



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA
Y GESTIÓN CULTURAL**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN
CASTILLA Y LEÓN. PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA”**

M^º DEL PILAR BERMEJO HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA
Y GESTIÓN CULTURAL**

CURSO ACADÉMICO 2013 / 2014

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN
CASTILLA Y LEÓN. PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA”**

Trabajo presentado por:

M^a DEL PILAR BERMEJO HERNÁNDEZ

Tutores:

LUIS CÉSAR HERRERO PRIETO

CHANTHALY S. PHABMIXAY

FACULTAD DE COMERCIO DE VALLADOLID, JULIO 2014

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

**Gracias a todos los que han colaborado
en este proyecto en el pasado y presente, y
a los que colaborarán en el futuro.**

RESUMEN

¿Por qué desarrollar una empresa de Turismo de Arquitectura Moderna y Contemporánea en Castilla y León? El Turismo Cultural se presenta como uno de los sectores con más proyección dentro del sector turístico y de la economía española. Está muy ligado al Patrimonio Histórico, sobre todo al arquitectónico. De hecho es muy fácil identificar a Castilla y León con su Patrimonio Histórico: Yacimientos Arqueológico, Arquitectura Religiosa, Catedrales, Monasterios, Castillos y Fortalezas, Museos... Los esfuerzos de las Administraciones Públicas y de las empresas turísticas se han dirigido a esta tipología de patrimonio cultural. Sin embargo, las ciudades de nuestro entorno disponen de otro tipo de patrimonio más cercano en el tiempo que los ciudadanos deberían conocer y apreciar como parte de nuestra identidad urbana y de la historia reciente. Este documento desarrolla el plan de viabilidad de una empresa que se dedicará a ofrecer servicios relacionados con el Turismo Cultural de Arquitectura Moderna y Contemporánea en Castilla y León, y a la difusión de este Patrimonio Cultural. Se analiza primero el sector y el mercado del Turismo Cultural en general, y del Turismo de Arquitectura en particular, de tal manera que nos permita definir de manera realista los objetivos y la documentación técnica de la empresa, y considerar la viabilidad económica y social del proyecto en el ámbito de Castilla y León.

Palabras claves: turismo cultural, arquitectura moderna, arquitectura contemporánea, Castilla y León

ABSTRACT

Why develop a tourism of modern and contemporary architecture company in Castilla y León? Cultural tourism is one of the sectors most promising within the tourist industry and the Spanish economy. It is closely linked to the historical heritage, especially to the architectural. In fact is very easy to identify the Castilla y León with its historic heritage: archaeological sites, religious architecture, cathedrals, monasteries, castles and fortresses, museums... The efforts of public authorities and tourism enterprises have been directed to this type of cultural heritage. However, cities around us have another type of local heritage in time that citizens should know and appreciate as part of our urban identity and recent history. This document develops the plan of viability of a company that is dedicated to offering services related to cultural tourism of modern and contemporary architecture in Castilla y León, and to the dissemination of this cultural heritage. Is first analyzed cultural tourism market and the sector in general, and of the tourism of architecture in particular, in such a way that allows us to define realistic objectives and the technical documentation of the company, and consider the social and economic viability of the Project in the area of Castilla y León.

Key words: Cultural tourism, modern architecture, contemporary architecture, Castilla y León

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y ESTRUCTURA	5
1. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL TURISMO CULTURAL Y DEL TURISMO DE ARQUITECTURA.....	8
1.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL TURISMO CULTURAL	8
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL TURISMO CULTURAL EN ESPAÑA Y EN CASTILLA Y LEÓN.....	8
1.1.2. ANÁLISIS DEL TURISMO CULTURAL EN ESPAÑA Y EN CASTILLA Y LEÓN	11
1.1.3. LAS POLÍTICAS CULTURALES EN EL TURISMO CULTURAL EN ESPAÑA Y EN CASTILLA Y LEÓN	21
1.2. LA ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA COMO PATRIMONIO.....	23
2. TURISMO DE ARQUITECTURA: UN NUEVO NICHOS DE MERCADO.....	25
2.1. JUSTIFICACIÓN DEL TURISMO DE ARQUITECTURA COMO NUEVO NICHOS DE MERCADO	25
2.2. CASOS COMPARADOS DE TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN ESPAÑA	30
3. LOS RECURSOS DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN	38
3.1. DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍAS ARQUITECTÓNICAS MODERNAS Y CONTEMPORÁNEAS	38
3.2. ACOTACIÓN Y CATALOGACIÓN DE LOS RECURSOS OBJETO DE ESTUDIO	40
3.2.1. ÁVILA	41
3.2.2. BURGOS	42
3.2.3. LEÓN	43
3.2.4. PALENCIA	44
3.2.5. SALAMANCA	45
3.2.6. SEGOVIA	46
3.2.7. SORIA	47
3.2.8. VALLADOLID	48
3.2.9. ZAMORA	49
4. PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN	50
4.1. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	50
4.1.1. ORIGEN DE LA IDEA DEL PROYECTO	50
4.1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	50
4.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO	51
4.1.4. VALORES Y FACTORES DIFERENCIALES.....	53
4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO	54
4.2.1. ANÁLISIS EXTERNO	54
4.2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	65
4.2.3. ANÁLISIS DAFO	68
4.3. MERCADO DE REFERENCIA	69
4.3.1. PRODUCTOS / SERVICIOS – MERCADO	70
4.3.2. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN	74
4.4. PLAN DE MARKETING	76
4.4.1. OBJETIVOS	76
4.4.2. ESTRATEGIA DE COMERCIAL	76

