

## **LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES ANTE EL RETO EUROPEO CASTILLA Y LEON**

Luis ALVAREZ, Socio del Grupo de Asesoramiento Empresarial de Arthur Andersen.  
Bernardo RESCALVO, Socio responsable de la oficina de Valladolid de Arthur Andersen.  
Salvador PEÑARRUBIA, Gerente del Grupo de Asesoramiento Empresarial de Arthur Andersen.

Seminario de Gestión de PYMES impartido en la Semana del Dinero en noviembre de 1991.

Programa Integral de Formación para Directivos de PYMES, en fase de impartición.

### **1. INTRODUCCION**

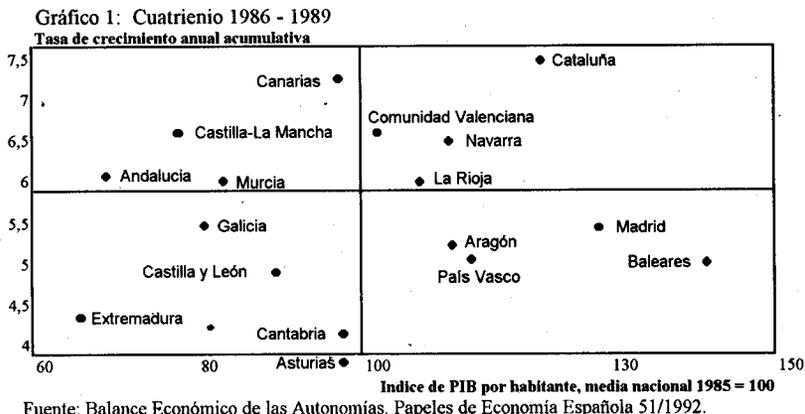
Antes de abordar en detalle el tema que nos ocupa "Estrategias Empresariales ante el reto Europeo en Castilla y León" creo que es necesario y a mi juicio imprescindible situar a los asistentes en el entorno económico que definen el mapa regional español de una manera simplificada aportando los datos macroeconómicos básicos.

#### **Principales magnitudes**

No es posible conocer con certeza cuales son las verdaderas dimensiones de las magnitudes macroeconómicas, por lo que es inevitable acudir a estimaciones que puedan resultar más o menos acertadas. Pero no es menos cierto que lo más importante no es conocer con exactitud la magnitud de un dato económico, sino su evolución temporal.

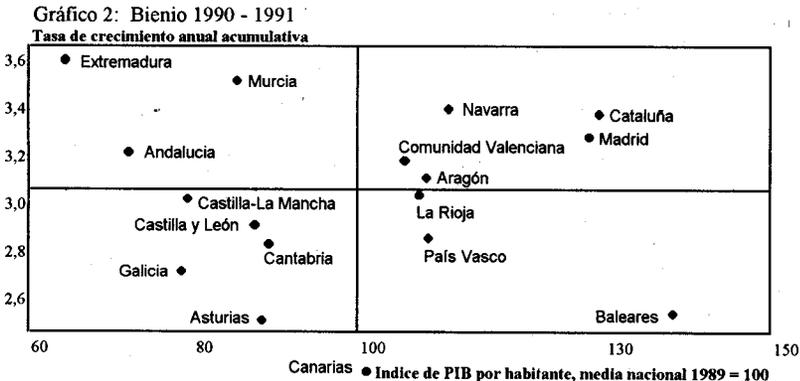
Los gráficos 1 y 2 siguientes presentan los datos fundamentales que configuran el comportamiento económico de las comunidades autónomas en las fases de la recuperación económica del período 1986 - 1989 y del fin del ciclo expansivo y desaceleración del crecimiento iniciada en 1990 - 1991. La caracterización de la situación económica de las comunidades autónomas en ambos periodos puede realizarse a través de una matriz que contempla dos índices económicos, por una parte la tasa de crecimiento real acumulativa de la producción de las comunidades autónomas y por otra

parte la situación del PIB por habitante en términos relativos sobre la media nacional en 1985. Estos dos índices permiten dividir el espacio económico español en cuatro escenarios:



Como se puede observar la Comunidad Castellano Leonesa se sitúa en el cuadrante caracterizado por un bajo nivel de desarrollo y crecimiento, siendo además inquilina de ese espacio desfavorable desde hace muchos años. No obstante, es preciso destacar de forma favorable para todas las comunidades autónomas el crecimiento alcanzado en este periodo.

