



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Planificación turística de un destino: ciudad de León**

Presentado por Vanesa Vizcarra Arranz

Tutelado por Ana Belén Martín Gago

Segovia, 2021



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN .....	5
OBJETIVOS.....	6

### CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES GENERALES DE LEÓN

1.1 HISTORIA DE LEÓN .....	8
1.2 ANÁLISIS SOCIODEMOGRÁFICO .....	9
1.3 OFERTA DEL DESTINO TURÍSTICO.....	11
1.4 DEMANDA DEL DESTINO TURÍSTICO.....	12
1.5 MATRIZ BCG: EL ATRACTIVO DE LEÓN COMO DESTINO TURÍSTICO .....	13

### CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LEÓN

2.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL.....	17
2.1.1 FACTORES POLÍTICOS .....	17
2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS .....	18
2.1.3 FACTORES SOCIOCULTURALES.....	19
2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	20
2.1.5 FACTORES ECOLÓGICOS .....	21
2.1.6 FACTORES LEGALES.....	22
2.2 ENTORNO INTERNO: “LAS SEIS AES” .....	23
2.2.1 SERVICIOS AUXILIARES .....	23
2.2.2 ACCESIBILIDAD .....	24
2.2.3 ACTIVIDAD .....	24
2.2.4 ATRACCIÓN .....	25
2.2.4.1 Recursos naturales .....	25
2.2.4.2 Recursos culturales .....	27
2.2.4.3 Recursos tipo eventos/acostecimientos .....	29
2.2.5 AMENITIES.....	30
2.2.6 AVAILABLE PACKAGES .....	32
2.3 DAFO DE LEÓN.....	33

### **CAPÍTULO 3: SEGMENTACIÓN DE MERCADO PROPUESTA PARA LEÓN**

<b>3.1 CRITERIO EMPLEADO PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO TURÍSTICO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 SEGMENTOS PROPUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE SU PERFIL .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 MODELO ABELL: EL MERCADO DE REFERENCIA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN/POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>42</b>

### **CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PARA EL DESTINO TURÍSTICO**

<b>4.1 PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA FILOSOFÍA DEL DESTINO.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.1 CONOCIMIENTO DEL SISTEMA LOCAL.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2 FINES DE ESTA PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.3 PLAZO DE TIEMPO, OBJETIVOS GENERALES Y EJES DE ACTUACIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.4 DECISIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.1 OBJETIVOS OPERATIVOS O METAS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.2 INSTRUMENTOS Y MEDIDAS CONCRETAS.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.3 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....</b>	<b>54</b>

### **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
-------------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>57</b>
--------------------------	-----------



## Introducción

El turismo es una de las actividades que más ha prosperado en los últimos años como resultado de la globalización. Esta última, ha hecho que en España se pueda observar un aumento de la riqueza desde 1970. Desde entonces, la renta media de la población ha crecido y la pobreza ha disminuido. De forma paralela, el turismo ha estado creciendo desde 1960 hasta la actualidad.

Esta globalización es fruto de una voluntad política y de una supresión gradual de barreras entre países, como resultado, se han reducido las restricciones en la comercialización y la economía se ha liberalizado/globalizado. A su vez, en el sector turístico pueden apreciarse algunos cambios en relación con lo anterior, como acuerdos de libre comercio entre países de la Unión Europea que implican una libre circulación de capitales, la aparición de destinos alternativos y emergentes o el descenso de los costes en viajes internacionales, sobre todo en el transporte aéreo donde puede observarse un abaratamiento de los billetes.

El desarrollo de las nuevas tecnologías también ha impulsado parte de esta globalización. Los nuevos medios, con Internet a la cabeza, simplifican y permiten una comunicación más rápida y efectiva. De igual manera, las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) han fomentado la globalización en el contexto del turismo con el desarrollo de los negocios electrónicos como la compra de billetes de avión online.

En 2019, el turismo fue la actividad que más riqueza aportó al Producto Interior Bruto español (14,6%) y que más puestos de trabajo generó del empleo total (14,7%), según datos proporcionados por el INE y HOSTELTUR. En base a los porcentajes anteriores, podemos imaginar cómo el sector turístico tiene un gran impacto en diversos ámbitos: económico, social, cultural y medioambiental. Además, el turismo tiene unas consecuencias tanto positivas como negativas que hacen necesaria su planificación. Esto lleva al sector público a intervenir y a hacer “política económica”.

*“La Política Turística será el conjunto de acciones que impulsan los actores públicos – a veces en colaboración con actores no públicos– con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia temporal de ciudadanos en un territorio determinado”* Velasco, 2011. La idea de hacer política turística está estrechamente relacionada con este trabajo de fin de grado (TFG), donde se va a elaborar un Plan de Turismo específico para un destino, en concreto, la ciudad de León.

## **Justificación**

La planificación turística de un destino se justifica con el propósito de alcanzar unos objetivos deseados en un tiempo determinado. Generalmente, esos objetivos están enfocados, por un lado, a la corrección de desigualdades y a la eliminación de desequilibrios internos del sistema económico turístico. Y, por otro lado, al aprovechamiento de los recursos infrautilizados y al impulso del desarrollo de zonas.

En la actualidad, León sigue un Plan Estratégico a largo plazo que abarca desde el año 2018 al año 2027. Su objetivo es posicionar a la ciudad como un destino turístico, mejorar su competitividad, ser una Smart City y conservar todo su atractivo. Pero, lo que no se consideraba en este plan era que un virus comenzaría a circular silenciosamente por el mundo, llegando a todos los países y a todos los rincones de cada pueblo y ciudad.

El SARS-CoV-2, popularmente conocido como COVID-19, está dejando una crisis sin precedentes en todos los ámbitos existentes. Su magnitud está por determinar, aunque se tiene constancia de que habría que retornar a 1936 y al conflicto bélico que sufrió España para toparse con semejante declive.

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud señaló al COVID-19 como una pandemia mundial y el 14 de marzo de 2020, León acató un confinamiento donde todos sus habitantes estaban obligados a quedarse en sus casas y donde, además, se cerraron todos los establecimientos que no fuesen esenciales hasta el 21 de junio de 2020. Desde entonces, se han aplicado restricciones, toques de queda y nuevas normas que frenan la transmisión del virus. Sin embargo, estas medidas han golpeado duramente la estructura económica de la provincia y han hecho que el paro aumentase en un 17,71%, llegando a los 33.646 desempleados al final de 2020, según datos publicados en el anuario del Diario de León.

Esta nueva realidad, deja desactualizado el Plan Estratégico que sigue León. La situación de partida ha cambiado, las tendencias del futuro ya no son las mismas que antes de la pandemia, el modo de vida es diferente, las medidas de seguridad se están renovando... Aún es una incógnita saber que va a pasar con la industria del turismo después del coronavirus y cómo va a ser esa transición. No obstante, la solución que se plantea en este TFG es hacer un Plan de Turismo específico para León teniendo en cuenta la situación económica y sanitaria actual, con el propósito de amortiguar el golpe, solucionar la inestabilidad socioeconómica y fortalecer la ciudad.

## Objetivos

En el presente trabajo de fin de grado se busca analizar el marco externo de León capital para conocer el contexto en el que se desenvuelve su actividad, así como, el entorno interno para descubrir qué le afecta de forma más directa. Este estudio inicial da paso a la segmentación de mercado para León, con lo que se pretende crear una ventaja competitiva frente al resto de destinos. En la última parte se busca fijar unos objetivos y unas estrategias acordes con la ciudad y su situación actual, seguido de unas líneas de actuación, unos instrumentos y de alguna forma la evaluación o control de todos ellos.

En resumen, se hará una planificación del turismo lo que significa que se estará haciendo “política económica”. El objetivo de esta última y el del Plan de Turismo específico a realizar es apoyar el crecimiento socioeconómico, la equidad y el desarrollo del bienestar.

El crecimiento no solamente hace referencia a la idea económica. Hoy en día debe ir acompañado de los adjetivos: suave (constante en el tiempo), sostenible (respetuoso con el medio ambiente) e inclusivo (que llegue a todo el mundo). Por su parte, la equidad hace referencia a la riqueza, que no está repartida de manera equitativa y pretende reducir la desigualdad económica. Mientras, mejorar el bienestar social es un deber ético.

En el primer capítulo se lleva a cabo la presentación de León a modo de prólogo donde se exponen unas consideraciones generales que van a facilitar al lector la comprensión de la situación actual de la ciudad, además de construir una base para el TFG.

En el segundo capítulo se ha realizado una profunda investigación tanto del entorno general como del interno para informarse del estado del mercado y de las características de la ciudad. Se completa con la elaboración de un DAFO.

En el tercer capítulo se proponen unos segmentos de mercado para crear una ventaja competitiva respecto al resto de destinos, se describe el perfil de cada segmento y se selecciona una estrategia de segmentación común para todos ellos.

En el cuarto capítulo se formula la planificación turística para León con la idea de ordenar la evolución del sector. Este capítulo posee una estructura general bien definida con la creación de una filosofía para el destino, la creación de una propuesta de un plan de desarrollo estratégico y la creación de un plan de acción.

En el quinto y último capítulo se realiza una reflexión final acompañada de las conclusiones extraídas tras haber finalizado el Trabajo de Fin de Grado

## **Capítulo 1**

### **Consideraciones generales de León**

## 1.1 Historia de León

León surge en el siglo I, concretamente en el año 68, fruto del asentamiento militar del Imperio Romano entre los ríos Bernesga y Torío. Por aquel entonces, se llamaba “*Legio VII Gémina Pia Felix*” aunque su nombre fue evolucionando hasta con el que le conocemos hoy en día.

Fue una ciudad invadida en la conquista musulmana (año 712) y reconquistada por Alfonso I de Asturias. Poco a poco, se fue repoblando y llenando de vida, la artesanía era la principal actividad económica, aunque la agricultura y la ganadería también estaban presentes.

La sociedad estaba formada por religiosos, hidalgos y campesinos. Estos últimos, realizaban intercambios fuera de la muralla creando así el “Burgo Nuevo”, una zona de mercado y transiciones. En la actualidad, forma parte de la ciudad conservando el mismo nombre, aunque ahora se compone de viviendas, tiendas, bares y supermercados.

Se debe destacar el poder que tuvo la iglesia, ya que en 1751 llegaron a poseer el 53% del total de las casas de la ciudad por lo que el proceso de expropiación de bienes eclesiásticos fue muy relevante para el crecimiento de León. La burguesía pasó a ser la propietaria de muchas de esas fincas y surgió así, un nuevo trazado de las calles y cambios en la estructura de los edificios. Estas remodelaciones perseguían incluir comodidades urbanas como el alcantarillado y el abastecimiento de agua.

En el siglo XVII se construyó la Plaza Mayor y a partir de 1890, León fue ampliándose y ganando habitantes. El paisaje urbano va apareciendo gracias al desarrollo industrial, los suelos se asfaltan, se construyen viviendas, conventos, monasterios, calles amplias, plazas, la red ferroviaria etc. De hecho, en 1933 la ciudad ya había traspasado la periferia establecida en aquel entonces. Entre 1940 y 1960 se produce un éxodo rural y, por tanto, la población de León aumenta, se siguen construyendo nuevos edificios, barrios y calles. A partir de aquí, la ciudad ya no amplía sus dimensiones, sino que se va actualizando, se aprovechan los espacios vacíos y se sustituyen edificios viejos y mal aprovechados por nuevos. Ya no hay focos de crecimiento, la modernización se realiza en todas partes.

El esquema urbano de León podría resumirse en: centro histórico romano, Burgo Nuevo y arrabales (alrededores de la ciudad). Esto nos recuerda a otras ciudades de España y Europa. En 2020, León capital se extiende a lo largo de 39,03km<sup>2</sup> aproximadamente y cuenta con 124.028 habitantes según el INE.

## 1.2 Análisis sociodemográfico

La sociedad de León es completamente urbana y aunque se prevé que en los próximos años la población rural de los alrededores siga disminuyendo y se traslade a núcleos urbanos, la población de esta ciudad, en vez de crecer, seguirá perdiendo habitantes. Esto se debe a que la tasa de mortalidad de León (12,25) duplica a la natalidad (6,48) en 2018 y aunque haya gente que inmigre a la ciudad, el número de población total va a contraerse.

La densidad de población de León es de 3.178 habitantes por km<sup>2</sup>, la segunda más alta de la comunidad, por encima solo se encuentra Salamanca. Este dato nos indica que es más probable que en León se produzcan congestiones de tráfico, que si surgen problemas con el agua potable o la electricidad muchas personas a la vez queden desabastecidas, que la seguridad ciudadana en ocasiones sea vulnerable o que la contaminación sea mayor. No obstante, con las regulaciones y normativas que requieren estas ciudades, la población no tendría que verse afectada de manera negativa.

La pirámide de población de León es la mejor representación demográfica de la ciudad ya que nos puede indicar acontecimientos pasados, además de ayudarnos a pronosticar su avance en el futuro.

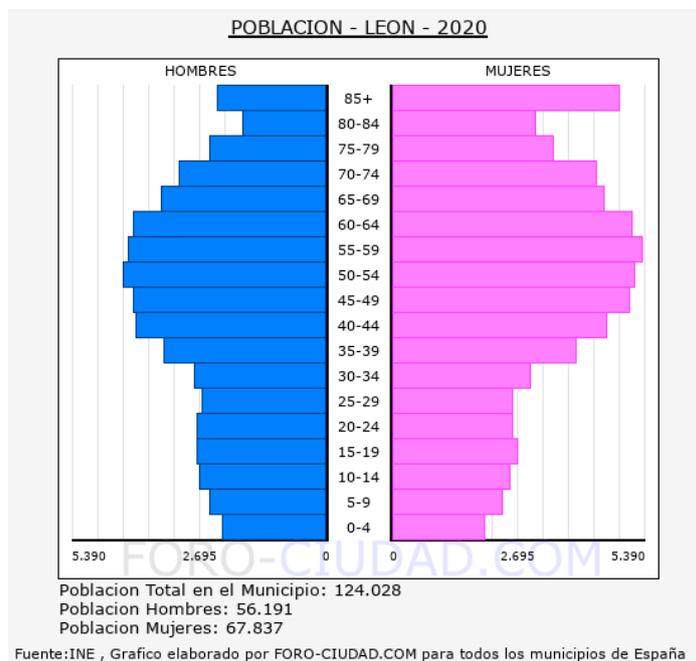


Imagen 1. Pirámide de población de León en el año 2020. Fuente: foro-ciudad.com

En el eje horizontal se encuentra representado en cifras absolutas el número de personas, las correspondientes a los hombres se encuentran en la izquierda y las referentes a las mujeres a la derecha.

