



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Los clústeres como fuente de competitividad en los destinos turísticos. Una propuesta para la Provincia de León

Autor/a: César Farrapeira Lafuente
Director/a: Robert Andrew Robinson

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.	4
ÍNDICE DE FIGURAS.	4
1. INTRODUCCIÓN.	6
1.1. Objetivos.	7
1.2. Metodología.	7
1.3. Desarrollo.	8
2. CLUSTERS: CONCEPTO Y APLICABILIDAD.	10
2.1 Introducción.	10
2.2. Concepto de Cluster.	10
2.3 Clústeres vs. Organizaciones Sectoriales.	12
2.4. Los clústeres y la competitividad. ¿Por qué son ventajosos los clústeres?	13
2.4.1. <i>El diamante de la competitividad de Porter</i>	18
2.5 Clústeres naturales e institucionales.	20
2.6. El concepto de la ventaja competitiva en el sector turístico.	21
2.6.1. <i>Contexto</i>	21
2.6.2. <i>La competitividad turística</i>	22
3. EL SECTOR TURÍSTICO EN LEÓN.	28
3.1. Introducción.	28
3.2 La situación económica de la provincia de León.	28
3.2.1 <i>Demografía</i>	28
3.2.2. <i>Estructura productiva</i>	30
3.2.3 <i>Mercado laboral</i>	32
3.2.4 <i>Tamaño empresarial</i>	33
3.2.5. <i>Conclusiones</i>	34
3.3. Principales indicadores del sector turístico en León a fecha de 2019.	35
4.4. Análisis de la competitividad del sector turístico leonés.	39
4.4.1. <i>Análisis mediante el modelo de Crouch&Ritchie (1997)</i>	39
4.4.2. <i>Análisis mediante el modelo del diamante de la competitividad de Porter (1990)</i> ...	42
5. EL MODELO DE LOS CLÚSTERS APLICADO AL SECTOR TURÍSTICO LEONES.	45
5.1. Introducción	45

5.2 Existencia de un clúster turístico leonés.....	45
5.2.1 <i>Dimensión territorial</i>	45
5.2.2. <i>Dimensión sectorial</i>	46
5.2.3. <i>Dimensión cooperativa</i>	47
5.3 Conclusión del estudio y recomendaciones.....	53
6.CONCLUSIONES	53
7.BIBLIOGRAFÍA.....	55
8.ANEXO.....	59

ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1: COMPARATIVA EVOLUCIÓN POBLACIÓN EN LEÓN, CASTILLA Y LEÓN Y ESPAÑA.....	28
TABLA 2: COMPARACIÓN PIB PROVINCIAL, AUTONÓMICO Y NACIONAL POR SECTORES-.....	31
TABLA 3: EMPRESAS PARTICIPANTES ESTUDIO EMPÍRICO.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA PROVINCIAL, REGIONAL Y NACIONAL 1960-2019.	29
GRÁFICO 2: COMPARACIÓN PIB POR TERRITORIOS Y SECTORES-	31
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LA TASA DE ACTIVIDAD EN LA PROVINCIA DE LEÓN.	32
GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPRESAS LEÓN 2015-2019.	33
GRÁFICO 5: TAMAÑO EMPRESARIAL LEÓN 2019.....	34
GRÁFICO 6: ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS PROVINCIA DE LEÓN.....	36
GRÁFICO 7: OCUPACIÓN DE PLAZAS HOTELERAS.....	37
GRÁFICO 8: PERSONAL EMPLEADO EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.....	38
GRÁFICO 9: EVOLUCIÓN COMERCIALIZACIÓN DE BOTELLAS D.O. BIERZO.....	47
GRÁFICO 10: ACTITUD EMPRESARIAL HACIA LOS ACUERDOS COOPERATIVOS.....	49
GRÁFICO 11: TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN.....	50
GRÁFICO 12: ACUERDOS SEGÚN ÁREAS DE COOPERACIÓN.....	50
GRÁFICO 13:ACTITUD FRENTE A ACUERDOS DE COOPERACIÓN FUTUROS.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA 1: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER. (1990).	18
FIGURA 2: MODELO DE COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS CROUCH&RITCHIE (1997)	23
FIGURA 3: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER (1980).....	25

Resumen.

El fin del presente trabajo es analizar un sector turístico concreto como el de la provincia de León (España) bajo la óptica de la teoría ventaja competitiva y los clústeres, instrumento propuesto por esta corriente para articular la cooperación y competencia empresarial en un territorio determinado, que no actúa solo como marco sino como ventaja en sí mismo. El trabajo trata de aunar teoría y práctica mediante la combinación de una revisión de la literatura más relevante sobre la materia con un enfoque práctico de aplicación al caso real, el cual incluye un estudio empírico sobre la cooperación en las empresas locales.

Abstract.

This paper aims to analyze a specific tourism industry as the one of Leon Province within the framework of competitive advantage and *cluster* theory. The latter is a tool proposed by this theory to joint cooperation and business competition in a given territory, which is not just the setting but rather as an advantage in itself. The paper tries to coordinate theory and practice through the combination of a review of the most relevant literature about the topic with a practical approach of application to a real case, including an empiric survey about cooperation in local businesses.

Palabras clave: clúster, ventaja competitiva, cooperación, competencia, sector turístico, provincia de León.

Key words: cluster, competitive advantage, cooperation, competition, tourism industry, León province.

1. INTRODUCCIÓN.

La economía de León (España) ha vivido en las últimas dos décadas una transformación radical. Factores interrelacionados como la globalización o la economía del conocimiento o la economía de las ciudades han supuesto importantes retos a una provincia fuertemente ruralizada, que se basaba económicamente en una agricultura poco productiva y cuyo sector industrial estrella, la minería del carbón ha sido desmantelada explican que la provincia se haya convertido en uno de los paradigmas de la llamada “España vacía” caracterizada por la sangría demográfica, el éxodo juvenil y la falta de oportunidades.

Sin embargo, como suele suceder en una economía moderna, el sector servicios ha cogido el testigo y la provincia intenta confiar su futuro a este. Dentro del sector terciario, entre las actividades con más potencial en León destaca el turismo. Un atractivo cultural indiscutible con monumentos de primer nivel, una situación privilegiada en pleno Camino de Santiago, una extensa provincia con multitud de paisajes y posibilidades de ocio deportivo y deportes de invierno, una rica y variada gastronomía, además de una red de infraestructuras de primer nivel que incluye autovías, autopistas y alta velocidad deberían hacer de este territorio una de las estrellas del turismo de interior español. De hecho, el peso del sector turístico en el PIB provincial es cada vez mayor. Además, los recursos naturales de una provincia rica en recursos ganaderos, hortícolas y vitivinícolas de calidad hacen de ella un proveedor privilegiado

El turismo, por su capacidad generadora de puestos de trabajo, es una magnífica herramienta de fijación de población en el territorio. Sin embargo, para que estos efectos benignos se den se necesita una orientación estratégica que aúne a los diversos actores implicados: empresas turísticas, proveedores y clientes e instituciones públicas y privadas en torno al objetivo común de la competitividad del sector.

Si alguien ha estudiado las idea de competir cooperando y el territorio como ventaja competitiva ese ha sido el economista norteamericano y profesor de la Harvard Business School Michael Porter. A él le debemos el concepto de clúster, el cual trata de aprovechar el territorio como fuente de ventaja competitiva mediante la cooperación de los actores establecidos en él. Este concepto será el que utilizaremos como punto de

partida de nuestro trabajo, averiguando si el sector turístico en León se puede calificar de clúster y proponiendo posibles vías para inaugurar o avanzar en esta estrategia.

1.1.Objetivos.

El fin de este Trabajo de Fin de Grado es realizar un “estudio del caso” sobre las ventajas de la creación de clústeres en destinos turísticos y su aplicación al sector turístico de la Provincia de León.

Se estudiará el concepto de clúster a la luz de la teoría de las ventajas competitivas y sus aplicaciones y ventajas en el sector turístico. También se analizará el sector turístico en la provincia de León para culminar con el estudio de si el sector se puede o no considerar un clúster. Se propondrán ideas para introducir o avanzar en esta dinámica y se tratará de adaptar el modelo al caso concreto.

Podemos concretar el propósito del trabajo en responder a dos preguntas principales:

- ¿Se puede considerar el sector turístico leones como un clúster?
- En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa, ¿Sería conveniente implantar un clúster turístico leonés?

Paralelamente, también son objetivos del trabajo las siguientes cuestiones:

- Estudiar a nivel teórico el concepto de clúster, su alcance, su utilidad y su capacidad de generar ventajas competitivas.
- Presentar la utilidad de la aplicación del modelo de los clústeres al sector turístico y su contribución a la competitividad de estos.
- Realizar un estudio de un destino turístico de interior como León y su capacidad para liderar la economía regional y ser fuente de crecimiento demográfico.
- Aplicar el modelo del clúster al caso específico leonés, investigando si ya ha sido implantado y explicando las bondades de su implantación en caso contrario.
- Integrar tres conceptos básicos: clústeres, ventaja competitiva y turismo en la solución de un caso real.

1.2. Metodología.

El método empleado en la realización del trabajo ha sido el deductivo. Esto es, de la teoría general de la ventaja competitiva y los clústeres se ha ido a lo particular, la

aplicación del modelo al sector turístico y, más específicamente, al turismo de interior en la provincia de León.

Para ello, se han utilizado diversas herramientas. Para los apartados teóricos se ha revisado la literatura más relevante al respecto, centrándose muy especialmente en la obra de Michael Porter. Una vez revisada esta literatura se ha intentado aproximarla lo máximo posible al caso de estudio mediante ejemplos y concretizaciones. Así mismo, los diversos modelos expuestos teóricamente se han aplicado al caso concreto en el apartado correspondiente.

En los apartados más prácticos se ha optado por una miscelánea de métodos. Destaca la investigación económica en fuentes tanto primarias como secundarias para interpretar los datos económicos y turísticos de la provincia de León.

Así mismo, para comprender mejor la estructura del sector y la existencia o no de características de clúster, se ha realizado una encuesta a 451 actores del sector turístico y otros relacionados, incluyendo empresarios de restauración, hoteleros, de transporte, cárnicos y vitivinícolas.

1.3.Desarrollo.

El trabajo seguirá la siguiente estructura. En primer lugar se hará una aproximación teórica a los conceptos básicos del trabajo: los clústeres y la ventaja competitiva, que son los que nos van a permitir construir el modelo propuesto para el turismo leonés y comprender el resto del estudio.

Una vez establecidas correctamente las bases de ambos, se explicarán sus implicaciones en el sector turístico. Así, se abordarán las fuentes de competitividad en este sector, se estudiará cómo funcionan los clústeres en la industria y se terminará con la exposición de clústeres turísticos exitosos en nuestro país.

La segunda parte del trabajo versará sobre el sector turístico en la provincia de León. Se comenzará por un análisis empírico tanto de la economía provincial en general como del sector en particular para posteriormente pasar a realizar un análisis de su competitividad basado en los modelos expuestos en las dos primeras partes del trabajo.

El cuarto punto tratará de averiguar mediante el análisis de la concurrencia de los factores que conforman un estudio empírico si existe o no un clúster como tal en la economía leonesa, al menos natural. En este punto se realizará un estudio empírico para analizar las relaciones cooperativas de los integrantes del sector turístico leonés.

Una vez estudiados y analizados todos los campos anteriores, el trabajo finalizará con las conclusiones. Dichas conclusiones serán una respuesta a los interrogantes que se plantean en el momento inicial, es decir, la existencia o ausencia de un clúster turístico leonés y, en este último caso, la conveniencia o no de implantarlo, teniendo en cuenta todo lo expuesto y aprendido durante el curso del trabajo.

2. CLUSTERS: CONCEPTO Y APLICABILIDAD.

2.1 Introducción.

Como hemos dicho, nuestro análisis se basará en el análisis del sector turístico en León desde el punto de vista de la cooperación y, en especial, desde la óptica de la institución por excelencia de la colaboración económica geográfica: el clúster.

Con este objetivo, empezaremos por explicar el concepto de clúster, centrándonos en su origen y evolución mediante una revisión de la literatura existente más relevante. A continuación, nos centraremos en las diversas tipologías de clúster, los tipos de clúster, los factores necesarios para su surgimiento y el estado actual de la institución.

2.2. Concepto de Cluster.

Si atendemos a la traducción literal de *cluster* en castellano, veremos que significa “grupo” o agrupación”, lo que nos da una idea bastante precisa del concepto. Sin embargo, es necesario ponerlo en su contexto académico para entenderlo en toda su extensión.

Fue el economista norteamericano Michael Porter quien acuñó el término clúster en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, *The Competitive Advantage for Nations*, 1990). Porter define los clústeres como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan un determinado campo, el del turismo en nuestro caso. Nótese que no son únicamente concentraciones de compañías que operan en un determinado sector, sino que agrupan a todos los componentes críticos para competir: proveedores, clientes, empresas e industrias complementarias y relacionadas, hasta llegar a instituciones públicas y privadas (Administraciones públicas, universidades y otras instituciones educativas, fundaciones, agencias independientes, organismos normativos, asociaciones empresariales y sindicales, entre otras).

Sin embargo, no fue Porter el pionero en estudiar este fenómeno. Ya en 1920, Marshall definió como “distritos industriales” a las agrupaciones territoriales de pequeñas y medianas empresas con rasgos comunes, que tratan de mejorar su productividad mediante la división del trabajo entre las mismas (Marshall, 1923).

Posteriormente, diversos autores han abordado el tema, creando conceptos como los de polos de crecimiento (Perroux, 1950), redes de empresa o microclústeres.

Aunque estos conceptos no son exactamente idénticos, si podemos establecer al menos tres características comunes (Vila, Ferro, & Rodríguez, 2000):

- **Carácter territorial:** para formar un clúster, las firmas han de compartir necesariamente un marco geográfico común, más o menos reducido o extenso.
- **Carácter sectorial:** las organizaciones integrantes deben compartir una actividad o grupo de actividades, entendiendo actividad en sentido amplio (por ejemplo, se incluyen tanto a proveedores como a competidores)
- **Carácter cooperativo:** las empresas se complementan y colaboran entre ellas, siendo estas relaciones de cooperación un factor determinante en el establecimiento de la empresa en la región.

Para nuestro trabajo, a efectos de simplificación que nos permita avanzar con nuestro objetivo, utilizaremos la definición de Porter de clúster como concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí (Porter, Ser competitivo, 1999), que recoge la idea comentada anteriormente de extensión del clúster vertical (proveedores e industrial auxiliares) y horizontalmente (sectores relacionados), además de hacia las diversas instituciones.

Por tanto, la fortaleza o debilidad de un clúster vendrá determinada por las sinergias que sea capaz de generar y sus límites vendrán determinados por los enlaces y la complementariedad que exista entre los diversos participantes.

Por último, los clústeres se definen por un binomio: competencia y cooperación: sin una competencia importante y fuerte entre las compañías que lo componen, un clúster fracasaría, pues significaría que sus participantes no son competitivos. Sin embargo, la cooperación también está presente en los clústeres, sobre todo vertical y no únicamente entre empresas de la misma industria o de otras relacionadas, sino también con instituciones.

La competencia puede coexistir con la cooperación gracias a que se dan entre jugadores diferentes en ámbitos distintos. En un hipotético clúster turístico leonés, un establecimiento hotelero compite con otro pero puede colaborar con locales de restauración y con la Universidad.

