



**Interreg**

**España - Portugal**

**Espacio Talento Joven**

Fondo Europeo de Desarrollo Regional



UNIÓN EUROPEA



Instituto Leonés de  
desarrollo económico formación y empleo

## ***Ficha de Análisis Sectorial: Turismo***

Octubre de 2018

Esta **Ficha de Análisis Sectorial** se edita en el marco de los trabajos del proyecto ESPACIO TALENTO JOVEN, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa Interreg V-A España-Portugal (POCTEP) 2014-2020

**Eje prioritario 2:** Crecimiento integrador a través de una cooperación transfronteriza a favor de la competitividad

## IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Denominación: | Sector turístico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| CNAE-2009:    | <p>Grupo H. Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 491. Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril</li><li>• 493. Otro transporte terrestre de pasajeros</li><li>• 501. Transporte marítimo de pasajeros</li><li>• 503. Transporte de pasajeros por vías navegables</li><li>• 511. Transporte aéreo de pasajeros</li></ul> <p>Grupo I. Hostelería</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 550. Servicios de alojamiento</li><li>• 560. Servicios de comidas y de bebidas</li></ul> <p>Grupo N. Servicios auxiliares</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 771. Alquiler de vehículos a motor</li><li>• 791. Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos</li><li>• 799. Otros servicios de reservas</li></ul> <p>Grupo R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 900. Actividades de creación, artísticas y espectáculos</li><li>• 910. Museos y otras actividades culturales</li><li>• 932. Actividades recreativas y de entretenimiento</li></ul> |

## SECTOR TURÍSTICO

### Conceptos de partida

Siguiendo lo establecido por la Organización Mundial del Turismo (1988) se entiende por turismo “el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior al año natural, y cuya finalidad no es ejercer una actividad remunerada en el país visitado”.

A su vez, define al turista como “el visitante temporal que permanece al menos 24 horas en el lugar de destino, distinto del entorno habitual, y cuyos motivos de viaje pueden agruparse en ocio, negocios y otros”.

Como es fácilmente comprensible, ambas definiciones contienen una dosis de ambigüedad suficiente como para que la determinación de qué industrias y organizaciones pueden

considerarse incluidas claramente dentro del sector turístico no sea una tarea sencilla, ya que la definición contempla un enfoque que caracteriza al sector desde la demanda y sus características.

No obstante, se pueden realizar las siguientes consideraciones al respecto:

- El turismo abarca todas las actividades realizadas (productos, servicios, ...) que una persona lleva a cabo durante su viaje – tanto de ida como de vuelta- fuera de su entorno habitual.
- Se considera visitante cualquier persona que se desplace fuera de su entorno, siempre que sea para una actividad no remunerada. Por tanto, existen viajeros que no son visitantes y, en consecuencia, no se consideran como turistas
- El desplazamiento tiene que realizarse a un lugar distinto de su entorno habitual, ya sea de su trabajo y/o de su vida, que suele asimilarse con el lugar de residencia.
- La duración del viaje tiene que estar comprendida en una franja temporal inferior al año y superior a 24 horas, de tal modo que si excede de aquella no es turista, y si es inferior a esta, no será turista, sino excursionista ya que, en este último caso, se entiende que no pernocta.

### **El destino turístico**

La definición y delimitación de lo que es un destino turístico resulta una cuestión fundamental para poder comprender no sólo los fundamentos del turismo – como actividad, como industria, como sector, ... - sino que permitirá establecer los principales retos y objetivos que el mismo tiene planteados de cara al futuro.

La identificación del destino turístico con un espacio geográfico determinado es la más común entre los investigadores y profesionales del turismo, haciéndola coincidir con una localidad, región o país e, incluso, a un recurso artificial creado por el hombre (un parque temático, un resort, ...).

Ahora bien, esta identificación plantea la dificultad de que al identificar al destino con un área geográfica concreta no resuelve la cuestión que se plantea cuando se interrelacionan los distintos elementos que conforman la actividad.

Igualmente, esta identificación además no tiene en cuenta que multitud de elementos de ese territorio no tienen nada que ver con los procesos de producción y consumo turístico, ni se incluirán “a priori” en la experiencia del visitante, aunque sí que, por el contrario, pueden llegar a tener una repercusión notoria en dicha experiencia. Baste pensar que un robo o un incidente grave sufrido durante una estancia no es “parte intrínseca” del producto turístico, pero sí que condiciona poderosamente la experiencia del viaje.

Por ello, una visión más compleja considera al destino turístico como una interacción oferta-demanda, equiparando el destino al producto turístico por dos vías:

- O bien se considera que el destino es el producto turístico, que toma su base en la necesidad que hay en el turismo de desplazarse a un lugar determinado para llevar a cabo el consumo

- O bien se entiende que el destino es una suma de productos incluidos dentro de un espacio determinado, haciendo que el territorio sea un mero contenedor espacial de dichos productos.

En el primer planteamiento, la imposibilidad de que los recursos turísticos, así como los productos y servicios que los toman como input, puedan desplazarse hace que sean los turistas los que deban desplazarse siempre para su consumo y, en consecuencia, el territorio adquiere categoría esencial.

En el segundo caso, el territorio no se asimila directamente a destino a menos que exista una elaborada oferta turística, no siendo suficiente la mera existencia de recursos para considerar que existe aquél. En esta línea, Cooper et al (1997) afirman que un destino turístico es “la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades del turista”.

Otra línea de pensamiento aporta una visión más cercana al marketing al considerar que el destino es una marca y, por tanto, lo consideran como “una agrupación multiactividad que compite sobre una estrategia de cooperación espacial ofertando productos turísticos integrados y que resulta evaluada y juzgada por el turista potencial” (Ruiz et al, 1999).

Otros autores aportan una visión más dinámica al considerar que se trata de un proceso complejo cuyo resultado es una percepción subjetiva – la del propio visitante- y, por tanto, es prioritaria la experiencia personal, por lo que el destino es “una experiencia compleja que resulta de un proceso donde los turistas usan múltiples servicios turísticos durante el curso de su visita”.

### La oferta turística

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, la presencia del destino como parte fundamental del sector turístico determina qué es lo que se puede considerar como oferta turística, es decir, “el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” (OMT, 1998).

En un destino, la oferta que es susceptible de ser consumida por el usuario turístico no es sólo la suma de sus productos y servicios, sino que es un todo global y homogéneo, donde se incluyen tanto las instalaciones y equipamientos que, inicialmente están destinadas al uso turístico como aquellas que no lo son. E, igualmente, la oferta turística también puede recibir un uso por parte de residentes “sin uso turístico”.

Por ello, la determinación de lo que es oferta turística no es una tarea sencilla, ya que existe una interpretación tendente a considerar que las agencias de viajes, compañías de transporte regular, e incluso organismos promotores del turismo son parte de la oferta turística, cuando, en sentido estricto, deberían ser considerados como operadores del mercado y no parte de la oferta, por cuanto no producen los bienes y servicios últimos consumidos por los turistas.

La OMT (1996) establece determina cuales son los elementos de la oferta a partir del concepto de gasto turístico, considerando como tal “todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino”, lo que determina que, en consecuencia, los elementos de la oferta son:

- Alojamiento
- Alimentación
- Transporte
- Ocio, cultura y actividades deportivas
- Compras
- Otros.

Por tanto, todas estas actividades son llevadas a cabo en el lugar de destino turístico, dado que es aquí donde reside la oferta turística e incluso, la actividad comercial que las agencias de viajes llevan a cabo en el mercado de origen es, en puridad de criterio, una función mediadora entre la oferta y la demanda, pero por cuenta de la oferta.

No obstante, es bastante común que las agencias de viajes sean consideradas como parte de la oferta turística del país de origen ya que es ciertamente difícil en muchos casos establecer cuando una agencia es sólo emisora o sólo receptiva, puesto que la realidad comercial es que actúan en ambos sentidos del mercado.

### La industria turística

Por todo lo expuesto, se precisa de un enfoque más amplio a la hora de abordar lo que puede considerarse como industria turística y, en ese contexto, se incardina el enfoque de la industria turística como un sistema, con la presencia de dos elementos estructurales:

- Los turistas, que son los actores o eje principal del sistema
- Los elementos geográficos, diferenciando tres componentes territoriales distintos: la región emisora de turistas, las regiones de tránsito o rutas de los turistas y la región de destino de los turistas.

La industria turística, imprescindible para la generación de actividad, está compuesta por un amplio número de empresas e instituciones, involucradas directa e indirectamente en la producción y entrega del servicio turístico, situadas en ámbitos territoriales concretos de actuación o en sus áreas de influencia.

**Modelo descriptivo del sistema turístico por Neil Leiper**



En el modelo del sistema turístico de Neil Leiper, los operadores de mercado se concentran fundamentalmente en la región de procedencia de los turistas, la industria del transporte

desempeña su función en las regiones de tránsito, mientras que la industria de alojamiento, entretenimiento, ocio y actividades se sitúa en la región de destino. Esta industria forma parte de la oferta turística que se localiza principalmente en el destino territorial, principal o complementario, del turista y que, al satisfacer demandas concretas, se configura como producto de consumo turístico.

Así pues, la industria turística por tanto viene definida no por el producto resultante de su actividad, como ocurre en otros sectores industriales sino por y para quién se realiza la actividad, es decir, para la demanda turística (Ritchie y Crouch, 2003).

### **Características de la industria turística**

- Elevados costes fijos
- Elevada participación de los costes de personal en el total
- Imposibilidad de almacenar el producto
- Capacidad invariable a corto plazo
- Proclive a las guerras de precios
- Posición de dominio de los intermediarios
- Estructura de la oferta muy atomizada

## **Competitividad y turismo**

### **El concepto de competitividad aplicado**

La competitividad aplicada a las organizaciones parte de la premisa de que cualquier organización dispone de una serie de recursos clasificables en cinco tipos: humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura, constituyendo sus ventajas comparativas y que con el paso del tiempo pueden variar y verse alteradas por circunstancias internas o externas.

Por otro lado, la ventaja competitiva viene determinada por la capacidad de la organización para utilizar esos recursos de manera más o menos eficiente con un horizonte temporal a medio y largo plazo.

La conclusión es que la competitividad de la organización depende, normalmente, mucho más de sus ventajas competitivas que de las comparativas, y ello por dos razones:

- Las ventajas comparativas pueden verse copiadas y mejoradas por los competidores, ya que con mayor o menor esfuerzo financiero pueden adquirirse en el mercado o, si es el caso, construirse.
- Las ventajas comparativas centran la competitividad de la organización en el precio y el coste, con una visión muy estática, de tal modo que, si los recursos pueden copiarse o adquirirse, la organización más competitiva será aquella que pueda mantener perfectamente controlados sus costes.

Por el contrario, las ventajas competitivas son creadas constantemente por la organización, mediante la adecuada combinación de recursos y capacidades, y será la habilidad que tenga para dotarse de una estructura que optimice sus recursos, le mantenga en plena sintonía con su entorno y le permita generar un proceso de innovación permanente en sus productos, procesos, gestión y comercialización la que determine su ventaja competitiva, y la sostenibilidad en el tiempo de la misma, para lo cual es imprescindible la adecuada inversión en el capital humano.

Desde este marco teórico- conceptual, la competitividad en turismo está ligada al desarrollo económico local el cual, a su vez, se nutre del crecimiento económico que se genera en los procesos de cambio acumulativo.

El Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, FUTURES (MICT, 1992) definía de manera sintética la competitividad como “la capacidad de obtener beneficios y mantenerlos en circunstancias cambiantes” y, en esta misma línea, el enfoque de la competitividad aplicada al turismo que se propone es aquel que considera “la competitividad de una organización – o de una agrupación de organizaciones localizadas en un destino turístico- consiste en su capacidad para mantener o incrementar la participación de su oferta en sus mercados de referencia y para abrir nuevos mercados mediante una adecuada gestión de sus ventajas competitivas” (Osorio et al, 2009).