Por su parte, el eje vertical representa los rangos de edades agrupados en cinco años de manera ascendente, estando en la base el intervalo de los más jóvenes y en la cumbre la de los más mayores.

Inicialmente, la pirámide que se observa tenía una forma de campana y en la actualidad está evolucionando a una forma de bulbo. Se caracteriza por tener una tasa de natalidad baja, por lo que la población tiende a disminuir y una esperanza de vida alta, debido a las mejoras sanitarias correspondientes a los países desarrollados, de hecho, se puede apreciar que el número de mujeres de más de 85 años es casi igual al número de mujeres que tienen entre 45-49 años.

Debido a la transición en la que se encuentra la pirámide (de campana a bulbo), puede verse un relevo generacional solamente desde el intervalo de 35-39 años hasta la cúspide. Del intervalo 30-34 años a la base, las barras son más cortas, lo que significa que en un futuro la población, en gran parte, estará envejecida y seguramente surjan problemas relacionados con las pensiones (habrá poca gente cotizando y mucha gente cobrando) y con la sanidad (hoy en día la sanidad pública es deficiente, con largas listas de espera y poco personal y en un futuro habrá más ancianos que requieran este servicio).

También podemos observar que, en la pirámide a partir del grupo de 70 años en adelante, la población femenina es superior a la masculina. Como todos conocen, en los niveles superiores las mujeres tienen una mayor esperanza de vida, no obstante, esta diferencia también se debe a los efectos de la guerra civil y la posguerra donde apenas se produjeron nacimientos: “generación hueca”. Hubo mucha pobreza, penuria y crisis, lo que se ve reflejado especialmente en el entrante de la franja de 80-84 años, también en esa época muchas personas y niños huérfanos emigraron a otros países por seguridad.

Otra anomalía que destaca son los salientes en la población adulta, son progresivos lo que nos indica que ha sido fruto de un desarrollo natural. La natalidad creció mucho por el “baby boom” que se produjo entre 1960 y 1980, es decir, las personas que nacieron en esas décadas actualmente tienen entre 40 y 60 años. Las causas que provocaron este aumento de nacimientos fueron la mejoría de la situación económica, el aumento del trabajo y el de la calidad de vida, en definitiva, la gente vivía mejor. Aunque también hay que resaltar que la vida era distinta, en un pasado las parejas tenían más hijos que ahora, siendo muchas las familias numerosas. Este aumento del número de personas también puede deberse a la emigración de las zonas rurales a León.

### **1.3 Oferta del destino turístico**

El covid-19 ha dejado un escenario sobrecogedor en el sector turístico de León. Según la encuesta de ocupación en hoteles elaborada por el INE en enero de 2021, León contaba con 36 establecimientos hoteleros abiertos que ofertaban 1.106 habitaciones, las cuales ofrecen 1.996 plazas estimadas y unas 179 personas estarían empleadas en esos hoteles. Estos datos respecto a Castilla y León significan que León posee el 5,56% de todos los establecimientos hoteleros abiertos en la comunidad, el 7,26% de todas las habitaciones que se ofertan en la comunidad, el 7% de todas las plazas ofertadas en Castilla y León y el 7,43% de todas las personas empleadas en hoteles de Castilla y León.

Para interpretar estas cifras y conocer su evolución respecto a años anteriores, se debe retroceder al mismo mes del año anterior, a enero de 2020, cuando la pandemia aún no había llegado a España de forma oficial. En aquel momento eran 59 los establecimientos hoteleros que estaban abiertos en León y 367 personas las que trabajaban en este sector. Si se realiza una comparación con los datos actuales se observa que hay 23 establecimientos hoteleros menos en León, es decir un 39% menos que en 2020 y 188 trabajadores menos, es decir un 51% menos que en 2020.

Según el Diario de León, el primer bloque de desempleados tras haber transcurrido un año de pandemia se corresponde con el sector servicios; más de la mitad de las personas que han ido al paro trabajaban en este sector. Esta noticia está en consonancia con los datos anteriores, especialmente con el 51% menos de empleados en establecimientos hoteleros. De la misma manera, podemos suponer el desenlace de otros puestos de trabajo relacionados con el turismo como: guías turísticos, monitores, agentes de viaje, personal de museos, eventos, festivales etc.

Algunas de las restricciones del estado de alarma como cerrar el perímetro entre las Comunidades Autónomas o entre las propias provincias de Castilla y León, impide que la gente viaje, por lo que la demanda baja y esto afecta a la oferta, que se ve obligada a disminuir. Situación que como se ha comprobado, ha sucedido en León.

Otra restricción que ha afectado al sector turístico es la de reducir la capacidad y el aforo en todos los establecimientos, por lo que, si los empresarios se ven obligados a atender a menos personas, muchos negocios no podrán permitirse seguir abiertos y en otros muchos, es previsible que tengan que subir los precios para poder subsistir.

## **1.4 Demanda del destino turístico.**

En el punto anterior se evidenciaba la relación que hay entre la oferta y la demanda y cómo influye la una en la otra. Por tanto, la mejora de la situación de la oferta turística de León depende de la cantidad de turistas que vayan a León.

Tomando como referencia los datos de la encuesta de ocupación hotelera elaborada por el INE, se puede afirmar que esta ciudad es el destino principal de los turistas que viajan a la provincia leonesa, en concreto, de los 8.794 turistas que viajaron a la provincia en enero de 2021, 5.302 turistas lo hicieron a la capital, lo que representa el 60%. Repitiendo la misma operación, si se toma como referencia que han visitado Castilla y León 49.032 turistas, sabemos que un 10% de ellos han visitado León.

Una buena forma de conocer cómo ha sido la evolución, en este caso negativa, de la cantidad de turistas (demanda) de enero de 2021 debido al covid-19, es comparar estos datos con los de enero de 2020. Si nos fijamos en el número de turistas que viajaron a Castilla y León en enero de 2020 fueron 275.120; es decir en enero de 2021 han viajado un 82% menos de personas. En cuanto a la provincia de León, en enero de 2020 viajaron 33.700 turistas, es decir, en enero de 2021 han viajado un 74% menos. Y por último a la ciudad de León, en enero de 2020 viajaron 18.172 turistas, en 2021 un 71% menos.

Este descenso tan abrupto de viajeros quedará grabado en la historia y aunque León haya tenido un 71% menos de turistas, una cifra mejor que el 82% de Castilla y León, ha hecho igualmente que el sector turístico esté en una constante prueba de supervivencia cada día.

La vuelta a la normalidad en el sector turístico está siendo progresiva y muy lenta. La procedencia de los turistas que viajan a León está en consonancia con las medidas que limitan la movilidad. Las personas que actualmente pueden viajar a León por ocio son las que viven dentro de Castilla y León, por ello esta comunidad aporta el porcentaje más alto de turistas, un 33,29%. También, pueden viajar a León personas por motivos de trabajo siendo así Galicia (18,57%), Madrid (12,12%) y Asturias (8,61%) las siguientes tres comunidades de las que proceden los turistas. En cuanto a la estancia media de los turistas en León capital es de dos días y medio, una cifra mejor que la de la provincia de León (2,40 días) y que la de Castilla y León (2,10 días).

Finalmente, se puede declarar que la demanda actual ha sido frenada y condicionada por el estado de alarma en el que se ha encontrado el país y las normas que ello ha acarreado.

## 1.5 Matriz BCG: El atractivo de León como destino turístico

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta de diagnóstico que ayuda a tomar decisiones de planificación. Esta matriz coloca en un gráfico al destino que se quiere analizar y dependiendo del lugar que ocupe, indica el estado en el que se encuentra y facilita su estudio para elegir el mejor camino que ha de seguir el destino. En este caso, se va a analizar el atractivo de León como destino turístico.

El gráfico se alza, por un lado, a partir de un eje “x” que sería la cuota de mercado; esta cuota de mercado se la repartirían entre los distintos destinos turísticos. Por otro lado, se encuentra el eje “y” que refleja la tasa de crecimiento de mercado, esta variable nos va a indicar el atractivo de ese mercado, por lo que cuánto más grande sea, más atractivo será.

Para hallar la tasa de crecimiento de mercado (y) se recomienda coger datos anuales del destino de los dos últimos periodos de tiempo. Por ello, en un principio se deberían de seleccionar los del año 2020 y los del año 2019, sin embargo, la matriz BCG solo contempla cifras positivas y desafortunadamente la llegada de turistas a León en el año 2020 en comparación con el 2019 tiene una tasa negativa del -69%, por lo que finalmente se han escogido los años 2019 y 2018.

La fórmula empleada para calcular “y” es la siguiente:

$$\text{Tasa de crecimiento del mercado} = \frac{\text{Turistas León 2019} - \text{Turistas León 2018}}{\text{Turistas León 2018}} \times 100$$

$$\text{Tasa de crecimiento del mercado} = \frac{1.575.712 - 1.492.106}{1.492.106} \times 100 = 5,6$$

La fórmula aplicada para calcular “x” es la siguiente:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Turistas León 2019}}{\text{Turistas del mayor competidor de CyL 2019 (Salamanca)}}$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{1.575.712}{1.479.704} = 1,06$$

La “y” significa que se ha incrementado el número de viajeros en el sector turístico un 5,6% en el 2019 respecto al 2018. Este 5,6% va a representar a todo el mercado independientemente del aumento o descenso de turistas en el resto de los destinos, además, es una cifra positiva que entra dentro del patrón de la matriz.

La “x” significa que León tiene una participación en el mercado del 1,06, una cifra que implica una ventaja competitiva, ya que se considera una participación alta a partir de 1. De hecho, el intervalo estándar es de 1 a 1,8.

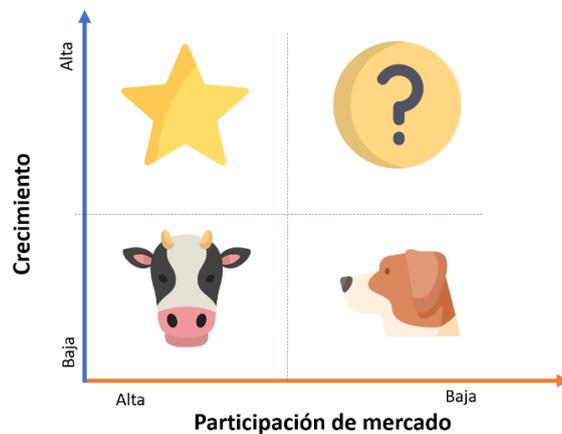


Imagen 2. Diseño estándar de la Matriz BCG. Fuente: gestión.pensemos.com

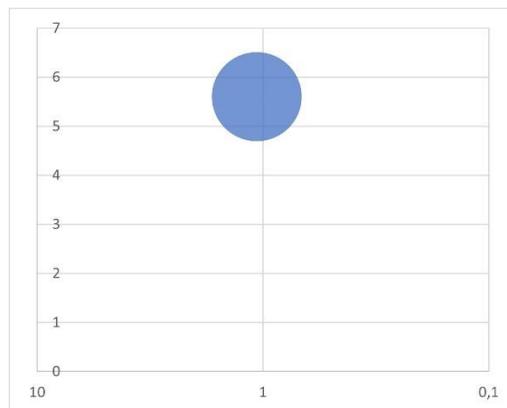


Figura 1. Elaboración propia de la Matriz BCG, el atractivo de León como destino turístico.

La matriz sitúa el atractivo de León como destino turístico entre el interrogante y la estrella por lo que se diría que su cuota de mercado ( $x= 1,06$ ) es buena y respecto a su mayor competidor que es Salamanca no estaría muy lejos de él, además la tasa de crecimiento ( $y= 5,6$ ) de León es alta, es decir, es atractiva. En resumen, León recibe pocos turistas, pero tiene mucho potencial.

Por un lado, la recomendación estratégica, para seguir un trayecto de éxito, al ser un producto “interrogante” es la de seleccionar. En el caso de León se podrían seleccionar un tipo o tipos de turismo y potenciarlos para atraer más turistas. Por otro lado, al ser un producto estrella la recomendación indica no bajar la guardia e invertir en innovación y, además, continuar siendo un destino en desarrollo.

Aunque nuestro destino no se encuentra en el cuadrante del perro o de la vaca, es necesario definirlos para conocer las otras dos posibilidades que se contemplan en el mercado. Los productos englobados como perro tienen pérdidas o una baja rentabilidad, se encuentran en declive y se debería de tomar una decisión sobre si mantenerlos en el mercado o retirarlos. Por el contrario, los productos vaca son negocios que tienen una alta participación en el mercado pero un crecimiento bajo, por lo que se recomienda no “explotarlos” en exceso porque esto podría convertir al producto en “perro”. Por ejemplo, Venecia es un destino “vaca” con una alta participación en el mercado, pero si se masificase por exceso de turistas o si no se tuviese en cuenta la sostenibilidad del destino podría disminuir el número de turistas y por tanto su participación en el mercado.