4.4.3. POLÍTICAS COMERCIALES	77
4.5. ASPECTOS FORMALES Y LEGALES DE LA INICIATIVA	93
4.5.1. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	93
4.5.2. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA: SOCIETARIOS, FISCALES, ADMINISTRATIVOS Y LABORALES	93
4.6. INFRAESTRUCTURAS DE LA EMPRESA	97
4.7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	98
4.7.1. ÁREAS DE LA EMPRESA. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	98
4.7.2. ORGANIGRAMA.....	99
4.8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	100
4.8.1. ESTUDIO ECONÓMICO	100
4.8.2. ESTUDIO FINANCIERO	109
5. CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112

INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y ESTRUCTURA

“La arquitectura es el testigo insobornable de la historia, porque no se puede hablar de un gran edificio sin reconocer en él el testigo de una época, su cultura, su sociedad, sus intenciones...”

Octavio Paz

El proyecto que se presenta en este documento se denomina **REDES URBANAS**. Es una plataforma digital de servicios para turistas (internacionales, nacionales, regionales y locales) basados en la Arquitectura de Moderna y Contemporáneo que pretende crear una red de sinergias en Castilla y León y su sociedad, a la vez que potenciar una función social y educativa mediante la difusión y sensibilización de nuestros ciudadanos hacia nuestro Patrimonio Cultural.

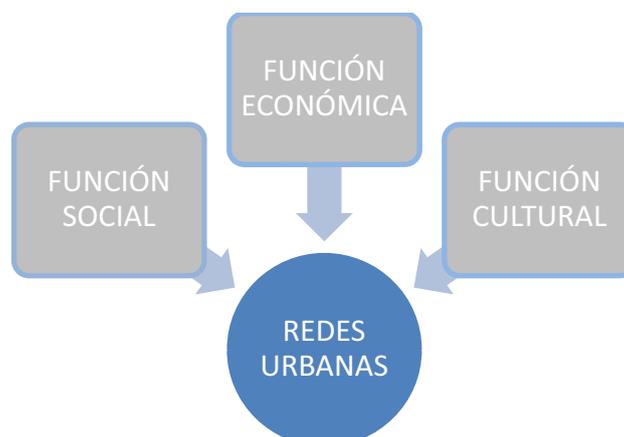
El Turismo, y desde la década de los 90' del s. XX, el Turismo Cultural, se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes tanto en España como a nivel internacional. Es el momento en el que aparece un nuevo modelo de turismo que *“busca alternativas que den respuesta a una demanda cada vez más exigente, segmentada y cambiante”* (Bonet, 2003), y con él un nuevo perfil de **turista cultural**, que busca diversificar y enriquecer sus experiencias en turismo (Bonet, 2004 y Herrero, 2011), fijándose en patrimonios culturales que hasta este momento no se habían unido de forma clara al turismo de las ciudades. Es un Turismo que Participa en el **desarrollo y dinamización** de los **entornos urbanos** y de su **Patrimonio Cultural**, tanto a nivel regional como local. Es necesario para mantener y conservar todo este Patrimonio, así como sus espacios, arquitecturas y paisajes, que éstos sean reconocidos y apreciados, no sólo por los turistas que acceden a nuestras ciudades, sino también por parte de los ciudadanos que habitan en ellas. Es aquí dónde se encuentra justificación para este nuevo nicho en Castilla y León: el Turismo de Arquitectura. Nicho que está muy presente en el desarrollo turístico y urbano de las grandes ciudades internacionales como Nueva York, Chicago, Rotterdam, París, Berlín, Londres, etc, pero también en ciudades españolas como Barcelona, Madrid y Bilbao. Es el momento de poder desarrollarlo en ciudades de menor tamaño, pero con un importante patrimonio.

La definición del Turismo Cultural, sin embargo, es muy compleja y cambiante debido a la gran cantidad de motivaciones, actores implicados y patrimonio cultural que van ampliando el concepto con cada nuevo estudio sobre el sector. Como primera aproximación, la **Organización Mundial del Turismo (OMT)** caracteriza al Turismo como *“un fenómeno social, cultural y económico”* (Glosario Básico OMT). Son fortalezas importantes que posee el Turismo Cultural actual, ya que generan una serie de efectos sobre las ciudades, sus ciudadanos y los turistas. Entre los más representativos está en primer lugar los **efectos económicos** sobre la economía local y regional (visitas a los monumentos, hostelería, alojamientos, comercio, etc), los **efectos sociales** al fomentar el empleo en el sector, la participación, sensibilización e intercambio de experiencias, el sentido de pertenencia y por último

efectos culturales que se manifiestan en la difusión, conocimiento y preservación de la Cultura y Patrimonio de los territorios.