Ahora bien, en el sector turístico existe una estrecha relación entre la organización, el sector al que pertenece y el territorio en el que actúa, ya que si bien su estrategia y el desarrollo de sus competencias definen su posición competitiva en relación con las existentes en su entorno, será la estructura y la dinámica del sector las que enmarquen las relaciones entre las organizaciones de ese sector, las de éstas con sus respectivos mercados de referencia así como con las organizaciones externas con las que se interrelacionan.

Por ello, en la actividad turística, hay que entender la competitividad como la capacidad para gestionar eficientemente la diversidad local y los sistemas de producción y comercialización de los recursos que tienen su origen en los destinos turísticos y que se proyecta en un entorno internacional.

### **Los factores clave del éxito en la actividad turística**

Se entiende por factores clave del éxito “el conjunto de elementos que sobre los que debe actuar prioritariamente la organización para conseguir unos resultados superiores a la media, que estarán estrechamente relacionados con su entorno, con el sector al que pertenezca y con los propios recursos y capacidades” (Osorio et al, 2009).

En línea con este enfoque, Fridolin (1995) considera que los factores críticos que caracterizan un servicio turístico, especialmente el hotelero, son:

- El ajuste entre oferta y demanda
- El personal en contacto
- La coordinación
- El control de calidad del proceso

- La participación activa del consumidor
- La localización
- La imagen
- Las relaciones con los intermediarios

Por su parte, y con una visión más amplia, se puede considerar de manera general que los factores clave que afectan a las organizaciones turísticas y que, por tanto, determinan su competitividad son:

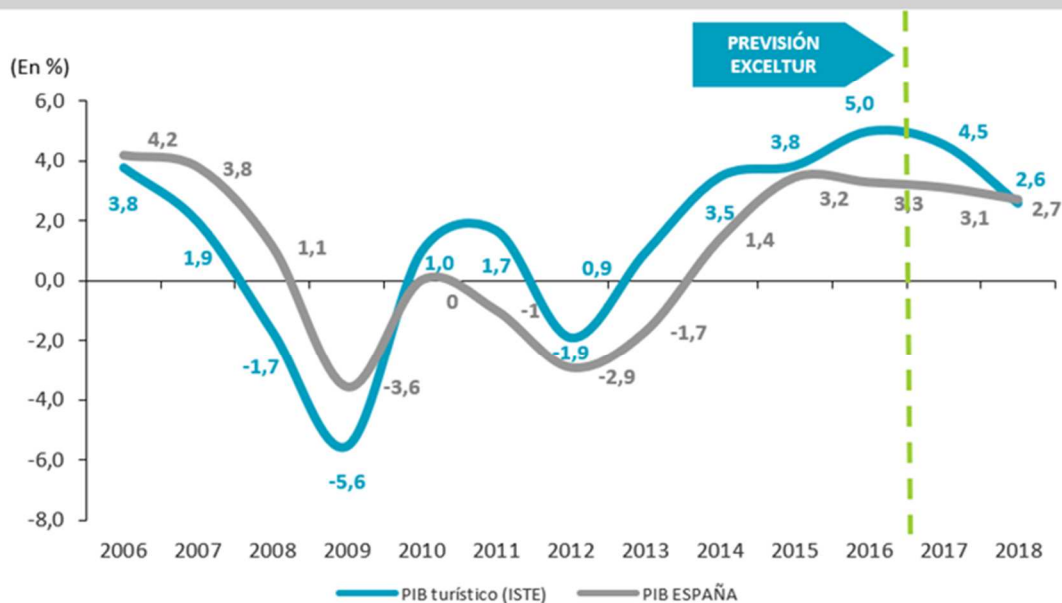
- Visión y misión compartida entre todos los actores intervinientes en la cadena de valor del producto turístico
- Investigación, planificación y desarrollo
- Desarrollo de recursos humanos
- Partenariados públicos y privados, especialmente, en el caso de los destinos turísticos
- Marketing
- Entorno político adecuado
- Participación activa de la comunidad local
- Disponibilidad de recursos financieros para infraestructuras y servicios
- Adecuada visión y capacidad de gestión de las organizaciones públicas competentes.

## **DATOS Y GRÁFICOS SECTORIALES**

Fuente EXCELTUR: [exceltur.org](http://exceltur.org)

## Comparación PIB turístico (ISTE) con el PIB general de la economía española 2006-2018

Fuente: Exceltur, INE y Banco de España (Jun18)  
Tasa de variación interanual

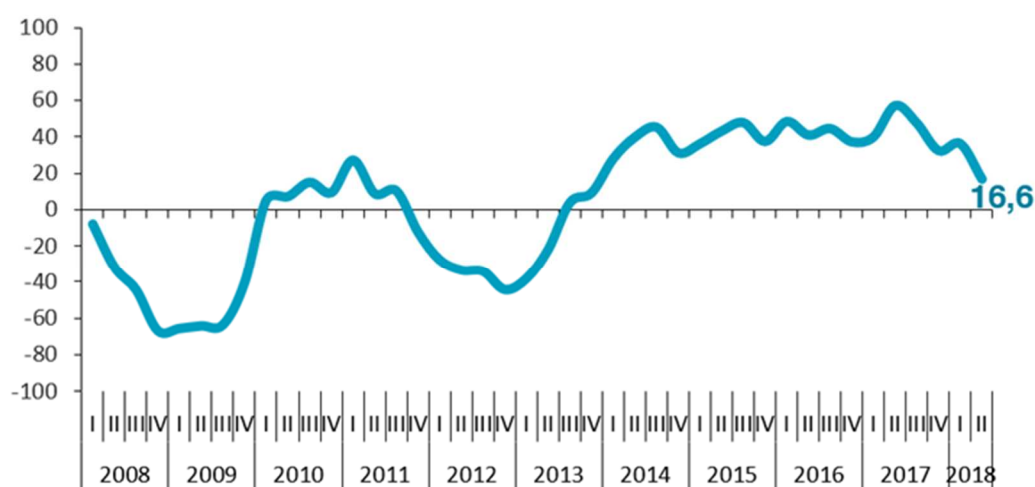


El Indicador Sintético del PIB Turístico de Exceltur (ISTE) es un índice elaborado a partir de un conjunto de variables relativas a la demanda turística tanto nacional (consumo privado y pernoctaciones hoteleras de los residentes) como extranjera (llegadas de turistas extranjeros, ingresos por turismo y viajes de la Balanza de Pagos y PIB de los principales mercados), que permite reflejar la evolución coyuntural del PIB Turístico en España.

El ISTE tiene como objetivo dar información sobre el crecimiento real del turismo español y su aportación a la economía española con una periodicidad trimestral, de forma que pueda servir de referencia para comparar la dinámica turística con la evolución del PIB del conjunto de la economía española y del resto de indicadores de otros sectores de actividad y de otros países.

### Evolución del Índice de Confianza Empresarial TOTAL SECTOR TURÍSTICO

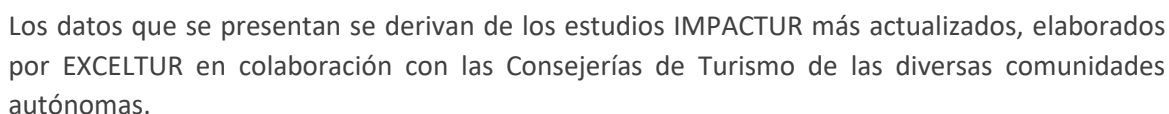
Fuente: Encuesta de Clima Turístico Empresarial, EXCELTUR  
(% respuestas positivas- % respuestas negativas)



El Índice de Confianza Turística empresarial (ICTUR) es un indicador elaborado por Exceltur desde el año 2002 que persigue medir los niveles de confianza de los empresarios turísticos españoles, obtenidos a partir de los resultados de la Encuesta de Clima Turístico Empresarial que Exceltur realiza trimestralmente y que responden más de 2000 unidades de negocio, de diversos subsectores de la cadena de valor turística.

Exceltur calcula un ICTUR para el conjunto de las actividades turísticas, así como de manera particular para cada subsector de actividad relacionado con la dinámica turística y cuyos empresarios son encuestados (alojamiento, transporte, alquiler de coches, distribución y ocio).

Al igual que los datos de las variables de la Encuesta, los resultados están calculados como la diferencia entre los porcentajes de opiniones positivas y negativas, de las tres variables que componen el indicador, pudiendo oscilar los resultados entre un valor de +100 y -100



### TABLA RESULTADOS GENERALES FINALES

## MONITOR DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Año 2014. Ranking.

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

### RESULTADOS 2014 DETALLADOS POR PILARES

|                      | RANKING | ÍNDICE. MEDIA=100/2010 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|---------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cataluña             | 1       | 131,1                  | <b>PILAR 1</b><br><b>VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL</b><br><br><b>ESTRATEGIA DE MARKETING</b><br>Enfoque estratégico y consistencia del Plan de Marketing turístico institucional<br>Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional<br><br><b>DOTACIONES PRESUPUESTARIAS PARA MARKETING Y PROMOCIÓN</b><br><br><b>ESTRATEGIA DE MARKETING ON- LINE</b><br>Vocación comercial del portal turístico institucional<br>Accesibilidad idiomática del portal turístico institucional<br>Marketing en buscadores<br>Posición media del portal en buscadores<br>Resultado estrategias de marketing activo en buscadores<br><b>Marketing en redes sociales y medios relacionado</b><br>Posicionamiento en redes sociales<br>Capacidad proactiva en instrumentos multimedia<br><br><b>FÓRMULA DE GESTIÓN DEL MARKETING INSTITUCIONAL</b> |
| País Vasco           | 2       | 113,5                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Galicia              | 3       | 112,2                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Andalucía            | 4       | 111,9                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Canarias             | 5       | 106,7                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Navarra              | 6       | 102,9                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Cantabria            | 7       | 100,4                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Comunidad Valenciana | 8       | 100,4                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| La Rioja             | 9       | 98,6                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Castilla y León      | 10      | 98,5                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Asturias             | 11      | 94,5                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Comunidad de Madrid  | 12      | 93,0                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Extremadura          | 13      | 92,6                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Murcia               | 14      | 88,1                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Aragón               | 15      | 87,9                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Baleares             | 16      | 85,4                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Castilla La Mancha   | 17      | 85,2                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                      | RANKING | ÍNDICE. MEDIA=100/2010 | <div>PILAR 2</div> <div>ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE</div> <div>ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD AÉREA</div> <div>Suficiencia de vuelos</div> <div>Conectividad aérea</div> <div>ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD FERROVIARIA</div> <div>Suficiencia de trenes de alta gama</div> <div>Conectividad ferroviaria</div> <div>ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD TERRESTRE</div> |
|----------------------|---------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunidad de Madrid  | 1       | 154,9                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Baleares             | 2       | 121,9                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Cataluña             | 3       | 119,8                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Canarias             | 4       | 119,6                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| País Vasco           | 5       | 108,5                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Comunidad Valenciana | 6       | 107,9                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Andalucía            | 7       | 106,4                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Castilla La Mancha   | 8       | 102,4                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Murcia               | 9       | 96,0                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Navarra              | 10      | 93,3                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Aragón               | 11      | 92,0                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Castilla y León      | 12      | 89,7                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Asturias             | 13      | 85,1                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| La Rioja             | 14      | 85,0                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Cantabria            | 15      | 84,7                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Galicia              | 16      | 80,9                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Extremadura          | 17      | 79,4                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                      | RANKING | ÍNDICE. MEDIA=100/2010 | <b>PILAR 3</b><br><b>ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL TERRITORIO Y LOS ESPACIOS TURÍSTICOS</b><br><b>PROTECCIÓN DEL TERRITORIO</b><br>DENSIDAD URBANÍSTICA EN LOS DESTINOS<br>Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos<br>Nivel de congestión de los destinos turísticos<br><b>ATRACTIVO DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS</b><br><b>COMPROMISO AMBIENTAL</b><br>Tratamiento de residuos<br>Depuración de agua<br>Gestión ambiental de playas<br>Calidad del aire<br><b>OTROS SERVICIOS SOPORTE</b><br>Dotación de servicios sanitarios<br>Suficiencia de médicos<br>Suficiencia de plazas |
|----------------------|---------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La Rioja             | 1       | 120,9                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| País Vasco           | 2       | 110,1                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Cantabria            | 3       | 107,5                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Castilla y León      | 4       | 107,2                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Navarra              | 5       | 106,1                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Comunidad de Madrid  | 6       | 102,5                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Asturias             | 7       | 102,4                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Extremadura          | 8       | 100,6                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Castilla La Mancha   | 9       | 100,2                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Galicia              | 10      | 99,9                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Cataluña             | 11      | 98,0                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Canarias             | 12      | 96,8                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Baleares             | 13      | 92,6                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Aragón               | 14      | 91,1                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Comunidad Valenciana | 15      | 89,9                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Andalucía            | 16      | 88,8                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Murcia               | 17      | 87,3                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



|                      | RANKING | ÍNDICE. MEDIA=100/2010 |
|----------------------|---------|------------------------|
| Cataluña             | 1       | 128,9                  |
| Navarra              | 2       | 111,4                  |
| Comunidad Valenciana | 3       | 108,4                  |
| Galicia              | 4       | 105,9                  |
| Castilla y León      | 5       | 103,0                  |
| Asturias             | 6       | 102,9                  |
| Andalucía            | 7       | 102,9                  |
| País Vasco           | 8       | 100,7                  |
| Canarias             | 9       | 98,7                   |
| Extremadura          | 10      | 98,5                   |
| Baleares             | 11      | 98,1                   |
| Comunidad de Madrid  | 12      | 98,0                   |
| Aragón               | 13      | 96,5                   |
| Murcia               | 14      | 93,7                   |
| Cantabria            | 15      | 87,2                   |
| Castilla La Mancha   | 16      | 82,4                   |
| La Rioja             | 17      | 79,8                   |

