativo. En este sentido, hay que tener en cuenta que es prácticamente imposible que una región solo registre valores positivos de $D_{ii}^{2010-2018}$, puesto que las limitaciones presupuestarias en materia de turismo de las Comunidades Autónomas españolas impiden que la mejora competitiva se produzca en todos los indicadores, lo que obliga a las mismas a priorizar determinados aspectos en su estrategia competitiva y dejar de lado otros aspectos, por lo que la coexistencia de diferencias positivas y negativas es algo totalmente lógico. Sin embargo, el hecho de que el valor medio de estas diferencias sea positivo o negativo sí que tiene una interpretación clara.

Pues bien, la Tabla 3 recoge el valor medio de las diferencias $D_{ii}^{2010-2018}$ para las 17 Comunidades Autónomas analizadas. Como se puede apreciar, es posible establecer dos grupos de regiones: aquellas que han obtenido un balance competitivo positivo entre 2010 y 2018, y aquellas otras cuyo balance en este período de tiempo ha sido negativo. En el primer grupo de regiones (compuesto por 8 territorios) destaca especialmente la Comunidad de Madrid, seguida de Baleares, Andalucía y Castilla y León. Y aunque el balance para Extremadura, Cantabria, la Comunidad Valenciana y Murcia es también positivo, su valor medio cercano a cero determina que la mejora competitiva de estas últimas cuatro regiones ha sido poco significativa.

Tabla 3: Valor medio de las diferencias $D_{ij}^{2010-2018}$ por Comunidades Autónomas.

Región	Valor medio
a) Regiones con valor medio positivo:	
Com. Madrid	7,308
Baleares	4,988
Andalucía	4,700
Castilla y León	3,879
Extremadura	1,033
Cantabria	0,340
Com. Valenciana	0,280
Murcia	0,088
b) Regiones con valor medio negativo:	
País Vasco	-0,129
Aragón	-0,224
Navarra	-0,304
Canarias	-2,420
Castilla La Mancha	-2,430
Galicia	-3,232
La Rioja	-3,916
Asturias	-4,084
Cataluña	-4,972

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, en el segundo grupo de regiones (integrado por 9 territorios), la más perjudicada en términos de competitividad ha sido Cataluña, seguida de Asturias, La Rioja y Galicia. En una situación intermedia se encuentran Canarias y Castilla La Mancha, mientras que las tres regiones en las que el empeoramiento competitivo ha sido más leve han sido País Vasco, Aragón y Navarra.

Más interesante aún es realizar el cálculo medio de las diferencias $D_{ij}^{2010-2018}$, pero no de manera agregada, sino para cada uno de los cuatro escenarios competitivos con los que se está trabajando (Tabla 4). En este caso, se observa que el reforzamiento competitivo más intenso (aunque haya afectado a un menor número de indicadores en algunos casos) se ha producido en Castilla y León, seguida de Aragón, de la Comunidad Valenciana y de la Comunidad de Madrid. El debilitamiento competitivo más acusado se ha producido, sin lugar a dudas, en La Rioja (aunque éste se haya localizado únicamente en dos indicadores: turismo enológico y dotación de bodegas en rutas del vino¹), seguida a gran distancia por Andalucía, Aragón y Castilla La Mancha.

¹ No debe olvidarse nunca el carácter relativo de la competitividad turística en los términos en los que la mide MoniTur. La Rioja era en el año 2010 la segunda región española en turismo enológico y la tercera en dotación de bodegas en Rutas del Vino. Sin embargo, la incorporación de otras regiones españolas a este segmento turístico y la creación de nuevos productos relacionados con el mismo han provocado que, en el año 2018, esta región cayera relegada a la quinta posición del ranking en turismo enológico (de 123,6 a 109,2 puntos) y a la sexta posición en dotación de bodegas (de 149,5 a 106,2 puntos).

Tabla 4: Intensidad media de los reforzamientos, convergencias, debilitamientos y divergencias detectados por Comunidades Autónomas entre 2010 y 2018.