Este mapa de crecimiento autonómico experimenta un cambio fundamental en el último bienio (1990 - 1991), en el que la economía de la Comunidad Económica Europea y la del resto de los países que integran la OCDE registran el fin del ciclo expansivo que había dominado en la economía mundial, y se abre paso a la fase de desaceleración económica que se agudiza en 1992. En efecto, la tasa acumulada media del crecimiento económico español cae hasta el 3,06 por cien y la Comunidad de Castilla y León registra un crecimiento real acumulado del 2,86 por cien, que es sensiblemente inferior al crecimiento real alcanzado en la etapa expansiva.



Fuente: Balance Económico de las Autonomías. Papeles de Economía Española 51/1992.

En el espacio inferior izquierdo permanecen las mismas que existían en el cuatrienio anterior exceptuando Extremadura que se sitúa como región de mayor crecimiento debido al comportamiento del sector energético y la construcción.

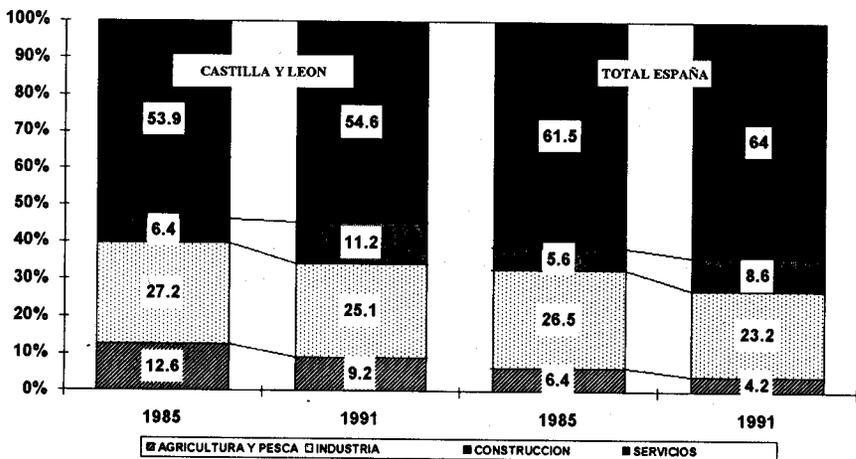
En el espacio superior izquierdo desaparece Canarias cuya crisis turística, entre otros factores, la sitúa en la peor situación. En los dos espacios derechos se producen novedades significativas respecto de la etapa 1986-1989: el ascenso de Madrid debido a la fuerza de su sector servicios y de Aragón por el peso del eje del Ebro, la permanencia del País Vasco y Baleares debido a la crisis turística y de la construcción. El resto de Comunidades mantienen su posición, destacando la confirmación de la posición de Cataluña como una de las comunidades autónomas no sólo de las más desarrolladas sino de las más dinámicas del territorio español.

Antes de analizar la evolución de las principales variables macroeconómicas, conviene situar a Castilla y León en el contexto de las regiones comunitarias. La aparición del cuarto informe periódico sobre la situación y evolución socioeconómica de las regiones de la Comunidad (Comisión de las Comunidades Europeas de 1991) vuelve a situarla entre las regiones con un PIB per cápita más bajo y con un índice de desempleo alto en relación con la media comunitaria. En efecto, ocupa el lugar 32, de un total de 171 regiones ordenadas de menor a mayor según su PIB per cápita que alcanza el 71% de media del PIB per cápita del total de la Comunidad Económica Europea. Por otra parte, su índice de desempleo se sitúa en un 85% superior al índice medio de desempleo de la Comunidad Económica Europea. Por estos motivos, se incluye entre las regiones consideradas como objetivo prioritario y está tipificada como una región atrasada, periférica, fronteriza y agrícola.

Por otra parte, la participación del PIB de Castilla y León sobre el PIB de España ha presentado una tendencia descendente pasando de representar el 6,03% en 1987 al 5,72% en 1991.

Tal y como se refleja en el cuadro siguiente, la evolución de la participación relativa en el PIB por los distintos sectores en Castilla y León es similar a la que se produce en España en términos globales. No obstante, destaca el mayor peso relativo de la agricultura y el incremento de la participación relativa de la construcción.