Para el Plan de Turismo Específico de León que se desarrolla en el capítulo 4 de este TFG, se tendrá en cuenta la posición interrogante y estrella en la que está la ciudad. Como ya poseía una tasa de crecimiento (y) alta en 2019, se va a intentar ganar más cuota de mercado (x) respecto a sus competidores, lo que se traduce en atraer a un número mayor de turistas, por ello, habrá que buscar una ventaja diferencial de León (capítulo 3) que posicione mejor a la ciudad. Además, como nos encontramos ante un mercado que crece mucho, es recomendable realizar una inversión continua para mantener la notoriedad y la buena imagen. Por ello, en parte del Plan de Turismo específico se incluirá una estrategia de marketing y de publicidad para conservar la imagen que ya tiene León y quizás crear un valor añadido de alguna manera.

## **Capítulo 2**

### **Análisis del entorno de León**

## **2.1 Entorno general: análisis PESTEL**

Es imprescindible hacer un análisis del marco en el que se encuentra León ya que es un destino abierto a su entorno, la ciudad tiene un impacto en el medio y viceversa. La finalidad de esta investigación es informarse del estado del mercado para que la ciudad pueda mejorar su situación respecto al escenario en el que está.

Para ello, se va a analizar lo que rodea a la ciudad, el ámbito exterior que, por ende, también afecta a todos los destinos de un determinado ámbito geográfico, periodo de tiempo o sociedad. Se va a tomar como modelo el “Análisis PESTEL”, el cual expone unos factores políticos (P), económicos (E), socioculturales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y legales (L) entre los que se desenvuelven los destinos turísticos.

### **2.1.1 Factores políticos**

En este apartado se ha encuadrado el análisis a la Comunidad de Castilla y León. Las decisiones de los partidos políticos y de sus políticas fiscales regulan a muchos sectores de las nueve provincias.

La legislatura actual tiene como presidente a D. Alfonso Fernández Mañueco (PP) desde 2019, de ella se ha de señalar el acuerdo entre los diferentes partidos con representación en las Cortes de Castilla y León (a excepción de VOX y Unión del Pueblo Leonés) para apoyar el “Pacto de Comunidad”. Es decir, mientras a nivel nacional PSOE y PP no son capaces de llegar a un punto intermedio de entendimiento, Castilla y León dió ejemplo de cómo diferentes ideologías y partidos pueden respaldar un mismo documento, el cual fue firmado el 17/06/2020, en concreto, este Pacto de Comunidad se definía como “Pacto para la Recuperación Económica, el Empleo y la Cohesión Social” con el objetivo de hacer frente a la crisis provocada por el Coronavirus. No obstante, esta armonía política duró solamente cuatro meses cuando PSOE decidió romper el pacto y reclamar una comisión de investigación por los fallecimientos de Covid-19 en los centros de la tercera edad. En realidad, esta investigación ya estaba en marcha antes del pacto entre ambos partidos pero se creyó conveniente reemplazarla por un dossier más espontáneo.

Más adelante, el 26/11/2020 la Junta aprobó los presupuestos más altos de la historia de Castilla y León, una inversión de 12.291 millones de €, que según el presidente Mañueco tiene unos objetivos acordes con el anterior “Pacto de Comunidad” aunque el resto de los partidos políticos no opinan lo mismo. Al final podría afirmarse que el escenario político es muy impredecible y cambiante.

### 2.1.2 Factores económicos

Las expectativas económicas de cara al futuro no son precisamente buenas ya que España se encuentra en una recesión económica y se esperan meses muy difíciles para muchas empresas y negocios. En el punto anterior se introdujeron los presupuestos de Castilla y León que ayudarían a la recuperación económica y a que los datos de empleo mejorasen. Se espera que la alta inversión de 12.291 millones de € repercuta favorablemente, la comunidad de CyL crecería un 7,5%, es decir 3 décimas más de lo que se espera que crezca la economía española en general. Asimismo, el empleo aumentaría en un 2.8% y por consiguiente el paro disminuiría.

Existen indicadores que determinan la situación económica de un territorio. El Índice de Precios al Consumo (IPC) muestra si se han incrementado o disminuido los precios de “la cesta de la compra” establecidos por el INE. En Castilla y León el IPC de enero de 2021 en comparación con enero de 2020 ha disminuido un -0,1%, lo que significa que los consumidores han podido encontrar más baratos ciertos productos o que algunos productos no han tenido salida en el mercado, el INE señala que esta bajada se corresponde con los productos o servicios de “comunicaciones”.

Otro indicador es la tasa de paro calculada por el INE, la de Castilla y León en el cuarto trimestre (de octubre a diciembre) de 2020 fue de un 11,61% que representa a las 128.300 personas paradas en la comunidad. Se puede observar cómo ha aumentado si lo comparamos con el mismo periodo del año 2019 dónde se tenía una tasa del 11,2% o lo que es lo mismo 126.600 parados.

En cuanto al Producto Interior Bruto de Castilla y León, en 2019 según el INE alcanzó los 59.794.929 € y aunque no se posean aun los datos oficiales de 2020, “el economista” afirma que el PIB ha caído un 7,9% en CyL tras las declaraciones de D. Carlos Fernández Carriedo (Consejero de Economía y Hacienda). Es la mayor caída que se ha observado en ochenta años, asimismo, Fernández Carriedo asegura que en 2021 se producirá un crecimiento del PIB, aunque no se recuperarán los niveles que se tenían en 2019. De hecho, las predicciones de los presupuestos de CyL esperan que el PIB se recupere en un 7,5%.

El pronóstico de recuperación para 2021 se basa en la mejora de la pandemia gracias a la vacunación que se está llevando a cabo, no obstante, hay una gran incertidumbre en cómo va a desarrollarse esta situación sanitaria, que condiciona directamente a la economía.

### **2.1.3 Factores socioculturales**

Los factores socioculturales abarcan todas aquellas conductas, hábitos o valores que definen a la población y que, por tanto, también van a caracterizar a los turistas. León como destino turístico deberá conocerlos y tenerlos en cuenta para la elaboración de su plan. Las circunstancias actuales desencadenadas por la pandemia del SARS-coV-2 han influido en los consumidores actualizando estos factores socioculturales.

De acuerdo con Hosteltur y su publicación “El futuro del turismo: tendencias y retos para 2021”, CESAE Business & Tourism School ha analizado el mercado y ha establecido unas “claves” que van a caracterizar el 2021, de las cuales podemos seleccionar algunas como factores socioculturales.

En primer lugar, las buenas medidas de seguridad y la higiene son unos elementos en el destino que van a demandar los turistas. La higiene adecuada de un lugar puede favorecer la llegada de turistas frente a un destino que no tome la salud como una prioridad o que no tome las suficientes precauciones.

En segundo lugar, el turismo rural y de naturaleza donde el turista se desplaza a áreas menos pobladas, con gran atractivo cultural, histórico o natural va a dejar de ser un turismo alternativo para convertirse en tendencia. Las personas tienen ganas de viajar y se prevé que cuando los gobiernos reabran las fronteras y cierres perimetrales, los turistas quieran desplazarse y visitar lugares cercanos para así evitar aglomeraciones en las grandes ciudades y aeropuertos.

En tercer lugar, los turistas van a demandar unas políticas de cancelación más flexibles porque ante el escenario que se está viviendo, con constantes recaídas y la aparición de nuevas olas de virus, los consumidores querrán asegurarse de que no se les va a penalizar si cancelan su alojamiento o transporte ante un imprevisto. De hecho, la situación que se está viviendo es totalmente diferente a cualquier otra que haya sucedido en la historia de la humanidad, por lo que no se pueden tomar decisiones o hacer predicciones en base a algún acontecimiento pasado.

Por último, los turistas van a demandar servicios privados en los que haya menos contacto con otros consumidores. Los servicios exclusivos y las empresas de lujo van a percibir un auge en su segmento ya que los turistas van a estar dispuestos a pagar más por su seguridad.

#### **2.1.4 Factores tecnológicos**

El uso de internet se ha popularizado mundialmente y se ha convertido en una herramienta de comunicación imprescindible en cualquier ámbito. Su revolución es tal que ha cambiado por completo la forma de trabajar de cualquier sector, el del turismo incluido. Casi el 90% de los españoles planifica y reserva su viaje mediante Internet, según una encuesta realizada en 2019 por “Musement” (programa online que permite a los usuarios reservar actividades de ocio), mientras que el 10% restante lo hace a través de agencias de viaje.

Internet da la posibilidad de personalizar el viaje al gusto de cada persona, ofrece multitud de posibilidades que se adaptan a las necesidades de cualquier turista y esta oportunidad que Internet ha sabido aprovechar le ha permitido ganar mercado frente a las agencias de viaje. La rapidez con la que se pueden hacer búsquedas y el ahorro de tiempo y dinero son otras de sus fortalezas.

Del mismo modo, la liberalización de los espacios aéreos es un factor que ha contribuido al desarrollo del sector turístico. Ha habido un proceso paulatino de eliminación de barreras a la hora de volar, lo que ha favorecido que haya un mayor número de compañías aéreas, de vuelos, de rutas y también, un mayor número de destinos. Asimismo, tienen igual importancia las aerolíneas de bajo coste que aparecieron en Estados Unidos en la década de 1970, aunque no es hasta 1990 cuando se generalizan coincidiendo con los acuerdos de “cielos abiertos” (liberalización) entre Europa y EE. UU. Estas aerolíneas traen consigo un nuevo concepto de compañía aérea y de consumo de transporte aéreo. Su clave se encuentra en los precios económicos, algo que hace que crezca la demanda.

Algunos retos que se contemplan en los próximos años son la eficiencia energética y la sostenibilidad medioambiental, la mejora de las infraestructuras en aeropuertos, la formación de alianzas para defender los intereses de los clientes y la creación de acuerdos entre compañías para coordinar rutas, horarios o servicios de facturación.

Por último, el progreso en los medios de transporte ha permitido que las personas puedan desplazarse con mayor facilidad, seguridad y rapidez a los destinos turísticos deseados. Esto ha mejorado el desarrollo turístico de muchas áreas y por ello es vital incluir el transporte en la gestión de un destino, además, su impacto medioambiental obliga a planificarlo porque son millones de turistas los que se desplazan cada año y las emisiones de carbono que se producen perjudican al entorno.

### 2.1.5 Factores ecológicos

El desarrollo sostenible se define como aquél que “*satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*” (Informe Brundtland, 1987). En este informe surgió por primera vez el concepto de “desarrollo sostenible”. Hasta entonces el crecimiento de una empresa (en nuestro caso, un destino turístico) siempre había sido “económico” sin tener en cuenta las consecuencias negativas que conlleva su actividad, es decir, desequilibrios entre países o sectores, comportamientos poco éticos o perjudicar a terceros. Tampoco había conciencia ambiental y este informe puso de manifiesto que el desarrollo sostenible era esencial ya que además de contemplar el desarrollo económico también incluye el desarrollo social, político, cultural y ambiental.

Se pueden subrayar unos hitos históricos a favor del desarrollo sostenible como la conferencia de Estocolmo sobre el Medio Humano en 1972, la creación de la Comisión Mundial de Medio Ambiente entre 1983 y 1987 donde se redactó el Informe Brundtland, la conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Rio de Janeiro en 1992 conocida por establecer la “Agenda 21 y su Plan de Acción Ambiental” o por crear el “Convenio sobre Cambio Climático” o el “Convenio sobre Diversidad Biológica”. Más recientemente se ha producido la Cumbre de Nueva York en 1997, la Carta de la Tierra en el 2000 o la Cumbre de Johannesburgo en el 2002.

Las acciones medioambientales que lleva a cabo León como destino turístico se toman en consideración por todas aquellas personas involucradas (stakeholders) con la ciudad, como turistas, empresas locales o población residente y se va a valorar de forma positiva o negativa por todos ellos. Esto a su vez, tendrá una repercusión nuevamente positiva o negativa en la imagen de León. Por ello, en el Plan de Turismo a desarrollar en este TFG se pretenderá incluir prácticas responsables y respetuosas con el medioambiente ya que tienen diversos beneficios como, por ejemplo: la mejora de la rentabilidad económica a largo plazo, la mejora de la imagen de la ciudad, una mejor calidad de los servicios o una mayor eficiencia energética en el caso de la utilización de energías renovables.

De acuerdo con el artículo elaborado por la Escuela de Organización Industrial (EOI) llamado “RSE: El futuro para la sostenibilidad empresarial”, cualquier organización que quiera ser sostenible debe marcarse un triple objetivo: “*ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable*”.

### 2.1.6 Factores legales

La política turística española se divide en siete etapas. Se empieza a desarrollar cuando comienza el boom del turismo en 1950 (primera etapa: inicio) y se extiende hasta la actualidad (séptima etapa: la nueva política turística). No obstante, estas siete etapas pueden agruparse en tres periodos que facilitan su resumen.

En primer lugar, se encuentra la “planificación indicativa” que abarca desde 1950 hasta 1974. Esta política turística se realizó durante el final del franquismo y se conoce por apoyar el desarrollo del turismo de sol y playa (barato y extranjero) y se caracteriza por una falta de calidad en la oferta.

En segundo lugar, se encuentra la “etapa de mínimos” que va desde 1974 a 1991, es decir, esta política turística se realizó durante la transición y los primeros años de democracia y aunque había conciencia de hacer política turística, se priorizó la construcción democrática e institucional del país.

En tercer lugar, se encuentra la “etapa estratégica” que comprende desde 1991 hasta hoy donde la política turística es más moderna y donde las protagonistas son las comunidades autónomas y las administraciones locales (los destinos).

En la actualidad, aunque tengamos una política centrada en la idea de colaboración, de sostenibilidad y de inclusión, los retos siguen siendo numerosos y hasta puede afirmarse que hay una cierta inacción en la política turística por parte de la administración central (el gobierno) porque el último plan (PNIT) se puso en marcha en 2012 y acabó en 2015, lo que quiere decir que desde 2016 no hemos tenido ningún plan de turismo que marque nuestra política turística. Afortunadamente, este 2021, Dña. María Reyes Maroto (Ministra de Industria, Comercio y Turismo) ha lanzado un Plan de Modernización y Competitividad del sector turístico. El objetivo del presente plan, como se ha publicado en la revista mensual de turismo de “elEconomista.es” es lograr un crecimiento sostenible y sostenido a medio plazo con cinco ámbitos de actuación: *“la transformación del modelo turístico hacia la sostenibilidad, el desarrollo del producto turístico y modernización del ecosistema turístico, la apuesta decidida por la digitalización e inteligencia turística, estrategias de resiliencia turística para territorios extrapeninsulares y actuaciones especiales en el ámbito de la competitividad”*.