Región	Reforzamiento	Convergencia	Debilitamiento	Divergencia
Andalucía	12,494	1,400	-11,280	-19,950
Aragón	15,375	1,725	-10,833	-4,840
Asturias	0,000	2,883	-1,600	-7,640
Baleares	12,260	5,253	-7,700	-2,500
Canarias	1,700	3,143	-2,567	-6,015
Cantabria	0,000	3,631	-8,000	-2,791
Castilla La Mancha	8,650	1,725	-10,200	-5,923
Castilla y León	22,050	2,350	-9,471	-5,280
Cataluña	6,163	0,000	-6,871	-25,800
Com. Valenciana	14,760	2,867	-4,445	-4,417
Extremadura	10,900	3,220	0,000	-2,655
Galicia	3,200	4,340	-9,075	-5,186
Com. Madrid	14,392	6,020	-0,200	-2,843
Murcia	4,050	2,664	-5,650	-2,390
Navarra	11,533	5,488	-3,600	-6,346
País Vasco	7,133	2,660	-8,380	-2,471
La Rioja	0,000	1,738	-28,850	-3,607

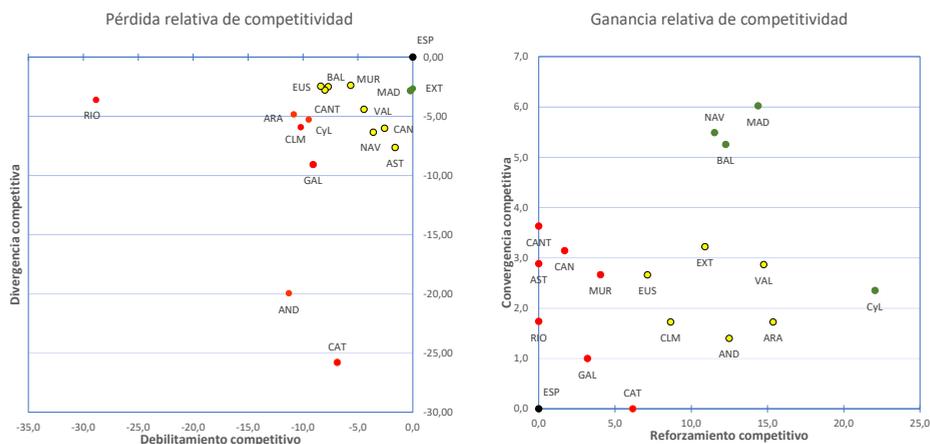
Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la convergencia con la media nacional más intensa se ha producido en la Comunidad de Madrid, así como en Baleares y en Navarra, mientras que las cuantías medias más elevadas en divergencias con respecto al valor medio nacional se han registrado, principalmente, en dos regiones: Cataluña y Andalucía.

En cualquier caso, y si se deja al margen el hecho de que el valor de un indicador pueda ser inferior o superior a 100 en el año 2018, lo cierto es que tanto un reforzamiento como una convergencia competitiva son escenarios favorables para las regiones españolas, puesto que en ambos casos se produce una ganancia relativa de competitividad. Hay que tener en cuenta que, en función de su posición relativa en el ranking nacional para cada indicador, el valor medio de los reforzamientos será elevado en unas regiones y reducido en otras, mientras que el promedio de las convergencias será mayor en las segundas que en las primeras. En consecuencia, combinar gráficamente los reforzamientos y las convergencias da una idea visual de cuáles han sido las regiones que han experimentado una mayor ganancia relativa de competitividad. Esta misma situación se produce con los debilitamientos y divergencias competitivas si se utiliza el valor medio de las mismas para determinar la pérdida relativa de competitividad de las regiones españolas. De esta forma, combinando ambas representaciones gráficas (Gráfico 1), es posible determinar, en función de la posición de cada región en las mismas, qué balance han obtenido las regiones españolas entre los años 2010 y 2018.