## PILAR 4

### DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

#### GESTIÓN INTEGRAL DE OFERTA POR CLUBS DE PRODUCTO

#### DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA POR PRODUCTOS

##### Turismo de playa

- Puesta en valor de las playas con equipamientos
- Playas con calidad certificada
- Superficie artificial en el litoral

##### Turismo cultural

- Bienes Patrimonio de la Humanidad
- Bienes de Interés Cultural
- Número de visitantes a museos

##### Turismo de reuniones

- Capacidad para acoger reuniones
- Número de asistentes a reuniones

##### Turismo de naturaleza

- Puesta en valor de los parques naturales
- Desarrollo de vías verdes
- Dotación de senderos homologados

##### Turismo de golf

##### Turismo de cruceros

##### Turismo náutico

##### Turismo de nieve

##### Turismo termal

##### Turismo idiomático

- Centros de enseñanza del español acreditados
- Estudiantes de español

##### Turismo gastronómico

##### Turismo rural

- Dotación de plazas en alojamientos de turismo rural
- Demanda efectiva en alojamiento de turismo rural

##### Turismo enológico

- Dotación de bodegas en Rutas del Vino
- Visitantes en bodegas Rutas del vino

##### Turismo de shopping

- Horarios comerciales
- Dotación comercial

#### CUALIFICACIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN

##### Normativa reguladora del alojamiento turístico en viviendas

##### Apuesta por la oferta reglada

##### Presencia de hoteles de categoría

##### Calidad de la restauración

|                      | RANKING | ÍNDICE. MEDIA=100/2010 |                                                                 |
|----------------------|---------|------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| País Vasco           | 1       | 141,4                  | <b>PILAR 5</b>                                                  |
| Comunidad de Madrid  | 2       | 130,5                  | <b>ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RRHH</b> |
| La Rioja             | 3       | 112,1                  | PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES                               |
| Cantabria            | 4       | 109,1                  | DOTACIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LOS TRABAJADORES TURÍSTICOS       |
| Aragón               | 5       | 108,9                  | ESTABILIDAD EN EL EMPLEO                                        |
| Navarra              | 6       | 101,1                  | CALIDAD DEL SISTEMA FORMATIVO                                   |
| Comunidad Valenciana | 7       | 99,3                   | Atractivo de la oferta universitaria turística                  |
| Cataluña             | 8       | 99,1                   | Calidad de la formación profesional                             |
| Castilla y León      | 9       | 97,6                   | Apoyo a la formación continua                                   |
| Galicia              | 10      | 95,9                   |                                                                 |
| Baleares             | 11      | 94,8                   |                                                                 |
| Castilla La Mancha   | 12      | 90,9                   |                                                                 |
| Murcia               | 13      | 90,5                   |                                                                 |
| Andalucía            | 14      | 88,3                   |                                                                 |
| Asturias             | 15      | 81,6                   |                                                                 |
| Extremadura          | 16      | 81,3                   |                                                                 |
| Canarias             | 17      | 79,8                   |                                                                 |

|                      | RANKING | ÍNDICE. MEDIA=100/2010 |                                                                      |
|----------------------|---------|------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| La Rioja             | 1       | 117,8                  | <b>PILAR 6</b>                                                       |
| Cataluña             | 2       | 117,2                  | <b>PRIORIDAD POLÍTICA Y GOBERNANZA TURÍSTICA</b>                     |
| Galicia              | 3       | 114,6                  | PRIORIDAD POLÍTICA                                                   |
| Baleares             | 4       | 111,4                  | Posición del turismo en la escala organizativa                       |
| Castilla y León      | 5       | 109,7                  | Esfuerzo presupuestario                                              |
| Comunidad Valenciana | 6       | 100,7                  | Coordinación Inter-consejerías                                       |
| Navarra              | 7       | 99,6                   | VISIÓN ESTRATÉGICA                                                   |
| País Vasco           | 8       | 99,2                   | SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y APUESTA POR LA INNOVACIÓN |
| Asturias             | 9       | 97,9                   | Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo              |
| Murcia               | 10      | 94,9                   | Estímulo a la innovación                                             |
| Cantabria            | 11      | 92,0                   | INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO         |
| Castilla La Mancha   | 12      | 91,8                   | EFICACIA EN GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS TURÍSTICAS                   |
| Extremadura          | 13      | 91,6                   | Agilidad en la gestión administrativa                                |
| Andalucía            | 14      | 91,3                   | Adecuación de la normativa turística                                 |
| Canarias             | 15      | 91,1                   | COORDINACIÓN INTERADMINISTRATIVA                                     |
| Aragón               | 16      | 91,0                   |                                                                      |
| Comunidad de Madrid  | 17      | 88,1                   |                                                                      |

|                      | RANKING | ÍNDICE. MEDIA=100/2010 | <b>PILAR 7</b><br><br><b>DESEMPEÑO:</b><br><b>RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES</b><br><br>TOTAL DE INGRESOS TURÍSTICOS<br><br>EFICIENCIA DEL MODELO TURÍSTICO<br>Ingresos turísticos por plaza alojativa<br>Rentabilidad hotelera (Revpar)<br><br>ESTACIONALIDAD<br><br>POSICIONAMIENTO DE MERCADO<br>Gasto medio del turista<br>Satisfacción del turista<br><br>CONTRIBUCIÓN SOCIAL<br>Ingresos turísticos por habitante<br>Empleo en ramas turísticas |
|----------------------|---------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Canarias             | 1       | 134,0                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Comunidad de Madrid  | 2       | 119,9                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Andalucía            | 3       | 118,5                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Baleares             | 4       | 118,4                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Cataluña             | 5       | 118,0                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Comunidad Valenciana | 6       | 104,1                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| País Vasco           | 7       | 99,5                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Castilla y León      | 8       | 92,9                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Murcia               | 9       | 91,6                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Galicia              | 10      | 90,8                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Aragón               | 11      | 90,5                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Castilla La Mancha   | 12      | 89,5                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Extremadura          | 13      | 88,2                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Asturias             | 14      | 87,5                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| La Rioja             | 15      | 86,6                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Navarra              | 16      | 86,6                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Cantabria            | 17      | 82,0                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## PRINCIPALES INDICADORES DEL MONITOR DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS DESTINOS URBANOS ESPAÑOLES 2016 (URBANTUR)



### TABLA RESULTADOS GENERALES FINALES

| INDICADOR GLOBAL           | RANKING |  | ÍNDICE. MEDIA=100 |  |
|----------------------------|---------|--|-------------------|--|
|                            | 2016    |  | 2016              |  |
| Barcelona                  | 1       |  | 145,8             |  |
| Madrid                     | 2       |  | 138,0             |  |
| Valencia                   | 3       |  | 108,2             |  |
| San Sebastián              | 4       |  | 104,5             |  |
| Málaga                     | 5       |  | 103,0             |  |
| Sevilla                    | 6       |  | 102,2             |  |
| Palma de Mallorca          | 7       |  | 101,5             |  |
| Bilbao                     | 8       |  | 99,2              |  |
| Santiago de Compostela     | 9       |  | 96,4              |  |
| Gijón                      | 10      |  | 96,3              |  |
| Las Palmas de Gran Canaria | 11      |  | 96,2              |  |
| Valladolid                 | 12      |  | 95,6              |  |
| Zaragoza                   | 13      |  | 95,5              |  |
| Córdoba                    | 14      |  | 95,3              |  |
| Santander                  | 15      |  | 95,2              |  |
| Granada                    | 16      |  | 91,6              |  |
| Salamanca                  | 17      |  | 91,5              |  |
| Alicante                   | 18      |  | 91,3              |  |
| Murcia                     | 19      |  | 89,5              |  |
| La Coruña                  | 20      |  | 88,8              |  |
| Burgos                     | 21      |  | 87,7              |  |
| León                       | 22      |  | 85,8              |  |

## TABLA RESULTADOS GENERALES POR PILARES

|                            |    | CAPACIDAD<br>ATRACCIÓN OFERTA<br>PRODUCTOS<br>DE OCIO | CAPACIDAD<br>ATRACCIÓN OFERTA<br>PRODUCTOS<br>DE NEGOCIOS | CONDICIONANTES<br>COMPETITIVOS DEL<br>ENTORNO URBANO Y<br>DE LA VIDA LOCAL | ACCESIBILIDAD<br>Y<br>MOVILIDAD | GOBERNANZA<br>Y GESTIÓN<br>ESTRATÉGICA | DESEMPEÑO,<br>RESULTADOS<br>ECONÓMICOS<br>Y SOCIALES |
|----------------------------|----|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Barcelona                  | 1  | 1                                                     | 2                                                         | 1                                                                          | 2                               | 1                                      | 1                                                    |
| Madrid                     | 2  | 2                                                     | 1                                                         | 2                                                                          | 1                               | 6                                      | 2                                                    |
| Valencia                   | 3  | 3                                                     | 3                                                         | 11                                                                         | 6                               | 2                                      | 8                                                    |
| San Sebastián              | 4  | 9                                                     | 13                                                        | 5                                                                          | 16                              | 3                                      | 4                                                    |
| Málaga                     | 5  | 8                                                     | 7                                                         | 12                                                                         | 4                               | 5                                      | 11                                                   |
| Sevilla                    | 6  | 4                                                     | 4                                                         | 7                                                                          | 8                               | 10                                     | 7                                                    |
| Palma de Mallorca          | 7  | 10                                                    | 8                                                         | 15                                                                         | 3                               | 17                                     | 3                                                    |
| Bilbao                     | 8  | 11                                                    | 5                                                         | 3                                                                          | 11                              | 15                                     | 6                                                    |
| Santiago de Compostela     | 9  | 6                                                     | 20                                                        | 4                                                                          | 15                              | 11                                     | 16                                                   |
| Gijón                      | 10 | 18                                                    | 17                                                        | 14                                                                         | 21                              | 4                                      | 14                                                   |
| Las Palmas de Gran Canaria | 11 | 13                                                    | 12                                                        | 22                                                                         | 5                               | 13                                     | 5                                                    |
| Valladolid                 | 12 | 20                                                    | 10                                                        | 18                                                                         | 12                              | 7                                      | 15                                                   |
| Zaragoza                   | 13 | 16                                                    | 6                                                         | 13                                                                         | 9                               | 9                                      | 20                                                   |
| Córdoba                    | 14 | 7                                                     | 15                                                        | 8                                                                          | 7                               | 16                                     | 13                                                   |
| Santander                  | 15 | 21                                                    | 18                                                        | 6                                                                          | 13                              | 12                                     | 10                                                   |
| Granada                    | 16 | 5                                                     | 11                                                        | 17                                                                         | 18                              | 20                                     | 12                                                   |
| Salamanca                  | 17 | 15                                                    | 16                                                        | 9                                                                          | 22                              | 14                                     | 19                                                   |
| Alicante                   | 18 | 12                                                    | 19                                                        | 21                                                                         | 10                              | 18                                     | 9                                                    |
| Murcia                     | 19 | 19                                                    | 9                                                         | 20                                                                         | 20                              | 8                                      | 22                                                   |
| La Coruña                  | 20 | 14                                                    | 14                                                        | 10                                                                         | 17                              | 22                                     | 17                                                   |
| Burgos                     | 21 | 17                                                    | 21                                                        | 16                                                                         | 14                              | 19                                     | 21                                                   |
| León                       | 22 | 22                                                    | 22                                                        | 19                                                                         | 19                              | 21                                     | 18                                                   |