## **2.2 Entorno interno: “Las seis aes”**

León ha puesto en valor todos sus recursos existentes, lo que significa que además de conservar su legado, ha mejorado sus cualidades y ha añadido nuevos componentes para incrementar la calidad de estos. Un ejemplo que explica la puesta en valor de un recurso es San Marcos, el cual se ha preservado a lo largo de los años, se ha restaurado, se ha renovado y en la actualidad es uno de los paradores más exclusivos de España y de Europa.

La ciudad leonesa dista de ser un destino monotemático; posee historia, cultura y naturaleza al alcance de todo aquel que esté dispuesto a desplazarse hasta ella. Además, es un destino que está integrado en recorridos temáticos, se encuentra dentro de “la ruta de los paradores” o dentro del “Camino de Santiago”.

Analizar el entorno interno de León es conocer los elementos que brinda esta ciudad, lo que le hace ser competitiva y atractiva en el mercado turístico. Para ello, se desarrollarán las “seis aes”: Servicios Auxiliares, Accesibilidad, Actividad, Atracción, Amenities y Available packages.

### **2.2.1 Servicios Auxiliares**

La administración pública tiene un gran protagonismo en la configuración de la oferta turística final de los destinos. El turista consume en el destino bienes y servicios privados (hoteles, restaurantes, museos, catas...) pero el papel público ha de estar presente porque es el responsable de la seguridad, de la limpieza, de la gestión de los residuos, de la gestión de las aguas o del mantenimiento de zonas verdes. Estos servicios auxiliares conforman la experiencia turística, son servicios que el turista demanda como residente temporal de un lugar y por ello, aunque no sean competencias propiamente turísticas, la administración pública hace “políticas de servicios turísticos” como las “políticas de suministro, tratamiento y depuración de aguas”, “la política de suministro de energía”, la “política de limpieza y salubridad” o la “política sanitaria y de atención médica”.

Otros servicios auxiliares que valoran los turistas y que no se encuentran en un primer plano son los servicios bancarios y los servicios de mensajería o en el caso de turistas internacionales encontrar canales de televisión o periódicos en su idioma.

### **2.2.2 Accesibilidad**

León cuenta con una red ferroviaria de alta velocidad que facilita las comunicaciones a nivel nacional. Gracias a la regularidad de los servicios comercializados por Renfe (AVE, Alvia y Avant) se puede llegar de manera fácil y rápida a la ciudad. Otro servicio que proporciona Renfe es el tren de cercanías FEVE que conecta León con otros 6 pueblos de la provincia.

Un transporte más que facilita la llegada de turistas es el avión. El aeropuerto conecta León con Madrid, Barcelona, Valencia, París y Tenerife. Aunque este servicio no está bien economizado ya que tiene poca demanda por parte de viajeros (que prefieren el uso del tren) y las grandes infraestructuras del aeropuerto necesitan de un elevado coste de mantenimiento.

En cuanto a la red viaria, cuatro son las carreteras nacionales que se comunican con León: la N-120 que va desde La Rioja a Galicia pasando por Castilla y León, la N-601 que une León con Adanero (Ávila), la N-621 que une León con Unquera (Cantabria) y la N-630 que comienza en Asturias, pasa por Castilla y León y acaba en Andalucía. El mismo trayecto que realiza la N-630 también lo cubre la autovía A-66 y la autopista AP-66. Además de estas, León cuenta con una autopista más que va a Astorga (AP-71) y con una autovía más que va a Burgos (A-231). También, se pueden incluir aquí las carreteras tipo autovía que rodean la ciudad, LE-11, LE-20 y LE-30.

Los autocares son otro tipo de transporte que amplían la oferta de accesibilidad de la ciudad. En la estación de autobuses se encuentran líneas regulares que aseguran la salida y llegada de viajes, se pueden encontrar diferentes compañías, aunque Alsa es la que cubre las líneas más destacadas como la de Madrid- Valladolid- León- Gijón.

### **2.2.3 Actividad**

La categoría de actividad hace referencia a todas las actividades complementarias de las que puede disfrutar el visitante una vez esté en León. Estas actividades suelen ser recreativas y contribuyen al disfrute del turista en el destino. Forman parte de estas actividades los mercados como el de la Plaza Mayor o el de Abastos. Los parques como el de Quevedo, la Condesa y el Cid. Las zonas verdes como el paseo del Bernesga. El auditorio de León, el Museo Sierra Pampléy, el museo etnográfico, el Museo Liceo Egipcio, el MUSAC o la Fundación Vela Zanetti.

## 2.2.4 Atracción

La atracción de León engloba todos los recursos naturales, el patrimonio cultural y todos los acontecimientos creados por el ser humano. Dado que son muchos los recursos que tiene este territorio se pueden dividir en principales o secundarios según su poder de atracción. En este apartado, se nombrarán los principales más característicos y se dará la información oportuna para realizar una síntesis adecuada de todos los tipos de recursos.

### 2.2.4.1 Recursos naturales

Es habitual que los turistas que viajen a León se desplacen por la provincia para disfrutar del paisaje y de todos los elementos naturales que lo constituyen. Este tipo de recursos suele ser el principal propulsor de un lugar (por ejemplo, zonas de sol y playa) y suelen asegurar la buena acogida del destino por parte de los turistas.

El relieve de la provincia destaca por su altitud sobre el nivel del mar ya que dos cuartas partes de toda su extensión se encuentran por encima de los 1.000 o 1.200 metros. Esta área se encuentra representada en color azul en el mapa que se muestra a continuación. Mientras, las otras dos cuartas parte del relieve de la provincia están por debajo de los 900 metros de altitud, se pueden distinguir en color verde las zonas de valles y riberas y en color amarillo la zona de páramos y llanuras con suelos idóneos para la práctica de la agricultura.



Imagen 3. Mapa geográfico de la provincia de León y sus comarcas.

Fuente: [delnortedeleon.wordpress.com](http://delnortedeleon.wordpress.com)

En el mapa, las montañas se corresponden con la Cordillera Cantábrica al norte y con los Montes de León y el Macizo Galaico-Leonés al oeste. Los valles y las riberas muestran el paso de los principales ríos de la provincia como el Sil, el Tuerto, el Bernesga, el Torío, el Porma y el Cea. Por su parte, los páramos y las llanuras representan el paisaje típico de la meseta.

En definitiva, León tiene una mezcla de paisajes tanto escarpados, como verdes, como llanos, es incapaz de elegir uno de los relieves de las provincias con las que limita. Desea tener tierras cántabras, gallegas y castellanas y eso ha logrado.

Los principales recursos naturales de la provincia son los Picos de Europa (Parque Nacional), las Médulas (Patrimonio de la Humanidad), la Cueva de Valporquero y los Ancares (Reserva de Nutrias y Reserva Nacional de Caza).

Los Picos de Europa abarcan territorio de León, Santander y Asturias. La parte leonesa es menos acentuada ya que se alza sobre la meseta, algo que no ocurre en la parte de Asturias donde los picos descienden abruptamente en muy poco margen de terreno por la cercanía que tienen a las playas. Los Picos de Europa están recorridos por tres ríos (Sella, Cares y Deva) que los han dividido en tres macizos: occidental, central y oriental. La cara que mira a León de los dos primeros, occidental y central, es la que se encuentra en territorio leonés. Poseen un gran atractivo turístico gracias a la abrupta orografía de la zona que va desde altitudes superiores a los 2.000 m.s.n.m. en sus cumbres a los 400 m.s.n.m. de sus barrancos, gargantas, surcos profundos y valles.

Las médulas son un yacimiento aurífero romano, es decir, una explotación con galerías y grutas que hizo este antiguo pueblo para obtener oro y ayudar a mantener su imperio. Estas excavaciones y erosiones en los montes, que han dejado un paisaje de fantasía en la actualidad, demuestran un elevado avance de ingeniería para aquella época. Este Patrimonio de la Humanidad posee una gran riqueza turística. Desde su mirador se puede tener una vista panorámica del asombroso paisaje, también se puede acceder a galerías subterráneas y observar y seguir los acueductos que utilizaban para transportar el agua.

La cueva de Valporquero es un recurso natural que se encuentra a 47 kilómetros de León. Se divide en dos niveles, el inferior que se extiende a lo largo de 3.150 metros donde actualmente siguen transcurriendo aguas y solamente está permitido que lo visiten espeleólogos.

Y, por otro lado, el nivel superior que posee 1.300 metros que están abiertos al público, se ha habilitado un precioso recorrido con focos, escaleras y puentes para tener una experiencia sobresaliente.

Los Ancares son una comarca situada al noroeste de la provincia de León y del Bierzo, históricamente aislada de la actividad urbana ha logrado mantener su atractivo natural y paisajístico formado por valles, arroyos y montañas. Los Ancares poseen bosques repletos de robles, hayas, madroños y fresnos. Entre la fauna más característica están los uruguayos, corzos, jabalíes, liebres, zorros, lobos y nutrias. Pueden destacarse las truchas ya que según opiniones de profesionales son las mejores de España y de Europa

#### **2.2.4.2 Recursos culturales**

León atrae a los turistas por ser un destino con elementos históricos, edificios antiguos, lugares ligados a diferentes culturas y una presencia de tradiciones y costumbres de su pasado. Los principales recursos culturales seleccionados por su gran poder de atracción y además por representar diferentes estilos artísticos son la Catedral, San Isidoro, el Palacio de los Guzmanes y la Casa Botines, todos catalogados como bien de interés cultural.

La Catedral de Santa María de Regla o también llamada “pulchra leonina” se construyó en el año 1.255 (Siglo XIII) gracias al desarrollo económico y demográfico de la ciudad, al acrecentamiento del poder real y a la creación de una cultura secularizada (importancia del conocimiento científico, de la industria y del comercio). Debido a esta nueva cultura, se erigieron grandes construcciones como la Catedral de León, levantada a partir del esfuerzo económico de los ciudadanos leoneses por lo que esta ciudad se enorgullece de contar con una catedral gótica que además es un vínculo espiritual de todos los residentes.

El gótico es un arte que se desarrolla en los núcleos urbanos y en el que las ciudades rivalizan unas con otras por erigir su catedral, compitiendo en altura y luminosidad. La Catedral de León se caracteriza por la gran influencia del gótico francés, siendo la más francesa de nuestras catedrales, la fachada está inspirada en Chartres y la planta en Reims.

Como León es una de las ciudades principales del Camino de Santiago, la catedral contenía numerosas reliquias que atraían a los peregrinos y además su planteamiento constructivo responde a los templos de peregrinación, con girola (pasillo que rodea el altar) en la cabecera y naves laterales (flanqueando la nave central) para regular el tránsito de peregrinos.

Aunque realmente lo que más impresiona a los turistas es el estallido de luz y de color al entrar a este templo, además de las colecciones artísticas que alberga su interior.

La Basílica de San Isidoro es un panteón (tumba colectiva) donde yacen reyes como Alfonso IV, Ramiro II, Ramiro III y Fernando II. Está construida entre el Siglo XI (fachada) y el Siglo XII (iglesia), constituye la primera aparición del estilo románico en la ciudad. Este estilo fue el primero de carácter internacional de la cultura occidental (Europa) y llegó a León desde Francia a través del Camino de Santiago. Precisamente, las peregrinaciones fueron un proceso histórico que enmarcaron el nacimiento de este arte, Jerusalén fue invadida por los musulmanes y “se inventó” otro lugar de peregrinaje; Santiago de Compostela, donde “se supone” que está la tumba del apóstol Santiago.

El románico es un arte monástico y aristocrático que expresa la superioridad de la nobleza y del clero. Por ello, los dos principales atractivos de San Isidoro que son su escultura y su pintura tienen una temática religiosa. Se pretendía enseñar la historia cristiana ilustrando capítulos de la biblia a todos aquellos fieles que eran analfabetos.

En San Isidoro destaca la escultura tallada en elementos arquitectónicos, todos los lugares del edificio se consideraban aptos para plasmar versiones ilustradas de los libros sagrados. Resaltan en especial las esculturas de los capiteles (parte superior de una columna). Asimismo, igual de importancia tienen las portadas de esta basílica, la Puerta del Cordero y la Puerta del Perdón. En cuanto a la pintura de tipo mural está presente en todo el techo y en las bóvedas. Estas son las pinturas románicas mejor conservadas en su lugar de origen del mundo.

El Palacio de los Guzmanes fue construido en el Siglo XVI, su proyecto fue encargado a Rodrigo Gil de Hontañón, uno de los arquitectos que representa el Renacimiento en España. Es necesario puntualizar que el Renacimiento Español se desarrolló en una sociedad con una burguesía y un comercio muy débil a diferencia de Italia, donde surgió el Renacimiento un siglo antes. En nuestro país la nobleza, la Iglesia y la Corte tenían el poder económico y el estilo renacentista estaba sujeto a sus exigencias. De acuerdo con lo anterior, este palacio lo mandó edificar un descendiente de La casa de los Guzmanes que poseía un gran poder adquisitivo. Algunas de las características de este palacio son el lujo, los detalles, la monumentalidad y el equilibrio.

La Casa Botines que está firmada por Antonio Gaudí se construyó en la segunda mitad del Siglo XIX. Es de estilo modernista y aunque en la arquitectura de este edificio no se aprecie como en otras de sus obras, Gaudí se inspiraba en la naturaleza.

Como el propio artista afirmaba “*ser original consiste en volver a los orígenes*”, de ahí su amor a la naturaleza, a las formas vivas, onduladas, a los vegetales y a ciertos animales. Esta obra se construyó entorno a una polémica ya que parte de los leoneses preferían el jardín que estaba en su lugar y disfrutar de las vistas del Palacio de los Guzmanes situado justo en frente, lo que es más, se dice que Gaudí se fue de León para no tener que lidiar con la situación y que no vio terminada su obra.