DISTRIBUCION SECTORIAL DEL PIB



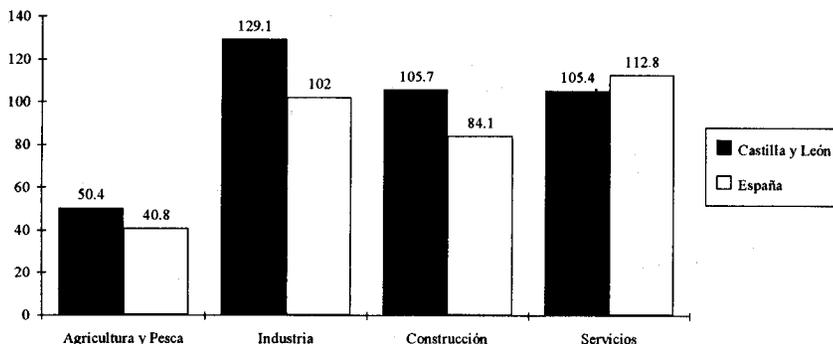
Fuente: Elaboración propia (datos FIES, EPA)

Si efectuamos una comparación con sus correspondientes medias nacionales, la agricultura, la industria y la construcción participan en mayor proporción, lo que implica que la terciarización de la economía regional se está produciendo de forma más lenta.

Finalmente, nos referimos a la productividad y a la situación del mercado de trabajo, analizando la productividad por sectores y las tasas de paro en la Comunidad y su comparación con la media nacional.

En cuanto a la productividad es destacable que excepto en el sector servicios, en el resto de sectores se obtienen índices de productividad, medidos como el cociente entre el PIB regional y la población ocupada, superiores a la media nacional.

## PRODUCTIVIDAD POR SECTORES



Fuente: Elaboración propia (datos FIES, EPA)

Por lo que se refiere al paro, Castilla y León ha tenido tasas inferiores a la media nacional, hecho que se confirma en los datos correspondientes a 1990 y 1991. También es cierto que su distribución no es homogénea por provincias, reflejando esta variable la desigual distribución que rigen casi todas las magnitudes económicas regionales, sus tasas de paro oscilan entre el 20,6% de Valladolid y 7,0% en Soria para el tercer trimestre de 1991, en el que la media regional se situó en el 14,2% y la media nacional en el 16,4%.

Una vez analizada globalmente la evolución del PIB y su distribución sectorial en los últimos años, pasamos a establecer las estrategias generales de cada uno de los sectores productivos de Castilla y León.

## 2. ACTIVIDAD POR SECTORES

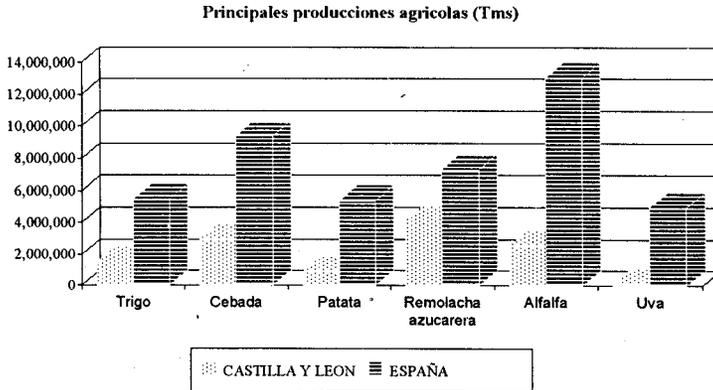
### Sector agrario

La agricultura juega un papel fundamental dentro de la economía de Castilla y León. El sector agrario supone el 9% del PIB. de la región. Y constituye el doble de la media nacional, que se cifra en el 4% del PIB. durante 1991.

La mayor parte de la superficie de cultivo (70%) se dedica al cultivo de los herbáceos (trigo, cebada, alfalfa,...) mientras que los cultivos leñosos, en especial el viñedo,

suponen 96.000 hectáreas (3,4%), y el resto (26%) está compuesto por tierras en barbecho o no ocupadas.

Los cultivos más importantes de la región en cuanto a producción son la remolacha, la cebada, la alfalfa, la patata y el trigo.



Fuente: Anuario Estadístico de España 1991.

El análisis de las magnitudes anteriormente citadas ofrece dos conclusiones:

- a) La agricultura de Castilla y León depende en gran medida de las condiciones climatológicas, ya que tan sólo el 10% de terreno es de regadío, siendo el resto de secano. Esta dependencia climatológica se manifiesta negativamente en la renta agraria durante los años de sequía, como es el caso del pasado 1991.
- b) Durante el año 1991 se han puesto de manifiesto muchas de las limitaciones que afectan a las estructuras productivas agrarias, derivándose éstas de la falta de adaptación de este sector a los cambios que se han producido en la demanda, siendo la consecuencia de una política agraria fuertemente proteccionista que ha favorecido su aislamiento del mercado.

