

# **Priorización de las Políticas Públicas de Turismo de un Destino a Partir de la Identificación de sus Ventajas y Desventajas Competitivas: El Caso de Extremadura**

## **Priorization of Public Tourism Policies of a Destination From the Identification of Its Competitive Advantages and Disadvantages: the Case of Extremadura**

**Luis Murillo González**  
*lmurillo@gmail.com*  
University of Extremadura

**Marcelino Sánchez Rivero**  
*sanriver@unex.es*  
University of Extremadura

**Juan Ignacio Rengifo Gallego**  
*irengifo@unex.es*  
University of Extremadura

### **Resumen/ Abstract**

En un panorama turístico en el que cada vez son más numerosos los nuevos destinos que desean incorporarse a los mercados turísticos nacionales e internacionales, la competitividad se ha convertido en un elemento estratégico fundamental. Sólo los destinos más competitivos serán capaces de introducirse y de mantenerse en los mercados y, por consiguiente, serán los que puedan basar su desarrollo económico, al menos parcialmente, en el crecimiento turístico. Por este motivo, es absolutamente necesario que los destinos conozcan tanto sus ventajas como sus desventajas competitivas. Las ventajas serán aquellas que impulsen en mayor grado el desarrollo turístico de estos destinos, mientras que las desventajas serán las que lastren este desarrollo. En el caso, además, de que sean varias, tanto las ventajas como las desventajas, será preciso priorizar las mismas en función de su mayor o menor contribución a la mejora de la competitividad turística.

El objetivo de este trabajo es identificar, primero, y jerarquizar, después, las principales ventajas y desventajas del destino Extremadura

In a tourist scenario where there are more and more destinations that wish to join the national and international tourism markets, competitiveness has become a basic strategic element for these destinations. Only the most competitive tourist destinations will be able to enter and stay in the markets and, therefore, they will be those that could base their economic development, at least partially, on tourism growth. For this reason, it is absolutely necessary that tourist destinations know both their advantages and their competitive disadvantages. The competitive advantages will be those that promote the tourist development of these destinations to a greater degree, while the competitive disadvantages will be the ones that will damage this tourism development. In addition, in the case that there are several advantages as well as competitive disadvantages, it will be necessary to prioritize them according to their greater or lesser contribution to the improvement of tourism competitiveness.

The objective of this work is to identify, first, and hierarchize, then, the main competitive advantages and disadvantages of the Extremadura

en el ámbito del mercado turístico español. A partir de los datos por regiones españolas recogidos en el informe *MoniTur 2014* (Monitor de Competitividad Turística Relativa de las Comunidades Autónomas españolas), se han utilizado criterios estadísticos para la identificación y jerarquización de las ventajas y desventajas competitivas de Extremadura. La segunda parte del trabajo presenta algunas de las acciones que debería emprender la administración pública regional para mejorar a medio y largo plazo la competitividad de su sector turístico.

Palabras clave: *desventajas competitivas, Extremadura, MoniTur, regresión, ventajas competitivas.*

Código JEL: C10, R58

destination in the Spanish tourism market. From data by Spanish regions included in the *MoniTur 2014* report (Monitor of Relative Tourist Competitiveness of the Spanish Autonomous Communities), statistical criteria have been used for the identification and ranking of the competitive advantages and disadvantages of Extremadura. The second part of the paper presents some of the actions that should be undertaken by the regional public administration to improve the competitiveness of its tourism sector in the medium and long term.

Keywords: *competitive advantages, competitive disadvantages, Extremadura, MoniTur, regression*

JEL Code: C10, R58

## 1. INTRODUCCIÓN.

En un mundo globalizado como el actual, muchos destinos han realizado grandes inversiones en el desarrollo de su industria turística con el objeto de captar cuota de mercado (Gooroochurn y Sugiyarto, 2005). La irrupción de estos destinos emergentes en los mercados turísticos internacionales ha elevado considerablemente la competencia entre los mismos. De esta forma, la competitividad de los destinos se convertirá en una de las principales prioridades para los decisores de los mismos a lo largo, al menos, de la próxima década (Williams et al., 2012).

Sin embargo, y a pesar de su gran importancia estratégica actual, la competitividad de los destinos turísticos es ampliamente reconocida como un concepto muy complejo (Cracolici y Nijkamp, 2009; Li et al., 2013) que viene suscitando controversia y confusión (Abreu et al, 2018). Por este motivo, la literatura que ha centrado su investigación en esta materia ha tenido diferentes enfoques que han abarcado un abanico temático que para Armenski et al. (2017) va de los recursos naturales o socioculturales a los aspectos relacionados con la gestión de los agentes públicos y privados, mientras que para de la Peña et al. (2019), los enfoques y modelos de competitividad turística han tenido en cuenta, básicamente, tres elementos: determinantes que funcionan como atractivos, evolución de resultados e impactos positivos o

negativos. En este sentido, es factible encontrarse con trabajos que abordan la competitividad turística desde la óptica de los recursos y atractivos del destino (Zehrer et al, 2017, Chon et al., 1991; Echtner y Ritchie, 1993; Kim, 1998), desde la óptica de los precios (Dywer et al., 2000, 2002), desde la óptica de la imagen de marca (Uysal et al., 2000) o desde una óptica multifactorial (Crouch y Ritchie, 1999; Dywer y Kim, 2003).

De aquí que no sea posible encontrar una única definición de la misma. Estas definiciones son tan variadas y múltiples que, relacionar en este trabajo todas ellas, queda claramente fuera del alcance del mismo. En este sentido, Abreu-Novais et al. (2016; pág. 494) presenta una amplia relación de definiciones de competitividad turística propuestas en la literatura científica en los últimos años. De todas ellas, la más completa de todas, en opinión de los autores de este trabajo, es la que ofrecen Ritchie y Crouch (2003), que la definen como “la capacidad para incrementar el gasto turístico y de atraer cada vez más visitantes, al mismo tiempo que se les proporciona unas experiencias satisfactorias y memorables, y se lleva cabo de forma beneficiosa económicamente, al tiempo que se garantiza el bienestar de los residentes en el destino y se preserva el capital natural del mismo para las generaciones futuras”.

A la vista de todas estas definiciones, se puede deducir que si bien el origen de la competitividad, en general, y de la competitividad

turística, en particular, es estrictamente económico (algunas definiciones incluyen términos como “diferencial de precios”, “cuota de mercado”, “ingresos turísticos”, “tasas de cambio”, que atestiguan claramente esta naturaleza económica), su concepción va mucho más allá de la mera dimensión económica. Abreu-Novais et al. (2018) identifican en las diferentes definiciones recogidas en la literatura tres dimensiones que superan la estrictamente económica: la dimensión de “bienestar de la población” (Azzopardi, 2011; Bahar y Kozak, 2007; Dywer et al., 2004; Ritchie y Crouch, 2003); la dimensión de “atracción y satisfacción del turista” (Crouch y Ritchie, 1999; Dywer y Kim, 2003; Enright y Newton, 2004); y la dimensión de “sostenibilidad” (Azzopardi, 2011; Crouch y Ritchie, 1999; Hassan, 2000).

Este carácter multidimensional de la competitividad de los destinos turísticos ha llevado al planteamiento de diversos modelos que reflejan, de forma más o menos desarrollada, esta característica (Hassan, 2000; Dywer et al. (2004), Ritchie y Crouch, 2003, 2011; Mazanec et al., 2007). La mayor parte de estos modelos se basan en el conocido diamante de Porter de ventajas y desventajas comparativas (Porter, 1990).

La necesidad de cuantificar el nivel de competitividad turística de los destinos ha llevado, como consecuencia de la multiplicidad de definiciones existentes y de su carácter marcadamente multidimensional, a generar una amplia batería de indicadores de competitividad. Si bien el uso de un elevado número de indicadores es muy útil cuando se pretenden considerar todas las posibles dimensiones de la competitividad de los destinos, no es menos cierto que el exceso de información que proporcionan los mismos dificulta el proceso de obtención de un único índice de competitividad turística. De los índices utilizados hasta el momento, el más conocido es el índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial (WEF, 2017). Para su construcción se utilizan 90 indicadores que se agrupan en 14 pilares y en cuatro grandes dimensiones o subíndices (entorno habilitante; condiciones de la política turística; infraestructuras; recursos naturales y culturales) y proporciona datos para un total de 136 países. Y a pesar de que este índice ha sido criticado por el hecho de otorgar la misma importancia relativa a todos los indicadores, pilares y subíndices y por considerar homogéneos los mercados turísticos nacionales (sin tener en cuenta ni el tamaño del mercado ni el ciclo de vida de los

productos turísticos), lo cierto es que es la única referencia de medición de la competitividad existente a nivel mundial que permite establecer comparaciones entre países.