#### **2.2.4.3 Recursos tipo eventos/acontecimientos**

Este tipo de recursos engloba a todos los eventos o acontecimientos creados por el ser humano. Hoy en día están normalizados, pero muchos de ellos surgieron en el pasado como una actividad que prestaba un servicio a la sociedad. Se habla por ejemplo de ferias artesanas, populares, agrícolas, o medievales. También forman parte de estos recursos los días festivos de un lugar como por ejemplo las fiestas de San Juan y San Pedro en junio de León o las conmemoraciones históricas.

Estas actividades tienen un gran alcance y poder de atracción de turistas y si algo las caracteriza es que se desarrollan en cortos periodos de tiempo. Otra parte de estos recursos tienen sus orígenes más cercanos a la actualidad como congresos, festivales de música o campeonatos deportivos.

La principal festividad de León es la fiesta de San Froilán, una romería al Patrón de la diócesis de León. Esta jurisdicción católica abarca la ciudad y también muchos pueblos de la provincia por lo que en estas fiestas participan miles de personas. Se desarrollan en la capital y en un pueblo cercano llamado “La Virgen del Camino” durante una semana, aunque la festividad solamente sea el 5 de octubre.

“San Froilán” se compone de varios eventos que definen la personalidad de León y de sus pueblos. La “Romería de las Cantaderas” donde cientos de personas siguen a estas mujeres que van vestidas con su traje tradicional hacia la catedral para depositar sus ofrendas. Los “Pendones”, un desfile desde León a La Virgen del Camino donde cada pueblo de la diócesis que lo desee puede participar con su “pendón”, una especie de estandarte con la bandera de la localidad.

Los “carros engalanados” tirados por animales también participan en este desfile con sus mejores “galas”, están originalmente decorados para conseguir ser el mejor de los carros y ganar el concurso de “carros engalanados”.

A lo anterior se ha de sumar la romería de San Froilán (también celebrada en La Virgen del Camino), los pasacalles musicales en León o los puestos para degustar productos tradicionales como la morcilla, el pulpo, el chorizo o las rosquillas de este patrón.

El Mercado de las Tres Culturas (cristiana, musulmana y judía) donde se respira aire medieval ambientado con música, magia y aves rapaces es otro evento destacable en las fiestas de San Froilán. Igual de importante son las manifestaciones deportivas leonesas durante esta semana como la lucha o bolos leoneses y también el festival de música celta.

Otro acontecimiento de León del que es imprescindible hablar es la Semana Santa, una fiesta religiosa declarada Bien de Interés Turístico Internacional. Se celebra entre el viernes de Dolores y el domingo de Pascua y si en algo destaca es por tener una procesión pagana “El Entierro de Genarín” entre sus procesiones solemnes. Dieciséis son las cofradías que salen a las calles junto con sus pasos (anda e imagen venerada), los papones (personas que participan en la procesión) desprenden tal devoción que contagian el espíritu religioso a todos los espectadores.

### **2.2.5 Amenities**

Las amenities hacen referencia a todas las comodidades y entretenimientos que el turista puede encontrar en León como hoteles, hostales, apartamentos turísticos, restaurantes, bares, discotecas, tiendas o centros comerciales. El deseo que tiene la ciudad por compartir sus valores turísticos ha hecho que se construya una amplia oferta de amenities con el tiempo, que invita a los turistas a conocer y disfrutar León.

Comenzando con los hoteles podemos nombrar el famoso Parador de San Marcos que pertenece a una entidad pública (al igual que los 97 paradores que existen en España en la actualidad). San Marcos es un edificio histórico y monumental convertido en un hotel de cinco estrellas con una capacidad para 458 personas del que se puede destacar su claustro, arcadas y bóvedas. Otro hotel bastante popular es el Alfonso V de cuatro estrellas en donde se encuentra el restaurante LAV de alta cocina. El hotel Conde Luna y su famosa terraza niMÚ. El hotel Palacete Colonial que era la antigua casa del grupo de rock leonés Café Quijano.

El reciente hotel Camarote Gastronómico construido con gran gusto en un edificio que pertenecía a religiosos, también posee una terraza “de las estrellas”, desde la que cualquier turista diría que se puede tocar el rosetón de la catedral con la mano. Después encontramos otros hoteles igual de importantes para la ciudad como el París en la Calle Ancha, el NH en la Plaza Mayor, el Silken Luis, el Exe León, el Tryp León, el Riosol y el Abad San Antonio.

Otro tipo de alojamientos son los denominados hostales donde se pueden señalar el Hostal D.Suero, el Hostal España, Hostal Guzmán el Bueno, Hostal Londres, Hostal Covadonga y Hostal Europa. Similares a los anteriores encontramos las pensiones que actualmente son seis.

En cuanto a apartamentos o pisos turísticos, el Diario de León afirma que en 2019 eran más de 400 y que el número de plazas de estos era superior a las que ofrecen los hoteles de la ciudad, por lo que se puede afirmar que León está capacitado para alojar a cientos de turistas a la vez.

En lo que se refiere a bares si por algo se conoce a León es por su Barrio Húmedo, en pleno casco histórico, donde se puede realizar una de las mejores rutas de tapas de toda España, el tapeo de cocina tradicional y de cocina típica leonesa han puesto un sello distintivo a la ciudad. De hecho, León es la ciudad que más bares tiene por cada mil habitantes, en concreto 5,03 y aunque según el anuario de la Hostelería de España de 2019 haya disminuido el número de bares, sigue siendo la ciudad líder con 3.555 establecimientos. En lo relacionado al ocio nocturno León cuenta con cinco discotecas: “Studio 54”, “Supernova”, “Vannity”, “Oh León” y “Caramelo”.

Dentro de la hostelería también se encuentran los restaurantes. Según el registro de establecimientos de Castilla y León en la ciudad leonesa hay 89, de los cuales se va a destacar “Casa Mando” por ser el mejor restaurante de León según Tripadvisor, es decir, según las puntuaciones y valoraciones de los usuarios de esta aplicación. Casa Mando es un restaurante de comida española donde además hay platos estrella de la gastronomía leonesa como la cecina ahumada, el chorizo picante, la morcilla jugosa sin arroz, la lengua curada de vaca y las manitas de cerdo.

Finalizando este apartado se puede señalar que la ciudad cuenta con numerosas tiendas de moda tanto locales como de grandes compañías textiles y dos centros comerciales: el “Espacio León” de grandes dimensiones y el “León Plaza” de un tamaño más reducido.

### **2.2.6 Available packages**

Finalizando el análisis del entorno interno de León se encuentra el último punto de las “seis aes”; Available packages. Trata sobre la facilidad de reserva del destino, esto es, que los turistas potenciales puedan reservar o comprar de manera sencilla su viaje a León o cualquier servicio relacionado con él.

Hoy en día muchas son las empresas de León que tienen un alto grado de implicación con los sistemas tecnológicos y los canales de comercialización online, estas operan a través de sus propias páginas web o en el caso de los alojamientos se incluyen en grandes buscadores como booking, hotelscombined o expedia.

Los usuarios van a preferir aquellos productos que tengan una mejor disponibilidad y que sean más fáciles de comprar. En la era de Internet los clientes se caracterizan por buscar la inmediatez, las nuevas tendencias y por ser muy analíticos. Por ello, León como destino turístico debe procurar ser más eficiente tecnológicamente que la competencia, porque si no, los usuarios van a evaluar otros destinos alternativos.

Según el estudio anual eCommerce 2020 elaborado por eLOGIA, el 93% de la población española es internauta y el 72% compra por Internet. En cuanto al tipo de productos y servicios que adquieren según su ranking, la categoría de viajes y estancias se encuentra en cuarto lugar debido al Covid-19. Con diferencia esta categoría ha sido la más afectada, ya que antes de la pandemia ocupaba el segundo puesto. Los precios competitivos y el buen servicio al cliente son elementos de mejora que se han de trabajar en el futuro.

## 2.3 DAFO de León

El método DAFO recopila los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) del entorno interno del destino turístico, así como las amenazas y oportunidades del entorno externo del destino turístico.

Los puntos fuertes de León son aspectos positivos de la ciudad que se consideran una ventaja de cara a sus competidores. Para la elaboración de las fortalezas se han utilizado algunas preguntas como orientación: ¿qué recursos tiene León?, ¿qué le diferencia? o ¿qué ventajas tiene la ciudad?

### **FORTALEZAS**

- Buena calidad de vida: educación, sanidad, cultura, bienestar social, ocio y seguridad ciudadana.
- Contar con la Universidad de León y su amplia oferta de grados en sus 9 facultades y 5 escuelas.
- Habla del castellano estándar: atractividad de la ciudad para aprender el idioma.
- Plan de movilidad sostenible: carriles bici y nuevas zonas peatonales (Ordoño II).
- Provincia con grandes recursos naturales y con más espacios protegidos de CyL. Además, posee la denominación de Reserva de la Biosfera.
- Mayor rapidez del desplazamiento en coche dentro de León que en otras ciudades.
- Localización geográfica estratégica siendo un nexo entre el norte y Castilla.
- Participación de la ciudad en el Camino de Santiago: mayor captación de visitantes.
- Enclaves culturales excepcionales como la Catedral: sello de la ciudad.
- Proceso de participación ciudadana abierto donde los residentes pueden votar que hacer con parte del gasto público.
- Ciudad pequeña: posibilidad de descubrirla a pie sin ningún transporte.

Los puntos débiles de León son aspectos negativos de la ciudad que se consideran una desventaja de cara a sus competidores. Para la elaboración de las debilidades se han utilizado algunas preguntas como orientación: ¿qué problemas existen en la ciudad?, ¿cómo se encuentra la economía?, ¿hay algún aspecto que se pueda mejorar? o ¿qué se debería evitar?

### **DEBILIDADES**

- No hay relevo generacional: alta tasa de mortalidad (12,25) que duplica a la natalidad (6,48).
- Población envejecida: surgirán problemas futuros entorno a la sanidad y pensiones.
- Caída de la pernoctación un 65% en la ciudad, aunque mejora el porcentaje nacional (85%).
- Estructura económica golpeada: 33.646 desempleados y aumento del paro en un 17.71%.
- Escaso desarrollo del polígono industrial que no favorece el desarrollo económico de la ciudad.
- Pérdida del tejido empresarial debido a la pandemia: cierre de establecimientos, empresas y comercios.
- Necesidad de evolución y adaptación tecnológica de la hostelería y la restauración de León.
- Necesidad de destacar y revalorizar los atractivos turísticos de León.
- Inexistencia de descuentos en transportes: tren, autobús y avión que fomenten la llegada de turistas.
- Necesidad de una identidad visual única para la marca de la ciudad.
- Escasa promoción de la ciudad y necesidad de una mayor comunicación que posicione a León y a la provincia en la mente de los turistas.

Las amenazas que afectan a León son aspectos que se deberían de afrontar cuanto antes para que la ciudad no se sitúe por debajo de sus competidores o pierda turistas. Para la elaboración de las amenazas se han utilizado algunas preguntas como orientación: ¿hay factores externos a los que se enfrente León?, ¿qué obstáculos pueden suponer un problema para la ciudad? o ¿existe competencia en algún ámbito?

#### **AMENAZAS**

- Brecha digital: Aumento de la digitalización y de la población mayor.
- Incivismo de algunos habitantes que pueden deteriorar o dañar la imagen de la ciudad.
- Descoordinación entre los entes públicos y privados de León que pueden frenar proyectos positivos para la ciudad.
- El descenso de la población por la baja natalidad hará que baje la demanda de viviendas por lo que peligrará el desarrollo urbanístico de las zonas donde reside menos población.
- Existencia de competidores logísticos: Valladolid y Burgos.
- Estacionalidad del turismo: los visitantes aprovechan fechas señaladas para visitar la ciudad.
- Más destinos turísticos con encanto en CyL: Salamanca es la otra ciudad más visitada.
- La falta de suelo industrial no atrae a inversiones económicas ni favorece su desarrollo.
- Cada vez hay más ancianos que requerirán servicios sanitarios por lo que habrá que destinar más dinero público a la atención de la tercera edad.
- Desequilibrio generacional: habrá más personas jubiladas que personas cotizando
- Necesidad de hacer política turística a nivel nacional que sirva de guía a la gestión de la ciudad.

Las oportunidades que rodean a León son situaciones del entorno externo que debería de aprovechar para ganar turistas o posicionarse mejor frente a otros destinos turísticos. Para la elaboración de las oportunidades se han utilizado algunas preguntas como orientación: ¿se pueden realizar cambios que mejoren León?, ¿hay alguna tendencia que pueda favorecer a la ciudad? o ¿se puede aplicar mejor la tecnología?

### **OPORTUNIDADES**

- La buena calidad de vida de León puede atraer nuevos residentes del resto de España.
- Lazos profesionales entre la Universidad de León y las empresas de la ciudad.
- Relación estrecha entre León y sus comarcas porque les unen los mismos recursos naturales.
- Capital gastronómica en 2018: la calidad de los productos de tierras leonesas permite alcanzar un gran resultado en la cocina.
- Fomentar el conocimiento internacional de la ciudad e intercambios profesionales a través de las ciudades hermanas, un total de 8.
- Margen de mejora de los itinerarios turísticos actuales: posibilidad de actualizarlos, crear nuevos o introducir la tecnología en ellos.
- Participación en el camino de Santiago: mayor reivindicación y publicidad.
- León es la cuna del parlamento según la UNESCO. Alfonso IX convocó en San Isidoro el consejo real más antiguo al que asistieron representantes del pueblo.
- Posibilidad de aunar tipos de turismo: juntar el cultural con el gastronómico en nuevas rutas.
- Smart Green City: el 70% de los desplazamientos de ocio se hacen a pie y en bici

## **Capítulo 3**

### **Segmentación de mercado propuesta para León**

### 3.1 Criterio empleado para la segmentación del mercado turístico

Antes de la formulación de la planificación para el destino turístico se han de tomar decisiones de diferente naturaleza, pero de igual importancia. Entre ellas se encuentra la segmentación del mercado que va a marcar el camino a seguir en el capítulo cuatro.