Los productos que constituyen el grueso de la producción agrícola de la comunidad de Castilla y León son, precisamente, aquellos que presentan excedentes dentro de la CEE. y cuyos precios son superiores a los fijados en el mercado mundial. En condiciones de mercado más liberalizado no sería posible la supervivencia de numerosas explotaciones agrarias existentes.

de mercado más liberalizado no sería posible la supervivencia de numerosas explotaciones agrarias existentes.

La disminución en los precios de los productos regulados (latente en todas las reuniones de la Ronda de Uruguay del G.A.T.T.) intenta desincentivar este tipo de cultivos al disminuir la rentabilidad de los mismos para los agricultores. Esta caída de los precios agrarios, cifrada en una tasa de variación de -5,3% durante 1991 (Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación), incide notablemente en la renta agraria. Los primeros síntomas no se han hecho esperar, siendo la caída de la demanda de tierras de secano el dato más significativo. Otros síntomas se reflejan en el cambio agrícola que sufre la comunidad en cuanto a la intensificación de los cultivos. El crecimiento de los invernaderos, muestra de la búsqueda de cultivos alternativos con mayor proyección, no evitó que durante los tres primeros trimestres de 1991 se perdieran 5.400 empleos. Sin embargo, esta caída es inferior a la registrada a escala nacional.

Como resultado de esta configuración se ha generado una estructura agraria caracterizada por:

- elevados costes de producción
- existencia de excedentes estructurales subvencionados
- la CEE es la primera potencia importadora del mundo en productos agrarios y alimentarios
- las presiones internacionales que abogan por la liberalización del mercado. Este hecho se materializa en la Ronda de Uruguay, dentro del marco del G.A.T.T.

De la posible liberalización de mercados en el sector agrícola se derivaría un traspaso de recursos (tierras y mano de obra) que deberá ser absorbido por otros sectores mediante las medidas de política socio estructural, los fondos estructurales comunitarios y los fondos especiales de cohesión.

No obstante, en el caso de España debemos destacar que el 73% de las exportaciones se realiza a precios de mercado que no tienen ningún tipo de subvención.

España está en condiciones de partida óptimas para competir en algunos sectores agrarios y alimentarios. En primer lugar en el sector hortofrutícola que, con casi medio billón de pesetas de exportaciones en 1991, es sin duda el "buque insignia" de la agricultura española.

También el sector de aceites, con exportaciones de 122.000 millones de pesetas en 1991, y el vino y bebidas alcohólicas con 91.000 millones son dos sectores de futuro, a poco que aprendamos en este país "a vender".

En contrapartida, los sectores cerealista, ganaderos y de preparados de la industria agroalimentaria van a estar sometidos de modo creciente a una competencia insoportable de nuestros vecinos. La penetración de capital extranjero, las compras de empresas, las instalaciones de numerosos líderes europeos en el mercado español de la alimentación en los últimos años, puede empezar a considerarse como una auténtica colonización agroalimentaria que, si algo extraño no lo remedia, sólo cabe esperar que se consolide en el futuro.

Las soluciones, por tanto, deberían contemplar en la medida de lo posible los siguientes aspectos:

- Racionalización de la estacionalidad de la renta mediante la inversión en sectores menos estacionales o cultivos menos periódicos
- Impulso de la industria agroalimentaria para asegurar tanto el futuro del sector agrícola (asegurando la distribución y comercialización), como la potenciación del sector industrial que permita absorber los excedentes de recursos del sector agrícola contribuyendo de esta forma a la creación de valor añadido dentro de la región.
- La utilización de métodos de comercialización y marketing, hasta ahora inexistentes, de los productos como por ejemplo la potenciación y obtención de denominaciones y regulaciones de origen que posibilite su diferenciación y mejora de la calidad de los productos de la región. Esta estrategia esta orientada a sectores y productos muy específicos.
- El fomento del asociacionismo y cooperativismo de los agricultores para la creación de estructuras de mayor dimensión que permitan obtener mejoras en costes de producción a través de economías de escala y faciliten la consecución de sinergias.
- Mantenimiento de productos con fuerte cuota productiva en el mercado (remolacha) y potenciación de cultivos en auge (girasol, hortofructícolas y materias primas de bebidas alcohólicas).
- Difusión de los medios comunitarios disponibles para afrontar la reestructuración del sector; a saber Fondos Estructurales de la CEE, Fondos

Especiales de Cohesión, así como la demanda de beneficios derivados de las políticas socioestructurales.

- La mejora de las infraestructuras tanto a nivel de comunicaciones como de medios técnicos disponibles para el agricultor.