Uno de los últimos estudios sobre el Turismo Cultural afirma que *“la Cultura y el Patrimonio Cultural se convierten en la base del Turismo Cultural”*, y que *“el Turismo Cultural actual pues nace unido al Patrimonio”* (Morère y Perelló, 2013). Comparto esta idea, sobre todo si pensamos en el Turismo de Arquitectura, el cual identificamos con el Patrimonio Histórico representado por **yacimientos arqueológicos, iglesias, catedrales, monasterios, castillos y fortalezas, palacios y casas nobles**. Pero ¿es éste el único Patrimonio que poseemos y que caracteriza a nuestras ciudades? Todas las capitales de provincia de Castilla y León presentan un tejido urbano que se caracteriza por la acumulación de las distintas épocas vividas. Una de las menos reconocidas y apreciadas por la mayoría de los ciudadanos, tal vez por ser la más cercana en el tiempo y por haber sufrido las transformaciones de las reformas urbanísticas de las décadas de los 50 – 70 del s. XX, es la época de finales del s. XIX y primeras décadas del s. XX. No existen gran cantidad de estudios, documentación o inventarios globales de la arquitectura de esta época en Castilla y León, ya que la que existe se presenta de forma heterogénea y dispersa, lo que dificulta la visión homogénea y unitaria de este posible producto cultural. Por el contrario, se está produciendo un **boom de la Arquitectura de Autor** desarrollada en los tiempos finales del s. XX y en el s. XXI, de la que existen numerosos estudios y libros sobre arquitectura, arquitectos, ciudades, etc. Se va a realizar en este trabajo un importante esfuerzo para identificar, inventariar y ordenar la Arquitectura Moderna y Contemporánea de Castilla y León, con el fin de poder ofertar estos recursos culturales como productos turísticos.

Por intentar contribuir a la difusión, conservación y acercamiento de la sociedad a la Arquitectura que cambió la fisonomía de nuestras ciudades castellano - leonesas, nace la idea de este proyecto que me permite aunar dos de mis pasiones: mi profesión de Arquitecto – Urbanista y la difusión del Patrimonio Arquitectónico de nuestra Comunidad Autónoma. **REDES URBANAS** aúna tres objetivos principales de trabajo:



El proyecto se estructura en cinco capítulos. En el **primer capítulo** se realizará un análisis del sector del Turismo Cultural en general y del Turismo Cultural de Arquitectura en particular. Se definirán y se analizará su evolución en el ámbito de España y de Castilla y León y se enumerarán sus principales características. Se analizarán las características de la oferta y la demanda de este tipo de Turismo, a través de las estadísticas ofrecidas por CULTURAbase y FAMILITUR, y se estudiarán las políticas culturales realizadas en torno al Turismo Cultural, tanto en España como en Castilla y León. Por último se analizará la consideración de la Arquitectura Moderna y Contemporánea como Patrimonio. En el **segundo capítulo** se justifica el Turismo de Arquitectura como nuevo nicho de mercado, describiendo diversos casos de arquitectura moderna y contemporánea tanto internacionales como nacionales. En el **tercer capítulo** se delimitan las posibles categorías de estudio para este tipo de Patrimonio, realizando un catálogo de los recursos arquitectónicos de Castilla y León que se incluirán en los servicios ofrecidos por **la empresa**. En el **cuarto capítulo** se incluye el Plan de Viabilidad de **REDES URBANAS**, necesario para determinar la rentabilidad de la propuesta y para considerar la puesta en marcha de la iniciativa. El **último capítulo** incluye las conclusiones del trabajo realizado.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL TURISMO CULTURAL Y DEL TURISMO DE ARQUITECTURA

1.1 . DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL TURISMO CULTURAL

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL TURISMO CULTURAL EN ESPAÑA Y EN CASTILLA Y LEÓN

Para poder realizar un análisis del sector del Turismo Cultural en el que se incluye el de Arquitectura, debemos en primer lugar partir de la definición de Turismo y su caracterización en el Turismo Cultural.

Para el **Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE)**, turismo es en sus dos primeras acepciones:

1. Aquella actividad o hecho de viajar por placer.
2. Conjunto de medios conducentes a facilitar estos viajes.

Esta definición está mucho más desarrollada y consensuada a través de los organismos que estudian este sector a nivel mundial. En el **Glosario Básico de la Organización Mundial del Turismo (OMT)** se define el término como *“fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”*, y en el año 2001 la OMT incluía el ocio entre las motivaciones de los turistas. En España el fenómeno del Turismo nace entre el s. XVIII – XIX entre las capas sociales más acomodadas y relacionado con el Turismo Vacacional en el mar o en segundas residencias en el Norte y el Levante español, pasando posteriormente en la década de 1960, gracias al desarrollo masivo de los vehículos (medio de transporte al alcance de todos) y a las mejoras laborales y de renta, a convertirse en el Turismo de masas y globalizado de “sol y playa”, que aún hoy es uno de los motores económicos de España.

Es más difícil la definición del **Turismo Cultural**, sobre todo en lo referente al concepto **Cultura**, y a todas las manifestaciones que la misma engloba. La **RAE** no define el **Turismo Cultural**, por lo que se incluyen las definiciones para el término **Cultura**:

1. Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre.
2. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social, etc.
3. Conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.

Es por lo tanto un término muy amplio que permite incluir manifestaciones diversas y heterogéneas como patrimonio, arte, gastronomía, tradiciones, artesanía, etc. Pero sobre todo identificamos la **Cultura** con la **protección del Patrimonio**, hecho que se manifiesta con la redacción de la **Carta de**