En definitiva, los clústeres son una forma de organización especial a medio camino entre los mercados aleatorios y las integraciones verticales puras. Suponen una manera alternativa de organizar una cadena de valor, en la que se aprovecha la proximidad geográfica de los participantes, y de las interacciones frecuentes entre ellos, para lograr una mayor coordinación y confianza. Frente a las organizaciones espontáneas o aleatorias, los clústeres pueden suponer una fuerte de importantes ventajas competitivas, como veremos, sin la rigidez de las organizaciones verticalmente integradas. En palabras de Porter “Un clúster de empresas e instituciones con un vínculo informal representa una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad” (Porter, Los clusters y la competencia, 1999)

2.3 Clústeres vs. Organizaciones Sectoriales.

El modelo de agrupación empresarial en clústeres es relativamente novedoso. Por ello, es importante delimitar el concepto y deslindarlo de otros que pueden llevar a equívoco, como el las agrupaciones sectoriales.

En este sentido, nuestro trabajo no se centrará sobre si existen el turismo leonés otros modelos tradiciones de organización empresarial, como las organizaciones o patronales sectoriales, pues estas presentan notables diferencias con los clústeres tanto en su concepción, como en el ámbito geográfico, sus objetivos y sus integrantes. (Ochoa de Zabalegui, 2002)

Mientras que las organizaciones sectoriales, como su propio nombre indica, buscan promocionar un determinado sector de actividad, los clústeres tienen un enfoque multisectorial, es decir, agrupan a diversos tipos de actividades y sectores. En nuestro caso, una organización sectorial sería la asociación de hostelería y turismo de León, integrada por compañías de este sector mientras que un hipotético clúster incluiría otro tipo de actores complementarios como proveedores (empresas de alimentación, bodegas, distribuidores), sectores relacionados (industria cultural), además de instituciones.

Las organizaciones sectoriales se suelen circunscribir normalmente a una división administrativa como la comunidad autónoma o la provincia, mientras que el ámbito geográfico de los clústeres viene determinado, además de por la proximidad, por las relaciones empresariales y no tanto por los límites políticos. Piénsese por ejemplo en el compartido por las provincias de Burgos, Álava y La Rioja. En todo caso, esto no

afecta tan directamente a nuestro objeto de estudio pues nuestro clúster se circunscribiría a la provincia de León.

Ambas organizaciones también difieren en cuanto a sus objetivos. Las organizaciones sectoriales pretenden erigirse en grupos de influencia y representar al sector ante las Administraciones Públicas y la sociedad civil en general, los clústeres, por su parte, tienen un objetivo eminentemente colaborativo. Estos actores buscan la interrelación con otros jugadores que les permita aumentar su competitividad mediante la identificación y el desarrollo de actuaciones conjuntas.

Por último, las bases de pertenencia de unas y otros también son distintas. Al contrario que los integrantes de las organizaciones sectoriales, que comparten el mismo tipo de producto y/o mercado, los participantes en los clústeres forman parte de una base mucho más amplia determinada por la cadena de valor, el cliente final común, los conocimientos y los intereses compartidos.

2.4. Los clústeres y la competitividad. ¿Por qué son ventajosos los clústeres?

La globalización, entre otras muchas consecuencias, ha traído consigo una paradoja: en una economía global las ventajas competitivas duraderas proceden de factores locales como el conocimiento, las relaciones o la cooperación, que son difícilmente replicables por rivales lejanos.

Lejos del antiguo modelo de la ventaja comparativa, que se basaba en la reducción de costes, las ventajas competitivas actuales dependen de la innovación. Así, la actuación interna de las firmas es crucial, pero no lo es menos lo que ocurre fuera de ellas en su entorno.

Por tanto, siguiendo a Porter, la principal ventaja de los clústeres es su aportación a la ventaja competitiva de las empresas que lo componen que a su vez contribuye a la competitividad de la región que lo acoge.

Porter sostiene que esto es fruto de la cooperación de las firmas, la cual influye sobre los cuatro vértices del famoso diamante con el que este autor explica el concepto de la ventaja competitiva y que más adelante estudiaremos más detenidamente. (Porter, *The Competitive Advantage for Nations*, 1990)

Concretando los factores a través de los cuales se vehicula dicha ventaja comparativa, podemos citar los siguientes:

A) Incremento de la productividad.

Formar parte de un clúster permite a las empresas que lo componen actuar de una manera más eficiente y eficaz en campos vitales como el *recruiting*, las materias primas, el acceso a la información, infraestructuras y tecnología, en las relaciones con otras compañías e instituciones y en la medición de sus resultados.

Las firmas que operan en clústeres vitales pueden hacer uso de la red de empleados cualificados y con experiencia, reduciendo los costes asociados a la búsqueda y contratación de personal, ya que un clúster tiene una gran capacidad de atractivo para la fuerza de trabajo debido a la minimización del riesgo de reubicación. Simultáneamente, un clúster consolidado proporciona una plataforma eficaz para obtener materias primas de proveedores especializados que debido a su carácter local, abaratarán el coste de la transacción y, dado la importancia de la reputación en el ámbito local, reduce el riesgo de precios abusivos y de incumplimiento de las condiciones, estableciendo una relación más sólida y cooperativa entre proveedor y cliente, además de las ventajas derivadas de la proximidad: menores tiempos de espera, mejora de las comunicaciones y posibilidad para los proveedores de ofertar servicios auxiliares o de soporte.

El clúster también aporta numerosos beneficios en términos de acceso a información especializada sobre el mercado y sus integrantes, es decir, sobre la competencia. Por su parte, las relaciones informales que alienta el clúster facilitan la confianza y el tránsito de información.

Con respecto a la cooperación con otras organizaciones, los vínculos que se crean entre los miembros del clúster generan un todo mayor a la suma de sus partes. El clúster propicia la aparición de relaciones de dependencia mutua que alinean los intereses de las partes para conseguir el éxito, convirtiendo el éxito de un integrante en motivo del resultado óptimo del otro. De hecho, el turismo es uno de los mejores ejemplos de este fenómeno. En un clúster turístico, la satisfacción del visitante no depende exclusivamente del atractivo del lugar, sino que tienen una gran importancia la calidad y eficiencia de industrias complementarias como los alojamientos o la restauración.

En cuanto al acceso a instituciones y bienes públicos, un clúster puede, en el largo plazo, crear un sector estratégico para una región, lo cual es frecuentemente una razón lo bastante poderosa para que las administraciones públicas se decidan a realizar inversiones de envergadura, como infraestructuras o programas educativos, que apoyen al sector e incrementen su competitividad. En cualquier caso, las propias firmas también estarán más predispuestas a invertir, en muchos casos colectivamente, en centros de calidad, de formación o de tecnología que contribuirán a aumentar esta productividad.

Finalmente, no se pueden menospreciar los efectos motivadores de la rivalidad local. La presión de los pares dispara la competencia interna del clúster, incluso entre empresas que no son competidoras directas pero que buscan el reconocimiento y el prestigio local. Por otra parte, los clústeres simplifican y promueven la medición ya que las empresas rivales tienen gastos muy similares y comparten proveedores. Por tanto, las empresas tendrán comparables muy similares, por lo que los directivos estarán en mejores condiciones para comparar los costes y resultados de sus compañías. Además, las instituciones financieras mejorarán la cantidad y calidad de la información usada para medir el rendimiento de sus préstamos.

B) Innovación.

Los clústeres promueven la innovación empresarial mediante tres vías principales: la presión de los compradores o clientes, las relaciones con otros miembros del propio clúster y la rapidez de actuación que permiten.

Dado que los clientes más exigentes forman parte del clúster, las firmas tienen una visión más amplia del mercado que aquellas que actúan aisladas. Una empresa cárnica radicada en un clúster turístico podrá anticipar con mayor anterioridad las necesidades de sus clientes, el sector hostelero, y las tendencias del mercado, lo que estimulará la creación y lanzamiento de nuevos productos y las mejoras operativas para aumentar la calidad de sus productos y servicios.

En paralelo, las mentadas relaciones con el resto de actores también influyen en la innovación. Gracias a ellas, las empresas pueden anticiparse a la evolución de la tecnología, a la disponibilidad de elementos de capital y a nuevos conceptos de servicio al cliente y marketing, debido principalmente a dos circunstancias: la posibilidad de realizar visitas y las relaciones personales. Es decir, la cooperación y la competencia

definitorias del clúster también se manifiestan en la innovación: si un competidor próximo, al que se puede monitorizar próximamente, invierte en un avance técnico, es probable que el resto de empresas hagan lo mismo.

Sin embargo, los clústeres no se limitan a ser una plataforma para descubrir oportunidades de innovación. También pueden aportar la capacidad y flexibilidad para actuar con rapidez. Una entidad integrante de un clúster a menudo obtendrá lo que necesita (apoyo, financiación, orientación, profesionales capacitados y demás recursos necesarios) para implantar innovaciones en su negocio. Los proveedores y socios estratégicos suelen participar en el proceso innovador, lo que supone una triple ventaja: mejor identificación de las necesidades de los clientes, menores costes y posibilidad de ajustar el calendario de la implementación hasta tener una cierta seguridad de su éxito. Por el contrario, si los socios o proveedores son lejanos, la compañía, puede tener mayores dificultades en hacerles comprender su plan de innovación, no ya por la distancia física, sino por la mayor dificultad para comprender el negocio y la no alineación de ambos intereses. En el mismo sentido, en una organización verticalmente integrada, los procesos tienden a ser más lentos y a encontrar mayores resistencias internas.

Por último, la competencia entre pares de la que hablábamos anteriormente supuso e el mejor de los estímulos para la innovación y la mejora constante.

C) Creación de nuevas empresas.

Frecuentemente, los clústeres constituyen semilleros naturales de emprendimiento. En consonancia con su concepción como lugar de encuentro entre proveedores, firmas e instituciones, estos tres actores tendrán un papel relevante en los procesos de creación de empresas.

Si tomamos como ejemplo el caso de los proveedores, estos proliferarán en un clúster, ya que la existencia de una masa concentrada de clientes reduce el riesgo y les permite detectar y analizar mejor las oportunidades. Además, en un clúster desarrollado, los productos demandados por las empresas serán muy similares por lo que su mercado potencial será más grande.

Así mismo, los individuos que forman parte del clúster, ya sea como trabajador, colaborador empresario, percibirán las oportunidades de negocio no explotadas y

podrán constituir una empresa para aprovechar esos nichos. Adicionalmente, las barreras de entrada serán considerablemente menores, ya que las necesidades de activos, capacidades, materias primas y personal estarán presentes en el clúster de antemano.

En cuanto a las instituciones necesarias para el emprendimiento, también tendrán una disposición a colaborar mayor. Las entidades financieras y los inversores locales, que tienen una relación previa con el clúster, exigirán intereses menores.

De nuevo las relaciones previamente establecidas juegan un papel fundamental, pues el nuevo empresario podrá usarlas en su favor.

En definitiva, la formación de una empresa en el marco de un clúster reduce los riesgos, barreras de entrada, al clúster y facilitan la salida o reconversión de la empresa si el emprendimiento fracasa. Todo ello forma un círculo virtuoso, a través del cual el clúster se expande mediante la creación de nuevas empresas, es decir, la cooperación lleva al aumento de la competencia y viceversa, con el valor adicional para las empresas de avanzar a un mayor ritmo, *ceteris paribus*, que sus competidores en otros territorios.

D) Conocimiento.

A estos factores podemos añadirle otros muy relacionados con las características de la economía actual como la importancia del conocimiento. Aunque siempre se ha considerado un elemento de primer orden en el progreso económico, es actualmente cuando se reconoce al conocimiento como uno de los más, si no el más, importantes motores económicos.

El clúster contribuye al surgimiento, mantenimiento y transferencia de este recurso económico esencial mediante dos vías principales.

Por una parte, el fenómeno del clúster estimula la creación y transmisión, mediante las citadas relaciones de cooperación, del conocimiento entre sus integrantes.

Pero, además, frecuentemente son la base de instituciones educativas especializadas que mejoran la formación de los trabajadores. Piénsese por ejemplo en la Universidad de Mondragón, surgida al calor de la Cooperativa homónima y del potente clúster industrial vasco. En el caso del turismo, son paradigmáticas las escuelas especializadas en turismo y hostelería establecidas en la Costa del Sol (Málaga), como por ejemplo,

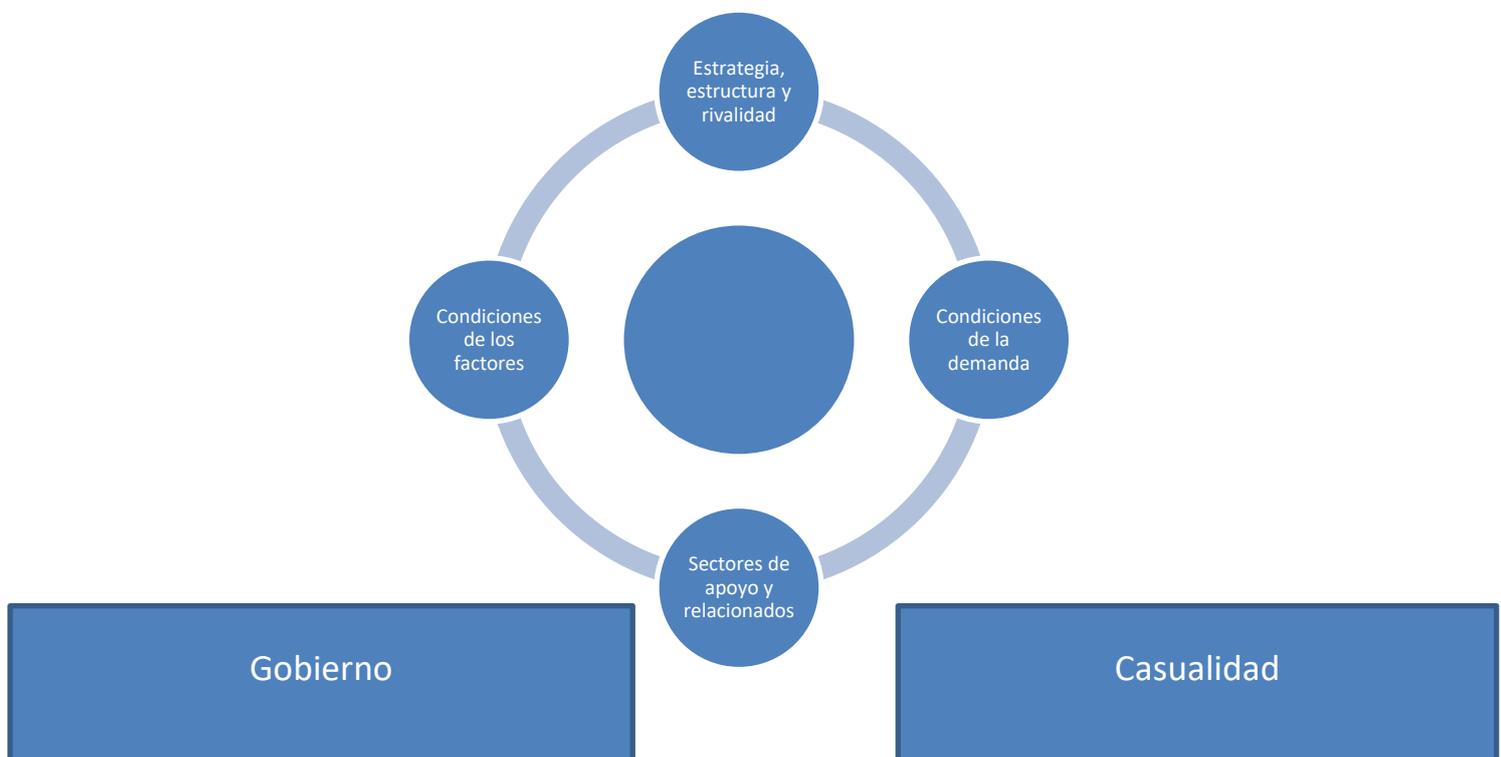
Les Roches Marbella, Global Hospitality Education, una de las instituciones más prestigiosas del mundo en su campo. (QS World Universities Ranking, 2019)

En consecuencia, se puede considerar que una de las aportaciones más importantes de los clústeres a la competitividad empresarial es la creación y aceleración de procesos de aprendizaje. (Mitxeo Grajirena, Idigoras Gamboa, & Vicente Molina, 2004)

2.4.1. El diamante de la competitividad de Porter

Para ahondar en el análisis de las aportaciones de los clústeres a la competitividad, utilizaremos, como no podía ser de otra manera, el diamante de la competitividad de Porter, que integra todos estos conceptos en la idea de la ventaja competitiva (Porter, *The Competitive Advantage for Nations*, 1990). Además, aplicaremos el modelo al sector turístico, objeto del trabajo.