## RESULTADOS 2016 DETALLADOS POR PILARES

|                            | RANKING<br>2016 | ÍNDICE. MEDIA=100<br>2016 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barcelona                  | 1               | 165,9                     | <h3>PILAR 1</h3> <h4>CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS DE OCIO</h4> <p><b>ATRACTIVO DE LOS GRANDES ICONOS DE TURISMO CULTURAL</b></p> <p><b>POSICIONAMIENTO EN LÍNEAS DE PRODUCTO DE TURISMO LÚDICO</b></p> <p><b>Turismo de shopping</b><br/>Posicionamiento comercial en turistas de alto gasto<br/>Libertad de apertura comercial</p> <p><b>Turismo familiar</b></p> <p><b>Turismo grandes eventos y fiestas de interés turístico</b><br/>Celebración de grandes eventos musicales<br/>Celebración de eventos artísticos, culturales y deportivos<br/>Atractivo de tradiciones y fiestas populares</p> <p><b>Turismo gastronómico</b></p> <p><b>Turismo idiomático</b><br/>Desarrollo de centros para el aprendizaje del español<br/>Atractivo de la formación universitaria para extranjeros</p> <p><b>Turismo de cruceros</b><br/>Atractivo de la oferta para escalas de cruceros<br/>Atractivo de la ciudad como puerto base de origen</p> <p><b>Turismo de playa</b></p> |
| Madrid                     | 2               | 154,2                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Valencia                   | 3               | 110,6                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Sevilla                    | 4               | 107,0                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Granada                    | 5               | 106,2                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Santiago de Compostela     | 6               | 99,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Córdoba                    | 7               | 96,6                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Málaga                     | 8               | 96,5                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| San Sebastián              | 9               | 96,2                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Palma de Mallorca          | 10              | 95,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Bilbao                     | 11              | 93,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Alicante                   | 12              | 93,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Las Palmas de Gran Canaria | 13              | 90,7                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| La Coruña                  | 14              | 90,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Salamanca                  | 15              | 89,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Zaragoza                   | 16              | 89,4                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Burgos                     | 17              | 86,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Gijón                      | 18              | 86,2                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Murcia                     | 19              | 85,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Valladolid                 | 20              | 85,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Santander                  | 21              | 85,5                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| León                       | 22              | 85,0                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                            | RANKING<br>2016 | ÍNDICE, MEDIA=100<br>2016 | <b>PILAR 2</b><br><b>CAPACIDAD DE ATRACCIÓN<br/>DE LA OFERTA DE<br/>PRODUCTOS DE NEGOCIOS</b><br><br>DINAMISMO EMPRESARIAL<br><br>RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE FERIAS,<br>REUNIONES Y CONGRESOS<br><b>Afluencia asociada a las ferias profesionales</b><br><b>Afluencia asociada a la celebración de reuniones<br/>y congresos</b><br><br>CUALIFICACIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO<br>Y RESTAURACIÓN<br><b>Dotación de hoteles de alta categoría</b><br><b>Dotación de restauración de categoría alta</b> |
|----------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Madrid                     | 1               | 191,3                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Barcelona                  | 2               | 152,1                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Valencia                   | 3               | 103,3                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Sevilla                    | 4               | 100,1                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Bilbao                     | 5               | 99,7                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Zaragoza                   | 6               | 96,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Málaga                     | 7               | 94,0                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Palma de Mallorca          | 8               | 93,0                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Murcia                     | 9               | 92,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Valladolid                 | 10              | 92,2                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Granada                    | 11              | 91,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Las Palmas de Gran Canaria | 12              | 91,2                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| San Sebastián              | 13              | 91,0                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| La Coruña                  | 14              | 90,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Córdoba                    | 15              | 90,2                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Salamanca                  | 16              | 90,1                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Gijón                      | 17              | 90,0                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Santander                  | 18              | 89,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Alicante                   | 19              | 89,7                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Santiago de Compostela     | 20              | 89,1                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Burgos                     | 21              | 88,5                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| León                       | 22              | 87,0                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                            | RANKING<br>2016 | ÍNDICE, MEDIA=100<br>2016 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barcelona                  | 1               | 120,8                     | <h2>PILAR 3</h2> <h3>CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ENTORNO URBANO Y DE LA VIDA LOCAL</h3> <p>CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ENTORNO URBANO</p> <p><b>Cualificación de espacios públicos para el turismo</b><br/>                     Dotación de zonas verdes<br/>                     Dotación de zonas wifi de acceso gratuito</p> <p><b>Atractivo de los espacios públicos</b></p> <p><b>Calidad del medio ambiente urbano</b><br/>                     Calidad del aire<br/>                     Eficacia en el tratamiento de residuos</p> <p>CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESTILO DE VIDA LOCAL</p> <p><b>Reputación interna de la ciudad</b><br/> <b>Atractivo del estilo de vida percibido por los turistas</b><br/> <b>Fomento de la excelencia educativa</b><br/> <b>Seguridad ciudadana</b></p> |
| Madrid                     | 2               | 113,1                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Bilbao                     | 3               | 112,5                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Santiago de Compostela     | 4               | 112,0                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| San Sebastián              | 5               | 110,5                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Santander                  | 6               | 106,1                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Sevilla                    | 7               | 105,6                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Córdoba                    | 8               | 102,9                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Salamanca                  | 9               | 102,7                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| La Coruña                  | 10              | 101,6                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Valencia                   | 11              | 101,3                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Málaga                     | 12              | 100,9                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Zaragoza                   | 13              | 100,8                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Gijón                      | 14              | 99,7                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Palma de Mallorca          | 15              | 95,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Burgos                     | 16              | 95,4                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Granada                    | 17              | 93,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Valladolid                 | 18              | 90,2                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| León                       | 19              | 87,5                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Murcia                     | 20              | 84,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Alicante                   | 21              | 81,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Las Palmas de Gran Canaria | 22              | 81,4                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

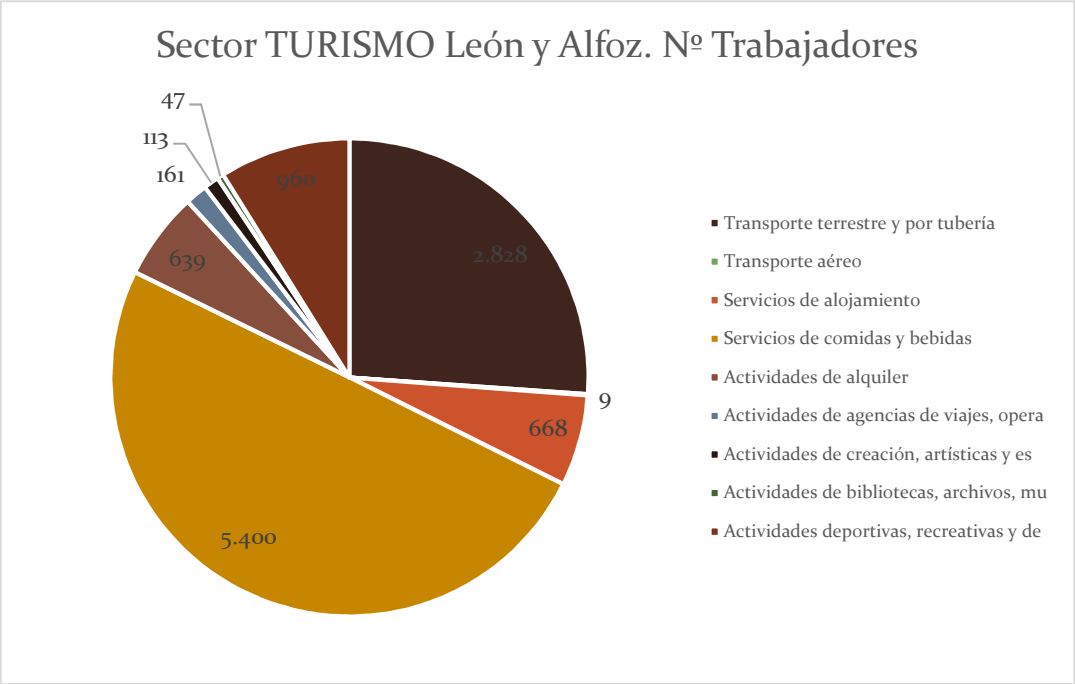
|                            | RANKING<br>2016 | ÍNDICE, MEDIA=100<br>2016 |                                                                                        |
|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Madrid                     | 1               | 155,9                     | <b>PILAR 4</b>                                                                         |
| Barcelona                  | 2               | 135,1                     | <b>ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD</b>                                                       |
| Palma de Mallorca          | 3               | 121,0                     | ACCESIBILIDAD AÉREA                                                                    |
| Málaga                     | 4               | 110,8                     | Frecuencia de vuelos                                                                   |
| Las Palmas de Gran Canaria | 5               | 110,7                     | Conectividad aérea                                                                     |
| Valencia                   | 6               | 104,4                     | ACCESIBILIDAD FERROVIARIA EN ALTA GAMA                                                 |
| Córdoba                    | 7               | 102,3                     | Frecuencia de trenes de alta gama                                                      |
| Sevilla                    | 8               | 102,0                     | Conectividad ferroviaria de alta velocidad                                             |
| Zaragoza                   | 9               | 100,8                     | APUESTA POR LA MOVILIDAD TURÍSTICA                                                     |
| Alicante                   | 10              | 98,3                      | Adecuación del Plan de movilidad turística                                             |
| Bilbao                     | 11              | 96,7                      | Apuesta por la movilidad peatonal y vocación turística de la red de transporte público |
| Valladolid                 | 12              | 95,2                      | Apoyo a la bicicleta como atractivo y sistema sostenible de movilidad turística        |
| Santander                  | 13              | 91,6                      | Dotación de la red de carril bici                                                      |
| Burgos                     | 14              | 90,0                      | Disponibilidad de un servicio público de alquiler de bicicletas para turistas          |
| Santiago de Compostela     | 15              | 89,6                      | Eficiencia conexión ciudad-aeropuerto en transporte público                            |
| San Sebastián              | 16              | 89,3                      | Coste del trayecto en transporte público a la ciudad                                   |
| La Coruña                  | 17              | 89,2                      | Rapidez del trayecto en transporte público a la ciudad                                 |
| Granada                    | 18              | 86,3                      | Eficiencia del servicio de taxis de la ciudad                                          |
| León                       | 19              | 85,5                      | Dotación de taxis                                                                      |
| Murcia                     | 20              | 84,8                      | Coste del servicio de taxi                                                             |
| Gijón                      | 21              | 84,2                      | Fomento de la movilidad sostenible turística en medios de transporte motorizados       |
| Salamanca                  | 22              | 84,0                      |                                                                                        |