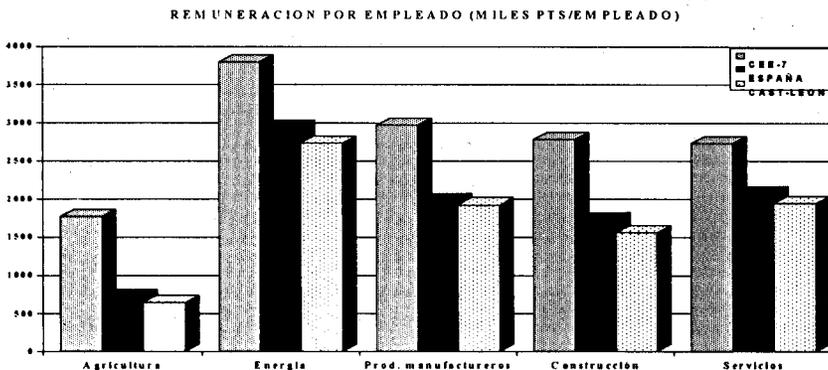
**Sector industrial**

En Castilla y León, el sector industrial ha constituido un pilar básico del crecimiento económico. Su contribución al PIB regional del 25,6% en 1990 así lo demuestra.

La desaceleración que experimenta la actividad industrial comienza en el año 1990, en el que la tasa real de variación pasó a ser del 3,3% frente al 5,5% del año anterior. No obstante, esta disminución es menor que la registrada en el ámbito nacional.

Por otra parte, el sector continúa manteniendo una alta tasa de productividad, con un índice del 126,6% respecto a una media de 100 para Castilla y León (España 102,6 respecto a su media).

Como se puede observar en el siguiente gráfico, las empresas castellano - leonesas, en general, tienen una ventaja al disponer de mano de obra con menor coste que el resto de comunidades y la CEE, así como de una dotación de recursos humanos, fundamentalmente dentro de su sistema educativo, nada despreciable.



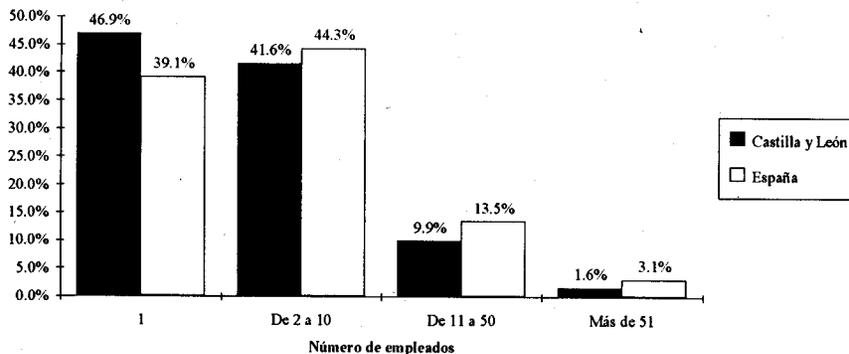
Fuente: Elaboración propia (datos Renta Nacional y su distribución provincial. BBV)

Por tanto, la mayor productividad y la disposición de mano de obra con menor coste suponen ventajas competitivas de las empresas castellano - leonesas. En conjunto, las informaciones anteriores, soportan la hipótesis de una polarización de la industria de Castilla y León. Por un lado las empresas con estrategias ofensivas basadas en ventajas de productividad y por otro aquellas con estrategias defensivas basadas en ventajas de costes.

Esta evolución de la industria nos conduce a identificar una cierta dinamicidad que ha de ser interpretada con cautela, pues el sector industrial castellano-leonés es altamente heterogéneo y concentrado, tanto territorial como sectorialmente, y en el que hay que distinguir las pequeñas y medianas empresas de aquellas que poseen grandes dimensiones, generalmente vinculadas a capital extranjero.

Las empresas industriales castellano-leonesas tienen un tamaño menor que el de la media nacional. Cabe destacar la importancia de la pequeña y mediana empresa ya que en 1992, el 98% de las empresas sobre las que se tenían datos tenían menos de 50 empleados y el 89% tenía menos de 10 trabajadores.

**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR NUMERO DE EMPLEADOS**



Fuente: El País. Anuario 1992. Ediciones El País.

Por tanto, observamos que en la mayoría de las ramas de la industria transformadora existe un excesivo número de empresas de reducida dimensión. Empresas cuyos recursos están abocados a integrarse si pretenden competir en unos mercados sometidos a una rivalidad cada vez mayor o a limitarse y especializarse en la cobertura de nichos de mercado específicos.