Como se puede apreciar, hay tres regiones que han experimentado una importante ganancia relativa de competitividad en determinados indicadores y que han registrado una pérdida relativa de competitividad en otros indicadores muy escasa. Estas tres regiones son la Comunidad de Madrid, Baleares y Navarra. El caso más claro de todos se produce en la Comunidad de Madrid, que registra un reforzamiento competitivo promedio de 14 puntos y una convergencia media de 6 puntos, mientras su debilitamiento competitivo en otros aspectos del pilar ha sido prácticamente inexistente (-0,2 puntos) y su divergencia competitiva con respecto al total nacional ha sido muy suave (algo menos de 3 puntos). También ha sido importante, aunque en menor medida, el avance en términos de competitividad de Baleares, con más de 12 puntos de reforzamiento competitivo y unos 5 puntos de convergencia competitiva, aunque la pérdida relativa de competitividad de Baleares ha sido mayor que la de Madrid, toda vez que ha registrado casi 8 puntos de debilitamiento competitivo. La tercera de estas regiones es Navarra, que ha trabajado en la diversificación y estructuración de sus productos turísticos que se ha traducido en más de 11 puntos de reforzamiento competitivo y en más de 5 puntos de convergencia competitiva. Sin embargo, su divergencia competitiva con respecto a los valores medios nacionales en algunos indicadores ha sido significativa (la cuarta más elevada del país, tras las registradas por Cataluña, Andalucía y Asturias).

Gráfico 1: Reforzamientos y convergencias versus debilitamientos y divergencias de las regiones españolas entre 2010 y 2018.



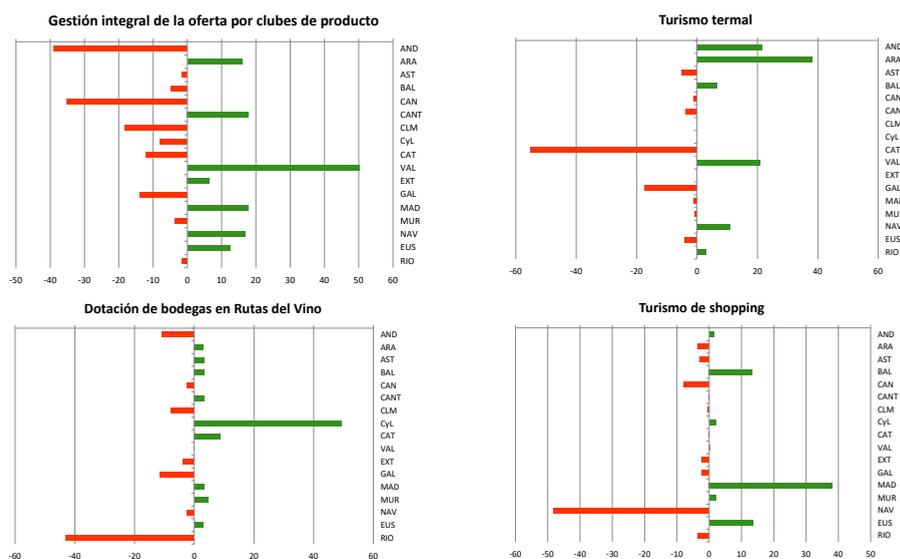
Fuente: elaboración propia.

Por el contrario, hay otras regiones que destacan por un comportamiento opuesto al descrito para las tres regiones anteriores. Son regiones que, en general, registran un reforzamiento o una convergencia competitiva muy escasa y, en cambio, presentan un debilitamiento y una divergencia competitiva muy fuerte. Se trata de La Rioja, Andalucía y Cataluña. De estas regiones, La Rioja es la que presenta el debilitamiento competitivo más fuerte (casi 29 puntos), circunstancia que se acompaña de un reforzamiento competitivo nulo y de una convergencia prácticamente marginal. Por el

contrario, Andalucía y Cataluña son las dos regiones españolas con mayor grado de divergencia competitiva (casi 26 puntos en el caso de Cataluña, y 20 puntos en el caso de Andalucía). Andalucía, además, registra también el segundo debilitamiento más fuerte del país (11 puntos), superado únicamente por el anteriormente comentado de La Rioja.

Finalmente, se han considerado los cuatro productos turísticos más dinámicos (esto es, aquellos que han registrado una mayor desviación típica (Tabla 1)) y se ha analizado el comportamiento que ha tenido cada región en cada uno de ellos. Los resultados son los que se muestran en el Gráfico 2. Así, en la gestión integral de la oferta por clubes de producto la Comunidad Valenciana ha sido, sin lugar a dudas, la que más ha mejorado su posición competitiva relativa (avance de 50 puntos). En un segundo nivel se sitúan Aragón, Cantabria, la Comunidad de Madrid y Navarra, las cuales han mejorado su competitividad relativa en esta cuestión en unos 17 puntos, aproximadamente. Este mayor avance de estas 4 regiones con respecto al resto se ha traducido en un empeoramiento significativo de la posición competitiva de otras regiones, entre las cuales destacan principalmente Andalucía (retroceso de 39 puntos) y Canarias (retroceso de 35 puntos).