El presente trabajo se articula de la siguiente forma. El apartado segundo se dedica a presentar los aspectos generales de MoniTur, el informe de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas, que ha sido utilizado para el análisis empírico llevado a cabo en este artículo. El apartado tercero aborda la metodología utilizada para identificar las ventajas y desventajas de Extremadura en el ámbito nacional español y presenta las mismas, tanto a nivel de indicador como a nivel de ámbito determinante de competitividad. A continuación, el apartado cuarto se centra en lo más relevante del presente trabajo: la priorización de las ventajas y desventajas en virtud de su capacidad para mejorar de manera más eficiente la competitividad turística regional. Finalmente, el presente trabajo concluye con el quinto apartado, en el que se enuncian las conclusiones más relevantes obtenidas en el mismo.

## **2. LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LAS REGIONES ESPAÑOLAS: EL INFORME MONITUR.**

La Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur) puso en marcha en el año 2009 su Monitor de Competitividad Turística Relativa de las Comunidades Autónomas Españolas (Informe MoniTur). El objetivo de este informe, pionero a nivel internacional, no es otro que aportar más conocimiento útil y riguroso que ayude a orientar políticas turísticas, a facilitar consensos y a mejorar la toma de decisiones en la gestión transversal del turismo en las diferentes regiones españolas para reforzar, en último término, su competitividad.

De manera más concreta (Exceltur, 2010), los 8 objetivos principales que persigue MoniTur son los siguientes:

1. Permitir comparaciones entre las regiones españolas en diversos elementos transversales que determinan su competitividad turística.
2. Identificar las regiones que priorizan políticas y actuaciones públicas más avanzadas, innovadoras y comprometidas con el turismo y con el fomento de su competitividad.
3. Motivar a los agentes del sector a posicionamientos turísticos más innovadores, socioeconómicamente más rentables y más sostenibles a largo plazo.

4. Fomentar la coordinación entre regiones para potenciar la unidad de mercado y la capacidad competitiva conjunta.

5. Valorar y contrastar en el tiempo los avances y/o retrocesos competitivos de las diferentes regiones españolas.

6. Estimular la transparencia y la disponibilidad de datos turísticos relevantes y homogéneos a nivel regional y local.

7. Convertirse en referencia a nivel internacional en el seguimiento de la competitividad turística en el ámbito regional.

8. Propiciar una mayor colaboración público-privada, concienciando al empresario de las connotaciones competitivas de los resultados individuales de cada empresario y subsector.

El informe MoniTur que ha servido de base para el análisis realizado en el presente trabajo es el correspondiente al año 2014 (Exceltur, 2016) que, bajo el título de “La competitividad turística en recuperación”, realiza un balance de la evolución de la competitividad turística de las regiones españolas entre los años 2010 y 2014, es decir, durante los peores años de la crisis económica. Este informe trata, por tanto, de analizar cómo afectó la crisis económica a los destinos turísticos españoles, así como también, conocer cómo el período de recuperación contribuyó a mejorar esta competitividad, o viceversa.

MoniTur 2014 es un compendio de 80 indicadores organizados en 7 pilares de competitividad:

Pilar 1: visión de marketing estratégico y apoyo comercial.

Pilar 2: accesibilidad y conectividad por medios de transporte.

Pilar 3: ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico.

Pilar 4: diversificación y estructuración de productos turísticos.

Pilar 5: atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos.

Pilar 6: prioridad política y gobernanza turística.

Pilar 7: desempeño: resultados económicos y sociales.

Esta estructura en pilares trata de reflejar el carácter claramente multidimensional de la competitividad turística.

Para el caso de estudio que será analizado en el presente trabajo, la Figura 1 muestra la posición competitiva relativa de Extremadura a nivel agregado y por pilares de competitividad.

Así, la competitividad global de Extremadura en el año 2014 fue de 90,3, lo que situaba a la región en la 17ª y última posición del ranking nacional (misma posición que en 2010). De los 7 pilares considerados, sólo la ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico registra un valor superior a la media nacional (100,6), siendo por tanto la dimensión de la competitividad turística en la que mejor resultado alcanza la región.

Por el contrario, en los 6 pilares restantes, Extremadura se sitúa en todos los casos por debajo del valor 100. De todos ellos, es especialmente preocupante la gran distancia entre Extremadura y el resto del país registrada tanto en el pilar de accesibilidad y conectividad por medios de transporte (79,4) como en el pilar de atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos (81,3). Estos datos revelan claramente que las comunicaciones por tierra y aire y la formación de los recursos humanos son los dos factores principales que están lastrando en la actualidad la competitividad turística de la región.

Debido a que el criterio utilizado por Exceltur para identificar las ventajas y desventajas de cada región no parece ser excesivamente científico (ventaja competitiva cuando el valor del pilar, ámbito de competitividad o indicador se encuentre por encima de la media nacional, 100; desventaja competitiva cuando el valor se encuentre por debajo de 100), lo que determina que absolutamente todos los indicadores sean ventajas o desventajas, en el siguiente apartado se presenta una metodología de identificación selectiva de ventajas y desventajas, en la que se tiene en cuenta no sólo la distancia del valor del indicador con respecto a la media nacional sino también la variabilidad de los valores de cada indicador. Esto significa que una distancia muy grande respecto a la media nacional no tiene por qué representar obligatoriamente una ventaja o desventaja si la variabilidad del indicador es muy alta y, al contrario, una distancia muy reducida respecto a la media nacional podría representar una ventaja o desventaja si la variabilidad del indicador es muy pequeña. Se detalla también en el siguiente apartado cómo se han priorizado las ventajas y desventajas competitivas detectadas, con el objeto de establecer una hoja de ruta para la implantación de políticas turísticas que incidan en una mejora competitiva del sector del turismo extremeño.

Figura 1: posición competitiva relativa de Extremadura (año 2014)



Fuente: MoniTur 2014 (2016).

### 3. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DEL TURISMO EN EXTREMADURA.

La gran cantidad de información que proporcionan los 80 indicadores de competitividad turística regional contenidos en MoniTur 2014, ha servido de base para identificar ventajas y desventajas del turismo extremeño. El ranking de competitividad turística relativa de cada uno de estos 80 indicadores ha sido descartado como instrumento para localizar estas ventajas y desventajas por el hecho de obviar la variabilidad de los valores del indicador. Así, no siempre ocupar una de las últimas posiciones de ranking tiene por qué implicar necesariamente una desventaja si las diferencias entre regiones son mínimas (es decir, si la variabilidad es reducida). De forma similar, ocupar una posición intermedia en el ranking podría llegar a convertirse en una desventaja si los valores del indicador presentan una variabilidad muy elevada.

Por este motivo, y considerando la desviación estándar de cada indicador como factor determinante para definir ventajas y desventajas, se ha procedido a construir intervalos de confianza al 95% de cada indicador de MoniTur, identificándose una desventaja competitiva

cuando el dato de Extremadura se encuentre por debajo del límite inferior del intervalo, y una ventaja competitiva cuando el dato se encuentra por encima del límite superior del mismo.

Dicho en otros términos, se ha calculado la diferencia  $\mu - X_E$ , donde  $\mu$  representa el valor medio del indicador y  $X_E$  el valor del indicador para Extremadura. De esta forma, se ha procedido de la siguiente forma:

$$a) \text{ Si } \mu - X_E < -2 \frac{\sigma}{\sqrt{N}} \rightarrow \text{desventaja competitiva.}$$

Existirá desventaja cuando la diferencia entre Extremadura y la media nacional sea negativa y supere dos veces la desviación típica del valor medio.

$$b) \text{ Si } \mu - X_E > 2 \frac{\sigma}{\sqrt{N}} \rightarrow \text{ventaja competitiva.}$$

Existirá ventaja cuando la diferencia entre Extremadura y la media nacional sea positiva y supere dos veces la desviación típica del valor medio.

Seguidamente, y debido a que el número de ventajas y de desventajas del sector turístico extremeño identificadas a través del procedimiento anterior sigue siendo muy elevado (aunque varios de los indicadores han dejado de ser considerados como ventajas o desventajas competitivas, según el criterio empleado por

MoniTur), resulta materialmente imposible realizar en este trabajo un análisis exhaustivo de todas y cada una de ellas. Por este motivo, se ha utilizado un procedimiento de priorización de las mismas, para lo cual se ha propuesto un modelo de regresión lineal múltiple que relacione

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + e_i \quad (1)$$

donde  $Y_i$  ( $i = 1, 2, \dots, 17$ ) es el valor del pilar de competitividad para las 17 regiones españolas, y donde  $X_{pi}$  ( $p = 1, 2, \dots, k$ ) es el valor del indicador  $p$  o del ámbito determinante de competitividad  $p$  para las 17 regiones españolas, en los que Extremadura presenta una ventaja o una desventaja, según el caso.