Figura 1: Diamante de la competitividad de Porter. (1990).



Fuente: elaboración propia a partir de (Porter, *The Competitive Advantage for Nations*, 1990)

El primer determinante son las condiciones de los factores productivos, coincidiendo con lo que las teorías clásicas del comercio internacional había preconizado en el pasado: los recursos humanos, físicos, de capitales, de conocimiento e infraestructuras. En un contexto turístico a estos factores se añadirían otros como los recursos culturales o históricos o la superestructura del turismo. (Crouch & Ritchie, 1997)

En segundo lugar, la existencia de una masa crítica de clientes exigente estimula el perfeccionamiento y la innovación en la creación de productos y servicios y la eficiencia empresarial. Si bien el sector turístico existe un umbral mínimo de demanda por debajo del cual es difícil que se produzca una agrupación de los participantes en el destino, la importancia del nivel de exigencia, de diversificación y de dinamismo en la demanda tiene una importancia cada vez mayor en el éxito de los destinos turísticos. De esta forma, los consumidores exigentes tienen un doble papel: elementos indispensables en los procesos de innovación turística y, a la vez, causa y efecto en las necesidades de profesionalización y formación del capital humano (Rodríguez Domínguez, 2001)

En tercer lugar, la presencia de industrias complementarias permite una interacción rápida y continua, promueve el intercambio de ideas e innovaciones e impulsa la especialización empresarial. Las relaciones que mantengan las empresas turísticas con sus proveedores, servicios de transporte y plataformas de contratación son imprescindibles para construir un destino turístico complejo. Especialmente relevantes serán factores como la dependencia de plataformas que controlan la demanda final y los efectos indirectos del turismo en otras industrias conectadas. (Poon, 1993).

Por último, en nivel de competencia intrasectorial y las relaciones entre las compañías y el entorno social determinan en gran medida la formación, evolución y expansión de los clústeres. Como veremos, destinos turísticos de interior como León, se caracterizan por una extrema atomización de las empresas turísticas si bien la competencia de grandes cadenas horizontales y verticales, que compite entre sí desde la emisión hasta el alojamiento, no es tan grande.

Además de estos cuatro factores, existen otros dos que pueden tener una gran incidencia en la competitividad.

Por una parte, la casualidad, puede crear desequilibrios y oportunidades de sustitución entre competidores tanto nacionales como internacionales. Ejemplos en el sector turístico serían el clima, las catástrofes naturales o las decisiones del entorno político y regulatorio.

Por otra parte, el Gobierno entendido en sentido amplio, las Administraciones Públicas, es un participante activo en la competitividad con otros destinos nacionales e internacionales. Su misión será la de conseguir un entorno regulatorio en el que las empresas puedan mejorar su ventaja competitiva a través de la innovación, a la vez que permita la entrada de nuevos actores que redunde en la mayor competitividad del destino. También le corresponderá un rol de coordinación de las políticas y de las actividades, especialmente en un sector como el turístico que afecta de manera tan directa al territorio y a la sociedad.

2.5 Clústeres naturales e institucionales.

El fenómeno de la globalización ha provocado una radical reconversión de las industrias tradicionalmente asociadas a los territorios, que han visto como desaparecían y eran sustituidas por otras a menudo completamente distintas. Sin ir más lejos, es el caso de la provincia de León, un enclave tradicionalmente minero que ha visto como las minas se cerraban y el modelo económico estaba abocado a una revisión integral (Instituto internacional de Derecho y Medioambiente, 2018). Con relativa frecuencia, las administraciones públicas han reaccionado a este tipo de retos mediante políticas industriales que mejoren la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, que constituyen la base del tejido empresarial de nuestro país, representado el 97,23% de las empresas del país a enero de 2020 (Dirección General de Industria y Pequeña y Mediana Empresa, 2020).

Estas administraciones son conscientes de las ventajas de las agrupaciones de empresas, ya que supone fijación de empresas, y con ellas oportunidades laborales, y de población (González Laxe, 1997). En este sentido, una de las iniciativas estrellas ha sido la creación de clústeres institucionales, siguiendo la idea de Porter de utilizar el desarrollo de clústeres eficientes como palanca de una economía avanzada (Porter, Ser competitivo, 1999) con el doble objetivo de revitalizar regiones sometidas a una

reconversión industrial y mejorar la competitividad de las PYMES mediante la cooperación empresarial (Vila, Ferro, & Rodríguez, 2000).

Hemos de tener en cuenta que el hecho de que las empresas compitan en forma de clústeres no significa que se agrupen conscientemente en una entidad jurídica, sino de que de forma tácita cooperan y compiten de ese modo, aprovechándose de las llamadas “ventajas territorio” y de las economías de aglomeración (Rodríguez Domínguez, 2001).

Para aprovechar mejor estas economías, bien la Administración Pública, lo más habitual, o las propias compañías, se agrupan en clústeres institucionales que se definen como un ente con personalidad jurídica propia que busca la mejora competitiva e impulsa el desarrollo de del conjunto de empresas que lo componen.

Los clústeres institucionales están mejor posicionados que los naturales para formar parte de una estrategia de una política industrial llevada a cabo por una administración pública que sin disponer de competencias en aspectos macroeconómicos (política monetaria, fiscal, arancelaria) sí que están en condiciones de incidir en los aspectos macroeconómicos (infraestructuras, educación, política industrial, entre otros). Por ende, son un instrumento óptimo para mejorar la competitividad empresarial de provincias como León, por su efectividad y factibilidad sin necesidad de invertir demasiados recursos ni involucrar muy profundamente a instituciones más grandes y alejadas del territorio (Conejos & Duch, 1995).

2.6. El concepto de la ventaja competitiva en el sector turístico

2.6.1. Contexto

Una vez definido en el punto el concepto de clúster y vistas sus implicaciones en el terreno de la competitividad empresarial, en este punto trataremos de perfilar y matizar las complejidades de la ventaja competitiva en la industria turística para aplicar el modelo de los clústeres al sector turístico en el caso de la Provincia de León. Si bien hemos ido adelantando ciertas especificidades de los clústeres y de la ventaja competitiva turística en forma de ejemplo, es necesaria una mayor profundidad en este aspecto para poder llegar al centro de nuestro trabajo: la posible aplicación del modelo de clúster turístico al sector turístico leonés.

2.6.2. *La competitividad turística*

En el apartado anterior hemos analizado la cuestión de la competitividad bajo el prisma del diamante de la competitividad de Porter, haciendo referencias al sector turístico y tratándolo de adaptar a este. Este modelo ha sido muy útil para todo tipo de empresas, incluidas las turísticas y para el desarrollo de los clústeres, debido al alto nivel de consenso que suscita.

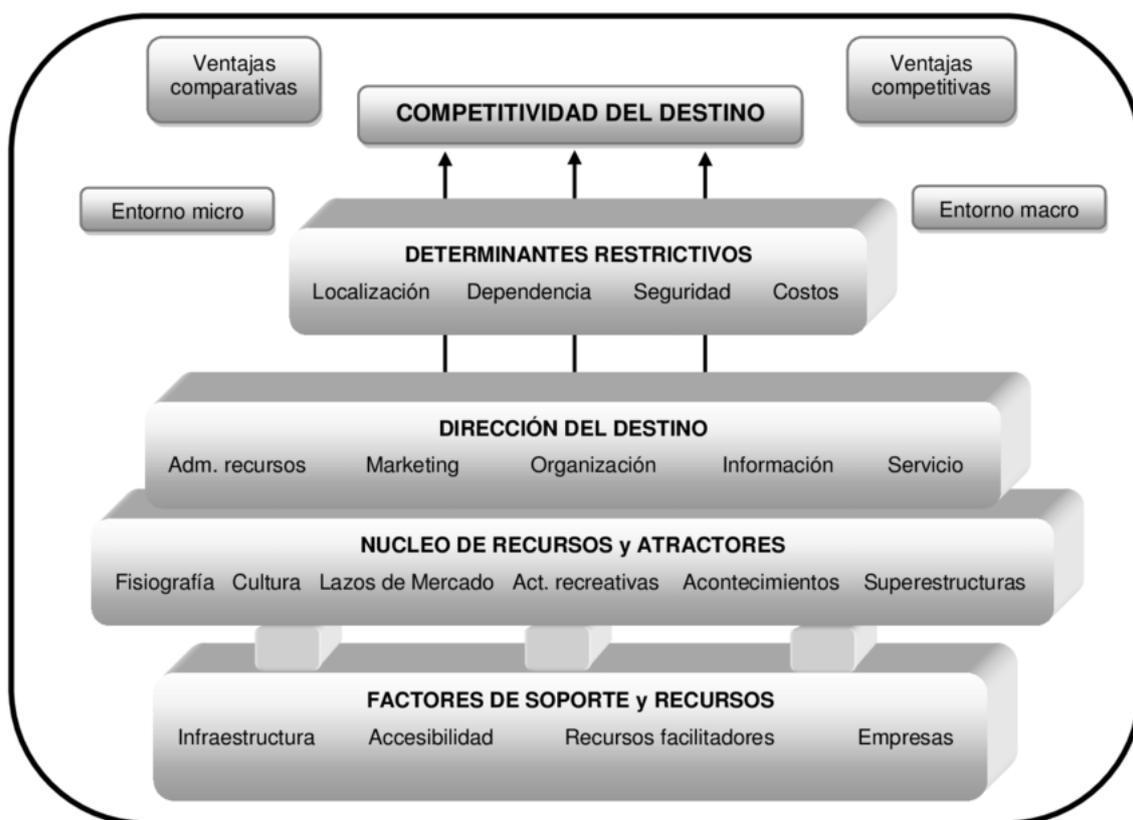
No obstante, este modelo está concebido para explicar la competitividad de una empresa tipo y, por tanto, no está diseñado específicamente para las firmas del sector turístico, que es el objeto de este trabajo y, además, tampoco se puede usar para la medición de resultados.

Es por esto por lo que vamos a utilizar dos modelos para analizar la competitividad turística: el de Crouch y Ritchie y el de las cinco fuerzas de Porter.

A) El modelo de la competitividad de los destinos de Crouch y Ritchie (1997)

Por ello, vamos a utilizar el modelo *ad hoc* propuesto por Crouch y Ritchie para analizar la competitividad de los destinos turísticos. Este modelo parte de dos premisas básicas: son los recursos naturales y los factores de atracción los que motivan a un turista para emprender un viaje a un determinado destino pero serán otros factores los que determinen el éxito y la rentabilidad de las empresas turísticas (Crouch & Ritchie, 1997)

Figura 2: Modelo de competitividad de destinos turísticos Crouch&Ritchie (1997)



Fuente: Crouch & Ritchie (1997)

Observamos como para el desarrollo de una actividad turística se precisa de unos factores de soporte que proporcionan los factores de la industria: infraestructuras, accesibilidad, recursos facilitadores y empresas. Es decir, se necesita una estructura mínima que permita la llegada de turistas en condiciones de seguridad y cierto confort.

Una vez que este extremo está garantizado, el destino turístico se tendrá que plantear si es atractivo. Esto dependerá de cada tipología de destino: A título de ejemplo, monumentos relevantes y museos prestigiosos en el turismo cultural; buen clima y playas limpias y amplias en el turismo de sol y playa; existencia de recintos de congresos, capacidad hotelera y oferta de restauración en el turismo de negocios; paisajes, gastronomía y autenticidad en el turismo rural. Además también entran en juego actividades alternativas, por ejemplo el turismo de compras, y acontecimientos como fiestas populares o eventos deportivos. También es importante la superestructura

turística entendida como, el conjunto de instituciones públicas y privadas que regulan, fomentan y coordinan la actividad turística (Crouch & Ritchie, 1997)

Estos dos niveles son los que configuran el destino. Esto es, si un destino combina la mayoría de los elementos expuestos será elegido por un mayor o menor número de turistas.

Ahora bien, una vez conformado el destino es necesario asegurar su competitividad. Para ello, es necesaria una adecuada dirección, es decir todas aquellas actividades que puedan reforzar el atractivo del destino, o bien mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte. Entre las herramientas a disposición de la dirección la más tradicional es el marketing, sin embargo, no es la única. Una adecuada organización, una información fiable al turista o un servicio esmerado serán fuentes de competitividad para el sector. Otra opción es la rentabilidad, quizás un destino no es excelente en los factores anteriores pero sus precios imbatibles y su política agresiva de precios lo convierten en extremadamente rentable y, por ende, competitivo.

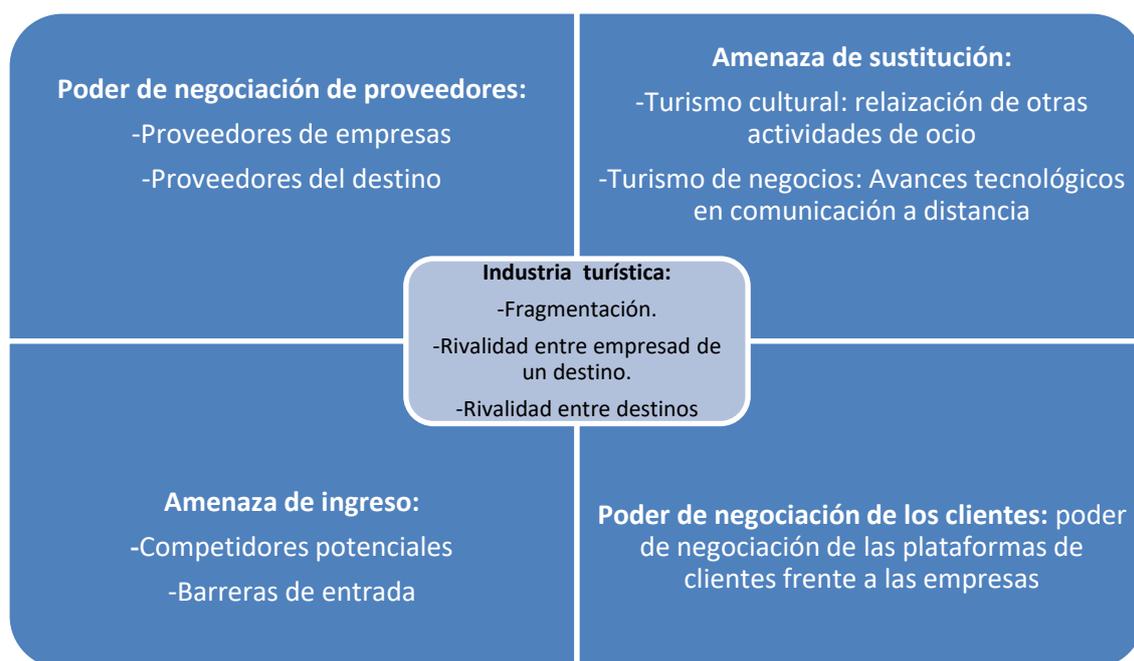
Por último, la dirección del destino debe tener en cuenta una serie de factores restrictivos que afectarán y determinarán la escala, el límite o el potencial del destino. Por ejemplo, los países del mediterráneo sur como Túnez o Egipto perdieron gran parte de su competitividad turística a partir del año 2011 debido a la inestabilidad política provocada por la conocida como “Primavera Árabe” en favor de países como España. (Núñez, 2015)

B) El modelo de las cinco fuerzas competitivas.