Venecia de 1964 y de la creación del **Patrimonio Mundial** por parte de la UNESCO en 1972 (Morière y Perelló, 2013), porque es en el Patrimonio en el que se fundamenta el **Turismo Cultural**. Es sin embargo un sector de reciente estudio (los primeros estudios y trabajos datan de la década de 1990) y en constante transformación y discusión. A pesar de su nueva consideración como sector, la **UNESCO** en el **Congreso ICOMOS** (1969) y en la **Carta del ICOMOS** de Bruselas en 1976 ya definía el Turismo Cultural: *“es aquella forma de Turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios histórico – artísticos. Ejerce un efecto realmente positivo sobre éstos en tanto en cuanto contribuye – para satisfacer sus propios fines – a su mantenimiento y protección. Esta forma de Turismo justifica, de hecho, los esfuerzos que tal mantenimiento y protección exigen de la comunidad humana, debido a los beneficios socio – culturales y económicos que comporta para toda la población implicada”*. Estas primeras definiciones se fijaban sobre todo en la idea de Patrimonio. Los cambios a nivel social y económico han ido modificando los modos de vida, de viajar, los tipos de experiencias que se esperan del viaje, la tipología de turistas, etc, y con ello han ampliado las definiciones y categorías del **Turismo Cultural** de manera muy notable. Así, por ejemplo, la **OMT** en 1995 presenta una definición más general: *“todos los movimientos de las personas para satisfacer la necesidad humana de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros”*. Y otro ejemplo, **Greg Richards** que en diversos estudios va modificando su definición de Turismo Cultural: *“el desplazamiento de personas desde sus lugares habituales de residencia hasta los lugares de interés cultural con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales”* (1996), *“todos los movimientos de personas con destino a atractivos culturales concretos, como sitios de interés patrimonial, manifestaciones artísticas y culturales, exposiciones de arte y teatro, en ciudades ubicadas en países que no son su lugar habitual de residencia”* (1998), *“modalidad turística que tiene como principal motivación la visita del patrimonio histórico – etnológico – artístico de los destinos turísticos”* (2001). Y en el ámbito nacional, según los estudios con base documental realizados por **Turespaña** (2001), *“turismo cultural es un viaje, a lugares diferentes de la residencia habitual, motivado por el deseo de conocer – comprender – estudiar otras culturas, experimentando principalmente en las actividades culturales”*.

Pero, ¿qué es el Turismo Cultural para Castilla y León? No cabe duda que el Patrimonio Cultural (entendido como artístico, natural y cultural) de Castilla y León es una de las fortalezas más importantes para el desarrollo económico de la Comunidad. Su importancia queda patente en la redacción del **Plan PAHIS 2004 - 2012** (y el futuro **Plan PAHIS 2014 – 2020**) y en la definición que se incluye en el **Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León (2009 – 2013)**: *“El turismo ha de ser concebido como la conservación, promoción y puesta en valor de los recursos culturales, artísticos y*

medioambientales con el objetivo de materializar su riqueza en actividad económica cuantificable, logrando aunar competitividad y sostenibilidad”.

El **Turismo Cultural** actual tiene sus precedentes en las peregrinaciones y visitas culturales que se hacían desde la Antigüedad, y que de forma más importante surgieron entre los s. XVII – XIX con los viajes del **Grand Tour** que realizaban los jóvenes aristócratas ingleses primero y las clases burguesas después de toda Europa y que tenían carácter educativo. Nace por lo tanto como un primer Turismo **elitista**. No es hasta el s. XX cuando el **ocio** se convierte en motivo principal del viaje, sobre todo en Europa por la tradición y riqueza de su patrimonio (Richards, 2006). En España el germen del Turismo Cultural se puede identificar con la creación en 1905 de la **Comisión Nacional de Turismo**, que unifica Patrimonio y Turismo, con el fin de *“fomentar en España las excursiones artísticas y de recreo del público extranjero”*. Desde entonces aparecieron distintos organismos encargados del desarrollo del turismo basado en el Patrimonio cultural, histórico y artístico y de la divulgación y conservación de los mismos. Es en la década de 1970, con el estancamiento del **Turismo de “sol y playa”**, cuando se buscan otras tipologías de turismo que se dirijan a segmentos más minoritarios y específicos de la sociedad. Se busca en los 80’y 90’ del s. XX un Turismo que se desarrolle tanto en un contexto **sociocultural** como **económico**, y que una por tanto **vacaciones, turismo y cultura**. Es el periodo en el que nacen las **Rutas Turísticas Nacionales**, la declaración de las **Ciudades Patrimonio de la Humanidad** y en el que se produce la descentralización en materia de Turismo a favor de las Autonomías, que reorientan sus modelos turísticos hacia la calidad y la competitividad. Aparecen así el Turismo de Interior, el Activo, el Cultural, etc. Y dentro del Turismo Cultural: Patrimonial, Cinematográfico, Gastronómico, Enológico, Idiomático, Festivales...

¿Qué caracteriza al Turismo Cultural de Castilla y León? En el diagnóstico realizado en el **Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León (2009 – 2013)**, se describen las principales características del sector, que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Condiciones geográficas favorables en relación con el clima, localización en la península ibérica, paisaje, etc).
- Riqueza de la oferta cultural, patrimonial, natural y museística, así como de la gastronomía y vinos de la región, que no se materializa en una marca turística consolidada y homogénea.
- Amplia oferta de alojamientos (sobre todo en turismo rural) y de infraestructuras de servicios.
- Es un sector muy sensible a la capacidad de gasto de personas y familias, por lo tanto sufre en periodos de crisis.
- Se caracteriza por ser un turismo de proximidad, con estancias de corta duración y gasto medio.

- Marcada estacionalidad del destino en periodos vacacionales (verano, Semana Santa...) y de fin de semana o puentes.
- Oferta turística de calidad que permite personalizar los viajes y experiencias, y dirigirse a segmentos concretos con un buen nivel cultural y de poder adquisitivo.
- Insuficiente desarrollo de la innovación y la implantación de las nuevas tecnologías en las empresas del sector, que no se corresponden con el nivel de uso de nuevas tecnologías del turista.
- Dependencia de la demanda turística nacional, con mayor importancia de la demanda de la propia Comunidad.