El mercado de un destino turístico estaría formado por todas aquellas personas que viajan. Lo que significa que León se encuentra ante un mercado muy amplio y para responder con efectividad debe de tomar la decisión de segmentar este mercado, es decir, elegir una parte en la que centrarse. Tomar esta decisión se considera una ventaja competitiva respecto al resto de destinos que se dirigen a todo el mercado.

El criterio empleado va a ser la “segmentación psicográfica” que se basa en los intereses y la personalidad de los turistas. Por ejemplo, León descartaría al segmento de personas que buscan descansar en destinos cálidos, cercanos al mar y a las que no les importan las aglomeraciones, es decir, personas que buscan destinos de sol y playa, por lo que León no va a dirigir sus esfuerzos de marketing hacia ellos ya que no son un segmento rentable para el atractivo que ofrece actualmente la ciudad.

Con el fin de concretar más cómo son los segmentos que ofrecen una mayor oportunidad de negocio a León, se va a tomar como referencia la tabla de criterios de segmentación y posicionamiento creada por D. <sup>a</sup> María Redondo Carretero, profesora de la Universidad de Valladolid.

	Generales	Específicos
Objetivos	Sociales, económicos y demográficos	Por comportamiento de compra o consumo
Subjetivos	Por estilos de vida	Por ventajas buscadas

Figura 2. Criterios de segmentación.

Fuente: Elaboración propia a partir de D. <sup>a</sup> María Redondo Carretero

Se combinarán los diferentes criterios: “objetivo-general”, “objetivo-específico”, “subjetivo-general” y “subjetivo-específico” para conocer todo lo posible el perfil de las personas que van a formar los segmentos que se van a proponer en el siguiente apartado para la ciudad de León como destino turístico.

### 3.2 Segmentos propuestos y descripción de su perfil

En base a las características y los principales atractivos de León se han seleccionado cuatro segmentos de mercado, los cuales van a describirse para conocer mejor el perfil de las personas que lo conforman.

El *segmento de turistas concienciados con el medioambiente* defiende con fervor la responsabilidad que tienen los seres humanos con el medio natural y apuestan por el turismo solidario y sostenible como una nueva rama turística. La principal motivación de este segmento a la hora de viajar es beneficiar al medio físico promoviendo una actitud sostenible, visitar áreas naturales e intentar reducir los efectos negativos generados en los lugares que visitan. Este segmento está formado por personas jóvenes entre los 20 y 35 años que son conocedores de la emergencia climática actual y de los daños irreversibles que ha causado el humanismo, también está formado por adultos mayores de 45 años que apoyan el turismo sostenible a largo plazo.

El *segmento de turistas con gusto por lo estético* posee una sensibilidad artística y sus inquietudes se corresponden con el arte, la cultura y la historia. Parte de esta belleza, la perciben gracias a sus conocimientos adquiridos previamente ya que suele tener estudios superiores, suelen viajar a menudo a lugares con un atractivo histórico-artístico y también están preocupados por la conservación del medio ambiente. Tienen una base crítica, son turistas experimentados, políticamente abiertos y muestran su cercanía a los residentes autóctonos. Además, estas personas viajan con una idea concreta sobre lo que buscan y ponen en valor lo auténtico. Este segmento está formado mayoritariamente por personas de mediana edad entre los 35 y 55 años.

El *segmento de turistas que disfrutan de la gastronomía* valora la tradición gastronómica de nuestro país. Es un atributo que hace que los visitantes planifiquen su viaje exclusivamente para degustar platos típicos de nuestras regiones. Este segmento está formado por personas adultas entre 45 y 55 años activas laboralmente y con un mayor poder adquisitivo que el resto de los segmentos propuestos. Suelen hacer viajes de corta o media distancia para ir de tapas, asistir a eventos gastronómicos, ir a restaurantes, realizar enoturismo o comprar productos locales. En torno al 20% de este segmento no pernocta en el destino y suele viajar normalmente acompañado por familiares o amigos en fines de semana, puentes o vacaciones.

El *segmento de turistas que disfrutan del folklore* tiene un gusto por lo tradicional y abarca diferentes tipos de turismo como por ejemplo el religioso donde el turista suele buscar la espiritualidad, rutas de peregrinaje y vivir experiencias enriquecedoras en comunidad. También podría abarcar el turismo lúdico donde el visitante busca participar en las festividades locales e involucrarse en la vida cotidiana del destino. Este segmento está formado casi en su totalidad por turistas nacionales, adultos mayores de 40 años que adoran la cultura local.

### 3.3 Modelo Abell: El mercado de referencia

El modelo Abell creado por Derek F. Abell consiste en un gráfico esquemático de tres ejes donde “y” indica las funciones o necesidades, “x” los grupos de compradores y el tercero las tecnologías. El modelo Abell, también llamado “mercado de referencia” proporciona una mejor visión de cuál es la necesidad que se ha de satisfacer, a quién y cómo.

La característica más distintiva de este modelo es su enfoque, el de producto-servicio, por lo que se puede aplicar al sector turístico ya que los destinos ofrecen un servicio para cubrir la satisfacción del turista. Se ha realizado un modelo Abell para cada segmento propuesto en el punto anterior. Siguiendo el mismo orden, en primer lugar, se muestra el *mercado de referencia: segmento de turistas concienciados con el medioambiente*. Se trata de personas responsabilizadas con el medio natural que buscan un destino que respete la sostenibilidad, que posea un entorno natural o que fomente el ecoturismo. A modo de satisfacer este deseo, León destaca principalmente actividades medioambientales, rutas verdes o visitas a parques naturales.

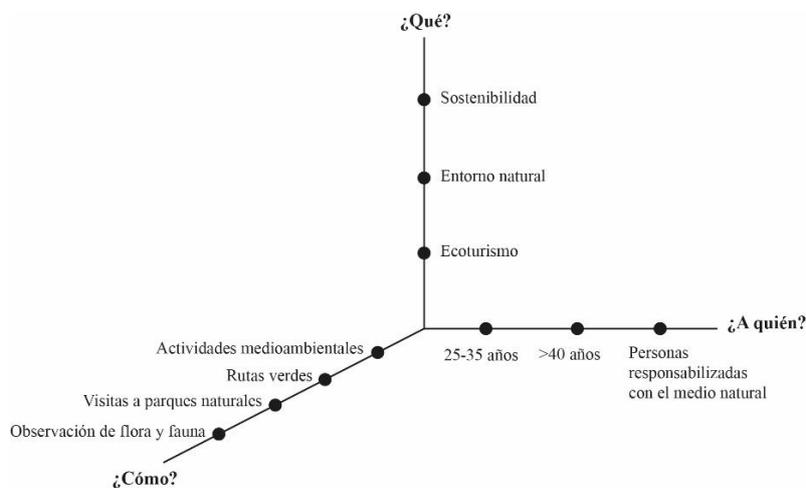


Figura 3. Modelo Abell perfil de segmentación 1. Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se muestra el *mercado de referencia: segmento de turistas con gusto por lo estético*. Se trata de personas que tienen una motivación cultural por los destinos a los que viajan. Buscan un patrimonio histórico-artístico, cultura y autenticidad para lo que León ofrece actividades relacionadas con las bellas artes, visitas guiadas en los principales atractivos culturales y exposiciones artísticas.

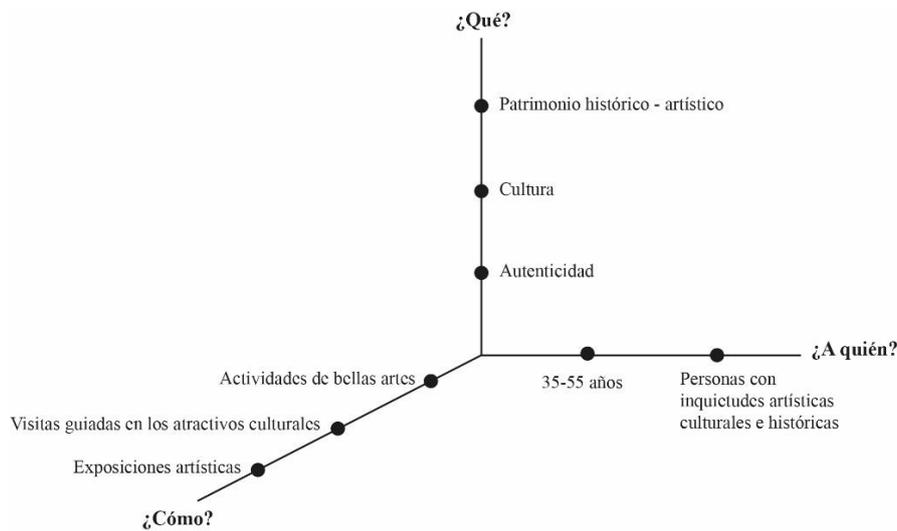


Figura 4. Modelo Abell perfil de segmentación 2. Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, se muestra el *mercado de referencia: segmento de turistas que disfrutan de la gastronomía*. Se trata de personas que adoran la cultura culinaria y vitivinícola. Buscan lugares con tradición gastronómica y en los que se pueda practicar enoturismo y turismo foodie. León ofrece restaurantes tradicionales y de alta cocina, tiendas con productos locales, degustación de platos típicos y muchos bares con tradición de tapas.

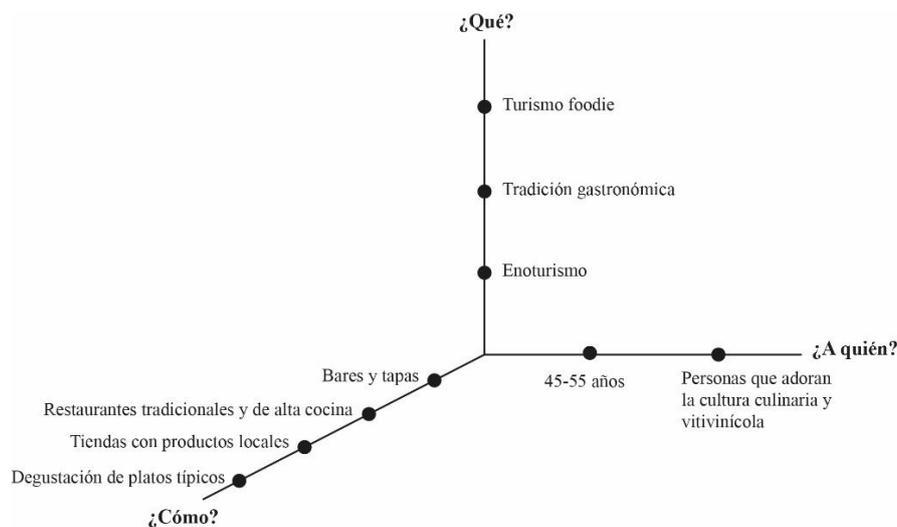


Figura 5. Modelo Abell perfil de segmentación 3. Fuente: elaboración propia

En cuarto lugar, se muestra el *mercado de referencia: segmento de turistas que disfrutan del folklore*. En su mayoría estas personas van a pertenecer a la población nacional (española) que buscan tradición, cultura autóctona, folklore, religión y espiritualidad. León para satisfacer esas necesidades cuenta con el Camino de Santiago, ferias del ganado, la Semana Santa y otras fiestas regionales.

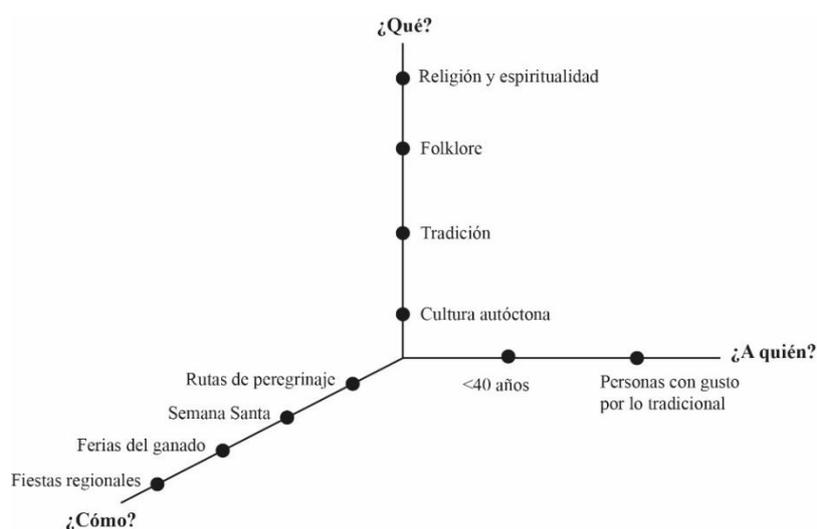


Figura 6. Modelo Abell perfil de segmentación 4. Fuente: elaboración propia

### 3.4 Selección de una estrategia de segmentación/posicionamiento

León es un destino turístico de interior bien comunicado con las principales ciudades del norte, de la comunidad castellanoleonesea y con la capital del país. Además, las comarcas que rodean a León poseen una gran calidad natural, algo que incrementa la competitividad turística de esta ciudad. Otros atractivos que incrementan el flujo de viajeros es la historia y la tradición de León, así como su patrimonio cultural y su gastronomía.

Se pueden distinguir cuatro estrategias de segmentación/posicionamiento para un destino turístico: el marketing indiferenciado, el marketing concentrado, el micromarketing y el marketing diferenciado. En base a la segmentación propuesta en los apartados 3.2 y 3.3 para León, esta ciudad descartaría el marketing indiferenciado ya que León no va a tratar a todo el mercado como un conjunto. Asimismo, se descarta el marketing concentrado porque en León aún no existe ningún tipo de turismo exclusivo o de nicho como por ejemplo la gastronomía vegana. El micromarketing tampoco va a ser la estrategia que siga León porque se va a dirigir a un mercado más allá del ámbito local o individual, va a acoger turistas nacionales e internacionales.