La economía industrial también puede ser empleada para investigar las fuentes de competitividad en el sector turístico. Esta rama de la economía se centra en como la estructura del sector afecta a la capacidad de competir de las firmas.

En esta línea, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, según el cual el beneficio potencial de un mercado viene determinado por la combinación de cinco fuerzas: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de sustitución, la amenaza de ingreso y la rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980)

Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980)



Fuente: Elaboración propia, adaptación de Porter (1980)

Para analizar la amenaza de sustitución se debe partir de las diversas motivaciones de las distintas prácticas turísticas, para poder identificar así los productos sustitutivos de cada una. De esta forma, para el turismo cultural y de ocio se podrían encontrar numerosos productos sustitutivos, cualquier actividad de ocio o cultural que no requiera desplazamiento y que, por lo general será más económica. En el caso del turismo de negocios, las nuevas tecnologías suponen una gran amenaza debido al desarrollo de las plataformas de videoconferencia, que permiten reuniones de todos los formatos sin desplazamiento. En el momento de redactar este trabajo el turismo de negocios es una de las grandes incógnitas del sector debido al fuerte impulso que han sufrido estas plataformas durante la pandemia del Covid-19 (DNA Turismo y Ocio, 2020)

Por lo que respecta a la amenaza de ingreso, no solo se ha de tener en cuenta a los competidores del mismo destino sino a los de otros destinos, que venden sus servicios al mismo competidor final. La dimensión de esta amenaza depende de las barreras de entradas existentes, generalmente no muy elevadas, llegando incluso los gobiernos a asumir los costes de entrada en ocasiones. (Rodríguez Domínguez, 2001)

Estos factores pueden constituir una explicación plausible al fenómeno de la atomización en la industria turística: prácticamente todas las empresas del sector son

PYMES. Nótese que en España tan solo existen 658 empresas turísticas con más de 200 trabajadores, de un total de 408461 compañías. (Consejo General de Economistas de España, 2018). Esta fragmentación, sin embargo, no es necesariamente negativa pues permite al destino alcanzar un nivel de flexibilidad mayor con el que se consigue una mayor satisfacción de los distintos tipos de clientes mediante la adaptación a los gustos y preferencias de estos.

Esta estructura atomizada provoca una alta rivalidad entre las empresas, lo cual es un arma de doble filo para la competitividad del destino. Cuando los operadores turísticos apuestan por la cooperación, la competitividad saldrá reforzada pero, por el contrario, este tipo de estructuras son dadas a rivalidades intensas que pueden llegar a enfrentamientos incluso personales. Inevitablemente esto llevará al descenso de los precios y la calidad, lo que hará resentirse notablemente a la competitividad del destino debido a la pérdida de confianza por los consumidores en los servicios ofertados. Esta es uno de los factores que aconsejan la implantación de clústeres en destinos turísticos, pues permiten aunar competencia y cooperación en un marco organizado que proporciona ventajas a todos los jugadores.

La última de las fuerzas competitivas es el poder de negociación de los proveedores, quienes pueden amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios suministrados. En nuestro sector la identificación de proveedores y la determinación de su poder no presenta dificultades desde la óptica de las empresas privadas. Cada empresa escoge a sus propios proveedores en total libertad. El poder de negociación de los proveedores variará en función del carácter esporádico o continuado de la relación. Si la relación es esporádica el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo debido a la existencia de un alto número de empresas en el mercado. Por el contrario, dado el carácter perecedero de ciertos productos y la simultaneidad entre producción y consumo hacen que el poder de negociación en las relaciones continuadas sea superior.

En todo caso, los peligros a los que se enfrentan las empresas se ven aumentados por este gran poder de clientes e intermediarios. El mercado imperfecto conformado por la fragmentación de la oferta se traduce en debilidad ante las exigencias de la demanda. Por ejemplo, pequeños incrementos de precios por los proveedores son difícilmente

trasladables al cliente final aunque tienen repercusiones directas sobre el margen empresarial. (Rodríguez Domínguez & Guisado Tato, 2003)

Aún así, en los últimos años, gracias a las nuevas tecnologías los operadores del sector turístico han ganado capacidad de negociación con sus clientes gracias a la aparición de plataformas de contratación on-line. Mientras que el turismo se caracterizaba por ser un mercado imperfecto dominado por los *touropedores*, estas plataformas, especialmente en el sector hotelero, han creado un mercado más eficiente en el que oferente y demandante se relacionan con mayor libertad (Fundación Orange, 2016). Muestra de ello es la quiebra el pasado septiembre de uno de los mayores *touropedores* del mundo, Thomas Cook. (Tur, 2019).

3. EL SECTOR TURÍSTICO EN LEÓN.

3.1. Introducción.

Una vez analizados los fundamentos teóricos del tema, pasamos a presentar el objeto de estudio de nuestro trabajo: la industria turística leonesa. Para ello, comenzaremos por exponer brevemente el panorama económico general de la provincia de León. Posteriormente pasaremos a analizar los principales indicadores del sector turístico para, finalmente, poder analizarla competitividad de este conforme a los modelos propuestos anteriormente.

3.2 La situación económica de la provincia de León.

Este apartado trata de hacer una breve introducción a la economía leonesa centrándose en aspectos esenciales para la constitución de un clúster: la demografía, que se utiliza también para exponer la necesidad de fijar población, la estructura productiva y el mercado laboral. Además, también se analizarán los datos de estructura empresarial, que nos dan una idea del tejido empresarial sobre el que se puede asentar el posible cluster.

3.2.1 Demografía.

El primer condicionante de la economía leonesa es la demografía, pues de ella depende el futuro productivo del territorio. El primer requisito indispensable para tener capital humano de calidad es que efectivamente exista población suficiente capaz de prestar sus servicios en las empresas locales. Desde los años 60 del siglo XX, en los que la provincia alcanzó su pico demográfico, hasta el año 2019 León ha perdido más de 120.000 habitantes, lo que se puede calificar como auténtica sangría demográfica. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

Tabla 1: Comparativa evolución población en León, Castilla y León y España.

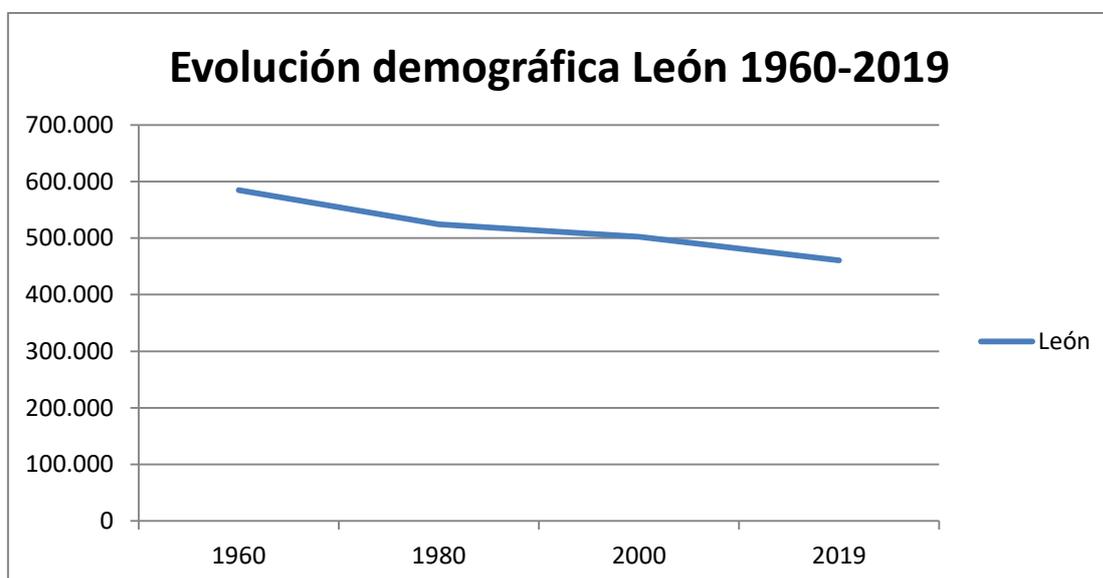
Ámbito territorial	2019	2000	1980	1960
Provincia de León	460.414	502.155	524.491	584.594
Castilla y León	2.399.548	2.479.118	2.585.718	2.869.608
Total España	47.329.981	40.499.701	37.635.389	30.903.137

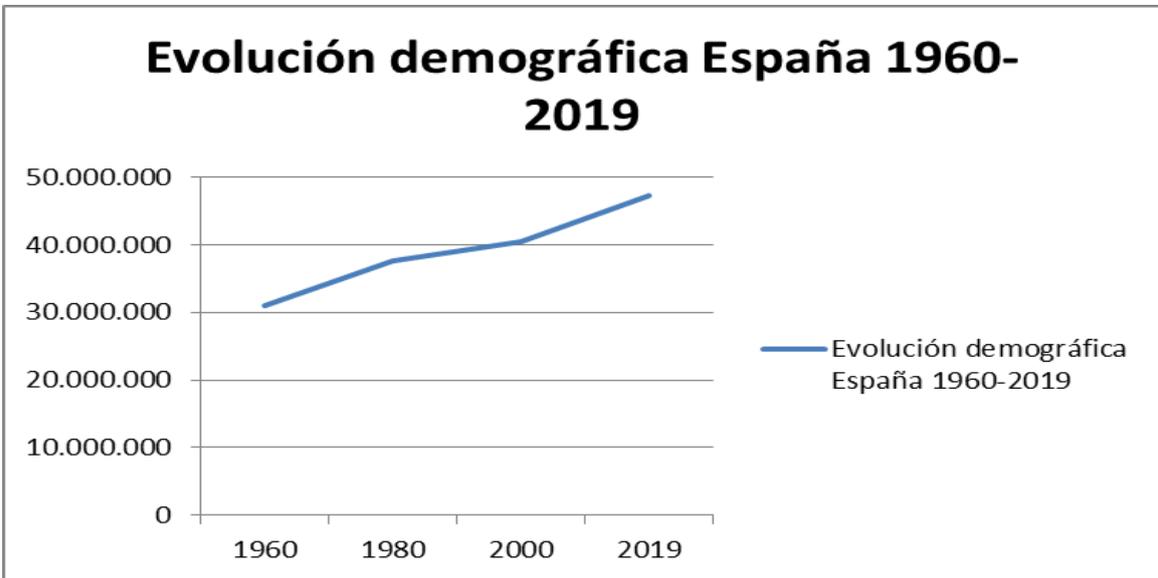
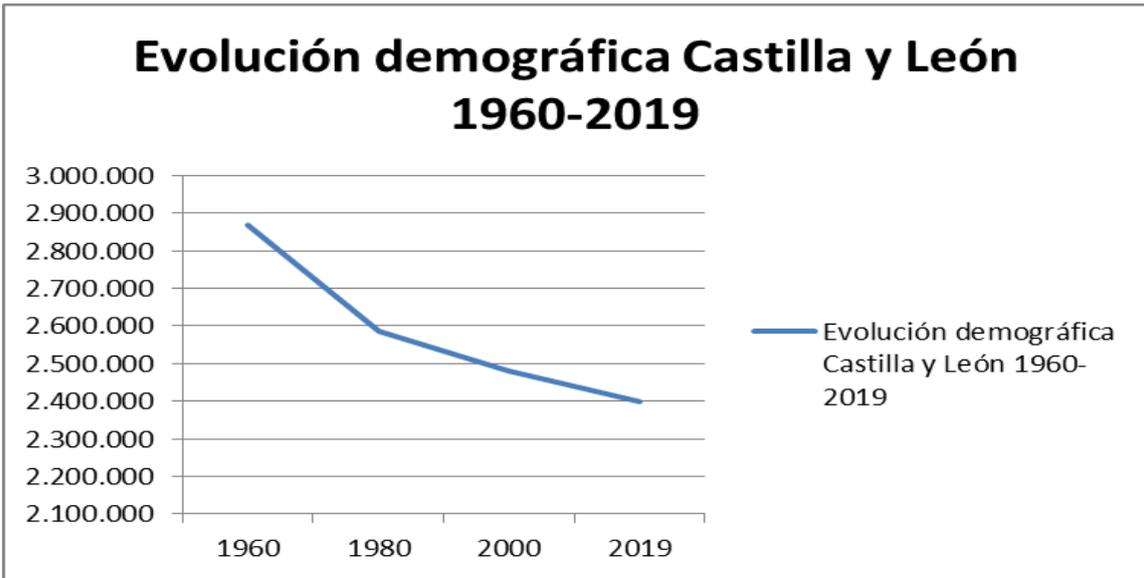
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Aunque la demografía española se ha convertido en una preocupación, tanto en la academia como en la política, en los últimos años, debido a la avanzada edad media española (superior a los 44 años) y al reducido número de nacimientos (Defensor del pueblo, 2019), la población española en términos relativos sigue creciendo. Sin embargo, tanto en Castilla y León como en León la población total está en permanente descenso. Además, la población está altamente envejecida, en 2019 el 27,04% de la población tenía más de 65 años, cerca de un punto y medio más al porcentaje de la comunidad. (Colegio de Economistas de Valladolid, 2020) . En consonancia, el índice de envejecimiento (porcentaje que representa la población mayor de 64 años sobre la población menor de 16 años) de la provincia de León (231,74) es casi el doble que el de la media nacional (120,46).

Esta tendencia demográfica acusadamente a la baja se observa muy claramente en la siguiente serie de gráfico.

Gráfico 1: Evolución demográfica provincial, regional y nacional 1960-2019.





Fuente. Elaboración propia a partir de datos del INE.

Esto supone un gran reto no solo para la economía sino para el conjunto de la sociedad leonesa en el futuro próximo. Este hecho tiene especial relevancia para nuestro trabajo ya que, como veremos, un clúster en un sector estratégico para León como el turismo puede tener efectos muy beneficiosos en términos de fijación de población.