Con el modelo de regresión (1) se está intentando cuantificar la influencia que una mejora en los indicadores o ámbitos determinantes de competitividad tendría (o podría tener) sobre cada pilar. Así, el criterio de priorización que se ha utilizado ha sido considerar únicamente aquellas ventajas o desventajas cuyo parámetro  $\beta_p$  estimado sea estadísticamente significativo, es decir, aquellas que, bajo el supuesto de *ceteris paribus*, tienen una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la posición relativa de Extremadura en cada pilar y, por consiguiente, en la posición relativa global de la región en términos de competitividad turística.

De esta forma, y dado que el trabajo para la mejora de la competitividad turística que tienen en estos momentos la administración pública y la iniciativa privada en Extremadura es muy arduo, debido a la gran cantidad de desventajas detectadas, con este proceso de priorización lo que se pretende es, básicamente, ofrecer a los agentes turísticos de la región una relación de acciones de política turística que deberían ponerse en marcha con la mayor urgencia posible para mejorar la competitividad regional, sin perjuicio de que con posterioridad se implanten otras acciones que contribuyan también a mejorar, aunque de forma no tan efectiva, la competitividad del sector turístico extremeño.

Finalmente, a través del proceso de priorización anteriormente detallado, se ha pasado de un modelo de regresión inicial, en el que se han introducido como variables exógenas todas las ventajas/desventajas competitivas detectadas, al modelo de regresión final, en el que sólo han permanecido como variables exógenas aquellas

el valor del índice de cada pilar de competitividad (variable explicada) con el conjunto de ventajas o desventajas de Extremadura incluidas en ese pilar, es decir:

ventajas/desventajas estadísticamente significativas.

Pues bien, la interpretación de la estimación de los coeficientes  $\beta$  de este modelo final, en el supuesto de *ceteris paribus*, permite conocer cómo una mejora en determinadas actuaciones de política turística puede llegar a incrementar la competitividad de la región. El presente apartado de este trabajo está dedicado a presentar y a interpretar estas estimaciones.

Además de las estimaciones, de la bondad de ajuste del modelo (a través del coeficiente  $R^2$ ) y de la significatividad individual de cada variable explicativa, en las tablas siguientes se presentan también varios tests estadísticos que avalan la validez de la interpretación de los parámetros estimados. En concreto, se presenta un test para determinar si todos los coeficientes  $\beta$ , incluido el término constante, son iguales a 0 (test de Wald); un test para determinar si la relación entre la variable endógena y las variables exógenas es o no lineal (test de Reset); un test para determinar si el término de error del modelo se distribuye de forma normal (test de Jarque-Bera); un test para determinar la presencia o ausencia de heterocedasticidad (test de White); un test para verificar la ausencia o presencia de autocorrelación del término de error (test de Breusch-Godfrey) y, finalmente, un test para detectar la posible presencia de multicolinealidad en el modelo (VIF – Factor de Inflación de la Varianza).

#### 4. IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DEL TURISMO EN EXTREMADURA.

La Tabla 1 presenta la relación de indicadores (agrupados por pilares) que representan ventajas o desventajas relativas del turismo extremeño con respecto al conjunto de España. Se presenta también en esta tabla la diferencia entre el valor de Extremadura y el límite inferior

del intervalo de confianza previamente calculado ( $X_E - L_i$ ) en el caso de las desventajas, y la diferencia entre el valor de la región y el

límite superior del intervalo ( $X_E - L_s$ ) en el caso de las ventajas.

**Tabla 1: Ventajas y desventajas competitivas del turismo extremeño en términos de indicadores**

DESVENTAJAS COMPETITIVAS			VENTAJAS COMPETITIVAS		
	Valor	Dif.		Valor	Dif.
1. VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL			1. VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL		
1.3.a. Vocación comercial del portal turístico institucional	79,7	8,4			
1.3.c. Marketing en buscadores	86,9	5,6			
1.3.c.2. Resultado de estrategias de marketing en buscadores	84,6	3,5			
1.3.d. Marketing en redes sociales y medios relacionados	85,1	4,8			
1.3.d.1. Posicionamiento en redes sociales	84,8	3,3			
1.3.d.2. Capacidad proactiva en instrumentos multimedia	85,4	2,7			
2. ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE			2. ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE		
2.1.a. Suficiencia de vuelos	83,4	4,7			
2.1.b. Conectividad aérea	80,4	7,7			
2.2.a. Suficiencia de trenes de alta gama	73	14,3			
2.2.b. Conectividad ferroviaria	74,4	13			
3. ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO			3. ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO		
			3.2.a. Grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	124,1	12,2
			3.2.b. Nivel de congestión de los destinos turísticos	133	21,1
			3.4.d. Calidad del aire	134,4	22,5
4. DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS			4. DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS		
4.2.b. Turismo cultural	89,7	1			
4.2.b.2. Bienes de Interés Cultural	83,2	4,9			
4.2.b.3. Número de visitantes a museos	83,9	4,2			
4.2.c. Turismo de reuniones	81	7,2			
4.2.c.2. Número de asistentes a reuniones	81	7,1			
4.2.d. Turismo de naturaleza	87,1	3,2			
4.2.d.1. Puesta en valor de los parques naturales	86,9	1,2			

4.2.d.2. Desarrollo de vías verdes	85,8	2,3			
4.2.e. Turismo de golf	82,7	5,4			
4.2.j. Turismo idiomático	83	5,2			
4.2.j.1. Centro de enseñanza del español acreditados	84,4	4,7			
4.2.j.2. Estudiantes de español	82,6	5,5			
4.2.k. Turismo gastronómico	83	5,1			
4.3.a. Normativa reguladora del alojamiento turístico en viviendas de alquiler	74,3	13,8			
4.3.b. Apuesta por la oferta reglada	79,8	8,3			
4.3.d. Calidad de la restauración	78,6	9,5			
5. ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS			5. ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS		
5.4.a. Atractivo de la oferta universitaria turística			5.4.b. Calidad de la formación profesional		
	84,2	2,2		122,1	10,2
6. PRIORIDAD POLÍTICA Y GOBERNANZA TURÍSTICA			6. PRIORIDAD POLÍTICA Y GOBERNANZA TURÍSTICA		
6.1.c. Coordinación inter-consejerías	83,8	4,4	6.5.b. Adecuación de la normativa turística	130,6	18,7
6.3.a. Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo	64,2	23,9			
7. DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES			7. DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES		
7.2.a. Ingresos turísticos por plaza alojativa	80	8,1	7.4.b. Satisfacción del turista	117,1	5,2
7.2.b. Rentabilidad hotelera (Revpar)	74,2	13,9			
7.4.a. Gasto medio del turista	73,2	14,9			
7.5.a. Ingresos turísticos por habitante	86,3	1,8			
7.5.b. Empleo en ramas turísticas	78,2	9,6			

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MoniTur 2014 (2016).

Hay que tener en cuenta que hay un total de 9 indicadores para los que no existen datos para Extremadura. Se trata, sobre todo, de indicadores relacionados con el turismo de sol y playa (gestión ambiental de las playas, playas con calidad certificada, turismo de cruceros, turismo náutico, etc.) y con el turismo de nieve, al carecer la región de este tipo de recursos turísticos.

De la misma forma, la Tabla 2 muestra el mismo análisis que la Tabla 1 pero agrupando los indicadores en ámbitos determinantes de la competitividad turística (30 en total en el informe MoniTur).

A nivel de indicador de competitividad, las principales ventajas de Extremadura se concentran en el pilar de “ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico”. En efecto, la región extremeña disfruta de una posición ventajosa respecto al resto de regiones españolas en el grado de ocupación del territorio, en el

nivel de congestión y en la calidad del aire. En cualquier caso, se han detectado también otras ventajas en otros tres pilares. En concreto, en el pilar de “atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos”, la ventaja se refiere a la calidad de la formación profesional. En el pilar de “prioridad política y gobernanza turística”, la adecuación de la normativa turística es el indicador que representa una ventaja competitiva dentro del mismo. Por último, en el pilar de “desempeño: resultados económicos y sociales”, la única ventaja detectada es la satisfacción del turista.

Sin embargo, las desventajas de Extremadura a nivel de indicador son considerablemente más numerosas que sus ventajas. Tanto es así que, con la única excepción del pilar de “ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico”, la región presenta desventajas en todos los pilares. En concreto, hay tres pilares



en los que la región debería ponerse a trabajar con urgencia para mejorar su posición competitiva relativa. Estos tres pilares son la “diversificación y estructuración de productos turísticos” (16 desventajas), la “visión de marketing estratégico y apoyo comercial” (6 desventajas) y el “desempeño: resultados económicos y sociales”

(5 desventajas). El análisis detallado de todas estas desventajas (y que queda fuera del alcance de este trabajo) ayudará a entender mejor el porqué de la mala posición competitiva de Extremadura (última posición del ranking en 2014; penúltima posición en 2018) en el ámbito turístico a nivel nacional.