|                            | RANKING<br>2016 | ÍNDICE, MEDIA=100<br>2016 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barcelona                  | 1               | 141,3                     | <h2>PILAR 5</h2> <h3>GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA</h3> <p><b>PRIORIDAD POLÍTICA CONCEDIDA AL TURISMO</b><br/> <b>Posición del turismo en la escala organizativa municipal</b><br/> <b>Esfuerzo presupuestario municipal a favor del turismo</b><br/> <b>Apuesta institucional por la coordinación interconcejalías</b></p> <p><b>EXISTENCIA Y CONSISTENCIA DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO</b></p> <p><b>DESARROLLO Y GESTIÓN INTEGRAL DE LA OFERTA POR CLUBES DE PRODUCTOS</b></p> <p><b>POLÍTICA DE MARKETING Y PROMOCIÓN TURÍSTICA A TRAVÉS DE NUEVOS CANALES ON-LINE</b><br/> <b>Apuesta por un portal turístico transaccional ante el consumidor</b><br/> <b>Desarrollo de aplicaciones móviles de información y disfrute turístico de la ciudad</b><br/> <b>Impulso al marketing en rrss y medios multimedia</b><br/>                     Proactividad en redes sociales<br/>                     Desarrollo de acciones de marketing en plataformas multimedia</p> <p><b>EFICIENCIA Y EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN TURÍSTICO</b><br/> <b>Apuesta por sistema de inteligencia turística para la gestión del destino</b><br/> <b>Agilidad y eficiencia del órgano de gestión del marketing</b><br/>                     Flexibilidad de la fórmula jurídica de la entidad de gestión turística<br/>                     Grado de autonomía financiera de la entidad gestora</p> <p><b>Agilidad en la gestión administrativa</b></p> <p><b>EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD DE CARGA Y SOSTENIBILIDAD DEL DESTINO</b><br/> <b>Acción pública ante los problemas de las viviendas turísticas</b><br/> <b>Valoración del turismo frente a la ciudadanía</b></p> |
| Valencia                   | 2               | 118,4                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| San Sebastián              | 3               | 114,6                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gijón                      | 4               | 112,9                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Málaga                     | 5               | 109,6                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Madrid                     | 6               | 109,2                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Valladolid                 | 7               | 109,1                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Murcia                     | 8               | 100,5                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Zaragoza                   | 9               | 98,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Sevilla                    | 10              | 98,7                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Santiago de Compostela     | 11              | 98,6                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Santander                  | 12              | 96,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Las Palmas de Gran Canaria | 13              | 94,9                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Salamanca                  | 14              | 94,8                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Bilbao                     | 15              | 93,5                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Córdoba                    | 16              | 93,4                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Palma de Mallorca          | 17              | 89,5                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Alicante                   | 18              | 87,6                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Burgos                     | 19              | 85,7                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Granada                    | 20              | 85,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| León                       | 21              | 85,2                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| La Coruña                  | 22              | 81,3                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

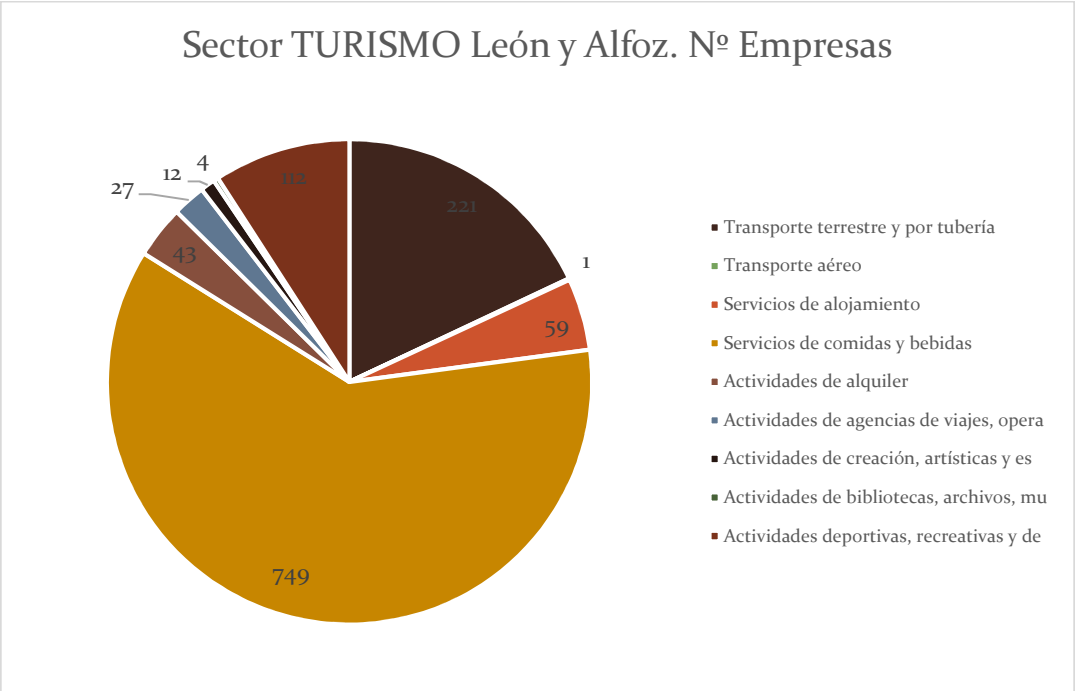
|                            | RANKING<br>2016 | ÍNDICE, MEDIA=100<br>2016 | <b>PILAR 6</b><br><b>DESEMPEÑO, RESULTADOS<br/>ECONÓMICOS Y SOCIALES</b><br><br>IMPACTO ECONÓMICO<br>RENTABILIDAD DEL MODELO TURÍSTICO<br>ESTANCIA MEDIA<br>CONTRIBUCIÓN SOCIAL<br>POSICIONAMIENTO DE MERCADO |
|----------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barcelona                  | 1               | 164,5                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Madrid                     | 2               | 133,1                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Palma de Mallorca          | 3               | 126,1                     |                                                                                                                                                                                                               |
| San Sebastián              | 4               | 115,2                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Las Palmas de Gran Canaria | 5               | 109,3                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Bilbao                     | 6               | 104,5                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Sevilla                    | 7               | 103,1                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Valencia                   | 8               | 101,0                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Alicante                   | 9               | 100,7                     |                                                                                                                                                                                                               |
| Santander                  | 10              | 99,7                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Málaga                     | 11              | 99,6                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Granada                    | 12              | 93,3                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Córdoba                    | 13              | 88,5                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Gijón                      | 14              | 87,9                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Valladolid                 | 15              | 87,8                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Santiago de Compostela     | 16              | 87,7                      |                                                                                                                                                                                                               |
| La Coruña                  | 17              | 86,8                      |                                                                                                                                                                                                               |
| León                       | 18              | 84,9                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Salamanca                  | 19              | 83,9                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Zaragoza                   | 20              | 82,8                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Burgos                     | 21              | 82,1                      |                                                                                                                                                                                                               |
| Murcia                     | 22              | 77,4                      |                                                                                                                                                                                                               |

DATOS Y GRÁFICOS LOCALES (León y Alfoz)

Clasificación de las empresas según el Código CNAE 2009



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

## INFORMES SECTORIALES DISPONIBLES

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Título:           | EVOLUCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA DE LEÓN                                                                                                                                                                                                |
| Autores u Origen: | Ana González Fernández<br>Área de Marketing<br>Departamento de Dirección y Economía de la Empresa<br>Universidad de León<br>Ana Rosa Pertejo Blanco<br>Área de Marketing<br>Departamento de Dirección y Economía de la Empresa<br>Universidad de León |
| Fecha:            | 2014                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Tipo documento:   | Monográfico                                                                                                                                                                                                                                           |
| Palabras Clave:   | Contexto turístico general<br>Sector turístico de la provincia de León<br>Sector turístico de la ciudad de León<br>Política turística                                                                                                                 |

|                   |                                                                                          |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Título:           | Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2014-2018                                 |
| Autores u Origen: | Junta de Castilla y León                                                                 |
| Fecha:            | 2014                                                                                     |
| Tipo documento:   | Plan Estratégico                                                                         |
| Palabras Clave:   | Turismo, competitividad, objetivos estratégicos, economía turística, política turística. |

|                   |                                                                                                                                                                              |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Título:           | ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL TURISMO EN CASTILLA Y LEÓN                                                                                                                          |
| Autores u Origen: | Sandra Arranz Ruiz. Tutelada por Noelia Somarriba Arechavala<br>FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN de la Universidad de Valladolid. Grado Turismo |
| Fecha:            | 25 de julio de 2014                                                                                                                                                          |
| Tipo documento:   | TRABAJO DE FIN DE GRADO                                                                                                                                                      |
| Palabras Clave:   | Datos turismo, evolución oferta, evolución demanda, turismo cultural y paisajístico, sostenibilidad turismo, competitividad turismo.                                         |

## ANÁLISIS DEL ENTORNO:

### El entorno general

Una actividad clave del proceso de planificación estratégica la constituye el análisis de los hechos que suceden alrededor de la organización que se toma como objeto de estudio. El conocimiento apropiado de las tendencias de mercado, con sus desafíos asociados, constituyen un input básico sobre el que comenzar a perfilar las acciones estratégicas que habrán de seguirse en el futuro. Dichas acciones deberán ofrecer una adecuada respuesta a los estímulos externos, con objeto de que la organización pueda beneficiarse de aquellos eventos que le vienen dados desde el exterior, si le pueden ser favorables o, por el contrario, neutralizar los de índole negativo con objeto de que su influencia no sea desfavorable para la organización o el perjuicio sea el mínimo posible.

El análisis del entorno sectorial cobra una especial relevancia en el ámbito del sector turístico, puesto que se trata de una actividad económica con imbricaciones internacionales, de tal forma que nuevas tendencias o hechos ocurridos en sitios muy distantes pueden afectar de forma importante a la organización o destino turístico.

Esta situación puede llegar a ser especialmente compleja en los supuestos de organizaciones internacionales de distribución de viajes, los turoperadores internacionales, ya que tienen que considerar diferentes análisis tanto para sus mercados de origen de la demanda, como para sus destinos y productos de la oferta, por cuanto los cambios de entorno en uno u otro lado de la estructura del mercado tienen un efecto “mariposa” en toda su organización.

Así, por ejemplo, los movimientos sociales y políticos acaecidos en los últimos meses del 2011 en el norte de África (la conocida como “la primavera árabe” en Túnez, Egipto, Libia, Siria,..) han supuesto un movimiento de redistribución de todos los flujos europeos de demanda (Alemania y Reino Unido especialmente) hacía otros destinos internacionales, especialmente para el caso de España y, dentro de ésta, para Canarias, que ha obligado a todos los TTOO a tener que redefinir sus estrategias competitivas de manera abrupta e inesperada. Además, esta situación está suponiendo que en la medida que estos países no se terminen de estabilizar política y socialmente, la percepción de seguridad por parte del consumidor no se consolidará y por tanto los operadores del mercado difícilmente podrán planificar estrategias de crecimiento de sus respectivas cuotas en estos mercados.

E igualmente, esta situación está afectando de manera notoria a las propias empresas que radican sus negocios en estos territorios, como es fácilmente comprensible. Pero, si tomamos nuevamente el ejemplo de un tour operador, esta situación de cambio de entorno en un país, le obliga a reestructurar toda su estrategia corporativa por cuanto podría afectar, si fuera el caso, a todas sus unidades de negocio: compañía aérea, agencias receptoras en destino, hoteles, oferta complementaria en destino.

El elevado número de cambios en las variables del entorno general, así como la dinamicidad que les caracteriza, ha conducido tanto a profesionales como a teóricos de la organización a valorar la

necesidad de su evaluación como un aspecto central de la dirección estratégica. El estudio del entorno pretende diagnosticar la salud general de los sectores relacionados con los negocios en los que la empresa está comprometida. Este análisis se concentra en la evaluación de aquellos factores que afectan a la organización como un todo.