4.2.2. Estructura productiva.

El PIB provincial, a precios de mercado, en 2017, último dato disponible fue 9.575.557 euros, lo que coloca a León en el tercer puesto en términos autonómicos, tras Valladolid

y Burgos, de un total de nueve provincias. Sin embargo ocupa el puesto 35º de 50 provincias españolas. (Servicio Público de Empleo, 2019)

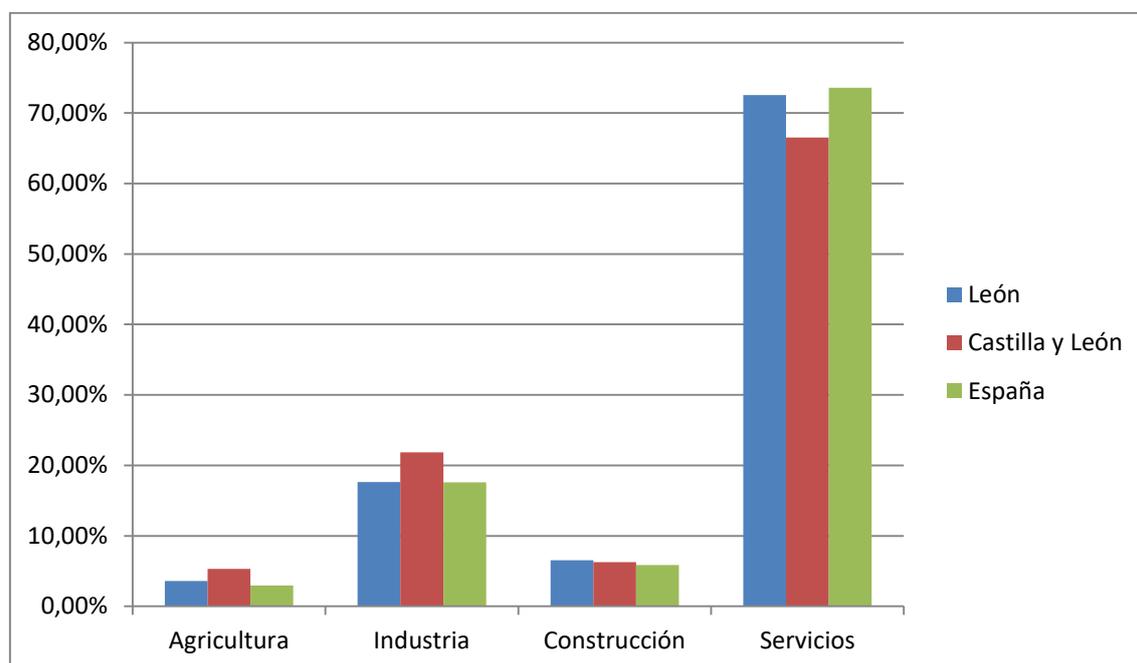
La siguiente tabla muestra la distribución por sectores.

Tabla 2: Comparación PIB provincial, autonómico y nacional por sectores-

TABLA 5. PIB POR ÁMBITO GEOGRÁFICO Y SECTOR ECONÓMICO. DATOS ABSOLUTOS Y EN PORCENTAJE						
Sector económico	Datos absolutos. Miles de €			Porcentaje		
	León	Castilla y León	España	León	Castilla y León	España
Agricultura	310.067	2.668.273	30.096.000	3,60	5,33	2,97
Industria	1.517.747	10.950.521	178.470.000	17,62	21,86	17,59
Construcción	561.372	3.146.848	59.563.000	6,52	6,28	5,87
Servicios	6.223.854	33.318.309	746.710.000	72,26	66,52	73,58
Total	8.613.040	50.083.951	1.014.839.000	100,00	100,00	100,00

Fuente: Observatorio de las ocupaciones del SEPE

Gráfico 2: Comparación PIB por territorios y sectores-



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE y del SEPE.

Es de destacar como en una provincia tradicionalmente agraria, el sector servicios, en el que se incluye el turismo, representa un importante 72 % del PIB. La tendencia hacia la tercerización de la economía leonesa es especialmente visible si la comparamos con sus

provincias vecinas castellano-leonesas, en las que la agricultura tiene un peso en el PIB, con una diferencia de casi dos puntos porcentuales, y los servicios están cinco puntos por debajo.

En comparación con el conjunto del país, el peso del sector servicios es todavía ligeramente inferior y el de la agricultura ligeramente superior, lo que implica que León es una de las provincias más cercanas a la tendencia global dentro de la comunidad.

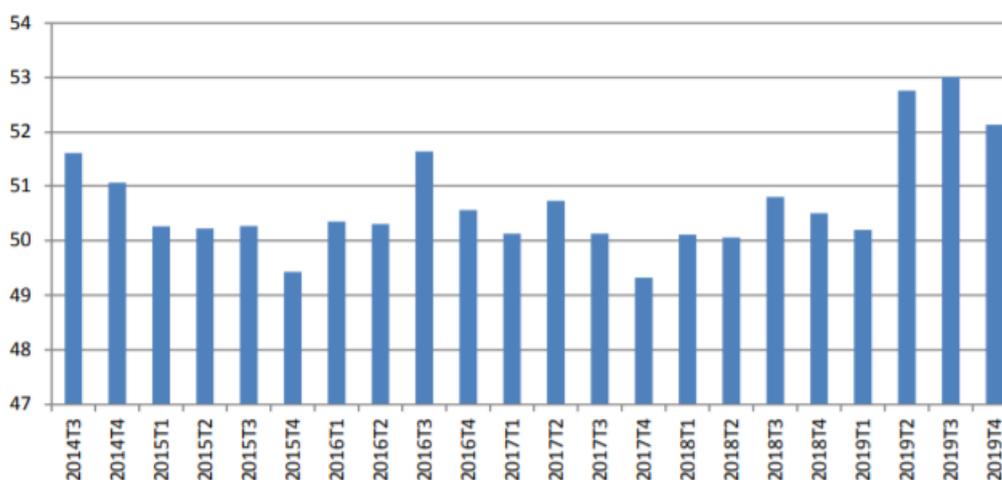
Sin embargo, el peso industrial es bastante inferior al del conjunto de la comunidad. El desmantelamiento del sector minero ha supuesto un duro golpe para la industria leonesa, que ha buscado en los servicios y el turismo su vía de recuperación.

Los datos del turismo se analizarán específicamente más adelante.

3.2.3 Mercado laboral.

La tasa de actividad de la población en León se situó en el 52,14% en el cuarto trimestre de 2019 siendo inferior en más de tres puntos a la registrada para Castilla y León y en seis puntos a la nacional. Los resultados de la población activa, por grupos de edad, indican comportamientos diferentes en las franjas de edad más jóvenes donde, si la comparación la hacemos respecto al pasado 2018 la caída es superior al 25% en el caso de los más jóvenes, mientras que en las personas la población activa sube el 2,37% y entre los mayores de esa edad un 6,84% (Colegio de Economistas de Valladolid, 2020).

Gráfico 3: Evolución trimestral de la tasa de actividad en la provincia de León.



Fuente: EPA-INE

La tasa de empleo en León en el cuarto trimestre de 2019 era del 45,37%, cerca de cuatro puntos por debajo del dato de la Comunidad y casi trece puntos por debajo de la nacional (58,65%).

En consonancia con la tendencia a tercerización de la economía leonesa, La mayor parte de las personas ocupadas en León lo hacen en el sector servicios, 133.000, que disminuye ligeramente respecto al año anterior.

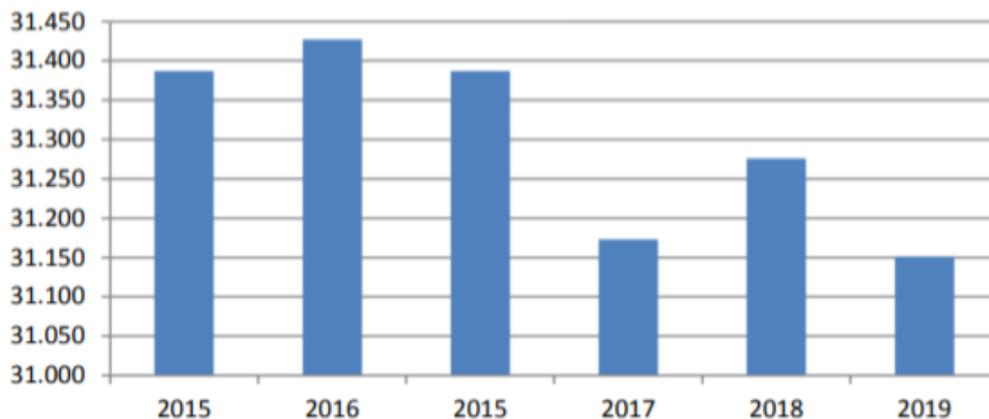
La tasa de desempleo es del 12,99%, un punto y medio superior a la de la comunidad pero dos puntos inferior a la nacional.

3.2.4 Tamaño empresarial.

Un sector empresarial fuerte es clave para la competitividad de una región. Un clúster se nutre de la base empresarial, por ello es relevante analizar las principales magnitudes del sector empresarial leonés.

En diciembre de 2019 existían en León 31151 empresas, observándose una ligera tendencia a la baja en los últimos años. (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

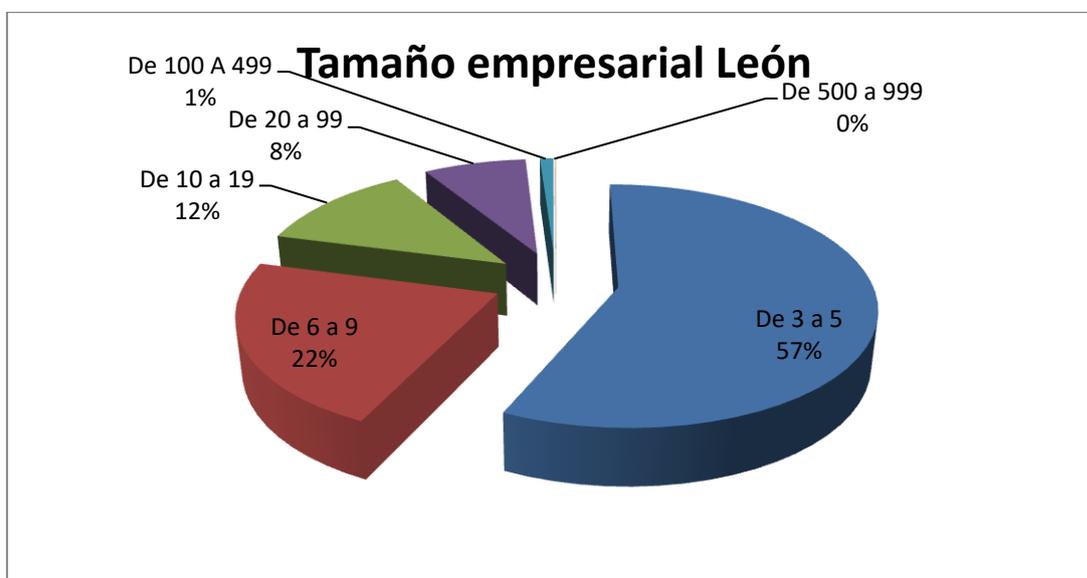
Gráfico 4: Evolución número de empresas León 2015-2019.



Fuente: Directorio Central de Empresas, INE.

La mayor debilidad del sector empresarial leonés seguramente sea el tamaño. La microempresa, representa el 96,69% de las empresas leonesas, con sólo dos empresas de más de 500 trabajadores.

Gráfico 5: Tamaño empresarial León 2019



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas del INE.

El reducido tamaño empresarial de las compañías leonesas supone un reto y una oportunidad al mismo tiempo. Es precisamente en este tipo de tejido empresarial atomizado donde el clúster es especialmente útil. El INE no proporciona los datos de tamaño empresarial por provincia y sectores, por tanto no podemos afirmar con total seguridad que el sector turístico leonés con toda seguridad, pero si es probable que tenga una estructura similar.

3.2.5. Conclusiones.

Como hemos visto, León tiene una economía muy amenazada por el descenso demográfico y con algunos indicadores preocupantes como una tasa de empleo inferior a la autonómica y un tejido empresarial de tamaño muy reducido. No obstante, la economía leonesa comparte con la media nacional la apuesta por el sector servicios. Esto supone un avance muy importante para establecer un destino turístico competitivo, muestra que la economía leonesa está inmersa en un proceso de reconversión hacia formas más modernas, en las que el turismo puede jugar un papel crucial. Igualmente, la

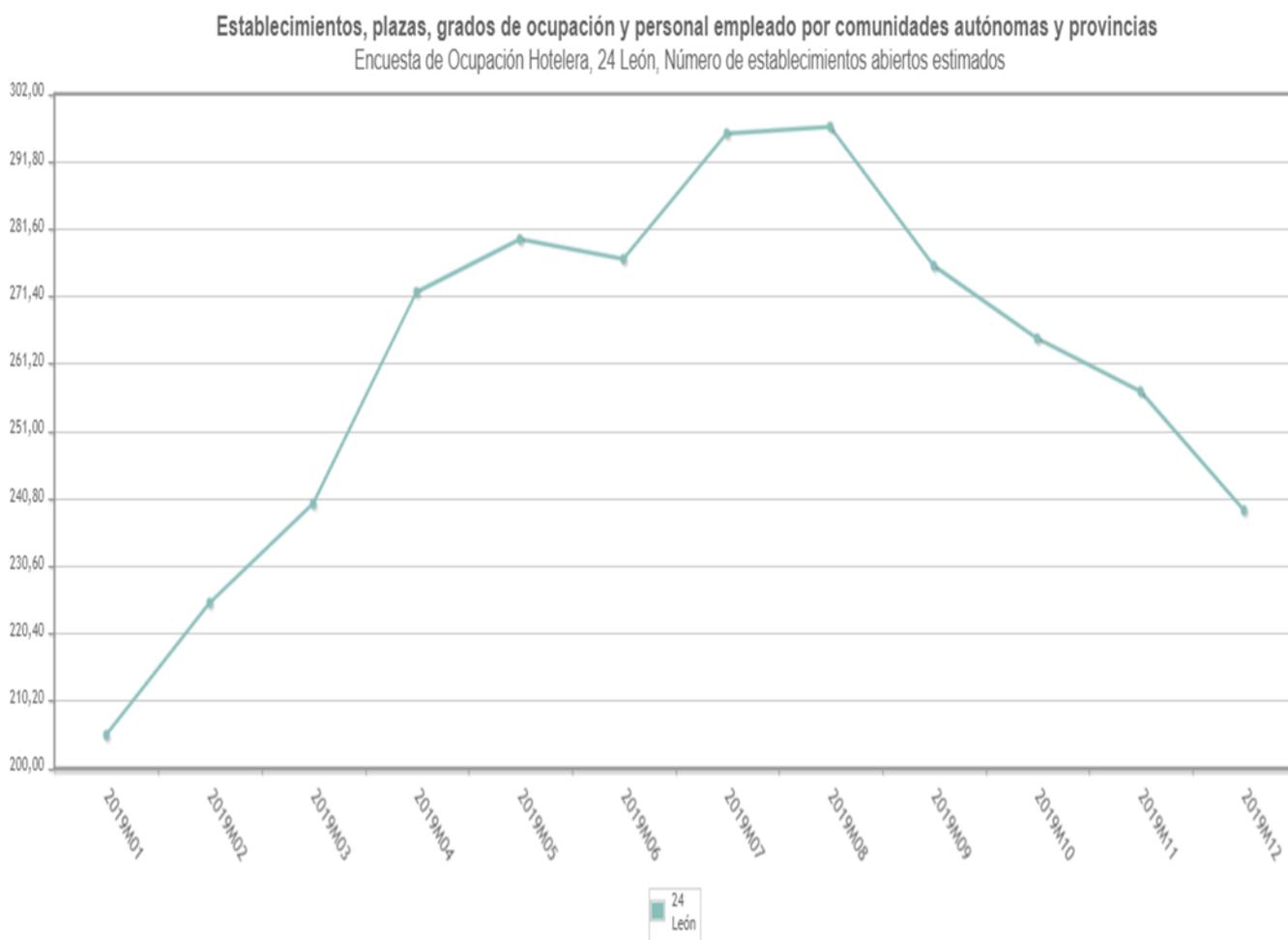
atomización empresarial puede suponer cierta predisposición de unión a un eventual clúster con el objetivo de aunar fuerzas con vistas a la mejora de la competitividad

3.3. Principales indicadores del sector turístico en León a fecha de 2019.

Para dar una idea de la situación del sector, antes de pasar al análisis de su competitividad, expondremos razonadamente los últimos datos disponibles.