**Tabla 2: Ventajas y desventajas del turismo extremeño en términos de ámbitos determinantes de la competitividad turística**

DESVENTAJAS COMPETITIVAS			VENTAJAS COMPETITIVAS		
	Valor	Dif.		Valor	Dif.
1. VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL			1. VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL		
1.3. Estrategia de marketing on-line	90,6	3,6			
1.4. Fórmula de gestión del marketing institucional	86,5	1,6			
2. ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE			2. ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE		
2.1. Accesibilidad y conectividad aérea	81,9	8			
2.2. Accesibilidad y conectividad ferroviaria	73,7	14			
2.3. Accesibilidad y conectividad terrestre	82,7	4,6			
3. ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO			3. ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO		
3.1. Protección del territorio	76	11,9	3.2. Densidad urbanística en los destinos	128,5	17,4
3.3. Atractivo de los espacios públicos	78,1	10	3.4. Compromiso medioambiental	110,7	3,9
			3.5. Otros servicios de soporte	106,9	22,5
4. DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS			4. DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS		
4.2. Diversificación de la oferta de productos	88,2	4,6			
4.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración	80,2	11,9	4.1. Gestión integral de la oferta por clubs de productos	127,1	15,2
5. ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS			5. ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS		
5.1. Productividad de los trabajadores	59,7	28,4			
6. PRIORIDAD POLÍTICA Y GOBERNANZA TURÍSTICA			6. PRIORIDAD POLÍTICA Y GOBERNANZA TURÍSTICA		
6.1. Prioridad política	89	3			
6.3. Seguimiento de los resultados económicos y apuesta por la innovación	77,5	12,9	6.5. Eficacia en la gestión de las competencias turísticas	121	9,3
6.6. Coordinación interadministrativa	74,3	13,8			
7. DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES			7. DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES		
7.1. Total de ingresos turísticos	81,3	6,8			
7.2. Eficiencia del modelo turístico	77,1	11,2			
7.5. Contribución social	82,2	8,4			

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MoniTur 2014 (2016).

Pasando ahora al análisis de las ventajas y desventajas a nivel de ámbitos determinantes de competitividad (Tabla 2), se puede concluir que el pilar de “ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico” es en el que la

región obtiene mejores resultados. Así, los ámbitos referidos a la densidad urbanística, al compromiso medioambiental y a otros servicios de soporte representan ventajas dentro de este pilar. Al margen del mismo, sólo ha sido posible

identificar dos ventajas adicionales a nivel de ámbitos de competitividad: la gestión integral de la oferta por clubs de productos (pilar de “diversificación y estructuración de productos turísticos”) y la eficacia en la gestión de las competencias turísticas (pilar de “prioridad política y gobernanza turística”).

Por el contrario, los ámbitos determinantes de competitividad identificados como desventajas han sido considerablemente más numerosos. Tanto es así que, de los 30 ámbitos de competitividad utilizados en el informe MoniTur, 16 de ellos han sido identificados como desventajas. De los 7 pilares considerados, destacan especialmente los pilares de “accesibilidad y conectividad por medios de transporte”, de “prioridad política y gobernanza turística” y de “desempeño: resultados económicos” como los que concentran mayor número de desventajas (3 en cada uno de los pilares).

En definitiva, a la vista del análisis realizado, son muchas las desventajas identificadas y, por consiguiente, es mucho y muy ingente el trabajo que tienen que realizar los agentes públicos y privados del turismo extremeño para mejorar la competitividad del sector. En este sentido, parece razonable empezar a actuar, en una primera fase, sobre aquellas desventajas que se traducen en una mayor mejora (aunque no necesariamente más rápida) en la competitividad relativa de la región, dejando para fases posteriores aquellas otras desventajas cuya eliminación se

convierta en una mejora menos visible (aunque no necesariamente más lenta) de dicha competitividad. Pues bien, para determinar cuáles serían las acciones más urgentes a incluir en esta primera fase, se ha llevado a cabo un proceso de priorización de las desventajas (aunque también de las ventajas), que se desarrolla y explica con detalle en el siguiente apartado de este trabajo.

### 5. ESTIMACIÓN DEL EFECTO DEL CAMBIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO SOBRE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE EXTREMADURA.

A continuación, se presentan los resultados de la estimación del modelo de regresión final para cada uno de los 7 pilares que considera el informe MoniTur.

#### 5.2.1. Visión de marketing estratégico y apoyo comercial.

Como se observa en la Tabla 3, los dos factores que influyen de forma más clara sobre la competitividad turística en términos de visión de marketing estratégico y apoyo comercial son la fórmula de gestión del marketing institucional (0,307), en primer lugar, y el resultado de estrategias de marketing activo en buscadores (0,249).

**Tabla 3: regresión de la visión de marketing estratégico y apoyo comercial sobre las desventajas competitivas del pilar**

Modelo estimado: $\hat{Y}_i = 44,618 + 0,249 \hat{X}_{1i} + 0,307 \hat{X}_{2i}$		
	Estadístico t	p-valor
$Y_i$ : visión de marketing estratégico y apoyo comercial	2,996	0,009
$X_{1i}$ : resultado de estrategias de marketing activo en buscadores	3,703	0,002
$X_{2i}$ : fórmula de gestión del marketing institucional		
$R^2$ : 0,595 Test de Wald: 842,913 (p-valor: 0,000) Test de Reset: 1,810 (p-valor: 0,206) Test de Jarque-Bera: 0,790 (p-valor: 0,673)	Test de White: 1,213 (p-valor: 0,327) Test de Breusch-Godfrey: 0,794 (p-valor: 0,474) VIF: $X_{1i}$ (1,011); $X_{2i}$ (1,011)	

Fuente: elaboración propia a partir de cálculos realizados con Eviews 7.0.

En relación a la fórmula de gestión del marketing institucional, Extremadura cuenta con una sociedad que gestiona el marketing turístico de la Comunidad Autónoma, lo mismo que sucede con la mayor parte de las regiones españolas. Sin embargo, los empresarios turísticos no participan en su capital, circunstancia que sí o-

curre, por el contrario, en Cataluña, Comunidad de Madrid, Galicia y País Vasco. En consecuencia, Extremadura debería invitar a los empresarios de la región a participar en el capital de la sociedad que gestiona el marketing turístico extremeño, la cual, por el momento, es de carácter exclusivamente público, puesto que toda la

labor de promoción y marketing turístico de la región es llevada a cabo por la Dirección General de Turismo de la Junta de Extremadura.

Por su parte, en relación al resultado de estrategias de marketing activo en buscadores, se han valorado las actuaciones de marketing online en Google que han realizado los portales institucionales de promoción turística de cada Comunidad Autónoma española. En este caso, Extremadura se sitúa, junto con otras 11 regiones españolas, en una posición retrasada, que se interpreta desde Exceltur como que o bien la región no realiza estrategias SEM o bien éstas han sido irrelevantes. De esta forma, Extremadura debería esforzarse en diseñar una estrategia SEM en buscadores como Google o Yahoo para optimizar la visibilidad del portal [www.turismoextremadura.com](http://www.turismoextremadura.com) y aumentar el tráfico en el mismo. En definitiva, la región debería hacer un esfuerzo para mejorar la promoción de su portal turístico institucional en motores de búsqueda. Se situaría, de esta forma, al nivel de otras regiones españolas más competitivas en esta cuestión, como son Andalucía, Canarias, Asturias, la Comunidad Valenciana o Cataluña.

### 5.2.2. Accesibilidad y conectividad por medios de transporte.

Los resultados presentados en la Tabla 4 indican que para mejorar la competitividad en accesibilidad y conectividad por medios de transporte, las dos medidas más efectivas son las relativas a la conectividad ferroviaria (0,459) y a la suficiencia de vuelos (0,414).

El indicador de conectividad ferroviaria mide las conexiones existentes en trenes de alta gama entre una región y las principales ciudades del país. Desgraciadamente, en el momento de redactar este trabajo, a Extremadura no llegan trenes de alta gama de RENFE, lo que la sitúa en los últimos puestos del ranking nacional, a niveles similares de otras regiones españolas como Asturias, Cantabria o Murcia. La puesta en funcionamiento de un tren AVE entre Badajoz y Madrid, previsto para 2020 o 2021, podría representar un factor muy importante para la mejora de la competitividad turística de la región.