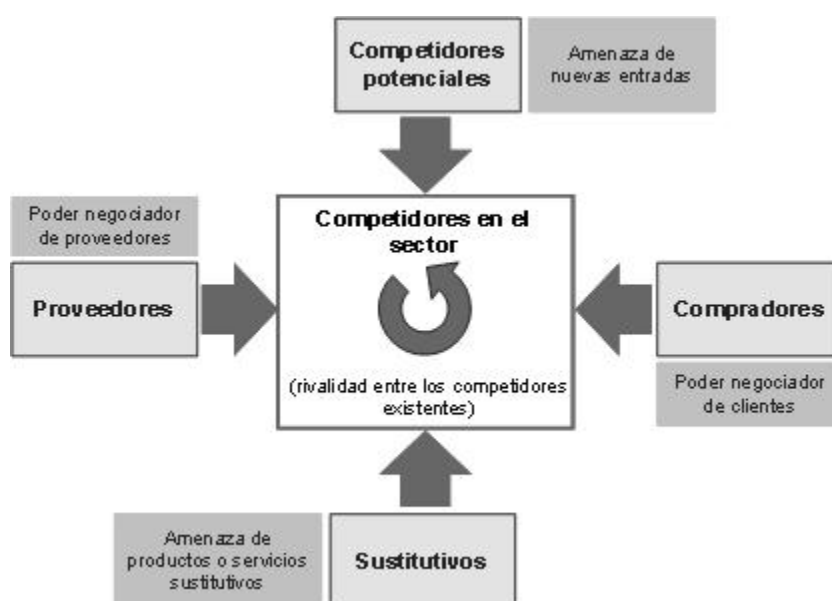
Si bien la mayoría de los autores reconocen que el entorno es un concepto multidimensional, no existe acuerdo doctrinal sobre sus dimensiones, aunque las más habituales son las siguientes:

1. Económica
2. Tecnológica
3. Político-legal
4. Sociocultural
5. Ecológica

### La estructura del sector

A partir de los estudios de economía industrial, Porter (1980) planteó un modelo conceptual de utilidad para analizar la estructura de un sector y, por tanto, plenamente aplicable a la industria del sector turístico. Para Porter las dimensiones del análisis sectorial o fuerzas competitivas son cinco, agrupadas en el modelo conocido con “las cinco fuerzas competitivas de un sector, a las que se agregaban el nivel de concentración, el grado de madurez y el riesgo de competencia internacional.

Cada una de estas fuerzas influye en los resultados obtenidos por la empresa y su conocimiento permite determinar en qué tipo de sector se encuentra la organización y cuál debería ser la estrategia más adecuada.



De manera general, puesto que tiene diferentes subsectores que desarrollan comportamientos distintos, se puede establecer la siguiente tipificación del sector turístico en base al esquema de Porter:

#### Fuerzas competitivas

- Barreras de entrada/ Competidores potenciales
  - o No existen limitaciones significativas en esta materia, ni por parte de las propias regulaciones sectoriales ni por parte de las administraciones públicas correspondientes, más allá de las propias de las legislaciones generales (civil, mercantil, administrativa, ...) que puedan regular cualquier actividad empresarial.
  - o La actividad turística es vista, en general, como una fuente relativamente sencilla de ingresos fáciles para las economías locales y por ello las propias administraciones suelen tener una actitud proclive al estímulo a la inversión turística por su alto valor como generador de empleo y su efecto multiplicador en las economías locales.
  - o La no existencia de patentes – por la propia dificultad derivada de patentar un servicio- hace que no exista esta barrera como tal y por tanto no se plantea un freno a la entrada de nuevos competidores
  - o Como es lógico, en función del tipo de negocio de que se trate la legislación será más o menos compleja – la apertura de una agencia de viajes es más sencilla que la puesta en funcionamiento de una compañía aérea, obviamente- pero, en la mayor parte de los negocios turísticos es una cuestión vinculada con la disponibilidad de recursos financieros y no tanto con otro tipo de recursos, tecnológicos, humanos, ...
- Productos sustitutivos
  - o Partiendo de la premisa de la dificultad para perfilar los límites de lo que es un producto turístico, en tanto que éste depende totalmente de la percepción de cada consumidor y de su propia experiencia en el consumo, se puede establecer que “casi todos los productos turísticos son, a su vez, sustitutivos de otros”. O dicho, sensu contrario, casi se puede afirmar que no existen productos sustitutivos, sino que todos los productos son, a su vez, competidores directos.
  - o Así, un producto de alojamiento en “Paradores Nacionales”, no es sustituible por otro alojamiento en “un castillo antiguo en una zona determinada”. Uno y otro no actúan como sustitutivos, sino como competidores, pero en nichos de mercado distintos. O una estancia en un hotel Sol- Meliá de tal destino no es sustituible por una estancia en un hotel Barceló del mismo destino. Son competidores directos, seguramente, pero no sustitutivos.
  - o Del mismo modo, un asiento en clase business de una compañía aérea para un vuelo determinado no es exactamente sustituible por un vuelo en el mismo avión, pero en clase turista.
  - o No obstante lo anterior, y como ejemplo de un producto sustitutivo, cabe citar como los tour operadores alemanes e ingleses han sustituido los paquetes de sol y playa que inicialmente tenían contratados en Túnez, Egipto, Libia, ... por otros

- en Islas Canarias, preferentemente, porque era lo más parecido en su propuesta de valor al que originariamente habían comprado. Ahora bien, la cuestión radica en saber si ese cliente ahora desviado por necesidad – ya tenía el paquete comprado y pagado y ha aceptado este cambio o bien la devolución del dinero pagado- hubiera elegido Canarias de manera previa si hubiera tenido la opción.
- o En todo caso, y en la medida de que se trata de experiencias de consumo, no se puede establecer fácilmente cuando un producto es sustituto de otro, sino que más bien cabe interpretar que todos compiten en un mercado abierto y donde todos son, por una u otra razón, competidores directos.
  - Capacidad de negociación de los proveedores
    - o En función de la posición en su cadena de valor sectorial en que se halle la empresa en cuestión, su capacidad de negociación con los proveedores será una u otra. Así, por ejemplo, es claro que una agencia de viajes mayorista que tenga que incluir un asiento de avión en su paquete dependerá mucho de que disponga o no de esas plazas para poder llevar a cabo la venta del mismo, pero en esencia, esto no se puede considerar como un poder de negociación en sentido estricto.
    - o No existe una serie de inputs o materias primas esenciales que conlleven el que determinadas empresas proveedoras detenten una posición dominante, aunque ello no implica que no existan en casos especiales.
    - o Otra cosa es que, normalmente, en función de la ubicación de la empresa en cuestión tenga más o menos dificultades de aprovisionamiento (materias primas, personal, ...) y esto le suponga una menor capacidad de negociación.
    - o Pero no es un sector que, en términos generales, se caracterice por la existencia de proveedores con alta capacidad de control sobre la cadena de producción.
    - o Lo que sí que es muy típico de este sector es la dificultad de establecer las necesidades de producción y, por tanto, las necesidades de recursos a implementar para la creación del producto. La inseguridad respecto a cuál será el volumen de ventas a realizar en un período determinado obliga a todas las empresas del sector, aquí sí que se puede establecer una característica transversal a todas- a mantener una presión y negociación constante con los proveedores, ya sea para aumentar los suministros si la venta es superior a la esperada, o ya sea para reducir las posibles penalizaciones y el consiguiente impacto negativo, si la venta es inferior a la prevista inicialmente.
  - Capacidad de negociación de los clientes
    - o Del mismo modo que ya se ha mencionado, la capacidad de poder defenderse de la presión del mercado por parte de la empresa turística está estrechamente relacionada con la empresa que se trate (agencia de viajes, tour operador mayorista, hotel, ...) y, sobre todo, de su producto/mercado, así como de su ubicación.
    - o Es evidente que una empresa hotelera que dependa 100% del turoperador para comercializar sus camas estará mucho más presionada que otra cuya cuota de cliente directo sea muy superior. Del mismo modo, en un mismo escenario, un

hotel de 500 habitaciones tendrá una mayor presión de los clientes – sobre todo tour operadores- que un hotel de 100 habitaciones.

- o Igualmente, una agencia de viajes receptiva en un destino turístico masivo tiene una dependencia mucho mayor de los turoperadores que otra que se ubique en un destino de sol y playa individual o de cliente de fin de semana.
- o La ubicación, como ya se ha mencionado reiteradamente, es un factor clave de competitividad y, por tanto, buena parte de la capacidad de negociar ante los posibles clientes dependerá mucho del destino turístico de que se trate, además del tipo de empresa de que se trate.
- o Como apunte significativo, cabe destacar que, en la industria turística la entrada de internet como canal de distribución ha supuesto una gran ventaja para las empresas del sector, especialmente las pymes, que disponen ahora de un acceso directo al mercado sin tener que acudir a los intermediarios convencionales. Ahora bien, por el contrario, la presión ahora la ejercen los propios clientes por la vía de la información: disponen de herramientas para poder comparar las ofertas y, por tanto, presionar para conseguir mejores opciones.
- Rivalidad entre competidores actuales
  - o Por su propia esencia, y tal como ya se ha indicado en apartados anteriores, se puede decir que el sector turístico es abierto, dinámico y altamente competitivo por lo que la presencia de nuevos competidores es continua, ya sea por la aparición de nuevos, o ya sea porque los actuales se innovan.

### Concentración del sector

- En los últimos años se viene observando una tendencia divergente ya que, por un lado, se tiende a la concentración empresarial en determinados niveles de la cadena de valor (especialmente tour operadores y mayoristas de viajes, y compañías hoteleras) mientras que, por otro lado, aparecen cada vez más operadores de nicho o especialistas en todos los subsectores (compañías aéreas, hoteles, agencias de viajes, ...)
- No obstante, y dada la propia esencia del mercado turístico – internacional y muy cambiante- se puede afirmar que no existe una concentración sectorial que forme oligopolios o figuras similares, más allá de que en determinados eslabones de la cadena sí se pueda apreciar un proceso de concentración claramente perceptible.

### Nivel de madurez

- Nuevamente hay que hacer hincapié en la diferencia existente en función del subsector productivo de que se trate y, además, del destino turístico en cuestión. Como es fácilmente comprensible, el nivel de madurez de la industria turística en Europa es muy superior al de África, por ejemplo, al igual que el nivel de España es superior al de la República Checa. O, el nivel de madurez del tejido productivo de Mallorca es muy superior al de León.
- En todo caso, es una industria que es joven en términos de historia industrial y, sobre todo, es un sector que en los últimos años ha iniciado un proceso de industrialización motivado fundamentalmente por la propia madurez de la actividad básica – la actividad de turismo

y viajes de todas las personas del mundo- que se ha consolidado como una actividad normal y casi estable en todos los países desarrollados.

- La consecuencia de ello ha sido el que las empresas han entrado en este sector por su expectativa de negocio relativamente fácil y rápido lo que ha supuesto un crecimiento exponencial de la industria turística especialmente en Europa. Esto está suponiendo el que las empresas turísticas están teniendo que evolucionar muy rápidamente para poder competir mejor y, por tanto, la exigencia de mayor profesionalidad es cada vez creciente.
- A ello no es ajeno el hecho de que las sociedades modernas evolucionan en sus modas y tendencias de forma cada vez más rápida y, por tanto, así lo hacen también las tendencias y gustos en turismo. Las empresas, en consecuencia, deben evolucionar de manera igualmente rápida.
- Por todo ello, la empresa turística necesita adoptar modelos de comportamiento productivo donde la gestión del cambio sea parte esencial de su actividad normal, no algo esporádico y esto, comporta mayores niveles de madurez y profesionalidad en su gestión.

#### **Riesgo de competencia internacional**

- Como es fácilmente comprensible, por su propia esencia la competencia internacional es parte intrínseca del sector y una característica propia del mismo.