En el año 2019, se puede apreciar una tendencia alcista del turismo en la provincia de León. Esta tendencia alcista del turismo en la provincia leonesa se puede observar en el aumento del número de establecimientos abiertos terminando el año 2019 con un total de 239 establecimientos abiertos destacando que en enero de 2019 había un total de 205 establecimientos abiertos (Instituto Nacional de Estadística, 2019). Este incremento del número de establecimientos abiertos ha conllevado un aumento en el número de plazas hoteleras disponibles. (Colegio de Economistas de Valladolid, 2020)

Gráfico 6: Establecimientos hoteleros provincia de León.

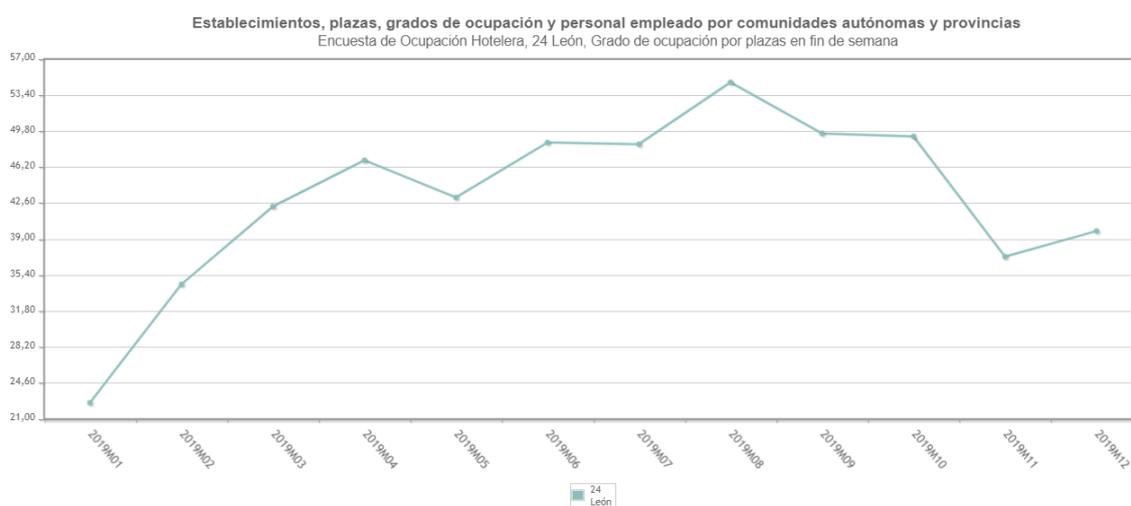


Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE).

Por otro lado, el número de viajeros a la provincia de León se vio incrementado. Este aumento en el número de viajeros ha sido ocasionado fundamentalmente por un ascenso del número de viajeros extranjeros. (Colegio de Economistas de Valladolid, 2020)

En cuanto a la ocupación de las plazas hoteleras ofertadas en la provincia de León podemos apuntar que la ocupación de estas plazas es mayor durante los fines de semana y los periodos vacacionales. Asimismo, en el año 2019 el grado de ocupación de las plazas hoteleras ofertadas se vio aumentado respecto del año anterior.

Gráfico 7: Ocupación de plazas hoteleras.



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE).

Los viajeros a la provincia de León se decantan fundamentalmente por alojarse durante su estancia en alojamientos hoteleros. Así, podemos observar que el 71% de los viajeros a esta provincia optan por alojamientos hoteleros. La segunda opción preferida por los viajeros es el turismo rural. Los albergues, apartamentos turísticos, viviendas y campings son opciones menos preferidas por los viajeros a esta provincia. (Consejería de Cultura y Turismo, Dirección General de Turismo, 2019)

El personal empleado en los establecimientos hoteleros varía en función de la época del año. La mayor ocupación de las plazas hoteleras en los periodos vacacionales trae como consecuencia un mayor número de personal empleado en dichos periodos donde existe un mayor número de viajeros. De este modo, podemos observar que el mes de agosto es el mes con el mayor número de personal empleado. Además, en relación con el personal empleado el año 2019 concluyó con un ligero incremento en el número de personal empleado que a principios de ese mismo año.

Gráfico 8: personal empleado en establecimientos hoteleros.



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE).

En relación con esta tendencia alcista del turismo en la provincia de León es necesario destacar un excelente resultado acontecido en el año 2019. Así, en el año 2019 la estancia media se ha visto elevada notablemente en un 12,10% respecto del año 2018 (Consejería de Cultura y Turismo, Dirección General de Turismo, 2020) Este excelente dato favorece la buena evolución de esta industria en la provincia de León.

Esta evolución positiva de la industria turística en la provincia de León continua en enero de 2020. En el mes de enero del año 2020 el número de viajeros a dicha provincia se ha incrementado en un 20,61% en comparación con el mes de enero del 2019 alcanzando un total de 64.719 viajeros. Asimismo, también se han incrementado en un 14,43% el número de pernoctaciones en enero de 2020 en comparación con el mismo mes del año anterior.

En definitiva, el sector turístico leonés es una excepción en el poco halagüeño panorama provincial. Ello lo convierte en el elemento óptimo para liderar la necesaria reconversión económica de esta región lo que necesitará de generación de ventajas competitivas, políticas industriales ligadas al territorio y cooperación de los *stakeholders* del sector.

4.4. Análisis de la competitividad del sector turístico leonés

Una vez expuestos y analizados los principales fundamentos tanto de la economía leonesa como de la situación de su sector turístico, procedemos a analizar sus ventajas competitivas.

Para ello utilizaremos dos de los modelos expuestos anteriormente. En primer lugar, el de Crouch y Ritchie, ya que es un modelo específicamente diseñado para el sector turístico y por tanto fácilmente comprensible.

En segundo lugar, analizaremos la competitividad de la industria mediante el diamante de la competitividad de Porter. Si bien dijimos anteriormente que eran necesarios modelos más concretos para el turismo, no podemos perder de vista que el objeto del trabajo es el tema de los clústeres, concepto que deriva directamente de este modelo y que hace necesaria su inclusión en este apartado.

Utilizaremos este punto del trabajo con un doble objetivo: aplicar la teoría estudiada al caso objeto del trabajo y aprovechar para exponer los principales atractivos del turismo leonés y así, caracterizarlo. En ese sentido, dado que en ocasiones los modelos se solapan, es útil advertir que se irán desgranando estos atractivos indistintamente en uno y otro modelo, con el fin de evitar repeticiones.

4.4.1. Análisis mediante el modelo de Crouch&Ritchie (1997)

A) Factores de soporte y recursos.

La provincia de León se encuentra situada dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, al noroeste de la misma y debido a su situación geográfica se beneficia de un extenso nudo de comunicaciones que la conectan a través de autovías con Madrid y Galicia (A6), Asturias (A66) y Cantabria(A236) ;asimismo se encuentra dentro de la Autovía de la Plata y, por tanto conectada con todo el Oeste español. Dentro de las infraestructuras juega un importante papel la llegada del AVE que la comunica directamente con Madrid en un corto período de tiempo y con varias frecuencias diarias

Por otra parte, cuenta con una masa crítica de empresas tanto del sector hotelero, con implantación de cadenas de ámbito nacional como NH, TRYP, SILKEN , AC , el Parador de San Marcos que juega un importante papel tanto en el aspecto de alojamiento como en el cultural. Además, también existen cadenas y hoteles de ámbito

local, contando también en toda la provincia con una amplia red de alojamientos rurales ; son también reseñables las empresas dedicadas a productos locales como las vinícolas (DO León, DO Bierzo) , las dedicadas a la elaboración de cecinas, cerezas, alubiascontando con numerosas IGP (Indicación geográfica protegida)

B) Núcleos de recursos y atractores

Léon es considerada una ciudad monumental; cuenta con la Catedral de Santa María de Regla , conocida como la Pulchra leonina (bella Leonesa) una de las grandes obras de estilo gótico de influencia francesa y en pleno camino de Santiago, poseyendo una de las mayores colecciones de vidrieras medievales del mundo; la Real Colegiata Basílica de San Isidoro , uno de los conjuntos arquitectónicos de estilo románico más destacados de España , por su historia , arquitectura , escultura , y por los objetos suntuarios románicos que se conservan. Destaca el Panteón Real con pintura mural románica y capiteles originales, lo que hace que sea pieza única del mundo románico de la época. El parador de San Marcos una de las grandes joyas de la la ciudad y uno de los monumentos más importantes del Renacimiento español

Hay que señalar dos factores determinantes y principales como son la Semana Santa, uno de los principales acontecimientos culturales , religiosos y turísticos de la ciudad y declarada Fiesta de Interés Turístico Nacional, y el Camino de Santiago, que ofrece singularidades que atraen a un amplio ámbito de individuos

En cuanto al Camino de Santiago hay que reseñar la amplia oferta de que dispone y que cubre todos los segmentos, desde hoteles de lujo (parador de San Marcos), como hoteles de diversas categorías junto con Casas Rurales y una amplia red de Albergues. Todo esto sustentado por una variada oferta de restauración, tanto de productos locales como de comida internacional y de autor, contando con varias estrellas Michelin.

Hay que resaltar en el espacio gastronómico, que León es conocida por las famosas “Tapas” que atraen semanalmente a gran cantidad de visitantes, su famoso cocido maragato y una importante gastronomía basad en productos locales como la cecina, alubias, botillo quesos, embutidos

También cuenta con fiestas locales como San Froilán, Las Justas Medievales de Astorga, las Cantaderas y las Cabezadas.

En la provincia también se pueden realizar diversas actividades recreativas , culturales y de esparcimiento como son las visitas a la Médulas, entorno paisajístico formado por una antigua explotación minera de oro romana y considerada la mayor mina de oro a cielo abierto de todo el imperio romano, las cuevas de Valporquero con gran diversidad de formaciones geológicas y con diversos recorridos según la dificultad; dos estaciones de esquí, San Isidro y Leitariegos, actividades de senderismo , además de los kilométricos ríos donde dedicarse a la pesca de truchas.

C) Dirección del destino.

A pesar de todos los recursos geográficos y culturales, hay que señalar la poca interacción de los diversos actores , públicos y privados , para el desarrollo, dotación y promoción de la provincia, echándose en falta una coordinación entre todos ellos que redunde en beneficio del desarrollo turístico sostenible, siendo en este aspecto una demanda generalizada por parte de la población , especialmente una coordinación para el desarrollo fuera de la provincia de su gastronomía, su amplia oferta cultural y de ocio.

Como en tantas otras ocasiones nos encontramos con declaración de intenciones y buenas palabras que no se materializan ni en inversiones ni en hechos concretos, dejando este potencial turístico mal gestionado y sin generar los recursos debidos. Sin embargo, esto será objeto de otro apartado de este trabajo.

D) Determinantes restrictivos.

Hemos de concluir, como hemos dicho anteriormente que se trata de un destino bien comunicado que ofrece muchas y diversas posibilidades muy atractivas, contando además con el punto a su favor de la seguridad ciudadana y precios bastante competitivos.

4.4.2. Análisis mediante el modelo del diamante de la competitividad de Porter (1990)

A) Condiciones de los factores

En cuanto a sus aspectos positivos, es reseñable la alta cualificación que presenta la comunidad autónoma en la que se sitúa la localidad. Castilla y León, ostenta una de las tasas de graduación más altas de todo el territorio nacional, con un 56,12%, casi siete puntos porcentuales por encima de la media española. A esto hay que sumarle que la región goza también de un rendimiento académico considerablemente superior al resto del país, en más de tres puntos porcentuales. Además, el grado en turismo, conditio sine qua non, para poder calificar a la población de un lugar como adecuadamente preparada para satisfacer las necesidades turísticas, se puede cursar en la propia Universidad de León, lo cual facilita la integración del sector con población autóctona, a priori, correctamente formada. Por último, no podemos olvidar que el gasto en educación de los castellanoleoneses (6%) sobrepasa al del resto de familias españolas, las cuales disponen de un 5% de sus ingresos de media dedicados a la formación académica (Instituto Nacional de Estadística, 2019)

En cuanto a los aspectos negativos, la sangría poblacional juvenil “destroza” León: El descenso de la natalidad y la conocida “fuga de cerebros” tanto al extranjero como a otras regiones con mayores oportunidades laborales, ha provocado que en solo siete años haya 8.000 menores de 35 años menos en la provincia.

En lo relativo a las infraestructuras, la infrautilización del aeropuerto con solo una conexión (a la ciudad Condal) es una mala noticia para todos aquellos viajeros de fuera de nuestras fronteras deseosos de aterrizar directamente en la capital castellana. Esto conlleva que, en cuanto al medio de transporte, siga predominando el turista que se desplaza en coche propio (73,2%).

B) Condiciones de la demanda

Un estudio reciente revela que el perfil socio-económico del turista que elige León responde a una persona de entre 35 y 44 años (26,9%), que viene en pareja (48,2%) y cuenta con estudios universitarios (54,9%). Se mantiene un equilibrio en la distribución de la demanda por sexos, el 51,5% de los visitantes son mujeres y el 48,5%, hombres. (Estadística Junta de Castilla y León, 2019)

A donde queremos llegar exponiendo las conclusiones de esta investigación es a señalar el hecho de que el estatus social del prototipo de visitante que acude a conocer la ciudad podría ser definido como medio-alto.

Lo anterior implica que su nivel de exigencia sea considerablemente superior al de aquel que visita otras zonas más masificadas de nuestro país, como por ejemplo la costa levantina.

Por consiguiente, el grado de autoexigencia del sector deviene forzosamente considerable y le empuja a un constante desarrollo y mejora. Por ello, este hecho nos conduce a calificar esta estadística como un factor favorable y beneficioso.

Si tuviéramos que subrayar un aspecto claramente negativo del tipo de turismo del que goza la ciudad sería el hecho de que el 74,7% de visitantes lo haga por motivos estrictamente relacionados con el ocio. Es decir, la zona no ha conseguido consolidarse como un punto de encuentro de ferias, exposiciones y demás aglomeraciones de personas por causas laborales. El turismo de negocios, tímidamente explotado con el recientemente inaugurado Palacio de Congresos, no solo supondría un magnífico complemento al habitual en la ciudad, sino que permitiría incrementar la tasa de ocupación de establecimientos hoteleros y gastronómicos en fechas tradicionalmente menos ocupadas, por ejemplo, de lunes a viernes durante la temporada no estival.

Asimismo, la ausencia de un equipo autóctono en las principales ligas deportivas del país, es decir, fútbol y baloncesto, provoca también una ausencia de hinchas de equipos rivales que vengan a pasar el fin de semana a la ciudad y pongan a prueba la capacidad de la misma a la hora de dar cobijo a grandes aglutinaciones de visitantes en cortos espacios de tiempo (habitualmente el mismo día de partido).

En lo concerniente a los sectores económicos de apoyo creemos conveniente centrarnos en señalar como claro factor de apoyo al patrimonio histórico de la ciudad, indudable polo principal de atracción de visitantes y que comentaremos en profundidad en el siguiente epígrafe, a la industria gastronómica. La misma supone un magnífico complemento al sector hotelero. Por destacar algo en especial, el barrio húmedo y sus numerosísimos locales mundialmente conocidos por la fórmula de “pincho-tapa” permiten que la ciudad sea ya conocida y saboreada (en términos metafóricos) por incluso aquellos que nunca han puesto un pie en León.