**Tabla 4: regresión de la accesibilidad y conectividad por medios de transporte sobre las desventajas competitivas del pilar**

Modelo estimado: $\hat{Y}_i = 12,001 + 0,414 \hat{X}_{1i} + 0,459 \hat{X}_{2i}$ <sup>(1)</sup>		
	Estadístico t	p-valor
$Y_i$ : accesibilidad y conectividad por medios de transporte		
$X_{1i}$ : suficiencia de vuelos	3,101	0,009
$X_{2i}$ : conectividad ferroviaria	5,027	0,000
$R^2$ : 0,787	Test de White: 0,784 (p-valor: 0,479)	
Test de Wald: 539,784 (p-valor: 0,000)	Test de Breusch-Godfrey: 5,403 (p-valor: 0,026)	
Test de Reset: 1,820 (p-valor: 0,212)	VIF: $X_{1i}$ (1,030); $X_{2i}$ (1,030)	
Test de Jarque-Bera: 1,006 (p-valor: 0,605)		

<sup>(1)</sup> MCO corregidos por el método de Newey-West al haberse detectado un problema de autocorrelación.

Fuente: elaboración propia a partir de cálculos realizados con Eviews 7.0.

Por su parte, la suficiencia de vuelos trata de determinar la capacidad de cada región de cubrir la demanda de servicios turísticos de los clientes que priman este medio de transporte. Este indicador se ha calculado dividiendo el número de asientos disponibles en los vuelos que aterrizan en el destino turístico con al menos una frecuencia semanal entre las plazas turísticas totales de esa región. Pues bien, según los datos del informe MoniTUR 2014, Extremadura contaba únicamente con 29 plazas en vuelos por cada 1.000 plazas de alojamiento turístico, lo que sitúa a la región en una clara desventaja competitiva respecto a otras regiones. Únicamente La Rioja, Murcia, Castilla y León y Castilla la Mancha se encuentran en una situación

peor que Extremadura. En consecuencia, si la región desea incrementar el número de turistas extranjeros y la participación de estos sobre el total de flujos turísticos, será absolutamente necesario incrementar el número de asientos de avión en vuelos con una frecuencia al menos semanal.

### 5.2.3. Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico.

El pilar de ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico es el que más condicionado está por las ventajas o desventajas identificadas en la región extremeña. Como puede apreciarse en la Tabla 5, son cinco los

factores que contribuyen de forma significativa a mejorar la competitividad en este pilar. De todos ellos, el que mayor efecto tiene sobre el mismo es el atractivo de los espacios públicos (0,218), seguido de la protección del territorio (0,191) y el compromiso ambiental (0,181). En menor medida influyen también sobre la ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico el grado de ocupación del territorio (0,122) y el nivel de congestión del mismo (0,102).

Comenzando por el factor más determinante de todos, el atractivo de los espacios públicos, éste ha sido medido a través de la Encuesta de Clima Turístico Empresarial que realiza trimestralmente Exceltur. Pues bien, para Extremadura el valor de este indicador es de 79,9, situándose únicamente por encima de Murcia, Canarias y Baleares. El hecho de que el valor de este indicador para Extremadura represente el 78,1% de la media nacional indica que la administración turística extremeña tiene mucho trabajo por delante para converger con el resto de regiones españolas en este aspecto concreto.

La protección del territorio es otro de los aspectos en los que se puede trabajar para mejorar la competitividad de la región. Este indicador se ha calculado como el porcentaje del territorio de cada región que está protegido como espacio natural, al amparo tanto de la legislación nacional como de la propia de cada región. En este indicador, la posición relativa de Extremadura es la 14ª, ya que según los datos de Exceltur, sólo el 7,5% del territorio extremeño está protegido. Sólo Castilla la Mancha, Murcia y Aragón registran porcentajes más bajos. En cualquier caso, es necesario precisar que es muy difícil actuar sobre este indicador para mejorar la competitividad, puesto que los espacios naturales protegidos son los que son (no es posible proteger lo que no exige protección) y porque la elevada extensión territorial de Extremadura determina que este porcentaje siempre será reducido (a diferencia de lo que ocurre con las regiones españolas menos extensas, que son las que ocupan las primeras posiciones del ranking nacional, como Canarias, La Rioja, Cantabria o Asturias).

**Tabla 5: regresión de la ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico sobre las desventajas competitivas del pilar**

Modelo estimado: $\hat{Y}_i = 18,620 + 0,191 \hat{X}_{1i} + 0,122 \hat{X}_{2i} + 0,102 \hat{X}_{3i} + 0,218 \hat{X}_{4i} + 0,181 \hat{X}_{5i}$		
	Estadístico t	p-valor
$Y_i$ : ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico		
$X_{1i}$ : protección del territorio	17,928	0,000
$X_{2i}$ : grado de ocupación del territorio en los destinos turísticos	7,588	0,000
$X_{3i}$ : nivel de congestión de los destinos turísticos	6,079	0,000
$X_{4i}$ : atractivo de los espacios públicos	21,420	0,000
$X_{5i}$ : compromiso ambiental	8,552	0,000
$R^2$ : 0,987	Test de White: 0,704 (p-valor: 0,632)	
Test de Wald: 29312,14 (p-valor: 0,000)	Test de Breusch-Godfrey: 1,113 (p-valor: 0,370)	
Test de Reset: 0,325 (p-valor: 0,731)	VIF: $X_{1i}$ (1,175); $X_{2i}$ (2,664); $X_{3i}$ (2,872); $X_{4i}$ (1,066);	
Test de Jarque-Bera: 1,691 (p-valor: 0,429)	$X_{5i}$ (1,258)	

Fuente: elaboración propia a partir de cálculos realizados con Eviews 7.0.

El tercer factor a considerar es el compromiso ambiental. Este compromiso ambiental es un ámbito determinante de competitividad que se ha aproximado a partir de 4 indicadores: tratamiento de residuos, depuración de agua, gestión ambiental de la franja litoral (sólo regiones costeras) y calidad del aire. Respecto al tratamiento de residuos, este indicador se ha calculado como el porcentaje del total de residuos sólidos generados que ha sido sometido a tratamiento (incineración, compostaje, biometani-

zación o recogida selectiva). El valor de este indicador para Extremadura es de un 48,2% y, si bien este valor la sitúa en la 11ª posición del ranking nacional, lo cierto es que este porcentaje es muy similar al valor medio nacional (99,6% del mismo) por lo que, en este caso, la convergencia con España es muy elevada. La depuración de agua ha sido calculada como el porcentaje de aguas residuales que han sido tratadas. Este porcentaje es en Extremadura de un 87,9%, lo que sitúa a la región en una posición intermedia (10ª

posición) y convergiendo claramente con la media nacional (98,0%). Finalmente, la calidad del aire se ha cuantificado a través del promedio de los valores normalizados de los niveles de las partículas PM10, PM2,5, NO2, O3 y SO2. El valor de este indicador es negativo para las regiones con aire más contaminado y positivo para las regiones con mejor calidad del aire. Pues bien, en este indicador Extremadura es la región líder a nivel nacional, al tener la mejor calidad del aire en España, con un valor del indicador de 0,88, lo que representa el 134,4% de la media nacional. En consecuencia, y como ventaja competitiva, la calidad de aire es uno de los elementos diferenciales que puede ayudar a la región a ser más competitiva.

Los dos factores restantes que pueden mejorar la competitividad turística de Extremadura en este pilar son (al igual que la calidad del aire) ventajas competitivas de la región. En concreto, el grado de ocupación del territorio se ha medido como el porcentaje de parcelas edificadas según el catastro inmobiliario urbano sobre la superficie total de los 10 municipios no urbanos de la región con mayor número de plazas turísticas regladas. Pues bien, Extremadura registra un valor en este indicador del 0,5% y ocupa la segunda posición a nivel nacional (superada únicamente por Aragón). Este valor de la región representa el 124,1% de la media nacional y se puede afirmar que el grado de ocupación del territorio turístico extremeño es muy bajo. Por su parte, y para finalizar, el nivel de congestión del territorio se ha calculado como la presión humana potencial por kilómetro

cuadrado en los 10 municipios no urbanos con mayor número de plazas regladas. La presión humana potencial se ha calculado sumando a la población real residente la capacidad alojativa reglada y residencial no reglada de carácter turístico. Pues bien, Extremadura es la región española con menor nivel de congestión turística de España (7.120 personas por kilómetro cuadrado), cifra que es un 33% menor que la media nacional. Esta circunstancia puede estar explicada tanto por la baja densidad poblacional de la región como por el escaso número de turistas que registran algunos municipios de Extremadura. En definitiva, estos dos indicadores podrían ser utilizados en las campañas de promoción de la región como elementos diferenciadores de su oferta turística, asociando el turismo a la tranquilidad y a la no masificación (slow-tourism).