## DAFO SECTOR TURISMO (León y Alfoz)

### POLÍTICA TURÍSTICA y DE CARÁCTER GENERAL

| FORTALEZAS                                                              | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertenencia a la zona Euro y al espacio Schengen                        | Falta de coordinación entre las Administraciones públicas con competencia en materia turística                                                                                                   |
| Alto nivel de seguridad ciudadana                                       | Excesivas cargas administrativas, fiscales y regulatorias                                                                                                                                        |
| El español constituye la tercera lengua del mundo                       | Falta de coordinación de la promoción de España y sus destinos turísticos                                                                                                                        |
| España, líder en competitividad turística según el World Economic Forum | Débil posicionamiento de la marca España en general y de la marca Castilla y León en particular                                                                                                  |
|                                                                         | Escasa atención a determinados mercados emisores; entre ellos, China                                                                                                                             |
|                                                                         | Carencia de un modelo de turismo sostenible. Favorecer la incorporación de energías renovables en empresas turísticas                                                                            |
|                                                                         | Existencia de distintas velocidades en el desarrollo turístico autonómico, con Castilla y León en los últimos puestos                                                                            |
| AMENAZAS                                                                | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                    |
| Debilidad de las estructuras asociativas turísticas en León             | Aumentar la coordinación entre las distintas Administraciones Públicas turísticas (JCYL, Diputación de León y Ayto. León), a fin de incrementar la competitividad de León como destino turístico |
| Deterioro de la marca España por cuestiones de carácter político        | Incrementar la coordinación y colaboración entre el sector público y el privado                                                                                                                  |
| Desaceleración económica de la zona euro                                | Elaborar un plan de desestacionalización turística en León (Semana Santa y verano), que contenga incentivos fiscales y de cotizaciones a la Seguridad Social                                     |
| Riesgo de una nueva recesión económica europea y mundial                |                                                                                                                                                                                                  |



## DESTINOS Y OFERTA TURÍSTICA EN LEÓN (DENTRO DE CASTILLA Y LEÓN)

| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                    | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elevado atractivo de León como destino turístico                                                                                                                                              | El enclave geográfico de León y su climatología                                                                                                                                                                                                                                  |
| Amplia oferta de alojamiento y restauración, con buena relación calidad- precio                                                                                                               | Oferta poco diferenciada y especializada, con existencia de destinos obsoletos que precisan renovación                                                                                                                                                                           |
| Diversa oferta cultural, de ocio, de congresos (Palacio de Congresos inaugurado en 2018), gastronómica (León Capital gastronómica nacional en 2018), de productos, deportiva y de naturaleza. | Excesiva atomización del sector hotelero y escasos establecimientos con distintivos de calidad                                                                                                                                                                                   |
| Núcleo urbano y localidades cercanas de interés turístico                                                                                                                                     | Falta de señalización turística en numerosos destinos                                                                                                                                                                                                                            |
| Adecuada dotación de infraestructuras                                                                                                                                                         | Baja actividad del aeropuerto de León                                                                                                                                                                                                                                            |
| Existencia de conexiones intermodales BUS – AVIÓN con el aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid                                                                                                   | Carencia de buenas conexiones intermodales AVE - AVIÓN; con los aeropuertos Adolfo Suárez en Madrid y El Prat en Barcelona                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                               | Deficiencias en la puesta en valor recursos turísticos locales                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                               | Mejora de la profesionalidad del sector servicios y de su reorientación a todo tipo de turistas (nacional, internacional, peregrino, ocio y aventura, profesional y congresos, etc.)                                                                                             |
| AMENAZAS                                                                                                                                                                                      | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Aparición de nuevos destinos competidores, fundamentalmente europeos y del norte de África                                                                                                    | Nuevos enlaces aéreos internacionales directos del aeropuerto de León o de cualquiera de los circundantes con enlaces intermodales, especialmente el aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid. El aeropuerto de Ranón en Asturias ha cerrado su última ruta internacional en oct. 2018 |
| Consolidación de la imagen de León como destino vinculado al turismo de baja calidad ("turismo de despedidas de soltero")                                                                     | Diseño de nueva oferta diferenciada y especializada y puesta en valor del patrimonio natural de León                                                                                                                                                                             |
| Degradación medioambiental de determinadas zonas turísticas                                                                                                                                   | Impulsar una adecuación de los nuevos modelos basados en Plataformas en el ámbito turístico                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                              |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estancamiento en los parámetros de calidad de la oferta y de las infraestructuras turísticas | Liderar el posicionamiento de Castilla y León como destino turístico de interior, de naturaleza y sostenible                                                  |
|                                                                                              | Aumentar ingresos por servicios complementarios                                                                                                               |
|                                                                                              | Oportunidades derivadas de la complementariedad interior-costa Cantábrica (Asturias, principalmente)                                                          |
|                                                                                              | Fortalecer la marca León en el exterior haciendo uso de imagen de deportistas, artistas y otros profesionales con reputación reconocida a nivel internacional |
|                                                                                              | Impulsar una mayor Intermodalidad de los medios de transporte; en especial, mayor conexión AVE (Madrid-León)-AVIÓN (Aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid)       |

#### DEMANDA TURÍSTICA EN LEÓN (DENTRO DE CASTILLA Y LEÓN)

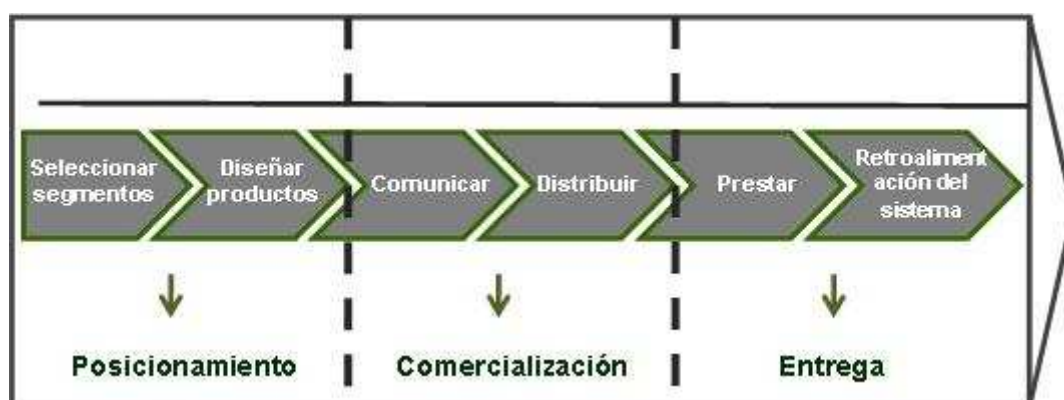
| FORTALEZAS                                                                                    | DEBILIDADES                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baja dependencia de la turoperación, con amplia organización de la demanda por medios propios | Bajo grado de fidelidad del turista; destino de una única visita.                                 |
|                                                                                               | Estancia media reducida: en muchas ocasiones de un solo día, sin pernocta.                        |
|                                                                                               | Desconocimiento de las características y necesidades de los nuevos mercados                       |
|                                                                                               | Escasa captación de turistas en algunos mercados emergentes (ej.: China)                          |
|                                                                                               | Inestabilidad en la demanda y reservas de última hora; dificultad para la planificación           |
|                                                                                               | Excesiva dependencia del turismo nacional                                                         |
| AMENAZAS                                                                                      | OPORTUNIDADES                                                                                     |
| Reservas de última hora y sin planificar                                                      | Apertura de nuevos mercados y mayor presencia en países BRICS, a fin de reducir la estacionalidad |
| Disminución del gasto medio de los turistas de las principales zonas y países emisores        | Incrementar la oferta turística responsable, sostenible y saludable, fuertemente                  |

|  |                                                                                                                                                      |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | demandada desde los países nórdicos y del centro de Europa                                                                                           |
|  | Recuperación de la economía española, a efectos del turismo nacional                                                                                 |
|  | Cansancio hacia determinados modelos de turismo de sol y playa por parte de algunos turistas                                                         |
|  | Demanda creciente de turismo de lujo y el desarrollo de la clase medio-alta del mercado europeo y asiático                                           |
|  | Incremento de la clase media en Iberoamérica, con grandes posibilidades e incentivos para viajar a España                                            |
|  | Generar prescripción aprovechando las campañas de promoción pública y el buen nivel de satisfacción del turista                                      |
|  | Mayor demanda de turismo de congresos y convenciones                                                                                                 |
|  | Aprovechamiento de los nuevos modelos de negocio para atender la demanda creciente de turistas que buscan una experiencia local                      |
|  | Aprovechamiento mayor de la multitud de canales de distribución. Mejor utilización de la comunicación y comercialización on-line y en redes sociales |
|  | Alta demanda de aprendizaje de español, lo que favorece la organización de viajes idiomáticos                                                        |
|  | Aplicar el concepto de Smart City a León para su reconversión, aprovechando fondos nacionales y europeos                                             |
|  | Mayor utilización del marketing estratégico y mejorar la percepción del turista sobre León                                                           |
|  | Utilizar los medios tecnológicos existentes para acceder a más información y conocimiento del cliente                                                |

## ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR:

En la gestión de los productos turísticos el valor es un componente esencial por cuanto, en general, no existe una necesidad perentoria de utilizar o consumir productos turísticos (no está en el mismo plano que la necesidad de comer, vestirse, disponer de una vivienda...) y, por tanto, la puesta en valor de los productos turísticos requiere de un mayor esfuerzo de gestión que el requerido para los productos y servicios de primera necesidad.

Esta es la razón de que se busque la generación de valor añadido, para que el turista perciba que ese producto turístico va a ser capaz de ofrecerle nuevas y enriquecedoras experiencias turísticas (de diferentes tipos en función del segmento de demanda de que se trate) y, en consecuencia, lo compre y quede satisfecho. Se busca la experiencia del consumo, mucho más que el propio consumo.



### El destino turístico

Las organizaciones en sus diferentes procesos (diseño, producción, comercialización, post venta...) tienen que buscar la creación de valor en cada una de sus fases de tal modo que, al final del proceso, la suma de todos estos valores parciales tenga como consecuencia la generación de un mayor valor añadido en el producto final.

En el sector turístico la gestión del valor es, por los aspectos anteriormente mencionados, de gran importancia ya que la competitividad de los productos turísticos, en relación con un/unos mercado/s concretos, dependerá de la capacidad de sus gestores de saber crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor añadido, de forma sistemática y continua, para esos mercados de referencia

El problema de la cadena de valor en los productos turísticos se torna mucho más complejo si se asume la estrecha interrelación entre producto turístico individual o concreto –hotel, restaurante, parque temático...– y el destino o lugar en que dicha oferta se ubica, es decir, su propio entorno competitivo ya que hay que partir de la premisa incuestionable que la experiencia turística del consumidor es integral. Y lo es, además, en dos sentidos:

- En el tiempo, ya que ésta empieza desde las primeras fases de contacto con el producto (información, reservas...), continua con el consumo “in situ” del producto y se mantiene una vez finalizado dicho consumo (post venta).
- En el espacio, ya que para el turista todo aquello que ve, percibe, entra en contacto en un destino turístico, es parte del producto. No hay posibilidad de separarlos (excepción hecha, claro está, de aquellos productos tipo hotel todo incluido, donde el turista no tiene prácticamente tiempo de percibir nada más, pero, aun así, las experiencias tenidas en el aeropuerto, transfers... también afectarían a la percepción del propio producto)

Por ello, parece oportuno iniciar el conocimiento de la cadena de valor en la industria turística analizando en primer lugar la correspondiente al destino turístico.

Las herramientas de la cadena de valor y del sistema de valor resultan muy útiles en el análisis de los destinos turísticos, ya que ambos pueden mostrar con claridad cómo y dónde los destinos generan valor, facilitando la oferta de experiencias turísticas satisfactorias a los visitantes.