No obstante, sería injusto no hacer referencia al pesimismo generalizado que sobrevuela la ciudad en términos económicos. Ya en 2018, cuando el resto del país crecía de forma más o menos según qué provincia claro aparente; la ciudad sufría una merma considerable de tejido empresarial. En un solo año, el número de unidades productivas se veía reducido en 123 componentes. Lo cual, con independencia del sector en concreto no significa sino una pérdida global de emprendimiento y competitividad.

C) Estrategia, estructura y rivalidad:

Como ya anunciábamos en el punto anterior, hemos querido dejar para este apartado el punto fuerte del turismo leonés. El turismo histórico-religioso como seña de identidad de la provincia. Lucha que lejos de debilitar, fortalece y coadyuva a las dos principales ciudades.

Ponferrada y León mantienen una preciosa “lucha” de patrimonio monumental y costumbrista que no hace sino enriquecer a la región y dotarla de una mayor oferta cultural que potencia aún más si cabe, la principal fuente de reclamo turístico ya mencionada.

No solo las espectaculares procesiones de la Semana Santa Leonesa y de Ponferrada compiten por acoger al mayor número posible de fieles y simples curiosos todos los años, sino que, además, construcciones como la Catedral, la Casa Botines y la Basílica de San Isidoro; todas ellas en León, tratan de superar año a años el número de visitas que antiquísimos monumentos ponferradinos reciben. Entre las principales edificaciones habríamos de destacar: el Castillo de los Templarios o la Basílica de la Virgen de la Encina.

5. EL MODELO DE LOS CLÚSTERS APLICADO AL SECTOR TURÍSTICO LEONES

5.1. Introducción

Una vez analizadas las ventajas competitivas del sector turístico leonés, llegamos al centro del trabajo, dilucidar la existencia o no de un clúster turístico leones, su posible institucionalización y las vías para alcanzar esta según la teoría expuesta en el trabajo. Para ello, comenzaremos con el estudio aplicado de las tres dimensiones básicas del clúster: territorial, sectorial y cooperativa para, posteriormente y basándonos en el resultado del estudio realizar las recomendaciones pertinentes.

5.2 Existencia de un clúster turístico leonés

Para poder hablar de un clúster turístico leonés, el primer paso es analizar si presenta sus tres dimensiones básicas: territorial, sectorial y cooperativa. (Ferro Alonso, Vila Alonso, & Rodríguez Domínguez, 2001). No obstante, y como se ha comentado, para el buen funcionamiento del clúster también serán necesarios otros factores importantes: apoyo de la Administración, tanto en el momento de la creación como posteriormente, cierto grado de asociacionismo y elevado consenso político y social.

5.2.1 Dimensión territorial.

En el caso del turismo, esta resulta la más obvia de las dimensiones, por dos razones básicas.

En primer lugar, el propio fenómeno del turismo nace de la existencia de una serie de recursos no intercambiables o transferibles con otros lugares.

Además, y sobre todo en destinos de turismo de interior como León en el que los operadores turísticos son de pequeño tamaño, lo que significa que sus servicios serán una pequeña parte de la experiencia total. Es por ello por lo que la mayoría de las empresas necesitan estar integradas en una red con una estrategia común propia, ya que por sí solas no pueden alcanzar ser competitivas.

Además, esta red ha de estar constituida por otras empresas competitivas, de forma que la cooperación sea atractiva para todos.

Aunque, como decíamos, esto es obvio en el caso del turismo, no se traduce siempre en la realidad. Como veremos posteriormente, las empresas en el caso leonés no aprovechan esta “unión forzosa” que impone el turismo. Aunque estas dinámicas están cada vez más superadas, es difícil para las empresas ver a sus competidores como cooperadores, lo que lleva a una pérdida de competitividad del destino y de cada uno de sus operadores individuales.

5.2.2. Dimensión sectorial

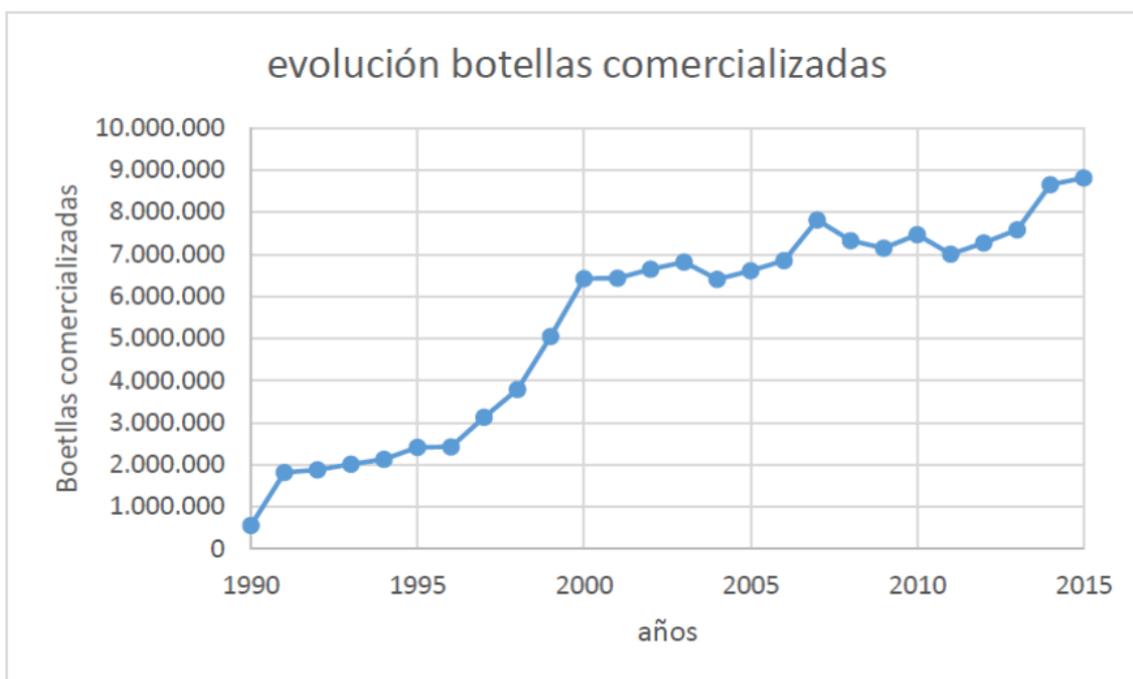
Otra de las características esenciales de los clústeres era la unión de todas las empresas de un sector, aunque no se dediquen a la misma actividad, agrupando a todos los elementos críticos para competir.

Podemos dividir el producto turístico según las compañías que intervienen en el proceso en tres grupos básicos: empresas proveedores del producto turístico final (empresas de alojamiento, restauración y ocio), intermediarios (muy marginales en el turismo de interior nacional actualmente pero con relativa importancia en el turismo internacional) y proveedores específicos.

En León existen organizaciones sectoriales de empresas del primer y tercer ámbito como la Asociación Leonesa de Hostelería, que reúne propietarios de establecimientos de restauración y ocio o dos Denominaciones de Origen vitivinícolas (DO Bierzo y D.O Tierra de León) que reúne a productores bodegueros y vendimiadores de estas comarcas. Sin embargo no existe formalmente una organización específica que reúna a proveedores y compañías turísticas bajo un mismo paraguas, aunque estén obligados a colaborar en el día a día de sus negocios.

El caso de la industria vitivinícola es paradigmático. León es la ciudad española con más bares por habitante, 5,03 bares por cada mil habitantes (Federación Española de Hostelería, 2017) y , en las dos últimas décadas, su anteriormente menospreciado sector vinícola ha tomado un notable impulso. Sirva como ejemplo este gráfico de la denominación de origen del Bierzo que muestra el creciente ritmo de ventas de este vino desde 1999

Gráfico 9: Evolución comercialización de botellas D.O. Bierzo.



Fuente: <http://www.crdobierzo.es/es/>.

Por otro lado, León tiene un pujante sector hostelero y de restauración, que aporta valor añadido. Así, cuenta con dos “Estrellas Michelin” (Leonoticias, Estrellas Michelin 2019 España: listado completo de restaurantes, 2018) y en el restaurante el Capricho en Jiménez de Jamuz se sirve una de las mejores carnes del mundo, según el New York Times. Además es la ciudad española con más bares por habitante, 5,03 bares por cada mil habitantes (Federación Española de Hostelería, 2017), sin contar la mencionada cultura de la tapa.

Dados estos hechos, es sorprendente que no exista un foro que pueda agrupar ambos sectores que suponga una fuente de competitividad para ambos.

5.2.3. Dimensión cooperativa.

En sintonía con lo expuesto en el apartado anterior, la dimensión cooperativa implica un conjunto de relaciones entre los integrantes a nivel vertical, horizontal y hasta transversal. Para verificar el nivel de cooperación de los actores turísticos se ha

procedido a realizar un estudio empírico sobre actitudes cooperativas pasadas, presentes y previstas.

5.2.3.1 Metodología del estudio empírico.

Para realizar este estudio se ha escogido una muestra aleatoria a partir de un listado de clientes y proveedores anónimos de una empresa de distribución. Debido a la imposibilidad de abarcar toda la población se ha escogido un tamaño muestral de 441 entidades que si bien no representan ni mucho menos la totalidad de actores del sector si es una muestra lo bastante significativa como para extraer conclusiones.

Para que la muestra fuese suficientemente representativa, nos aseguramos de que estuviesen representadas empresas de las actividades más variadas posibles, ya que su comportamiento es previsiblemente diferente. En el anexo I se recoge el cuestionario remitido a las empresas y en la siguiente tabla se recogen los tipos de empresas a los que se dirigió el cuestionario y el tamaño muestral

Tabla 3: empresas participantes estudio empírico.

Tipo de empresa	Número de encuestas enviadas y respondidas.
Alojamiento de 2 estrellas o inferior.	50
Alojamiento de 3 estrellas.	35
Alojamiento de 4 estrellas o superior.	20
Bares y restaurantes.	193
Distribuidores.	23
Empresas agroalimentarias.	15
Empresas de transporte.	5
Total	441

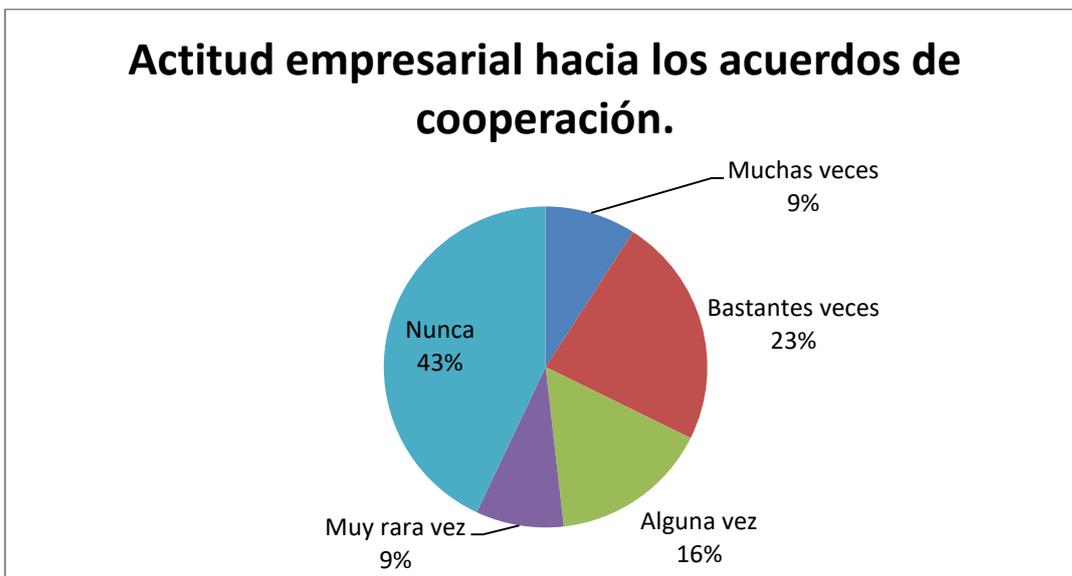
Fuente: elaboración propia.

5.2.3.2 Resultados del estudio empírico

El primer aspecto interesante para conocer es el comportamiento que las empresas tenían hacia los acuerdos de cooperación, es decir, si alguna vez han participado en uno ya fuese tácito o expreso. Los resultados no sorprenden, aquellos que lo hacen frecuentemente son muy pocos, mientras que son más aquellos que lo hacen con cierta

frecuencia. Aunque un abrumador 47 % nunca ha participado en ningún acuerdo de cooperación, un 53% por ciento, aunque sea esporádicamente, si lo ha hecho, lo que demuestra que existe una cierta base para la cooperación competitiva en el sector turístico leonés.

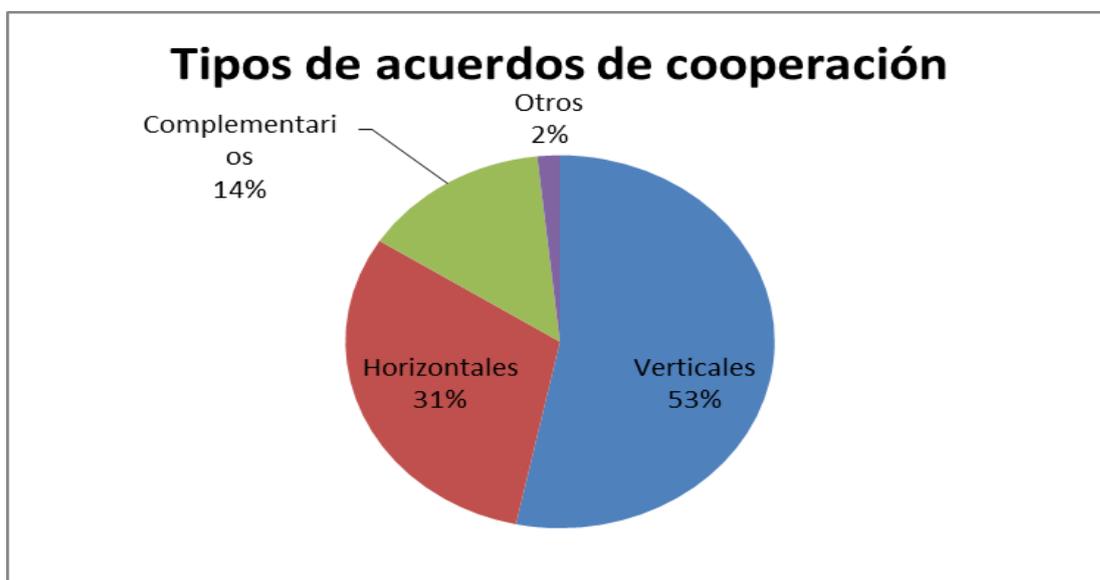
Gráfico 10: Actitud empresarial hacia los acuerdos cooperativos.



Fuente: elaboración propia.