No existe tampoco una definición específica de Turismo de Arquitectura, sólo el marketing urbano o de ciudades estudia en parte el tema, como veremos en un punto posterior. Por lo tanto acudimos de nuevo a la **RAE**, para ver su definición de arquitectura:

1. Arte de proyectar y construir edificios.

Podríamos aventurarnos a definir, por lo tanto el **Turismo de Arquitectura**, como el viaje, a lugares diferentes de la residencia habitual, motivado por el deseo de conocer – comprender – estudiar el arte de proyectar y construir edificios por parte de otras culturas. Pasando a englobar en este punto la arquitectura moderna y contemporánea junto a la patrimonial, incluida hasta el momento en el **Turismo Patrimonial**.

En definitiva el **Turismo Cultural** es un sector que *“en la actualidad ha pasado a convertirse en un producto de consumo generalizado y una de las áreas con mayor crecimiento dentro del comercio turístico”* (Herrero, 2011) y que por lo tanto ofrece numerosas fortalezas y oportunidades para el desarrollo de la empresa dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Sobre todo en la categoría de la **Arquitectura Moderna y Contemporánea**, que no ha sido estudiada y que tampoco es muy reconocida por parte de los ciudadanos y de las Administraciones, pero que sin duda se ha convertido en uno de los numerosos *“nichos emergentes”* surgidos con la integración de la cultura en *“casi todas las formas de hacer turismo”* (Herrero, 2011).

1.1.2. ANÁLISIS DEL TURISMO CULTURAL EN ESPAÑA Y EN CASTILLA Y LEÓN

Son escasos los datos estadísticos publicados en relación a la oferta, demanda e impacto cultural del Turismo Cultural en España y en Castilla y León. Para el análisis del sector se utiliza la base de datos **CULTURAbase** que incluye datos estadísticos específicos del sector hasta 2012, procedentes de Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR), Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y de la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), así como la **Cuenta Satélite del Turismo en España**.

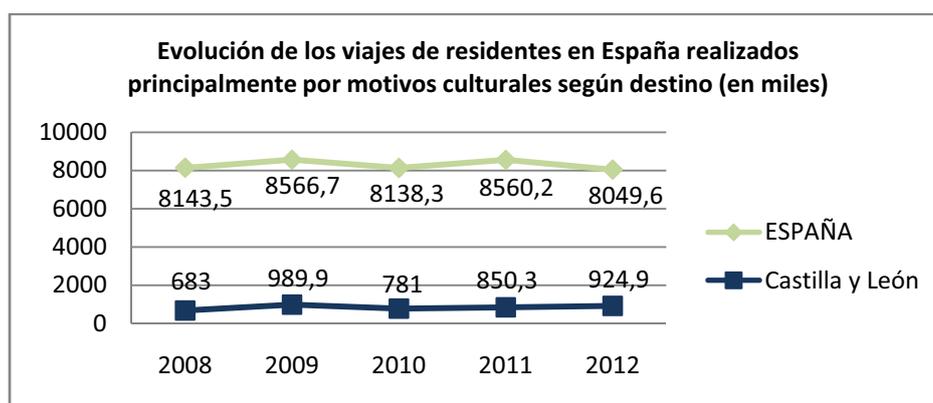
La **Cuenta Satélite del Turismo en España, Base 2008, Serie contable 2008 – 2012** (Fuente Instituto Nacional de Estadística), arroja un dato provisional del porcentaje del Turismo sobre el PIB para 2012, del 10,90%. La **Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)** para ese año indica que un 52,8% de los viajes se realiza por ocio, y de éstos un 14% corresponde al Turismo Cultural. Por lo tanto el **Turismo Cultural** representaría en torno a un **0,81%** sobre el PIB. Vemos que desde el año 2008 la evolución ha sido positiva:

Anexo 1. Aportación del turismo al PIB de la economía española (1)

	2008	2009	2010	2011
VALORES ABSOLUTOS (Millones de euros)	113.645	105.557	109.325	114.965
EN PORCENTAJE SOBRE EL PIB	10,4	10,1	10,4	10,8

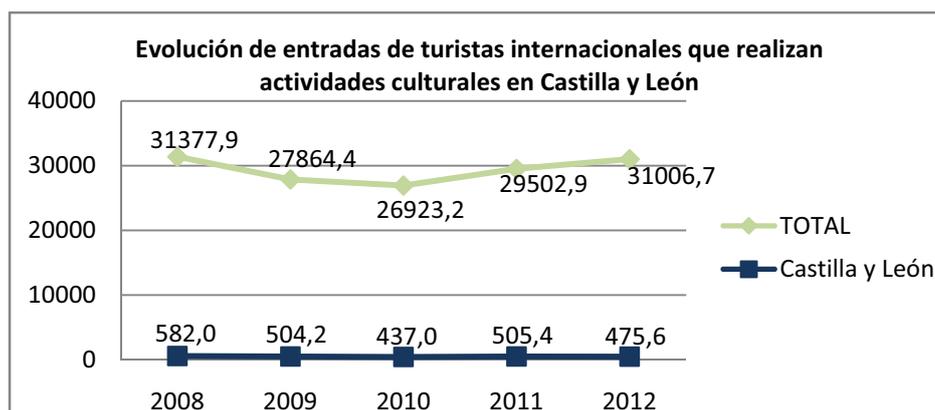
Fuente: I.N.E. S.G. de Cuentas Económicas y Empleo. Cuenta Satélite del Turismo en España

De los **14.680.952 viajes** que realizaron los españoles en 2012 con destino a Castilla y León, **7.169.767** fueron viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones. Los viajes que se pueden encuadrar dentro del **Turismo Cultural** ascienden a **924.900** (6,3% del total de viajes recibidos por Castilla y León y el 12,9% respecto de los viajes de ocio, recreo o vacaciones). Este dato supone un aumento constante desde 2008 (salvo el descenso sufrido en 2010), y un mejor comportamiento que para el conjunto de España, que se presenta con mayores altibajos. Castilla y León recibe sobre todo un **Turismo Nacional**, ya que los **turistas internacionales** que nos visitaron en 2012 y que realizaron actividades culturales fueron **582.000**, cifras muy inferiores en relación a las primeras y con un comportamiento más estabilizado que en el global de España. Vemos por lo tanto que la crisis económica no ha incidido en exceso en nuestro turismo de interior.