Los datos sobre gastos de I+D regionales demuestran que la región está llevando a cabo un esfuerzo tecnológico (gastos totales de investigación y desarrollo en porcentaje del PIB) similar al promedio nacional, lo que dada la acusada concentración de las actividades investigadoras en Madrid y Cataluña, sitúa a la región en un privilegiado tercer lugar en el conjunto de las 17 Comunidades Autónomas.

El reto que tiene planteado la industria de Castilla y León al respecto no es ni mucho menos el de sustituir las actividades en las que actualmente está especializada sobre la base de los recursos naturales de los que dispone, sino el difundir el "saber hacer" de las industrias más competitivas hacia las actividades más tradicionales.

Los 94.147 kilómetros cuadrados, algo más del 4% de la Comunidad de los Doce es una extensión demasiado amplia como para pensar que más tarde o más temprano no acaben atrayendo la atención de una Europa en pleno proceso de integración. Su baja densidad es indudablemente un obstáculo para atraer una industria pesada. Hoy en día sin embargo, los cambios tecnológicos apuntan hacia el mayor desarrollo de una industria que aunque más concentrada en los centros de decisión, tienden hacia la especialización de sus plantas productivas, con menores necesidades de empleo y mayor capacidad de generación de valor añadido.

La especialización de la industria regional es aún insuficiente. Bien es verdad que son apenas dos o tres grandes grupos (automóvil, energía y alimentación) los que polarizan la actividad industrial de Castilla y León.

La competencia de los países de reciente industrialización, ha puesto en entredicho la continuidad de las actividades menos productivas en los países desarrollados. Las empresas de estos últimos países han tenido que acentuar su estrategia basada en ventajas tecnológicas para compensar con aumentos de productividad los costes superiores tanto de la mano de obra como de capital. La diferenciación de productos mediante inversiones en mejoras de calidad, asistencia, marcas u otros intangibles, constituyen acciones complementarias para mantener las cuotas de los mercados existentes, mientras que el desarrollo de nuevos productos permite la apertura de nuevos mercados con los que compensar las pérdidas irrevocables de los mercados de productos tradicionales.

Como consecuencia de lo anterior, una de las estrategias que con mayor claridad se perciben en la evolución reciente de la industria consiste en la racionalización de la actividad industrial sobre los dos pilares siguientes:

- en primer lugar una mayor automatización de las unidades de producción
- y en segundo lugar, un aumento en el número de empleos en las actividades de servicios prestados a la industria lo que implica una terciarización de la industria.

La conducta de los grupos inversores se ha traducido en un desarrollo de las concentraciones verticales que vienen a complementar las tradicionales concentraciones horizontales con el objetivo de incrementar el valor generado por las empresas a través de la integración de actividades. El control de una cuota significativa de producción en un sector ya no es suficiente para garantizar el futuro de una firma. Una alteración en los parámetros de mercado de un input estratégico, un estrangulamiento financiero, la intervención de una marca poderosa, el desarrollo de un nuevo producto o un cambio brusco en los patrones de consumo son algunos de los muchos factores que pueden hacer fracasar un proyecto industrial inicialmente bien concebido.

En principio, es lógico pensar que con la escasa población y amplia extensión de Castilla y León se localizasen aquellas actividades en las que priman los factores de oferta asociados a la disponibilidad de recursos naturales sobre los factores de la demanda relacionados con la capacidad de compra de las zonas industriales y densamente pobladas. Por otra parte, la inversión tiende a concentrarse en sectores con demanda media o fuerte y con tecnología media o alta, mientras que la disponibilidad de recursos naturales juega un papel menor y la cualificación de la mano de obra tiene una transcendencia mucho mayor que su coste.

No obstante lo anterior, no debe olvidarse que la región limita con dos de las áreas de mayor capacidad de compra de la geografía nacional. Las distancias extra e intraregionales entre capitales de provincia explican por qué el mercado regional es solo un pequeño escalón entre el mercado local y nacional. Más aún, los ejes de tránsito por la región abiertos desde Madrid y Lisboa hacia los Pirineos en el nuevo marco de integración europea, reducen la dimensión del peldaño que separa el mercado nacional de los mercados internacionales. La renuncia a las oportunidades que brindan los mercados nacionales en bastantes casos pueden obedecer a factores culturales y psicológicos, sin embargo, los factores decisivos podrían ser el atraso tecnológico y la falta de información necesaria para reducir la aversión al riesgo.

La penetración hacia otros mercados podría llevarse a cabo mediante la realización de acuerdos de colaboración y cooperación que denominaremos alianzas estratégicas. Dichas alianzas pueden adoptar la forma de simples acuerdos de colaboración en determinados negocios, mercado, productos, limitando incluso su duración, o de constitución de empresas independientes en las que cada socio aporta, además de capital, un conjunto de fuerzas.