#### 5.2.4. Diversificación y estructuración de productos turísticos.

Los datos presentados en la Tabla 6 determinan que hay cuatro factores principales que pueden mejorar la posición competitiva de Extremadura en la diversificación y estructuración de sus productos turísticos. De estos cuatro factores, el más determinante de todos es, sin ninguna duda, la gestión integral de la oferta por clubs de productos (0,373), seguido por la apuesta por la oferta reglada (0,186), por el turismo idiomático (0,165) y por el número de asistentes a reuniones (0,144).

**Tabla 6: regresión de la diversificación y estructuración de productos turísticos sobre las desventajas competitivas del pilar**

Modelo estimado: $\hat{Y}_i = 13,093 + 0,373 \hat{X}_{1i} + 0,144 \hat{X}_{2i} + 0,165 \hat{X}_{3i} + 0,186 \hat{X}_{4i}$		
	Estadístico t	p-valor
$Y_i$ : diversificación y estructuración de productos turísticos		
$X_{1i}$ : gestión integral de la oferta por clubs de productos	13,650	0,000
$X_{2i}$ : número de asistentes a reuniones	4,339	0,001
$X_{3i}$ : turismo idiomático	4,919	0,000
$X_{4i}$ : apuesta por la oferta reglada	6,733	0,000
$R^2$ : 0,964	Test de White: 1,326 (p-valor: 0,316)	
Test de Wald: 5518,55 (p-valor: 0,000)	Test de Breusch-Godfrey: 0,811 (p-valor: 0,472)	
Test de Reset: 3,037 (p-valor: 0,093)	VIF: $X_{1i}$ (1,205); $X_{2i}$ (1,761); $X_{3i}$ (1,784); $X_{4i}$ (1,226)	
Test de Jarque-Bera: 0,589 (p-valor: 0,745)		

Fuente: elaboración propia a partir de cálculos realizados con Eviews 7.0.

La gestión integral de la oferta por clubs de productos es un ámbito determinante de competitividad en el que Extremadura cuenta con una ventaja. En efecto, este ámbito se ha cuantifi-

cado a través del número de criterios satisfechos por los clubs de productos con los que cuenta cada región. Pues bien, el valor de este ámbito para Extremadura es de 12, ocupando de esta

forma la tercera posición del ranking nacional, y siendo superada únicamente por Navarra y por Galicia.

Por su parte, la apuesta por la oferta reglada se ha calculado como la proporción de las plazas regladas (hoteles, apartamentos, campings y turismo rural) sobre el total de plazas de alojamiento turístico de cada región. En este indicador, Extremadura ocupa la penúltima posición del ranking nacional, con un valor del indicador del 7,1% (esto es, el 79,8% de la media nacional). Sólo Castilla la Mancha registra un valor del indicador inferior al de Extremadura. Se impone, por tanto, la necesidad de fomentar la creación de plazas regladas y de frenar la oferta de nuevas plazas no regladas en la región para elevar el valor de este indicador hasta, al menos, valores próximos a la media nacional (un 17,8%).

El tercer factor a considerar en este pilar es el turismo idiomático. La manera de cuantificar la presencia del turismo idiomático en cada región ha sido el número de centros de enseñanza de español acreditados por el Instituto Cervantes. Pues bien, Extremadura es una de las 4 regiones españolas (junto con Asturias, Castilla la Mancha y La Rioja) que carece de centros acreditados. Esto significa, por tanto, que el turismo idiomático no es una modalidad turística que esté presente en la región y que, por otro lado, tampoco ha sido objeto de interés por parte de los agentes turísticos de la región, que no ven en el mismo una oportunidad de desarrollo.

Finalmente, el número de asistentes a reuniones es otra desventaja de la región sobre la que se debería actuar con mayor urgencia para mejorar la posición competitiva relativa de Extremadura. En efecto, Extremadura es la región con menor número de asistentes a reuniones (17.321; dato de 2009), a una notabilísima distancia de los más de medio millón de asistentes a reuniones registrados ese mismo año en Cataluña o en la Comunidad de Madrid. En este sentido, la existencia de varios Palacios de Congresos en la región (Badajoz, Cáceres, Mérida, Plasencia, Villanueva de la Serena) no se está traduciendo en un desarrollo del turismo MICE en la región. Este es un nuevo ejemplo de la existencia de recurso, pero de la ausencia de producto o paquete turístico. En este ámbito concreto, hay también muy trabajo por desarrollar en el futuro.

**5.2.5. Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos.**

Los resultados estadísticos presentados en la Tabla 7 demuestran empíricamente que, para mejorar la atracción de talento, la formación y la eficiencia de los recursos humanos en el sector turístico extremeño, hay que incidir especialmente en la productividad de los trabajadores (0,566) y en la calidad del sistema formativo profesional de Extremadura (0,475).

**Tabla 7: regresión de la atracción de talento, formación y eficiencia sobre las desventajas competitivas del pilar**

Modelo estimado: $\hat{Y}_i = -4,054 + 0,566 \hat{X}_{1i} + 0,475 \hat{X}_{2i}$		
	Estadístico t	p-valor
$Y_i$ : atracción de talento, formación, eficiencia de recursos humanos		
$X_{1i}$ : productividad de los trabajadores	7,303	0,000
$X_{2i}$ : calidad del sistema formativo profesional	6,122	0,000
$R^2$ : 0,830 Test de Wald: 1085,37 (p-valor: 0,000) Test de Reset: 2,492 (p-valor: 0,124) Test de Jarque-Bera: 0,882 (p-valor: 0,643)	Test de White: 0,736 (p-valor: 0,497) Test de Breusch-Godfrey: 2,525 (p-valor: 0,122) VIF: $X_{1i}$ (1,127); $X_{2i}$ (1,127)	

Fuente: elaboración propia a partir de cálculos realizados con Eviews 7.0.

La productividad de los trabajadores ha sido calculada como el Valor Añadido Bruto (VAB) por persona empleada en las ramas de actividad características del turismo. De todas las regiones españolas, Extremadura es la que presenta un VAB/empleada en el sector más bajo (39.206 euros). Esto significa que la productividad de los trabajadores del sector turístico

extremeño representa solamente el 59,7% de la media nacional. Es evidente, por tanto, que las autoridades públicas y privadas del turismo extremeño deberían trabajar en generar más valor añadido a la actividad turística. En este sentido, uno de los grandes problemas del turismo extremeño ha sido la disponibilidad de una gran cantidad de recursos susceptibles de explotación tu-

rística, pero también una gran incapacidad para convertirlos en productos y paquetes. En consecuencia, deberían fomentarse las iniciativas que incorporen los recursos a los mercados turísticos, de manera que todas las acciones dirigidas a una mayor comercialización de los productos y paquetes turísticos regionales contribuirían a generar más riqueza y, por consiguiente, a elevar la productividad de los trabajadores del sector.

Por su parte, y a diferencia de lo que sucede con la mayoría de las variables explicativas en los diferentes modelos que están siendo estimados, la calidad del sistema de formación profesional extremeño no es una desventaja del turismo regional, sino una ventaja. En efecto, el valor de este indicador en la región es de 116,1, lo que representa un 22,1% más que la media nacional, de manera que Extremadura es

superada únicamente en este aspecto por Galicia, la Comunidad de Madrid y el País Vasco. En consecuencia, la estrategia a seguir en este caso es el mantenimiento de la calidad percibida por los empresarios turísticos de la Escuela de Hostelería de Extremadura que, desde su apertura, está contribuyendo de forma muy significativa a mejorar la formación profesional de los empleados en el sector turístico.

### 5.2.6. Prioridad política y gobernanza turística.

Según se presenta en la Tabla 8, la mejora en este pilar de competitividad viene determinada, principalmente, por dos factores: la prioridad política y la eficacia en la gestión de las competencias turísticas.

**Tabla 8: regresión de la prioridad política y gobernanza turística sobre las desventajas competitivas del pilar**

Modelo estimado: $\hat{Y}_i = -8,209 + 0,662 \hat{X}_{1i} + 0,420 \hat{X}_{2i}$		
	Estadístico t	p-valor
$Y_i$ : prioridad política y gobernanza turística		
$X_{1i}$ : prioridad política	3,595	0,003
$X_{2i}$ : eficacia en la gestión de las competencias turísticas	3,298	0,005
$R^2$ : 0,491	Test de White: 0,269 (p-valor: 0,768)	
Test de Wald: 943,47 (p-valor: 0,000)	Test de Breusch-Godfrey: 0,619 (p-valor: 0,556)	
Test de Reset: 0,754 (p-valor: 0,492)	VIF: $X_{1i}$ (2,588); $X_{2i}$ (2,588)	
Test de Jarque-Bera: 2,569 (p-valor: 0,277)		

Fuente: elaboración propia a partir de cálculos realizados con Eviews 7.0.