En definitiva, teniendo en cuenta los argumentos anteriores, se puede afirmar que León va a seguir una estrategia de marketing diferenciado en la que se va a destacar la calidad de este destino.

La relevancia del incremento del porcentaje del turismo anual (a excepción de la situación desfavorable que ha dejado el SARS-CoV-2) contribuye a mantener la sostenibilidad económica de la ciudad, considerando al sector turístico uno de los principales motores de la economía. A nivel social, la convivencia local y turística promueve relaciones favorables. Junto a ello, la dimensión cultural mantiene la identidad y el patrimonio autóctono a nivel histórico y en cuanto a la dimensión ambiental, la provincia se diferencia por la mezcla de sus paisajes con gran riqueza natural. En resumen, León se diferencia por su gran calidad de vida, por su oferta turística y por su belleza natural que crean unos factores potenciadores del turismo.

## **Capítulo 4**

### **Formulación de la planificación para el destino turístico**

## 4.1 Propuesta de creación de la filosofía del destino

La filosofía de un destino turístico está compuesta por la misión, la visión y los valores que decida establecer ese lugar. La importancia de crear una filosofía reside en su estrecha relación con la identidad de la ciudad y por consiguiente con la imagen que se percibe de ella

La misión se define como el valor diferencial, el propósito del destino, el por qué y cómo.

### La misión

Recuperar y desarrollar la estructura turística de León mediante una planificación realista que asiente sus bases en la seguridad tanto para residentes como turistas, en el liderazgo compartido o colaboración público-privada para reforzar ambos tejidos empresariales, en la promoción dirigida a los segmentos del mercado propuestos y en favorecer el bienestar de la zona.

La visión son las aspiraciones y la imagen que se tiene de León en el futuro yendo acompañada de los adjetivos verosímil y alcanzable.

### La visión

Una ciudad próspera que mantiene la buena calidad de vida que le caracteriza, con oportunidades de empleo atractivas, con un buen posicionamiento en el mercado turístico y con un desarrollo de la actividad turística sostenible.

Los valores hacen referencia a la personalidad que va a caracterizar a León en su camino para conseguir su visión.

### Los valores

- Responsable
- Sostenible
- Excelencia
- Única
- Tecnológica
- Competitiva
- Diferenciación
- Colaboración
- Comprometida

## **4.2 Propuesta del plan de desarrollo estratégico**

### **4.2.1 Conocimiento del sistema local**

Los encargados de hacer política turística en nuestro país son la “Administración Central del Estado” y la “Administración Regional y Local”. El artículo 148.1 de la Constitución Española atribuye a las comunidades autónomas literalmente la promoción y ordenación del turismo es su ámbito territorial. Es decir, las competencias en materia de turismo están descentralizadas dejando a la Administración Central las que afectan a todo el sector o las que sobrepasan a las comunidades: la promoción exterior de España, la planificación económica del sector y la coordinación entre administraciones y sector privado.

Lo anterior no significa que la administración local no tenga competencias, sí las tiene y así lo establece la Ley de Bases de Régimen Local 7/1985 del 2 de abril, que incluye el turismo como una competencia más de la administración local. Para conocer las competencias de la administración local de León hay que recurrir a la Ley de Turismo de Castilla y León 14/2010 del 9 de diciembre que otorga tres competencias a los municipios o ayuntamientos: la protección y conservación de recursos turísticos, la promoción en su ámbito territorial y la planificación turística.

El principal inconveniente de realizar un Plan de Turismo específico para León es el escaso margen de actuación por la limitación del territorio mientras que la principal ventaja sería el conocimiento que tendría en este caso el Ayuntamiento de León sobre el destino.

### **4.2.2 Fines de esta planificación**

Los fines son los propósitos de carácter general que el plan pretende alcanzar.

En este caso es ordenar la evolución del sector, eliminar los desequilibrios relacionados con la estacionalidad del turismo, evitar el envejecimiento de la oferta turística, asegurar la satisfacción en la experiencia de los turistas, eliminar la estacionalidad del empleo, eliminar el desequilibrio entre la formación requerida por las empresas y la recibida de las personas, desarrollar un turismo sostenible y un turismo inclusivo que deje beneficios a todos los interesados y repercutir positivamente en el bienestar social.

### **4.2.3 Plazo de tiempo, objetivos generales y ejes de actuación**

Los objetivos generales o también llamados estratégicos se caracterizan por ser cualitativos, abstractos y genéricos. Los objetivos fijados para este Plan de Turismo específico emanan de la filosofía propuesta para el destino y está previsto que se desarrollen en dos años (corto plazo), por ello los ocho objetivos que se han creado son precisos, inmediatos y consistentes.

Esta planificación a corto plazo está pensada que complementa al actual Plan Estratégico de León 2018-2027 que como se expuso en la justificación de este trabajo ha quedado desactualizado por los efectos de la pandemia. La inestabilidad en el sector turístico y la situación de urgencia económica requieren un Plan de Turismo específico con objetivos y medidas rápidas en un espacio corto de tiempo para fortalecer la ciudad lo antes posible.

#### **OBJETIVOS GENERALES**

1. Aumentar la cuota de mercado del destino en Castilla y León
2. Aumentar la rentabilidad del destino
3. Reforzar el tejido empresarial público y privado relacionado con el sector turístico
4. Desarrollar la imagen y la marca turística de León
5. Mejorar el servicio de información y recibimiento del turista
6. Priorizar inversiones que hagan de León un destino seguro (SARS – CoV- 2)
7. Apoyar el desarrollo sostenible del destino (La triple visión)
8. Modernización de la oferta turística mediante la inclusión tecnológica

Para la presentación de los objetivos generales se ha establecido una distinción de tipo jerárquico, según la forma en la que ese objetivo puede contribuir más rápidamente a paliar el apuro que está sufriendo el sector turístico leonés. Esto anterior no quiere decir que unos sean más importantes que otros por lo que es necesario recalcar la importancia de cada uno de ellos y su carácter indispensable.

Se plantea un plan de carácter horizontal, es decir, que va dirigido a todos los subsectores del turismo y a todas las empresas que quieran participar y que está estructurado en cinco ejes de actuación que agrupan los ocho objetivos generales.

## **EJES DE ACTUACIÓN**

- Eje. Desarrollo económico: objetivo 1, 2 y 3
- Eje. Comunicación: objetivo 4 y 5
- Eje. Seguridad: objetivo 6
- Eje. Sostenibilidad: objetivo 7
- Eje. Innovación: objetivo 8

El eje de desarrollo económico es un eje para la recuperación de la rentabilidad económica y la competitividad de las empresas turísticas, lo que supone una colaboración de la administración pública con el sector privado. También se apoyaría al talento y al emprendimiento. Este eje comprende tres de los ocho objetivos debido a la importancia de contrarrestar la crisis económica.

El eje de comunicación gira en torno a un trabajo de promoción y comercialización de la marca León para atraer turistas, además de crear una campaña de marketing priorizando a los segmentos propuestos en el capítulo tres. También se apoyaría desde el sector público la mejora de la formación de calidad a los profesionales para desarrollar una mejor atención al cliente. Este eje comprende dos de los ocho objetivos ya que la comunicación es imprescindible si se quiere llegar a los turistas potenciales y más aún en un mundo globalizado.

El eje de seguridad se trataría de una nueva línea de actuación que no ha estado presente antes en ningún Plan de Turismo pero que debido a las circunstancias es conveniente crear. En este eje, aparte de cumplir las normas sanitarias frente al covid-19, desde la administración pública se implementaría la seguridad en la vía y en el transporte público y se priorizarían las inversiones para que las empresas contasen con la protección adecuada para la seguridad de trabajadores y turistas.

El eje de sostenibilidad está dirigido a compatibilizar el desarrollo del destino con la protección medioambiental, sociocultural y económica, con actuaciones dirigidas a la conservación y mejora del entorno de la ciudad.

Por último, el eje de innovación está dirigido sobre todo a organizaciones, empresas e instituciones del sector relacionadas con la creación, aplicación y difusión de nuevas tecnologías o estudios de I + D centrados en materia de turismo.

#### 4.2.4 Decisiones estratégicas

La estrategia de un destino está concebida para crear una ventaja competitiva que ayude a perseguir los objetivos establecidos, además de facilitar la planificación del sector turístico.

Dependiendo de los criterios que se tomen como base, se pueden hallar diferentes clasificaciones estratégicas. No obstante, en los destinos es común apreciar tres tipos de estrategias: de innovación, de crecimiento y genéricas. Estas a su vez poseen subtipos más definidos que permiten escoger la opción más adecuada para un lugar.

En el caso de León y el plan que se está elaborando, se va a descartar la estrategia de innovación por tres motivos. Esta estrategia supondría el desarrollo o la creación de nuevos productos o servicios turísticos. En primer lugar, no es viable por el plazo de tiempo establecido de nuestro plan, este es a corto plazo (hasta dos años) y la creación de nuevos productos necesitan de planes a medio plazo (entre tres y seis años). En segundo lugar, no hay ningún objetivo y por consiguiente ningún eje de actuación de creación o renovación productos. En tercer lugar, ninguno de los segmentos propuestos para León requiere de nuevos productos, es más, en el Modelo Abell se aprecia cómo la ciudad va a satisfacer las necesidades de los cuatro segmentos con productos existentes.

En cuanto a la estrategia de crecimiento se puede afirmar que sí va a ser una de las que adopte nuestro destino turístico, pero primeramente se van a conocer los subtipos que posee. La mejor división la proporciona la Matriz Ansoff que se muestra a continuación.

		MERCADOS	
		Actuales	Nuevos
PRODUCTOS	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
	Nuevos	Desarrollo del producto	Diversificación

Figura 7. Matriz Ansoff. Fuente: Elaboración propia a partir de D. <sup>a</sup> María Redondo Carretero

En esta matriz se pueden observar cuatro subtipos de estrategias de crecimiento de las que León va a descartar tres: la “penetración del mercado”, el “desarrollo del producto” y la “diversificación”, seleccionando únicamente el “desarrollo del mercado”. Para aclarar esta elección se va a resumir brevemente cada uno de los subtipos explicando a qué se debe su descarte o en el caso del “desarrollo del mercado” su elección.

Se va a prescindir de la “penetración del mercado” que ofrece un crecimiento a través de productos existentes y mercados actuales (ver figura 7), porque nuestro destino a partir de ahora no se va a dirigir a todo el mercado en su conjunto, sino a unos nuevos segmentos de mercado (Capítulo 3). Además, para que funcione este subtipo de estrategia se necesita tener una competencia débil y un liderazgo en un producto turístico básico, y en el caso de León no es así porque el resto de las ciudades de Castilla y León se pueden considerar competencia y además cuentan con una oferta parecida.

En cuanto al subtipo “desarrollo del producto” también se ha descartado por motivos similares a los de la “estrategia de innovación” en la página anterior. León no necesita nuevos productos (por ahora) y tampoco cumple con las características típicas de este mercado que generalmente está saturado y donde su crecimiento está en peligro.

En lo que concierne al subtipo “diversificación”, es una estrategia de crecimiento que podría valorarse en un futuro cuando el destino se considere “maduro”, cuando haya una mayor exigencia por parte del mercado o cuando haya una saturación hacia los productos principales. Como en la actualidad no es el caso, este subtipo también se descarta.

En cuarto lugar, se encuentra la estrategia que sí se adapta a nuestro destino turístico, el “desarrollo o extensión del mercado” que consiste en actuar sobre nuevos mercados con los productos existentes (ver figura 7). Esta estrategia está pensada para destinos que se dirijan a un mercado segmentado, con previsiones de crecimiento potencial (la ciudad está entre el cuadrante interrogante y estrella en la Matriz BCG) y con heterogeneidad de gustos de los turistas. Esta estrategia va a permitir a León posicionarse en los segmentos seleccionados, captar un mayor número de turistas, incrementar la notoriedad y la visibilidad del destino y fortalecer la oferta turística dirigida a los segmentos.

Retomando las tres estrategias más comunes de los destinos turísticos: innovación, crecimiento y genérica, León también va a seguir esta última pero antes se van a resumir sus dos subtipos: el “liderazgo en costes” y “la diferenciación”.

El liderazgo en costes es una estrategia que se enfoca en los precios. En ella se pretende establecer tarifas mínimas o precios muy bajos para favorecer la llegada masiva de turistas y alcanzar una mayor rentabilidad que la de los competidores. Sin embargo, nuestro destino va a descartar esta estrategia ya que habría que asumir bastantes riesgos como la masificación de León, la llegada de turistas indeseados o el deterioro del atractivo de la ciudad.

La estrategia genérica que sí va a emplear León es la “diferenciación” en la que se desarrollan unos elementos que distinguen al destino como por ejemplo la calidad, la marca, la imagen o festividades singulares. Esto favorece la lealtad de los turistas a la ciudad, permite fijar precios más altos que los de la competencia y supone una ventaja a largo plazo para León. Es una estrategia que además no está al alcance de todos los destinos ya que no todos pueden ofertar un producto superior al de la competencia.

Los aspectos únicos de León son la calidad natural de la provincia, los recursos culturales de la ciudad, los acontecimientos desarrollados en días festivos y su potencial de posicionamiento. En cuanto al precio, no se trata de elevarlo dada la situación económica, sino de centrar los esfuerzos en ofrecer una mejor calidad de los productos turísticos.