La materialización y puesta en práctica de cualquiera de estas formas de alianza estratégica para las empresas de la Comunidad de Castilla y León presenta diversas ventajas:

- a) Expansión: compartir esfuerzos para el desarrollo de mercados reduciendo la inversión necesaria para dicha expansión.
- b) Sinergias: el intercambio de conocimientos de los socios da lugar a reducciones de costes y mejora de la eficiencia
- c) Limitación del riesgo: el compartir los recursos e intercambiar los conocimientos de los socios limita el riesgo en relación con el que se daría si una empresa decide acometer un proceso de expansión por sí misma.
- d) Competencia: facilita la competencia en el mercado propio con otras empresas y posibilita la penetración de otros mercados, aumentando de esta forma la competitividad medida como la capacidad de una empresa de vender sus productos.

### Sector servicios

El sector servicios ha ofrecido pocas variaciones en los dos últimos años, manteniendo la estabilidad tradicional en su ritmo de crecimiento, en contra del incremento que se registra a escala nacional.

En el caso de Castilla y León, la población ocupada por el sector servicios representa el 47% de la población total de la región, y contribuye a generar el 55% del PIB regional. Para el conjunto español la contribución del sector se eleva al 61%, siendo la población ocupada superior en 4,9 puntos a la media castellano - leonesa, derivándose de ambos hechos una baja productividad de este sector en Castilla y León.

Afirmar que España es uno de los países líderes en cuanto al sector turístico es algo que nadie cuestiona. Efectivamente, el turismo representa para nuestro país la primera industria, con una aportación al PIB del 8,74% (1989), una población ocupada próxima a 1.400.000 personas (11,21%), y con unos ingresos del exterior cercanos a los 2 billones de pesetas.

La Comunidad de Castilla y León tiene una presencia importante a nivel nacional en cuanto a equipamiento hotelero, ocupando el quinto puesto en número de hoteles con 763, por detrás de Cataluña (1.849), Baleares (1.397), Andalucía (1.024) y Galicia (821) situándola en una posición significativa en términos de facilidades de alojamiento para el turismo.

El siguiente cuadro muestra la distribución en cuanto a categorías de los hoteles de la Comunidad y España:

	Hoteles Estrellas de oro						Hostales Estrellas de plata		
	Total	Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Una	Tres	Dos	Una
<b>Castilla y León</b>	763	2	17	68	70	66	4	256	280
<b>España</b>	9.603	78	470	1.420	1.309	1.273	113	2.431	2.509
<b>% Total</b>	8%	3%	4%	5%	5%	5%	4%	11%	11%

Fuente: Anuario El País 1992.

La importancia del turismo en el PIB de la economía española ha sido creciente en la década de los setenta, con un mantenimiento en la década de los ochenta y una cierta inflexión a partir del 89.

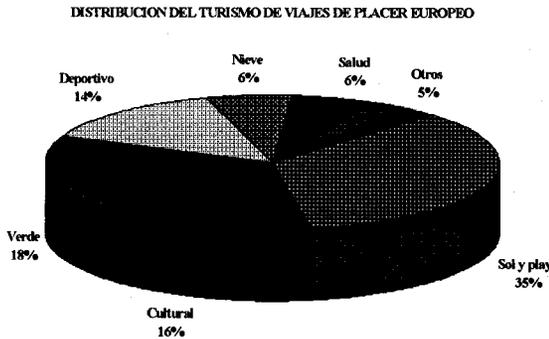
Entre las causas de este cambio de tendencia cabe destacar las siguientes:

- Causas coyunturales: clima benigno en Europa durante los años 89 y 90 y difícil situación económica de algunos países tradicionalmente emisores de turismo hacia España.
- Mediocres resultados obtenidos en años anteriores por algunos de los más poderosos tour-operadores, consecuencia de una política muy agresiva en precios para conseguir mayor cuota de mercado.
- Oferta cada vez más competitiva que ha ido surgiendo en mayor número de países.

Sin embargo, y a la vista de los cambios que se están observando en la demanda, es necesario adecuar las características de la oferta turística española a esa oferta renovada. Se trata de determinar cuáles son los elementos que pueden integrar un producto turístico que se adapte a aquella demanda, aunque de forma minoritaria, que ha sido denominada genéricamente turismo alternativo.

Dado que a efectos analíticos sólo se puede estudiar un número de alternativas, vamos a distinguir unos determinados segmentos que integran lo que antes hemos llamado turismo alternativo.