La prioridad política es un ámbito determinante de competitividad, y no un indicador. Esto significa que su valor se ha obtenido como un agregado de tres indicadores: la posición del turismo en la escala organizativa, el esfuerzo presupuestario y la coordinación interconsejerías. Respecto a la posición del turismo en la escala organizativa, y en una escala de 0 a 5 puntos, Extremadura alcanza un valor de 1 en este indicador, y ello es debido a que el turismo en la región no es competencia exclusiva de una consejería, sino que es compartida con otras 3 consejerías, lo que demuestra que el turismo ocupa una posición baja en la escala organizativa del gobierno extremeño. En lo relativo al esfuerzo presupuestario, Extremadura ocupa una posición relativa intermedia a nivel español, dado que el órgano responsable de las competencias turísticas en la región (Dirección General de Turismo) gestiona el 0,24% del presupuesto total de la región, lo que sitúa a Extremadura en la 9ª posición del ranking nacional (93,8% de la

media nacional), entre los extremos que representan la primera (La Rioja; 0,79% del presupuesto regional) y la última región (Castilla La Mancha; 0,04% del presupuesto regional). Finalmente, en la coordinación interconsejerías, Extremadura es una de las 11 regiones españolas que carecen de una comisión interconsejerías para abordar temas turísticos. Los ejemplos de Cataluña, La Rioja o la Comunidad Valenciana, pero sobre todo de Navarra, de Murcia y de Andalucía deberían servir de referencia a Extremadura para mejorar en términos de competitividad turística en este sentido.

Por su parte, y al igual que la calidad del sistema de formación profesional, la eficacia en la gestión de las competencias turísticas es un ámbito determinante de la competitividad que representa una ventaja de Extremadura. Este ámbito está compuesto, a su vez, por dos indicadores: la agilidad en la gestión administrativa y la adecuación de la normativa turística. La agilidad en la gestión administrativa ha sido medida

a través de la percepción de los empresarios turísticos en la Encuesta de Clima Turístico Empresarial de Exceltur. En este indicador, Extremadura alcanza un índice de valoración empresarial de 108,1 (un 11,4% más que la media nacional) y se sitúa en la 7ª posición del ranking nacional. Por su parte, la adecuación de la normativa turística ha sido medida también con la misma Encuesta de Clima Turístico Empresarial, de forma que, para este indicador, Extremadura alcanza un valor de 122,2 (esto es, un 30,6% más que la media nacional), lo que la sitúa en la segunda posición del ranking nacional (sólo superada por País Vasco).

### 5.2.7. Desempeño: resultados económicos.

Los resultados económicos del sector turístico extremeño dependen, principalmente, de cuatro factores, tal y como se presenta en la Tabla 9: el volumen de ingresos turísticos (0,291), el gasto medio por turista (0,251), la estacionalidad (0,191) y, en bastante menor medida, los ingresos turísticos por habitante (0,098).

**Tabla 9: regresión del desempeño (resultados económicos) sobre las desventajas competitivas del pilar**

Modelo estimado: $\hat{Y}_i = 16,857 + 0,291 \hat{X}_{1i} + 0,191 \hat{X}_{2i} + 0,251 \hat{X}_{3i} + 0,098 \hat{X}_{4i}$		
	Estadístico t	p-valor
$Y_i$ : desempeño (resultados económicos)		
$X_{1i}$ : total de ingresos turísticos	8,951	0,000
$X_{2i}$ : estacionalidad	7,508	0,000
$X_{3i}$ : gasto medio del turista	6,497	0,000
$X_{4i}$ : ingresos turísticos por habitante	2,902	0,013
$R^2$ : 0,983 Test de Wald: 6111,34 (p-valor: 0,000) Test de Reset: 1,319 (p-valor: 0,310) Test de Jarque-Bera: 0,602 (p-valor: 0,740)	Test de White: 0,360 (p-valor: 0,832) Test de Breusch-Godfrey: 0,256 (p-valor: 0,779) VIF: $X_{1i}$ (1,856); $X_{2i}$ (1,142); $X_{3i}$ (2,627); $X_{4i}$ (1,998)	

Fuente: elaboración propia a partir de cálculos realizados con Eviews 7.0.

Comenzando por el factor más determinante de todos, el volumen de ingresos turísticos, hay que indicar que éste se ha calculado agregando el gasto turístico de los extremeños, el de los españoles no residentes en la región y el de los extranjeros. De esta forma, los cálculos realizados por Exceltur evidencian que los ingresos turísticos totales de Extremadura en el año 2014 ascendían a 690 millones de euros, lo que sitúa a la región en una de las últimas posiciones del ranking nacional, superando únicamente a Navarra y la Rioja. El hecho de que Extremadura sea una región turística de interior (sin costas ni litoral) hace que los flujos turísticos de españoles no residentes en la región sean considerablemente menores que los alcanzados por las regiones españolas con litoral. Además, el porcentaje de turistas extranjeros sobre el total de flujos turísticos en Extremadura es uno de los más bajos del país (en torno al 15%). Estas dos circunstancias explican, en gran medida, el bajo volumen de ingresos. En este sentido, estrategias dirigidas a atraer un mayor número de turistas nacionales en los períodos del año que no sean temporada alta en las costas y, sobre todo, dirigidas

a captar turistas de los mercados turísticos internacionales (con Portugal como el mercado más próximo y más interesante) deberían ser consideradas para mejorar la posición competitiva de la región en este aspecto.

Por su parte, el gasto medio por turista en la región, calculado como el cociente entre el gasto turístico total y el número de pernoctaciones, alcanza la cifra de 27,8 euros por día y turista para el año 2014. Esta cifra representa el 73,2% de la media española y es la segunda cifra más baja del país, ya que sólo Castilla La Mancha se sitúa por detrás de Extremadura (24,2 euros). Es evidente que con esta cifra, y con el volumen total de visitantes de la región, es muy complicado que el turismo se convierta en motor de desarrollo económico, tal y como desean las instituciones públicas de la región. Aspirar a situar este gasto medio por turista al menos en posiciones intermedias del ranking nacional (en el entorno de los 50-60 euros) debería ser una prioridad absoluta para los agentes sociales del sector turístico extremeño.

Otro factor que condiciona significativamente los resultados económicos del sector



turístico extremeño es la estacionalidad. La ratio de estacionalidad en el que se basa este indicador toma valores comprendidos entre 0 (ausencia de estacionalidad, las pernoctaciones mensuales son las mismas todos los meses del año) y 1 (estacionalidad máxima, las pernoctaciones anuales se concentran en un único mes del año). Pues bien, Extremadura alcanza una ratio de estacionalidad de 0,26, el cual sitúa a la región en una posición mediana en el ranking nacional, en valores muy similares a los de Andalucía, Comunidad Valenciana o Navarra. Sin embargo, la promoción de alternativas turísticas que se desarrollan fuera de la temporada alta, como la caza, la observación de aves o la visita a explotaciones taurinas, en las que la región cuenta con una potencialidad que no tienen otras regiones españolas, podría contribuir de forma significativa a mejorar esta ratio de estacionalidad.

Finalmente, y aunque menos determinante, los ingresos turísticos por habitante son también un factor de mejora de competitividad. Este indicador se ha obtenido dividiendo los ingresos turísticos totales de la región entre la población total de la misma en el año 2014. Pues bien, los ingresos turísticos por habitante en Extremadura son de los más bajos del país (628 euros por habitante), siendo superiores únicamente a los de País Vasco y Castilla la Mancha. Sin embargo, y a diferencia de lo que sucede con estas dos últimas regiones (con un volumen de población considerablemente mayor que el de Extremadura), el problema de esta ratio tan baja no es tanto el volumen de población extremeña (en torno al millón de habitantes) como el bajo volumen de ingresos turísticos. De esta forma, la mejora de esta ratio en el futuro no debería venir de la más que preocupante reducción de la población extremeña, sino más bien de un crecimiento de sus ingresos por turismo, a través de algunas de las ideas propuestas en este trabajo.

## 6. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Tras el profundo análisis realizado en este trabajo, se derivan algunas implicaciones interesantes para la gestión tanto pública como privada del sector turístico extremeño. Sirvan las siguientes reflexiones como recomendaciones para mejorar la posición competitividad del turismo en Extremadura:

1º) Extremadura es la región turística menos competitiva de España. Sus vías de comunicación no son lo suficientemente buenas para

facilitar el desplazamiento dentro de la región, su frecuencia de vuelos nacionales es claramente insuficiente y su conectividad ferroviaria es tercermundista. Sólo mejorando la accesibilidad de los turistas, tanto nacionales como internacionales, a la región se estará en condiciones de ser más competitivos. En caso contrario, la región seguirá estando en una posición muy desfavorable respecto al resto del país.