Realización propia a partir de los datos de CULTURAbase

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA



Realización propia a partir de los datos de CULTURAbase

Los viajeros culturales españoles en 2012 tenían su origen principalmente en la Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y País Vasco. Castilla y León se posicionó en el **cuarto lugar** de destino de viajes de los españoles lo que representa un 10% sobre el total de viajes. En Castilla y León, sin embargo el origen de los turistas se distribuye de la siguiente manera, representando un **38,6%**, **33,9%** y un **6,8%** respectivamente:

Principales comunidades autónomas de origen por comunidad de destino

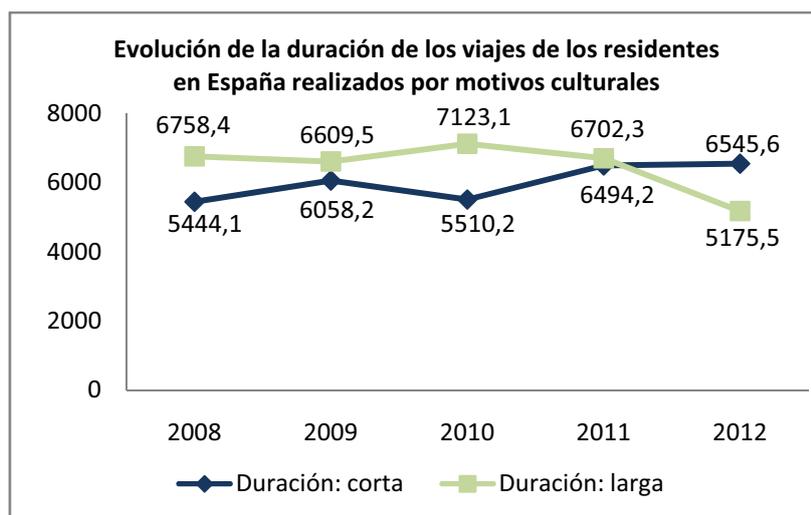
Año 2012

DESTINO	PRIMER ORIGEN	SEGUNDO ORIGEN	TERCER ORIGEN
Andalucía	Andalucía	Madrid	Cataluña
Aragón	Aragón	Cataluña	C. Valenciana
Asturias	Asturias	Castilla y León	Madrid
Baleares	Baleares	Cataluña	C. Valenciana
Canarias	Canarias	Madrid	Andalucía
Cantabria	País Vasco	Cantabria	Castilla y León
Castilla-La Mancha	Madrid	Castilla-La Mancha	C. Valenciana
Castilla y León	Madrid	Castilla y León	País Vasco
Cataluña	Cataluña	Madrid	Aragón
C. Valenciana	C. Valenciana	Madrid	Castilla-La Mancha
Extremadura	Extremadura	Madrid	Andalucía
Galicia	Galicia	Madrid	Castilla y León
Madrid	Madrid	Andalucía	Castilla y León
Murcia	Murcia	Madrid	C. Valenciana
Navarra	Navarra	País Vasco	Madrid
País Vasco	País Vasco	Madrid	Navarra
La Rioja	País Vasco	La Rioja	Aragón

Fuente: ITE. Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur)

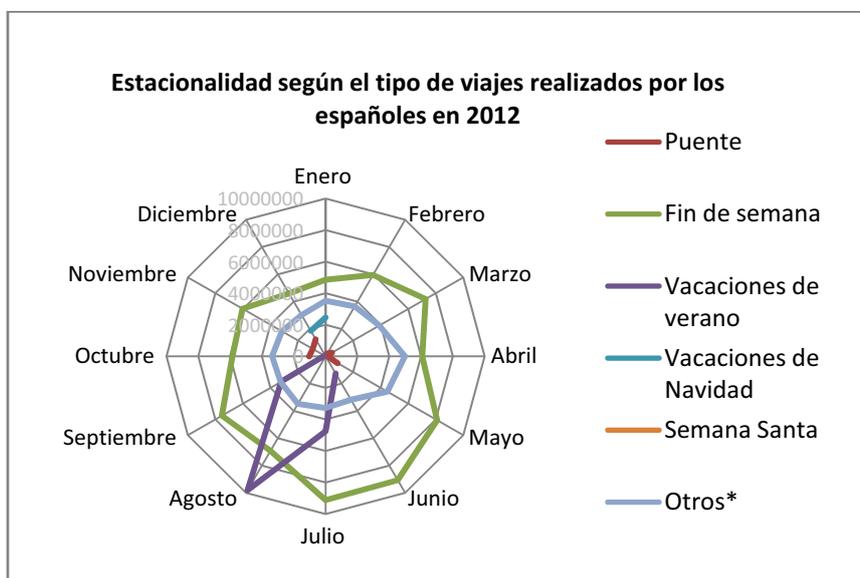
En cuanto a la duración de los viajes, los de larga duración eran históricamente los más numerosos, sin embargo esta tendencia empezó a cambiar en 2011, siendo 2012 el primer año en que los viajes de **corta duración** superaron de forma amplia a los de larga duración. En Castilla y León la estancia media de los viajes en 2012 se situó ligeramente por debajo de la media nacional de 4,4 noches (**4,3 noches**).