En resumen, se combinaría la estrategia genérica de “diferenciación” con la estrategia de crecimiento de “desarrollo del mercado” para mejorar la comunicación con los cuatro segmentos aprovechando el poder comunicativo que ofrecen las redes sociales, para captar su atención y conseguir su interés por viajar a León informándoles sobre las posibilidades de la ciudad. También se atendería al eje de desarrollo económico aumentando la cuota de mercado y la rentabilidad del destino. Además, se desarrollaría la estrategia de segmentación/posicionamiento: marketing diferenciado (apartado 3.4)

### **4.3 Propuesta del plan de acción**

#### **4.3.1 Objetivos operativos o metas**

Los “objetivos operativos” o también llamados “objetivos específicos” deben estar definidos e ir acompañados de un horizonte temporal. En algunos planes de turismo también se les puede encontrar con el nombre de “metas” aunque el concepto es el mismo; se trata de establecer unas ideas cuantificadas o indicadores que entre otras funciones van a facilitar ver si se han cumplido o no cuando se evalúe el plan.

En este apartado se proponen una serie de acciones más específicas con una clara vocación pragmática ya que el realismo debe impregnar todas las sugerencias técnicas realizadas.

Este Plan de Turismo Específico está fijado que se desarrolle en dos años por lo que ese va a ser el tiempo en el que se han de alcanzar estos objetivos operativos/metás. De acuerdo con los cinco ejes de actuación generales (apartado 4.2.3) se han propuesto unos objetivos operativos/metás para cada uno de los ejes.

Para el eje de desarrollo económico:

- Recuperar el 71% de los turistas perdidos en 2020.
- Aumentar en un 3% el número de turistas que se tenía en 2019.
- Ayudas directas a las empresas del sector con siete millones de euros.
- Publicación de datos e investigaciones sobre turismo que sirvan de ayuda a la gestión del sector privado.
- Incremento de estudios analíticos sobre turistas y productos.
- Aumentar la estancia media de los turistas de 2,5 noches a 3.
- Aumentar el gasto medio de los turistas nacionales e internacionales en un 5%.
- Formar lazos de colaboración entre la administración pública y el sector privado.

Para el eje de comunicación:

- Construcción de una nueva identidad visual corporativa del destino que sustituya a la creada en 2021 ya que no define a la “marca león”.
- Modernización de la página web de turismo de León “turisleón.com”
- Promoción de la “marca León” en su ámbito territorial.
- Proporcionar información apropiada, sustancial y estratégicamente conveniente para el turista.
- Creación de cursos profesionales orientados a la mejora de las aptitudes de los trabajadores del sector.
- Mejora de la gestión telefónica desde el área y la oficina de turismo de León.
- Intensificar la presencia en medios tradicionales e internet para la difusión de información relevante para el turista.
- Creación de una campaña de comunicación 360.
- Impulsar a la “marca León” como un referente para el turismo de interior.

Para el eje de seguridad:

- Orientación personal a las empresas turísticas acerca de las medidas obligatorias y recomendadas de seguridad.
- Entrega a los turistas de una imagen segura de la ciudad mejorando su competitividad.
- Instalación de controles electrónicos de turistas para precaver aglomeraciones.

Para el eje de sostenibilidad:

- Medidas alternativas de abastecimiento de electricidad para mejorar el impacto medioambiental.
- Mantener y conservar el atractivo turístico de León.
- Elaboración de un calendario con acciones y actividades para preservar la naturaleza.
- Elaboración de informes sobre el estado de conservación de los principales recursos naturales y culturales.
- Instalación de sistemas de ahorro energéticos para disminuir gastos y cuidar al medio ambiente.

Para el eje de innovación:

- Prestación de asistencia tecnológica y consultoría a las empresas turísticas.
- Formación teórica y práctica de los profesionales en materia tecnológica y de innovación.
- Creación de programas con ayudas económicas para la introducción de los comercios tradicionales del sector turístico en el comercio online.
- Inversiones económicas en áreas estratégicas para impulsar el desarrollo tecnológico.

#### **4.3.2 Instrumentos y medidas concretas**

Primeramente, se van a definir ambos conceptos para poder distinguirlos entre sí y comprender su función dentro de un Plan de Turismo. Los instrumentos son parámetros/variables utilizados y controlados por las autoridades para lograr unos objetivos. Por su parte, una medida es una variación de un instrumento, es decir, subir, bajar, poner o quitar ese instrumento. En resumen, las medidas (la manera en la que se maneja una variable) se hacen sobre los instrumentos (variable).

Los instrumentos de política económica normalmente suelen tener efectos en diferentes direcciones, es decir, cuando se pone un instrumento en marcha para alcanzar un objetivo, es habitual que actúe sobre varios objetivos o variables a la vez, aunque con distinta intensidad. Además, es importante señalar que un instrumento debe ser considerado una herramienta y nunca un fin. Por ejemplo, bajar (medida concreta) el IVA (instrumento) de un producto no es un fin, sino una herramienta para conseguir ese fin/objetivo.

En base a los objetivos generales, los ejes de actuación y los objetivos operativos de este plan, los instrumentos fundamentales que se van a utilizar son:

*Las ayudas y subvenciones* que forman parte de los instrumentos de gasto público (gasto que se hace a través de presupuestos públicos). Estos hacen referencia a inversiones públicas, a transferencias que se hacen a los ciudadanos y a los gastos corrientes de servicios públicos.

Estas ayudas y subvenciones en nuestro plan se traducen en incentivos a empresas, administraciones e instituciones, en el aumento del gasto público (más gasto = más demanda). Mientras, la medida sobre estas ayudas y subvenciones sería incrementarlas. Y finalmente, podría decirse que este instrumento es de tipo fiscal.

El *asesoramiento técnico directo* por parte de la administración pública en diferentes materias sería una acción de comunicación ya que no hay ningún tipo de instrumento en el que se pueda englobar. Mientras, la medida sería incrementar ese asesoramiento.

La *reducción del tipo impositivo del IVA* en empresas del sector turístico formaría parte de un instrumento tributario. La medida como se ha indicado sería reducir y además puede indicarse que este instrumento da lugar a una política de tipo fiscal.

La *actuación sobre salarios* de los trabajadores del sector turístico sería un instrumento de salarios y otras rentas. La medida sería el aumento de esos salarios y este instrumento daría lugar a una política de rentas.

La *actuación sobre el canon* de algunos servicios o productos turísticos concretos. La medida sería disminuir o reducir estos precios y sería un instrumento de controles y regulaciones directas, lo que supondría una política de control directo.

### **4.3.3 Seguimiento y control**

Tras la puesta en marcha de este Plan Específico de Turismo se irá ajustando en función de los resultados que se vayan obteniendo. En esta fase se realizará un análisis para ver si los instrumentos que se han escogido son válidos para lograr los objetivos. El seguimiento y control se hará dos veces, una a lo largo de la ejecución del Plan y otra al finalizarlo. Se pretende garantizar el cumplimiento de los objetivos, flexibilizar el plan corrigiendo riesgos o amenazas e incluir mejoras que se vayan detectando para desarrollar una ejecución más eficiente.

**Capítulo 5**  
**Conclusiones**

## 5.1 Conclusiones

En el inicio de este Trabajo de Fin de Grado se formulaban unos objetivos que se han ido desarrollando a lo largo de todo el proyecto. En el primer capítulo se ha situado el escenario actual en el que se encuentra el turismo para establecer una situación de partida. En el capítulo dos se ha realizado un análisis externo e interno exhaustivo de León, donde además se ha proporcionado información relevante sobre la ciudad para acercarla aún más al lector. Estos dos primeros capítulos han conformado la primera fase de la planificación turística: la investigación. Mientras, los capítulos tres y cuatro han constituido la segunda fase de la planificación turística: la formulación de la estrategia.

El método de trabajo empleado en este TFG ha sido cualitativo, en él se ha realizado un análisis con información previa y esta se ha ido exponiendo a la vez que razonando a lo largo de todo el proyecto, hasta conseguir realizar la propuesta de un Plan Turístico para León.

Adicionalmente, a lo largo del trabajo se han introducido conceptos que precisaban de una explicación para mejorar la comprensión de este proyecto, como pueden ser: política turística, crecimiento, política económica, instrumentos o planificación turística.

Además, se ha de destacar que para la elaboración del proyecto se han seguido modelos clásicos de análisis como PESTEL, las seis aes y Abell, además de la famosa herramienta de diagnósticos: la matriz Boston Consulting Group. Todos ellos requieren de un mayor esfuerzo en su elaboración, pero se han realizado para proporcionar un mejor resultado.

León como destino turístico tiene muchas oportunidades que puede aprovechar para posicionarse en un buen lugar dentro de los destinos de interior. Cada vez son más los turistas que se sienten atraídos por la historia y la cultura, asimismo, a nuestra sociedad le interesa conocer sus raíces y sus valores histórico-artísticos, algo que proporciona sentido de pertenencia. La planificación llevada a cabo en este proyecto junto con el deseo de León de compartir toda su riqueza artística y cultural son capaces de atraer un turismo de calidad y de impresionar a cualquier turista.

## Bibliografía

- Aparicio, J. P. (2014). *León monumental y turística*. Everest.
- Ayuntamiento de León. (2018). *Plan Estratégico León 2018–2027*. Recuperado de: <https://planestrategico.leon.es/plan-estrategico/que-es-un-plan-estrategico/>
- Ballerin, E. (2019). *Turismo Gastronómico: Quién, Cuándo, Dónde, Cuánto, Con quién y Por qué*. evaballarín.com. Recuperado de: <https://www.evaballarín.com/turismo-gastronomico/>
- Crespo, M. (2019). *León, la ciudad con más bares por habitante de toda España*. Traveler. Recuperado de: <https://www.traveler.es/gastronomia/articulos/leon-la-ciudad-con-mas-bares-por-habitante-de-toda-espana/10773>
- Daniel, R. (2021). *El PIB de Castilla y León se hunde un 7,9% en 2020, la mayor caída en 80 años*. elEconomista.es. Recuperado de: [https://www.economista.es/castilla\\_y\\_leon/noticias/11087366/03/21/El-PIB-de-Castilla-y-Leon-se-hunde-un-79-en-2020-la-mayor-caida-en-80-anos.html](https://www.economista.es/castilla_y_leon/noticias/11087366/03/21/El-PIB-de-Castilla-y-Leon-se-hunde-un-79-en-2020-la-mayor-caida-en-80-anos.html)
- Diario de León. (s. f.). *La provincia de León y sus comarcas*. Ediciones leonesas
- Diario de León. (2021). *Anuario 2020*. Galicia Editorial.
- *Dónde comer en León 2019: los 7 mejores restaurantes según TripAdvisor*. (2019). Diario de León. Recuperado de: <https://www.diariodeleon.es/articulo/leon/donde-comer-leon-2019-7-mejores-restaurantes-tripadvisor/201904081313001884270.html>
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito*. Pirámide.
- eLOGIA. (2020). *Estudio eCommerce 2020*. iabSpain.
- Escuela de Organización Industrial. (s.f). *RSE: el futuro para la sostenibilidad empresarial*. Studylib. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/7461804/rse--el-futuro-para-la-sostenibilidad-empresarial-1-1>

- Europaazul. (2019). *El turista gastronómico tiene mediana edad, con estudios superiores y laboralmente en activo*. europa-azul.es. Recuperado de: <https://europa-azul.es/turismo-gastronomico/#:%7E:text=Seg%C3%BAn%20este%20informe%2C%20el%20perfil,%20mandos%20intermedios%20y%20funcionarios>).
- *Fiestas de San Froilán en León: Lo Mejor, Historia, Programa*. (2020). La Taberna de Gaia. Recuperado de: <https://latabernadegaia.com/fiestas-de-san-froilan-en-leon/>
- García, P. (1996). *Guía Turística de León*. Diputación de León.
- González, A., & Pertejo, A. R. (2013–2014). *Evolución del sector turístico en la provincia de León* (Número especial) (pp. 143-168). Pecvnia Monográfico.
- Goodland, R. (1997). *Medio ambiente y desarrollo sostenible: más allá del informe Brundtland*. Trotta.
- Tech Sales Group. (2020). *El futuro del turismo: tendencias y retos para 2021*. HOSTELTUR Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024680\\_el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024680_el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html)
- Massud, S. A. (2013). *Plan de negocios: “Complejo turístico”*. Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5713/tesis-cs-ec-massud.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5713/tesis-cs-ec-massud.pdf)
- Muñoz, M. (2019). *El living del hotel W Barcelona luce un espectacular restyling*. HOSTELTUR. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018777\\_el-living-del-hotel-w-barcelona-luce-un-espectacular-restyling.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018777_el-living-del-hotel-w-barcelona-luce-un-espectacular-restyling.html)
- Pastrana, L., López, D. G., Altable, O., Alonso, J. L., & Viñago, A. (1990). *León vida y naturaleza*. Ediciones leonesas.
- Pérez, G. V. (2018). *50 rutas leonesas*. EOLAS ediciones.

- Prieto, B.E. (s. f.). *La matriz del Boston Consulting Group o de crecimiento y participación (Caso Bolivia) (página 2)*. Monografías. Recuperado de:  
<https://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion2.shtml>
- Puente, A. G. (2019). *El número de plazas en viviendas turísticas iguala ya en la capital al de todos los hoteles*. Diario de León. Recuperado de:  
<https://www.diariodeleon.es/articulo/leon/numero-plazas-viviendas-turisticas-igual-a-capital-todos-hoteles/201904130400001885423.amp.html>
- Salguero, M. (2015). *Densidad poblacional*. Prensa Libre. Recuperado de:  
<https://www.prensalibre.com/economia/densidad-poblacional/>.
- SOPDE. (2001). *Plan de Marketing turístico de la costa del sol Informe-Resumen*. Recuperado de:  
<https://www.supercontable.com/pag/documentos/comentarios/plandemarketing/Ejemplo%20de%20plan%20de%20Marketing%20.pdf>
- Valls, J. F., Bustamante, X., Guzmán, F., & Vila, M. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Vélez, V. S. (2018). *León pierde bares, pero sigue líder - La Nueva Crónica*. La Nueva Crónica. Recuperado de: <https://www.lanuevacronica.com/leon-pierde-bares-pero-sigue-lider>
- Vinetur. (2019). *Así es el turista gastronómico en España*. vinetur.com. Recuperado de: <https://www.vinetur.com/2019100958080/asi-es-el-turista-gastronomico-en-espana.html>