Según datos de la Secretaría General de Turismo se deduce que de los 218 millones de viajes al extranjero que los europeos han realizado en 1989, el 80% son viajes de placer. La distribución de este turismo se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: La Política Regional en España. Colegio de Economistas de Madrid Nº 45-46

La cuota española en los distintos mercados de productos turísticos alternativos es todavía reducida, muy por debajo de sus posibilidades reales. De cada 100 europeos que vienen a España en viajes de placer, 73 se dirigen a nuestras playas, mientras que sólo 7 son viajes de turismo verde y 12 de turismo itinerante. Las diferencias son suficientemente significativas por sí mismas.

Dentro del sector servicios de la Comunidad de Castilla y León, hay que destacar la existencia de una oferta turística y hotelera diversificada, siendo una región con abundantes monumentos históricos, religiosos y culturales, destacando entre ellos los numerosos castillos medievales que dan nombre a la región, las iglesias románicas y las catedrales góticas.

Además, su relieve incluyendo a la vez llanuras (el 65% del total de la superficie) y zonas montañosas (el 35% del suelo) junto con abundantes ríos, entre otros recursos, hacen de ella una región muy atractiva para el turista y la práctica de deportes como la caza y la pesca. A estos atractivos históricos y naturales se ha incorporado una importante oferta de equipamiento para la práctica de golf, vela, etc.

Castilla y León, como hemos visto, no sólo tiene la posibilidad, sino la necesidad de desarrollar una oferta turística con el propósito de mejorar progresivamente su cuota en el sector del turismo. A pesar de ello, el número de pernотaciones sigue siendo muy reducido en relación con la media nacional, lo cual confirma que Castilla y León continúa siendo una región de paso ( 1,70 pernотaciones por viajero en 1990 en Castilla y León frente al 2,72 de media nacional)

Algunas de las alternativas para estimular el desarrollo del turismo en la Región de Castilla y León podrían ser:

- En el turismo cultural e itinerante, creando alojamientos a lo largo de itinerarios previamente estudiados, de carácter histórico o paisajístico, con riqueza monumental, incluyendo la creación de alojamientos en las ciudades con una oferta característica que los haga ser centros potenciales de atracción turística. Por ello será imprescindible la mejora de la red viaria que permita el acceso en mejores condiciones a toda la región.
- En turismo deportivo, creando las instalaciones necesarias para su práctica (campos de golf, puertos deportivos, instalaciones deportivas municipales, anexos a alojamientos turísticos, etc.).
- En turismo verde, de naturaleza o rural, fomentando la creación de los alojamientos más adecuados al carácter de esta actividad, preferentemente mediante la utilización de viviendas rurales de determinado nivel de calidad, antiguos palacios, molinos, conventos etc., la señalización de itinerarios de montaña y la creación de áreas adecuadas a su práctica, con suficiente garantía para el respeto y conservación del medio ambiente.
- En turismo de salud, fomentando la creación de establecimientos que atiendan la creciente demanda de este tipo de turismo (talasoterapia, dietética, belleza, etc.).

En una economía de mercado, sólo se puede llevar a cabo una política de oferta a través de instrumentos de eficacia relativa. Por una parte, las Comunidades Autónomas pueden dictar normas que regulen la calidad de la oferta, requisitos mínimos, etc., así como influir en el mayor o menor desarrollo urbanístico y, consecuentemente, crecimiento turístico. Asimismo, pueden utilizarse los incentivos (créditos o subvenciones a la inversión) que sean posibles. En el mes de agosto pasado, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha aprobado una orden por la que se conceden incentivos para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas e instituciones turísticas, de acuerdo con el plan marco de competitividad del turismo Español (Plan Futures).

**Bibliografía:**

- La Industria en las Comunidades Autónomas. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Balance Económico de las Autonomías. Papeles de Economía Española. Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social (Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Anuario Estadístico de Castilla y León 1991. Junta de Castilla y León.
- Anuario Estadístico de España 1991. Instituto Nacional de Estadística.
- La Política Regional de España. Economistas Colegio de Madrid.
- Informe Anual Mundial sobre el Sistema Económico y las Estrategias. Ciencias de la Dirección.
- Anuario El País 1992. El País.
- La Situación de la Agricultura en la CEE. Comisión de la Comunidades Europeas.
- Revista de Economía nº13/92. Consejo General de Colegios de Economistas de España.
- Castilla y León, Buscando nuevas vías. Expansión 31/1/92.
- Claves para una Mejor Gestión. Salvador Peñarrubia. Expansión 13/10/92.
- Castilla y León. La Gaceta 24/7/92.