2ª) Las ventajas de Extremadura son mucho menos numerosas que sus desventajas, hasta el punto de que la mala competitividad relativa de la región podría explicarse, al menos parcialmente, por esta circunstancia. Las principales ventajas competitivas del turismo extremeño se relacionan con la ordenación y con los condicionantes del espacio turístico, destacando especialmente a nivel nacional en el grado de ocupación turística del territorio (destino no masificado), en el nivel de congestión y en la calidad del aire (destino de elevada calidad ambiental).

3ª) Las desventajas competitivas de la región son muy numerosas, pero las relacionadas con la diversificación y estructuración de productos turísticos (comercialización), con la visión del marketing estratégico y apoyo comercial (promoción en redes sociales y on-line) y con los resultados económicos y sociales (rentabilidad) son las que lastran, principalmente, la competitividad del turismo regional. También la accesibilidad y la conectividad entre diferentes puntos de la región por diferentes medios de transporte (avión y tren, especialmente) es otro factor que impide que el turismo extremeño sea más competitivo.

4ª) En el ámbito del marketing estratégico y de la promoción on-line del destino Extremadura, la Dirección General de Turismo debería promover la creación de una sociedad mixta de promoción turística con participación de capital privado. También debería diseñarse una estrategia SEM efectiva para optimizar la visibilidad on-line de su portal institucional.

5ª) La accesibilidad de los turistas, especialmente de los internacionales, a la región es manifiestamente mejorable. En este sentido, Extremadura debe seguir reclamando al Gobierno de la nación la puesta en funcionamiento de un tren de alta velocidad entre Badajoz y Madrid a la mayor brevedad posible. También es vital incrementar la frecuencia de vuelos nacionales y la introducción de algunos vuelos internacionales en el aeropuerto de Badajoz si se quiere incrementar de forma realmente significativa el

número de turistas extranjeros que visitan la región.

6ª) En lo que al espacio turístico se refiere, Extremadura debería realizar un esfuerzo para incrementar el atractivo de dicho espacio, añadiendo valor añadido a los recursos ya existentes mediante el fomento de actividades complementarias de ocio que, haciendo uso de los recursos disponibles, creen nuevos productos y paquetes turísticos en el territorio. Además, la excelente calidad del aire, el bajo grado de ocupación del territorio por la actividad turística y el escaso nivel de congestión del mismo son claras ventajas competitivas de la región que deberían inspirar campañas promocionales basadas en la tranquilidad, en la no masificación y en la sostenibilidad ambiental del territorio.

7ª) La diversificación y estructuración de productos turísticos es otro factor que puede ser objeto de mejora en la región. En concreto, una clara apuesta por la oferta reglada y por frenar el incremento descontrolado de la oferta no reglada, el desarrollo de una modalidad no considerada hasta el momento como es el turismo idiomático y una explotación eficiente de los diferentes palacios de congresos existentes en la región son algunas de las medidas que contribuirían a hacer más competitivo el sector turístico extremeño.

8ª) Uno de los problemas endémicos del turismo extremeño, y de otros muchos sectores económicos, es el reducido valor añadido bruto generado por el mismo. En este sentido, elevar la producción de riqueza por cada empleado en

el sector es un reto estratégico del turismo extremeño que puede conseguirse, al menos parcialmente, diseñando una adecuada política de comercialización turística que incorpore a los mercados la mayoría de los recursos turísticos de la región. Junto a ella, el mantenimiento de la oferta de calidad de la formación que está realizando la Escuela de Hostelería de Extremadura desde su creación son factores que deberían contribuir en el futuro a ser competitivos en los mercados turísticos.

9ª) Para que el turismo extremeño sea más competitivo, sería necesario también crear una Consejería en el gobierno regional exclusiva en materia turística (Consejería de Turismo) y que no existe hasta ahora; e incrementar las partidas públicas destinadas al turismo en los presupuestos regionales. Por otro lado, la agilidad en la gestión administrativa y la adecuación de la normativa son dos fortalezas importantes de la gobernanza turística extremeña, que deberían ser mantenidas y potenciadas en el futuro.

10ª) Finalmente, la rentabilidad económica y social del turismo extremeño es otro factor clave de su competitividad. Sólo a través de un aumento de los ingresos por turismo captando más turistas y alargando su estancia media (los mercados extranjeros son ideales para estos objetivos), y a través de una desestacionalización de la demanda será posible mejorar esta escasa rentabilidad turística, y a partir de esta mejora, escalar posiciones en el ranking de competitividad turística relativa de las regiones españolas

## REFERENCIAS

Abreu-Novais, M.; Ruhanen, L. y Arcodia, Ch. (2016): "Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should". *Current Issues in Tourism*, 19 (6), 492-512.

Abreu-Novais, M.; Ruhanen, L. y Arcodia, Ch. (2018): "Destination competitiveness: a phenomenographic study". *Tourism management*, 64, 324-334.

Armenski T., Dwyer L., y Pavlukovic V. (2017) "Destination competitiveness: public and private sector tourism management in Serbia". *Journal of Travel Research*, 57, (5), 279-295.

Azzopardi, E. (2001): *The international competitiveness of Malta as a tourist destination*. Doctoral dissertation.

Bahar, O. y Kozak, M. (2007): "Advancing destination competitiveness research: comparison between tourists and service providers". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22 (2), 61-71.

Chon, K.-S.; Weaver, P.A. y Kim, C.Y. (1991): "Marketing your community: image analysis in Norfolk". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31 (4), 31-37.

Cracolici, M.F. y Nijkamp, P. (2009): "The attractiveness and competitiveness of tourism destinations: a study of southern Italian regions". *Tourism Management*, 30 (3), 336-344.

Crouch, G.I. y Ritchie, J. (1999): "Tourism, competitiveness, and societal prosperity". *Journal of Business Research*, 44 (3), 137-152.

Dywer, L. y Kim, C. (2003): "Destination competitiveness: determinants and indicators". *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.

Dywer, L.; Forsyth, P. y Rao, P. (2000): "The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations". *Tourism Management*, 21 (1), 9-22.

Dywer, L.; Forsyth, P. y Rao, P. (2002): "Destination price competitiveness: exchange rate changes versus domestic inflation". *Journal of Travel Research*, 40 (3), 328-336.

Dywer, L.; Mellor, R.; Livaic, Z.; Edwards, D. y Kim, C. (2004): "Attributes of destination competition: a factor analysis". *Tourism Analysis*, 9 (1-2), 91-101.

Echtner, C.M. y Ritchie, J.B. (1993): "The measurement of destination image: an empirical assessment". *Journal of Travel Research*, 31 (4), 3-13.

Enright, M.J. y Newton, J. (2004): "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach". *Tourism Management*, 25 (6), 777-788.

Exceltur (2010): *Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas (MoniTUR 2009)*. Madrid.

Exceltur (2016): *Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas (MoniTUR 2014)*. Madrid.

Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005) "Competitiveness indicators in the travel and tourism industry". *Tourism Economics*, 11 (1), 25-43.

Hassan, S.S. (2000): "Determinants of market competitiveness in an environmentally

sustainable tourism industry". *Journal of Travel Research*, 38, 239-245.

Kim, H.B. (1998): "Perceived attractiveness of Korean destinations". *Annals of Tourism Research*, 25 (2), 340-361.

Mazanec, J.A.; Wöber, K. y Zins, A.H. (2007): "Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?". *Journal of Travel Research*, 46, 86-95.

Peña de la, M.R., Núñez-Serrano J.A., Turrión J. y Velázquez F.J. (2019) "A new tool for the analysis of the international competitiveness of tourist destinations based on performance". *Journal of Travel research*, 58, (2), 207-223

Porter, M. (1990): *The comparative advantage of nations*. New York, Free Press.

Ritchie, B.J.R. y Crouch, G.I. (2003): *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon/Wallingford: CABI.

Ritchie, B.J.R. y Crouch, G.I. (2011): "A model of destination competitiveness and sustainability". En Y. Wang y A. Pizam (Eds.), *Destination marketing and management: theories and applications*, 326-339. Wallingford: CABI.

Uysal, M.; Chen, J.S. y Williams, D.R. (2000): "Increasing state market share through a regional positioning". *Tourism Management*, 21 (1), 89-96.

Williams, P.W., Stewart, K. y Larsen, D. (2012): "Toward an agenda of high-priority tourism research". *Journal of Travel Research*, 51 (1), 3-11.

World Economic Forum (2017): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva. Switzerland.

Zehrer, A. Smeral, E. y Hallmann K. (2017) "Destination competitiveness. A comparison of subjective and objective indicators for winter sports areas". *Journal of Travel Research*, 56 (1) 55-66.