El segundo objeto del estudio era determinar el tipo de acuerdo. Para hablar de un clúster propiamente dicho ha de haber un volumen suficientemente grande de acuerdos complementarios, es decir, aquellas realizadas con otras empresas del sector turístico sin contar a las competidoras directas. Sin embargo, siguen prevaleciendo los acuerdos verticales, es decir con miembros de la misma cadena de valor, ya sean proveedores o clientes y horizontales, esto es, con empresas que se dedican a la misma actividad

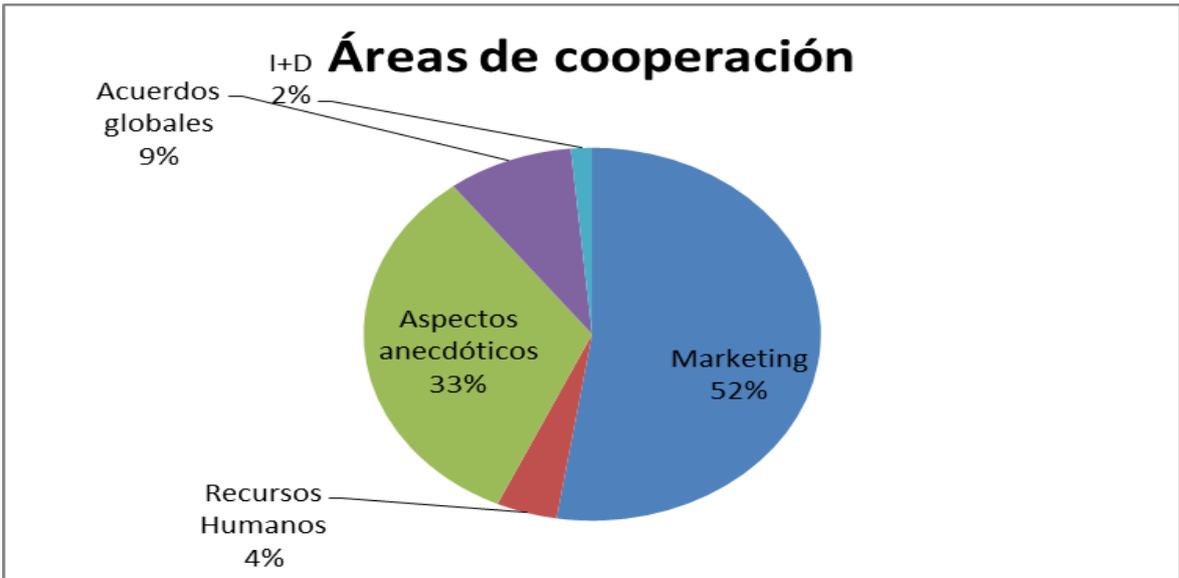
Gráfico 11: tipos de acuerdos de cooperación.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los temas sobre los que versan los acuerdos, vemos como los acuerdos son principalmente comerciales, un 52%. La siguiente categoría por porcentaje de acuerdos es aspectos anecdóticos, entre los que se incluye préstamos de mobiliario en épocas de alta ocupación o trasvase de clientes. Los aspectos que verdaderamente nos permitirían hablar de clúster: acuerdos globales, de formación de recursos humanos y de investigación y desarrollo son todavía muy reducidos con un 9%, un 4% y un 2%, respectivamente.

Gráfico 12: Acuerdos según áreas de cooperación.



Fuente: elaboración propia.

Estas tres gráficas muestran el estado de la cooperación en el pasado reciente y en el presente. Sin embargo, es un hecho que el sector empresarial es cada vez más propenso a la cooperación y el sector turístico leonés no tiene por qué ser una excepción. Así lo atestigua el siguiente gráfico.

Gráfico 13: Actitud frente a acuerdos de cooperación futuros.



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, podemos colegir de la encuesta realizada que el nivel de cooperación entre los actores es bajo, especialmente es de baja calidad ya que colaboran sobre todo

en aspectos puntuales y de poco valor añadido para un clúster. Por lo tanto, aunque seguramente existan esas redes para comunicarse y cooperar no están suficientemente utilizadas y explotadas por los actores.

No obstante, estos mismos actores parece ser conscientes del problema y, al menos, tiene intención de cambiar su actitud en un futuro. Probablemente falte un catalizador que aúne estos esfuerzos y los lleve a buen puerto. Ese es el papel de la Administración Pública

5.2.4. Apoyo de la administración.

Como se ha recalcado a lo largo del trabajo, el apoyo de la administración es vital para la creación de clústeres y ha de tener ese papel coordinador del que hablamos.

Disponemos de pocos datos acerca de la intervención pública en este campo. Si hemos averiguado que a través del “Instituto Leonés para el Desarrollo Económico, la Formación y el Empleo” se creó un incipiente clúster denominado “Leoninnova” centrado sobre todo en el aspecto turístico, si bien este no tiene actividad desde 2014.

Del mismo modo, en el año 2003 el Ayuntamiento de León creó un observatorio turístico leonés con la loable intención de ser el organismo encargado de recopilar los datos hasta entonces inexistente y producir estudios e informes que ayudasen al desarrollo del sector. Si bien desarrolló su actividad durante dos años, los problemas políticos y los cambios de gobierno desterraron también esta idea que hubiese podido ser el primer paso para, a través del conocimiento, crear conciencia del reto común y llamar a la cooperación.

Un ejemplo positivo de colaboración administración-sector turístico en este campo en el “Instituto de Investigación de la Viña y el Vino”. Se trata de una entidad público-privada, bajo la supervisión de la Universidad de León que, aparte de acometer investigaciones científicas, colabora con el sector vitivinícola en el desarrollo de soluciones innovadoras. Como hemos dicho, el sector vitivinícola está íntimamente relacionado con el turismo. Por ejemplo, ha desarrollado una patente junto a Bodegas Vega Sicilia para desarrollar un corcho que evite la entrada de hongos en los vinos (Leonoticias, El Instituto de la Viña de la ULE aspira a lograr su primera patente internacional con un proyecto contra la entrada de hongos en la vid, 2016). Este es un inmejorable ejemplo de la filosofía de un clúster: colaboración público privada que

promueve la transferencia de conocimiento y hace prosperas a una industria de a zona, la bodeguera, que forma parte de la actividad turística, tanto como proveedor como participante pleno en el ámbito del enoturismo.

Actualmente la labor de la administración en este ámbito se limita al campo promocional, acudiendo a “Fitur” y a otras ferias promocionales y editando material informativo, además, naturalmente, de las funciones reguladoras, supervisoras e inspectoras que la Ley le encomienda.

Es por ello por lo que sería recomendable una actitud más proactiva del poder público en este campo, pues es una forma muy interesante de estimular la competitividad empresarial de un sector estratégico para León como el turismo, además de tener innegables efectos positivos sobre el territorio, la fijación de población y el conocimiento.

5.3 Conclusión del estudio y recomendaciones.

Recapitulando, ha quedado demostrado que no se dan los tres ámbitos necesarios para poder considerar un clúster al sector turístico leonés. La cooperación no es suficiente y la Administración de momento no ha asumido un papel de líder para desarrollar y facilitar el proceso.

Por ello, es necesario seguir avanzando en el campo de la buena voluntad que han mostrado los empresarios en la encuesta. Una vez se afiancen estas relaciones, será el momento de discutir la creación de un clúster institucional.

Como demuestran experiencias anteriores citadas, la creación de un clúster institucional sin una base previa conduce al fracaso.

6.CONCLUSIONES

Para finalizar, merece la pena destacar algunas de las lecciones más importantes de este trabajo.

En el siglo XXI, las ventajas competitivas ya no derivan de la mera especialización, sino del aprovechamiento inteligente de los recursos disponibles.

El turismo es fuente de numerosas ventajas competitivas pero ello necesita la creación de destinos atractivos mediante la cooperación de las empresas participantes.

En un contexto de crisis demográfica y cuestionamiento del modelo de la España interior, el modelo de los clústeres supone una oportunidad tanto de convertir una industria esencial en verdaderamente competitiva como el de atajar el problema de la despoblación y la falta de oportunidades.

Sin embargo, a día de hoy, no se puede hablar de clúster turístico en León, por lo que solo queda alentar al trabajo en este sentido.

7.BIBLIOGRAFÍA

- Camisión Zornoza, C. (1996). La empresa turística: un análisis estratégico. En A. Pedreño Muñoz, & V. Monfort Mir, *Introducción a la Economía del Turismo en España* (págs. 217-245). Madrid: Civitas.
- Colegio de Economistas de Valladolid. (2020). *Observatorio Económico de Castilla y León. Marzo 2020*. Valladolid: Colegio de Economistas de Valladolid. Recuperado de https://www.ecova.es/observatorio_economico.html
- Conejos, J., & Duch, E. (1995). La creación de ventaja competitiva a nivel de microclúster. *Economía industrial*(303), 159-170.
- Consejería de Cultura y Turismo, Dirección General de Turismo. (2019). *Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León*. Valladolid: Junta de Castilla y León. Recuperado de <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>
- Consejería de Cultura y Turismo, Dirección General de Turismo. (2020). *Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. Enero 2020*. Valladolid: Junta de Castilla y León. Recuperado de <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>
- Consejo General de Economistas de España. (2018). *Turismo y economía. Análisis, medición y horizonte*. Madrid: Consejo General de Economistas de España.. Recuperado de https://economistas.es/Contenido/Consejo/Estudios%20y%20trabajos/CGE_Estudio%20Turismo%20y%20Econom%C3%ADa_24.09.18.pdf
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1997). Tourism Competitiveness and Social Prosperity. *Journal of business research*, III(44), 137-152.
- Defensor del pueblo. (2019). *La situación demográfica en España: efectos y consecuencias*. Madrid: Defensor del Pueblo. Recuperado de https://www.defensordelpueblo.es/wp-content/uploads/2019/06/Separata_situacion_demografica.pdf
- Dirección General de Industria y Pequeña y Mediana Empresa. (2020). *Cifras Pyme*. Madrid: Ministerio de Industria Comercio y Turismo. <http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx>
- DNA Turismo y Ocio. (2020). *La Industria Turística y el COVID 19: En busca de escenarios y recetas para las nuevas fases que definirán una nueva era del turismo*. Madrid: DNA. Recuperado de <https://dna.es/category/gestion-turistica/>

- Estadística Junta de Castilla y León. (2019). *Estudio Turismo y Cultura*. Valladolid: Junta de Castilla y León. Recuperado de https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372051501/_/1284863938110/Comunicacion
- Ferro Alonso, C., Vila Alonso, M., & Rodríguez Domínguez, M. (2001). La política de creación de clusters institucional: el cluster del sector naval de Galicia (ACLUNAGA). *Revista Gallega de Economía*, X(1), 1-18. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26422052_La_politica_de_creacion_de_clusters_institucionales_el_cluster_del_sector_navral_de_Galicia_ACLUNAGA
- Fundación Orange. (2016). *La transformación digital en el sector turístico*. Madrid: Fundación Orange. Recuperado de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf
- González Laxe, F. (1997). Distritos Industriales e Sistemas Productivos Locais. O novo rol das empresas locais. *Galicia en clave económica*, 89-99.
- Instituto internacional de Derecho y Medioambiente. (2018). *La minería del carbón en España*. Madrid: Instituto internacional de Derecho y Medioambiente. Recuperado de <https://iidma.org/index.php/es/publications-2/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Cifras de población y censos demográficos*. Madrid: INE. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735572981
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Directorio Central de Empresas*. Madrid: INE. Recuperado de <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Encuesta de ocupación hotelera*. Madrid: INE. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=resultados&secc=1254736195376&idp=1254735576863#!tabs-1254736195431
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Encuesta sobre el gasto de los hogares en educación*. Madrid: INE. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176983&menu=enlaces&idp=1254735573113
- Leonoticias. (12 de octubre de 2016). El Instituto de la Viña de la ULE aspira a lograr su primera patente internacional con un proyecto contra la entrada de hongos en la vid. *Leonoticias*, pág. 1. Recuperado de

<https://www.leonoticias.com/universidad/201610/12/instituto-vina-aspira-lograr-20161012130504.html>

Leonoticias. (21 de Noviembre de 2018). Estrellas Michelin 2019 España: listado completo de restaurantes. *Leonoticias*, pág. 1. Recuperado de <https://www.leonoticias.com/degustaleon/bares-restaurantes/estrellas-michelin-2019-20181121213815-nt.html>

M.M. Vila, C. (2000). Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T): reflexiones acerca de recursos compartidos. *Revista de Economía y Empresa*, XIV(40), 87-101.

Marshall, A. (1923). *Industry and trade*. London: MacMillan.

Mitxeo Grajirena, J., Idigoras Gamboa, I., & Vicente Molina, A. (2004). Los clusters como fuente de competitividad. El caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, IV(1), 55-67. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26587312_Los_clusters_como_fuente_de_competitividad_el_caso_de_la_Comunidad_Autonoma_del_Pais_Vasco

Núñez, M. (02 de Abril de 2015). La Primavera Árabe ha desviado a España más de seis millones de turistas. *ABC*, pág. 36.

Ochoa de Zabalegui, C. (2002). *Los clusters y la competitividad en la sociedad de la información y del conocimiento*. VI Foro de orientación estratégica. Vigo: Consorcio Zona Franca de Vigo. Recuperado de <https://www.abc.es/economia/20150402/abci-turismo-espana-primavera-arabe-201504012203.html>

Perroux, F. (1950). Economic Space, theory and applications. *The Quarterly Journal of Economics*, 89-104.

Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage for Nations*. New York: Free Press.

Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Gestión*, IV(1), 158-174.

Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. Bilbao: Deusto.

QS World Universities Ranking. (2019). *Hospitality&Leisure Management*. London: Quaquarelli Symonds.

Rodríguez Domínguez, M. (2001). La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora de la competitividad de los destinos: una aplicación a las Rías

Bajas gallegas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, VII(3), 119-138.

Rodríguez Domínguez, M. d., & Guisado Tato, M. (2003). Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. *Revista Galega de Economía*, XII(1), 1-22. Recuperado de http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_1/Castelan/art8c.pdf

Servicio Público de Empleo. (2019). *Informe del mercado de trabajo de León. Datos 2018*. Madrid: SEPE. Recuperado de <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/observatorio.html>

Tur, C. (1 de Octubre de 2019). Reflexiones sobre los cambios que supone la quiebra de Thomas Cook. *Hosteltur*, pág. 1.

Vila, M., Ferro, C., & Rodríguez, M. (2000). Agrupamientos Sectoriales Territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos. *Revista de Economía y Empresa*, XIV(40), 87-101.

8.ANEXO

Formulario de la encuesta del estudio empírico.

Encuesta colaboración turística

Buenos días/tardes: soy César Farrapeira, estudiante de último curso de ADE y estoy realizando mi TFG sobre el sector turístico leonés y su competitividad. Como empresario del sector turístico o relacionado con él, le pediría que dedicase cinco minutos a contestarlas. La palabra acuerdo en esta encuesta, se refiere a un pacto cooperativo beneficioso para ambas partes, no a una relación estrictamente comercial. Muchas gracias por su tiempo!. César

* Required

¿Ha colaborado alguna vez con otros empresarios relacionados con el turismo leonés, sean o no propiamente empresarios turísticos? *

- Sí, muchas veces
 - Si, bastantes veces
 - Si, alguna vez
 - Si, muy rara vez
 - No, nunca
 - Option 6
-

En caso de haber participado en algún acuerdo de este tipo, ¿con que tipo de empresa de las siguientes ha sido? *

- Con mis proveedores o clientes
- Con mis competidores directos
- Con empresas relacionadas con mi sector pero no directamente competidoras
- Con otros.
- N/A

¿Cuál era el área o departamento de su empresa afectada por el acuerdo? *

- La totalidad del negocio.
- Aspectos comerciales.
- Eran acuerdos puntuales para problemas muy específicos.
- Investigación y desarrollo-
- Recursos Humanos.
- N/A

¿Estaría dispuesto a cerrar más acuerdos en el futuro?

- Sí, muchas veces
- Sí, bastantes veces
- Sí, alguna vez
- Sí, rara vez
- No, nunca