Gráfico 2: Evolución competitiva de las regiones españolas en los cuatro productos turísticos más dinámicos entre 2010 y 2018.



Fuente: elaboración propia.

El turismo termal ha sido otro de los productos turísticos más dinámicos en España en el período comprendido entre 2010 y 2018. Sin embargo, no todas las regiones han apostado de la misma forma por potenciar este segmento de demanda. Así, mientras algunas regiones no han experimentado prácticamente ningún cambio en su posición competitiva (Canarias, Madrid y Murcia son los casos más evidentes), otras regiones,

por el contrario, han avanzado significativamente en este segmento. Son los casos, especialmente, de Aragón (avance de 38 puntos), y de Andalucía y Comunidad Valenciana (mejora de unos 21 puntos cada una). Sin embargo, otras regiones han perdido posición competitiva en el turismo termal, siendo sin duda Cataluña el caso paradigmático (retroceso de 55 puntos entre 2010 y 2018).

Otro de los productos turísticos más dinámicos durante el período considerado es la dotación de bodegas en Rutas del Vino. En este caso, la tradicional situación de liderazgo que ha ocupado La Rioja se ha visto perjudicada en los últimos años por la decidida apuesta de Castilla y León por el turismo enológico y la incorporación de bodegas a las rutas del vino. Esta apuesta se ha visto reflejada en un avance de 49 puntos de esta región, que se ha traducido, debido al carácter relativo de este indicador, en un retroceso de 43 puntos de La Rioja.

Finalmente, el turismo de compras ha recibido la apuesta decidida de tres regiones, principalmente: Madrid, País Vasco y Baleares. Destaca especialmente el caso de Madrid, con un avance de 38 puntos, triplicando prácticamente el avance experimentado por las otras dos regiones (País Vasco y Baleares experimentan una mejora competitiva relativa de unos 13 puntos cada una). Como consecuencia de esta estrategia competitiva, la región que ha registrado mayor pérdida relativa ha sido Navarra (caída de 48 puntos), siendo el retroceso competitivo de otras regiones considerablemente menor.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La competitividad de los destinos turísticos se posiciona como uno de los temas más recurrentes en la investigación científica con la proliferación de múltiples trabajos encaminados a delimitar el concepto y establecer modelos para sugerir medidas de la competitividad que se ajusten a las características de cualquier destino dado. A pesar de ser un tema recurrente, no existe un claro consenso sobre la delimitación del fenómeno, sin embargo, los diferentes modelos propuestos coinciden en señalar la importancia de una adecuada gestión del destino para conseguir una buena posición competitiva (Crouch y Ritchie, 1999; Ritchie y Crouch, 2000; Dwyer y Kim, 2003; Dwyer et al. 2004; Heath, 2002).

En este sentido, la monitorización de la actividad turística se vuelve una herramienta esencial para poder establecer y medir estrategias encaminadas a mejorar la posición competitiva de un destino. En el caso de estudio analizado en el presente trabajo, el destino España, destaca la labor desarrollada por Exceltur mediante el informe *MoniTur*. Los datos arrojados por este informe permiten conocer la posición competitiva de cada una de las 17 regiones en las que se divide el país, sin embargo, su carácter estático limita algunas de las posibles interpretaciones que se podrían realizar. Por este motivo, el presente trabajo propone un análisis dinámico que permita centrar la atención, además de en la posición competitiva relativa de cada una de las regiones, en la evolución que han sufrido los diferentes ítems, permitiendo medir cómo de eficaces han sido las estrategias desarrolladas en cada uno de estos ítems y sirviendo como base

para establecer en qué otros aspectos deben centrar sus esfuerzos para conseguir el fin de mejorar su posición competitiva relativa.