**Cuadro: La cadena de valor de un destino turístico**

| Actividades primarias                        | Creación de productos                                                                                                                                                    | Promoción                                                                                                                                                                                                                                                               | Logística interna                                                                                                                                                                                           | Servicios del destino                                                                                                                                                                                                                                         | Servicios post-venta                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rutas y circuitos</li><li>• Materiales de marketing</li><li>• Paquetes turísticos</li><li>• Interpretación de recursos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Publicidad al consumidor</li><li>• Ferias turísticas y workshops</li><li>• Viajes de familiarización</li><li>• Relación con los medios de comunicación</li><li>• Relación con intermediarios y operadores turísticos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios de acogida y transporte</li><li>• Devolución del IVA</li><li>• Formalidades de entrada/salida</li><li>• Manejo de equipajes</li><li>• Seguridad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Centros de visitantes</li><li>• Alojamiento</li><li>• Gastronomía</li><li>• Tours, itinerarios y recorridos</li><li>• Actividades de recreo</li><li>• Alquiler de vehículos</li><li>• Información turística</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de la información obtenida</li><li>• Bases de datos</li><li>• Seguimiento del cliente de origen</li><li>• Retroalimentación de la industria</li></ul> |
|                                              | Actividades de apoyo                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
|                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
|                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
|                                              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
| Planificación del destino e infraestructuras | <ul style="list-style-type: none"><li>• Transporte público</li><li>• Infraestructuras: electricidad, agua, residuos, señalización</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación del destino</li><li>• Usos del suelo</li></ul>                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relación público-privado</li><li>• Coordinación institucional</li></ul>                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
| Gestión de los recursos humanos              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilizar a la población</li><li>• Actitud amistosa hacia el turista</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores</li></ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de puestos de trabajo</li></ul>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
| Desarrollo de recursos y productos           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora y puesta en valor de recursos</li><li>• Mejora ambiental</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos</li></ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de calidad</li></ul>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
| Tecnología y sistemas de información         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Redes telefónicas y de conexión a Internet</li></ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación de mercados</li></ul>                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de reservas informatizados</li></ul>                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |

Valor añadido

Las estrategias, planes y programas de actuación específicos pueden dirigirse hacia la mejor de las áreas contenidas en la fila superior (área de resultados); y el desarrollo de capacidades, conocimientos y métodos para la acción específicos, que son únicos y, consecuentemente, difíciles de imitar, además de que constituyen una ventaja competitiva sólida en sí mismas, pueden contribuir a identificar nuevas áreas clave que incrementen la competitividad del destino mediante un proceso de retroalimentación.

Las ventajas comparativas del destino nacen de los recursos que lo hacen atractivo para los visitantes, constituyendo así el elemento central de su propuesta de valor, lo que incluye tanto los recursos naturales como aquellos otros creados por la acción del hombre debido a razones que, a priori, no tienen una vinculación directa con el turismo, como por ejemplo la cultura, el patrimonio artístico o las infraestructuras, ...

Por su parte, las ventajas competitivas están estrechamente vinculadas con la capacidad del destino para utilizar eficazmente esos recursos a largo plazo haciéndolo, por tanto, sostenibles en el tiempo.

A partir de ahí, clasifica los factores que afectan a la competitividad del destino en siete áreas principales que configuran su cadena de valor, siendo cinco de ellos de orden interno o propios a la organización, y dos externos:

- De orden interno
  - o Recursos y atractivos secundarios
  - o Recursos y atractivos principales
  - o Gestión del destino
  - o Planificación, desarrollo y políticas del destino
  - o Elementos cualificadores y amplificadores.
- De orden externo
  - o Entorno competitivo (macroeconómico)
  - o Entorno competitivo (microeconómico)

## IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

El turismo sigue siendo una de las principales fuentes de divisas de nuestro país. Para respaldar esta afirmación, basta decir que el 12 por ciento de la población activa española trabaja en este sector. Esta área económica proporciona trabajo a 2,5 millones de personas y tiene una tasa de desempleo del 6,7 %, muy inferior a la media nacional.

Un mercado tan amplio ofrece infinidad de puestos de trabajo y, aunque se sigue caracterizando por su estacionalidad (la temporalidad aumentó un 12 %), este sector cada vez depende menos de las vacaciones de verano y su actividad se dilata a casi todo el año, ampliándose destinos y tipos de ocio que han llevado a abrir nuevas oportunidades de negocio allí donde hay algo distinto y atractivo que ofrecer al turista sin que necesariamente sean los, en otros tiempos imprescindibles, sol y playa.

### En plena transformación

El turismo español se transforma. Más allá de la oferta de sol y playa y de los desplazamientos para visitar monumentos y museos, una nueva generación de turistas viaja para comprar. O para recibir un tratamiento médico. O en busca de experiencias diferentes a las que encuentra en su país.

Las empresas turísticas están en constante cambio, aunque todavía arrastran algunas características del pasado. Según datos del Instituto de Estudios Turísticos, seis de cada diez ocupados en la industria del turismo eran varones y, en todas las ramas de la actividad, la presencia masculina fue mayor que la femenina. Esta tendencia está en plena transformación, al igual que la preparación de los profesionales.

En 2015, según un informe del Instituto de Estudios Turísticos, un 60,8 % de los ocupados en turismo habían completado la formación secundaria; un 20,7 %, los estudios superiores, y un 18,3 %, los estudios primarios. Los datos no dejan lugar a dudas y, si quieres encontrar un buen empleo en este campo, la formación es la herramienta imprescindible para abrirse camino. Como suele ocurrir en otras profesiones, el empleo entre los trabajadores con estudios superiores aumentó en sólo un año en un 18,5 %, lo que da una muestra del incremento en las exigencias formativas.

La extensión de los servicios demandados por un mercado tan potente no sólo involucra a las empresas que trabajan directamente con el turista (agencias de viajes, turoperadores y hoteles), sino que llega a la administración que requiere a profesionales titulados para la organización, planificación y desarrollo de actividades relacionadas con el ocio, la cultura y la gastronomía.

Los salarios de un área tan amplia son tan variados como su tamaño, aunque las remuneraciones son muy altas para los profesionales cualificados con experiencia y un buen manejo de varios idiomas. Estos tres baremos suelen ser los que marcan los ingresos y la calidad del empleo en el campo del turismo.

Algunas tendencias y oportunidades para los próximos años en el sector turístico son:

### Realidad virtual y aumentada.



La realidad virtual VR es aquella que te permite sumergirte de manera íntegra en un mundo virtual gracias al uso de los dispositivos de VR que simulan un ambiente imaginario creado específicamente para que vivas una experiencia concreta.

En la realidad aumentada, en la que también se requiere el uso de dispositivos específicos, te permite, a diferencia de la anterior, ver tu entorno real al que se le van enriqueciendo objetos digitales.

Ambas opciones representan un enorme potencial y una gran herramienta de marketing para el sector turístico ya que, con estos dispositivos, conseguimos captar la atención del usuario hacia donde nosotros queremos y provocar un estímulo auditivo y visual con un gran componente emocional.

Por ejemplo, ya lo están utilizando los turoperadores para la venta de sus viajes permitiendo la visualización de tours y actividades gracias a la realidad virtual.

### Desarrollo de aplicaciones turísticas



Las aplicaciones turísticas tienen un gran poder de expansión y una gran diversidad de opciones que pueden encajar muy bien a la hora de cubrir las necesidades de los viajeros.

Desde la indicación de rutas de interés turístico: restaurantes, museos, iglesias...hasta información sobre las playas más cercanas o cualquier otro servicio útil, reservas, consultas de opiniones, transportes...

### **Pulseras inteligentes**



El uso de wearables para mejorar la experiencia del cliente es una de las tendencias en alza que va a tener un gran recorrido en muchos sectores.

Desde el desarrollo de esta tecnología en ropa, calzado hasta pulseras inteligentes para el turismo. Las posibilidades son infinitas y de gran aceptación entre las diferentes generaciones.

### **Habitaciones inteligentes**



Las habitaciones inteligentes se están convirtiendo en una herramienta novedosa que permite al huésped elegir sus preferencias en cuanto a la comodidad y confort de su habitación.

Las opciones de este recurso van desde la elección del color de las paredes, el acceso a mapas que le ayuden a ver los recursos turísticos de los alrededores o incluso seleccionar elementos decorativos a la habitación o la visualización de contenidos en la pared.

Una autentica personalización de la habitación.

### Robótica



Las aplicaciones que puede tener la robótica en el campo del turismo son enormes y no dejan de sorprendernos.

Desde robots que nos van a atender en las recepciones de los hoteles hasta maletas que nos siguen por el aeropuerto gracias al smartphone de su propietario.

Las posibilidades son tan inmensas y el recorrido tan amplio, que probablemente la robótica al servicio del turismo sea uno de los negocios que más van a prosperar en el futuro.

### FoodTruck



La restauración tiene un puesto importante en lo que se refiere a la hora de montar un negocio en una ciudad turística y con infinitas posibilidades.

Las llamadas “foodtruck” o furgonetas de restauración se han puesto de moda. Su capacidad de movilidad te permite desplazarte por varias zonas ofreciendo tu comida.

Resultan especialmente llamativas las que tienen un aire “vintage” o que destacan por su originalidad que hace que no pasen desapercibidas.

De gran aceptación entre la población y un negocio que puede ser muy rentable.

### Guías turísticos altamente especializados



Si tienes la suerte de que tienes recursos turísticos destacables en tu ciudad y que pueden requerir la necesidad de utilización de guías para poder enseñarlos a los visitantes, tienes una nueva oportunidad para desarrollar un negocio rentable.

Te pongo un ejemplo: el turismo ornitológico tiene una fuerte expansión en zonas con un amplio potencial para la observación de aves de diferentes especies.

Muchos de los que se ven atraídos por este tipo de experiencias, necesitan a un experto que les ayude en la identificación de las diferentes aves que pueden ver en el ecosistema.

Este ejemplo lo puedes aplicar en otras áreas y tener tu propia empresa especializada.

### Viajes para singles



Uno de los segmentos que más está creciendo es el de los viajes para solteros, divorciados o cualquier persona sin pareja como consecuencia de los cambios en las formas y estructuras familiares, donde cada vez es más habitual ver familias monoparentales, madres solteras o en general, otras circunstancias donde no se existe una pareja.

### Ecoturismo



El ecoturismo es una forma más de expresión de un turismo responsable y sostenible que es adoptado por una parte de la población cada vez más amplia y que crece a medida que aumenta la concienciación por el respeto al medio ambiente y a la sostenibilidad.

Este incremento se traduce en un aumento de las tiendas de tipo ecológico, comida ecológica, ropa... y por supuesto viajes.

#### Alojamientos en forma de experiencias



Dormir en un iglú, en un castillo con “fantasma incluido” o en medio de una montaña donde te montan una habitación de quita y pon, son algunos ejemplos de alojamientos que van acompañados de la vivencia de una experiencia diferente a la habitual y la razón principal por la que quieren pasar unos días alojados en estos sitios.

Las opciones son tan inmensas como tu imaginación y la demanda creciente.

## Turismo de compras



El turismo de compras es un componente muy importante en el momento en que los turistas eligen y preparan un viaje.

Incluso se está viviendo un mercado emergente de viajeros asiáticos que se están convirtiendo en uno de los colectivos más aficionados al shopping.

Este tipo de turismo puede generar mucha riqueza a su alrededor tanto a agencias de viajes, alojamientos, comercios...que se centren en cubrir las posibles necesidades que puedan aparecer.

## Agencias de viaje online.



La modalidad de agencias de viajes online, puede ser una buena opción cuando nos centramos en un nicho concreto que comercializamos a través de los medios digitales.

Pueden ser algunos de los que se han nombrado anteriormente u otros diferentes, pero seleccionando un público con unas necesidades y gustos concretos (birdwaching tours, enoturismo, low cost, balnearios, etc.)

Recuerda que un buen diseño web es un punto básico para conseguir ese éxito.

## Drones



Los drones están suponiendo una gran revolución por sus variadas aplicaciones en diferentes sectores y por supuesto en el campo del turismo pueden realizar un papel importante.

Un ejemplo son las impresionantes imágenes que podemos tener gracias a ellos y que son absolutamente necesarias en el ámbito turístico no solo para empresas sino también instituciones y organismos oficiales.

Pero las investigaciones en las posibilidades de aplicación de los drones están todavía en fase de desarrollo por lo que el futuro se presente con un importante potencial en la oferta de más servicios y aplicaciones de estos pequeños aparatos.