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA



Realización propia a partir de los datos de CULTURAbase

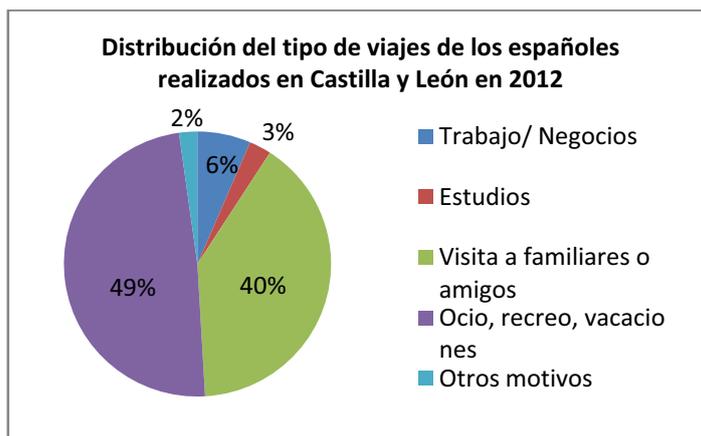
En el punto anterior indicaba que una de las características del Turismo Cultural es la **estacionalidad**. Los datos estadísticos nos muestran que la mayor cantidad de viajes se producen desde el mes de **abril** hasta **agosto**. Sin embargo los **viajes de fin de semana** y **otros viajes** (viajes de trabajo, estudios, visitas a familia y amigos, salud, prácticas deportivas, religiosos, gestiones administrativas y otros viajes de ocio) presentan una mayor regularidad a lo largo del año, lo que indica que la estacionalidad para esta tipología de viajes ya no es tan marcada.



Realización propia a partir de los datos de la tabla 3.1 de Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)

En Castilla y León se situaron en cabeza con un **57%** los **viajes de fin de semana**, seguidos a gran distancia por **otros viajes** con un **24%**. Los viajes de **vacaciones de verano**, **puentes**, **Semana Santa** o **Navidad** se posicionan en una horquilla de **4 – 8%**.

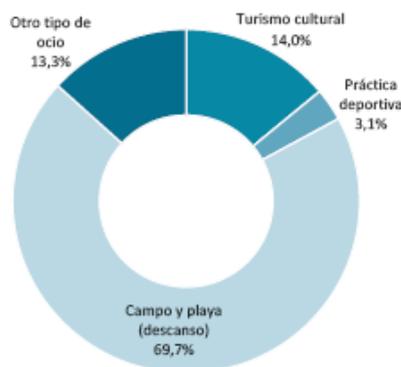
El Turismo Cultural se incluye dentro de la **motivación de ocio, recreo y vacaciones**, que es el motivo principal en la realización de viajes por parte de los residentes en España con un **52,8%** del total. El resto de motivaciones tuvieron el siguiente peso en 2012: **visitas a familiares y amigos (32,9%)**, **viajes de trabajo (8,1%)** y **viajes de estudio (3,6%)**, siendo éste último el que presenta una evolución negativa desde 2009. Los porcentajes para Castilla y León varían un poco respecto a lo indicado para el total español:



Realización propia a partir de los datos de CULTURAbase

A su vez los viajes de ocio, se subdividen en otras categorías entre las que se encuentra el **Turismo Cultural**, con un peso del **14%** de este tipo de viajes (un 10,4% sobre el total de viajes internos por motivo ocio), lo que representa un **descenso importante del 11,2% respecto del 2011**. Aún así sigue representando un volumen significativo de los viajes.

Tipos de viaje de ocio, recreo y vacaciones en el total de los viajes
 % sobre total viajes por motivo ocio. Año 2012



Fuente: ITE. Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur)

Pero no sólo se cuantifican los viajes culturales de los españoles, también las **actividades culturales** que se realizan en los viajes que tienen otro tipo de motivo principal. Los **viajes de ocio, recreo o vacaciones**, los de **trabajo o estudios** y **otros** (visita a familiares, etc) presentan un alto porcentaje de

realización de actividades: 52,8%, 47,2% y 39,0%. Estas actividades se distribuyeron de la siguiente manera, siendo la **segunda** y la **tercera** más importante las **actividades gastronómicas** y las **visitas culturales**:



Fuente: ITE. Movimientos Turísticos de los Españoles (Familitur)

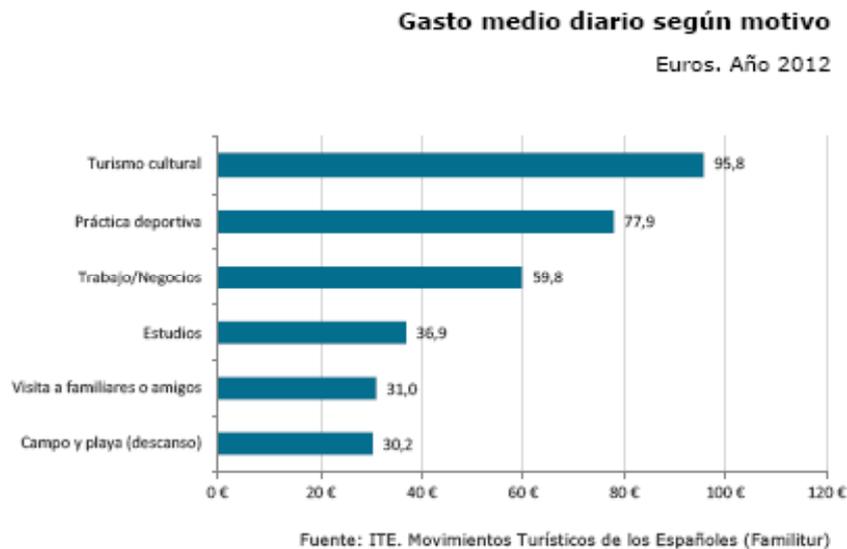
Lo mismo sucede con los viajes de ocio, recreo o vacaciones realizados por turistas internacionales, con un 85,7%, pero no así con el resto de motivaciones que se sitúan por debajo del 8,5%.