Los resultados obtenidos en este trabajo son básicamente coincidentes con los obtenidos por Exceltur en los rankings nacionales que presenta para el pilar 4 en sus informes MoniTur (Exceltur, 2011, 2019). Sin embargo, los informes de MoniTur se limitan a obtener un índice sintético para cada pilar a partir de los valores de los indicadores utilizados para su medición, sin tener en cuenta si el valor del indicador en el momento de tiempo más reciente está por encima o por debajo de 100 e ignorando, por tanto, diferentes escenarios competitivos en los que se puede encontrar cada región para cada indicador. Además, el análisis desagregado por indicador ha permitido identificar los aspectos concretos en los que se ha centrado la estrategia competitiva de muchas de las regiones españolas, avanzando respecto al análisis que de estos indicadores hace MoniTur (básicamente, ranking de cada región para cada indicador e identificación del mismo como una ventaja o desventaja competitiva, si procede), al mismo tiempo que se ha otorgado un carácter dinámico y comparativo desde una óptica temporal al análisis realizado.

Así, y comparando los cambios en la posición relativa de cada región en el pilar 4 de diversificación y estructuración de productos turísticos que realizan los informes MoniTur, este trabajo obtiene resultados similares. Así, las tres regiones que han registrado una alta ganancia y una baja pérdida competitiva han sido Madrid (que pasa de la 10ª a la 4ª posición del ranking, mejorando el valor del pilar de 96,2 a 108,2), Baleares (asciende dos posiciones en el ranking, de la 8ª a la 6ª, y aumenta el valor del pilar de 98,2 a 101,1) y Navarra (sube de la 14ª a la 10ª posición, pasando de 89,0 a 95,4). Por el contrario, las dos regiones con menor ganancia y mayor pérdida competitiva han sido Cataluña (que, a pesar de ello, sigue siendo la región española que lidera el ranking de este pilar 4, reduciendo el valor del mismo de 146,8 a 140,4) y Galicia (que pierde 6 posiciones, al pasar de la 7ª a la 13ª en el ranking nacional, experimentando una reducción en el valor del pilar de 99,3 a 92,5).

En cualquier caso, hay que señalar que el carácter relativo de la medida de la competitividad que se realiza tanto en los informes MoniTur como en este trabajo se observa claramente en la realidad catalana. A pesar de los resultados obtenidos en este trabajo para esta región española, la posición de liderazgo de Cataluña en este pilar en el año 2010 (146,8 puntos, a más de 25 puntos de la segunda región, Andalucía, con 121,1 puntos) hace que aunque el resto de las regiones hayan trabajado a un mayor ritmo que Cataluña entre los años 2010 y 2018 para diversificar y estructurar mejor sus productos turísticos, la región catalana sigue siendo líder en este pilar en 2018 (aunque sus 140,3 puntos supongan una reducción de 6,5 puntos respecto a 2010 y la diferencia con respecto a la segunda región del ranking de 2018, la Comunidad Valenciana, sea ahora menor de 20 puntos).

Tras todo lo expuesto, se puede concluir que los resultados obtenidos en este trabajo representan una importante herramienta para los gestores de destinos, ya que les permite, de un lado, monitorizar en qué medida han cumplido sus objetivos con las estrategias desarrolladas, centrando la atención en aquellos aspectos en los que se

ha producido un fortalecimiento o convergencia competitiva, y, de otro lado, aquellos otros en los que deben cuestionarse las líneas de actuación desarrolladas, casos en los que se identifica algún debilitamiento o divergencia competitiva. Por tanto, el análisis dinámico de los resultados de MoniTur representa una valiosa herramienta para evaluar y orientar las líneas de actuación de los gestores de destino de cara a mejorar su posición competitiva en España.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu-Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: What we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 492–512. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1091443>
- Aguiar-Barbosa, A. P., Chim-Miki, A. F., & Kozak, M. (2021). Two decades of evolution in tourism competitiveness: a co-word analysis. *International Journal of Tourism Cities*. <https://doi.org/10.1108/IJTC-10-2020-0224>
- Armenski, T., Dwyer, L. & Pavluković, V. (2018). Destination competitiveness: public and private sector tourism management in Serbia. *Journal of Travel Research*, 57(3), 384-398. <https://doi.org/10.1177/0047287517692445>
- Athiyaman, A., & Robertson, R. W. (1995). The interface of tourism and strategy research. *Tourism Management*, 16(6), 447-453. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00053-Q](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00053-Q)
- Cracolici, M. F., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency. *Tourism Economics*, 14(2), 325–342. <https://doi.org/10.5367/000000008784460427>
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27–45. <https://doi.org/10.1177/0047287510362776>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Crouch, G.I., & Ritchie, J.R.B. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21 (1), 1-7.
- Das, J. & Dirienzo, C.E. (2012). Tourism competitiveness and the role of fractionalization. *International Journal of Tourism Research* (en cursiva), 14(3), 295-287. <https://doi.org/10.1002/jtr.866>
- Daskalopoulou, I. & Petrou, A. (2009). Urban tourism competitiveness: networks and the regional asset base. *Urban Studies*, 46(4), 779-801. <https://doi.org/10.1177/0042098009102129>
- Du Plessis, E., Saayman, M., & van der Merwe, A. (2015). What makes South African tourism competitive? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(2), 1-14. <https://doaj.org/article/f47353129d7046d3bb772d0535eada2e>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>

- Dwyer, L., Peter, F., & Prasada R. (2001). International Price Competitiveness of Australia's MICE Industry. *International Journal of Tourism Research*, 3 (2), 123-39. <https://doi.org/10.1002/jtr.292>
- Dwyer, L., Robert M., Zelko L., Deborah E., & Chulwon K. (2004). Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis. *Tourism Analysis*, 9 (1-2), 91-101. <https://doi.org/10.3727/1083542041437558>
- Eraqi, M. I. (2009). Integrated quality management and sustainability for enhancing the competitiveness of tourism in Egypt. *International Journal of Services and Operations Management*, 5(1), 14-28. <https://doi.org/10.1504/ijssom.2009.021623>.
- Exceltur-Alianza para la Excelencia Turística (2011): MoniTur 2010: monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas Españolas. Madrid. Disponible en https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2014/10/MONITUR-2010_INFORME.pdf Último acceso: 11 de marzo de 2021.
- Exceltur-Alianza para la Excelencia Turística (2019): MoniTur 2018: monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas Españolas. Madrid. Disponible en https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/04/Monitur-2018_Informe-completo-marzo2019.pdf Último acceso: 11 de marzo de 2021.
- Go, F. M., & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 79-88. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00098-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00098-9)
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43. <https://doi.org/10.5367/0000000053297130>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Heath, E. (2002). Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: A Southern African Perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10 (2), 124-41. *International Journal of Tourism Research*, 14(3), 285-297. <https://doi.org/10.1002/jtr.866>
- Koc, E. (2009). A review of country tourism competitiveness, research performance and overall country competitiveness. *Competitiveness Review*, 19(2), 119-133. <https://doi.org/10.1108/10595420910942298>
- Lee, C.F., & King, B. (2009). A determination of destination competitiveness for Taiwan's hot springs tourism sector using the delphi technique. *Journal of Vacation Marketing*, 15(3), 243-257. <https://doi.org/10.1177/1356766709104270>
- Leung, X. Y., & Baloglu, S. (2013). Tourism competitiveness of Asia Pacific destinations. *Tourism Analysis*, 18(4), 371-384. <https://doi.org/10.3727/108354213X13736372325876>
- Mazanec, J. A., Wober, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: From definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95. <https://doi.org/10.1177/0047287507302389>

- Poon, A. (1993). Tourism, technology and competitive strategies. Wallingford: C.A.B. International (Chapter 9).
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 31-41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Pulido-Fernández, J.I., Cárdenas-García, P.J. & Sánchez-Rivero, M. (2014). Tourism competitiveness in mediterranean countries: identification of determining attributes. *Actual Problems of Economics*, 156(6), 132-142.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A tourism perspective. Wallingford: CABI Publishing (Chapter 8).
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G.I. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21 (1): 1-7. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Thomas, R., & Long, J. (2000). Improving competitiveness: Critical success factors for tourism development. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 14(4), 313-328. <https://doi.org/10.1080/02690940008726507>
- Xu, Z., Shen, J., Liu, B., Tang, L. (2014). Study on TOPSIS-based evaluation of urban tourism competitiveness. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(7), 1843-1846. ISSN: 0975-7384