A pesar de que la mayoría de los visitantes españoles **no usaron internet** para organizar su viaje por Castilla y León (**87,9%**), el uso de internet está aumentando en los últimos años, sobre todo para **buscar información**, hacer una **reserva** o para **efectuar el pago final** de algún servicio. El uso de internet ha aumentado en España respecto al 2011, más de dos puntos porcentuales. Este hecho es significativo si tenemos en cuenta que los viajes que se organizan **con reserva** sólo representan el **24%** de la totalidad y que la mayoría se organizan **sin reserva (74%)** y con una duración de 1 a 3 noches.

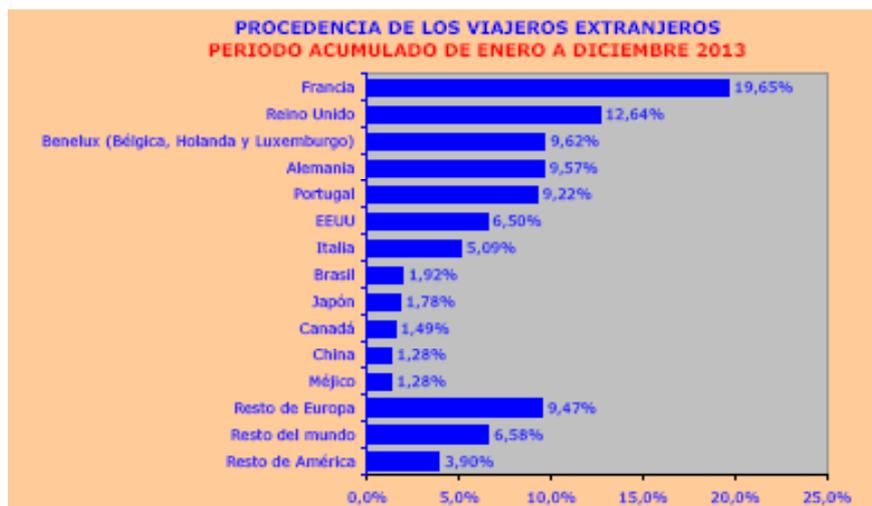
¿Qué tipología de turistas nacionales suelen realizar viajes por motivos culturales? El 84% de estos turistas utilizan el **coche** como medio de transporte. Desde 2008 son más las **mujeres** respecto a los varones que realizan Turismo Cultural. Los grupos de edad más viajeros son la franja de **25 a 44 años** en primer lugar (4.176.400 viajes), que casi dobla a la franja de **45 a 54 años** que se sitúa en segundo lugar (2.215.500 viajes). Son también los que más dinero gastan en sus viajes, con valores medios de **416 y 454€/por viaje realizado** respectivamente. La diferencia entre los viajes realizados por casados o solteros no es muy importante: 48,8% frente a 41%. Los viajes los realizan con el conyugue/pareja o con los hijos. En Castilla y León el gasto de los turistas culturales **ascendió** en 2012 a 170.100.000€ (3,31% del total de España y un 4,87% menos que en 2011) con una media de **184€/por viaje realizado**, por debajo de la media española de 244€/por viaje realizado, y solo por encima de la

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

media de Aragón (166€/por viaje realizado). Los datos sin embargo presentan una evolución positiva desde 2010, con un **incremento del 0,5%** respecto 2011, muy diferente de la caída del gasto medio por persona de los viajes en general (-7,3%). Estos gastos van aumentando según se incrementa la duración de los viajes. Por lo tanto son los **viajes culturales** los que tienen un **mayor gasto medio diario**, que en Castilla y León fue de **25,3€** en 2012:



¿Y los turistas internacionales que nos visitan? La mayoría de los turistas entran en España a través del **avión** (80%) y por carretera (17,7%). En España los turistas internacionales provienen de Reino Unido (18,1%), Francia (15,6%) y Alemania (15,4%). Los datos acumulados del año 2013 en Castilla y León, según el Boletín de Coyuntura Turística, muestran una procedencia diferente de los viajeros:



Fuente. Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. Boletín diciembre 2013

En cuanto al sexo y grupo de edad, igual que sucede con los turistas nacionales, en los últimos tres años son más las **mujeres** que los hombres, y los grupos de edad mayoritarios son los de **25 a 44 años** en primer lugar (13.330.000 viajes), seguidos de la franja de **45 a 54 años** (9.686.000 viajes). No son las

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

franjas de edad que presentan un **gasto medio** mayor, éstas son la de **mayores de 64 años** (1198€/turista) y los de **15 a 24 años** (1178€/turista). Los turistas extranjeros gastaron en 2012 en Castilla y León 493.000.000€ (1,5% del total de España y un 4,96% más que en 2011). El gasto medio por turista en Castilla y León en 2012 fue de 1037€, ligeramente inferior a la media española (1070€). La gran mayoría de estos turistas **organizan el viaje de forma particular**, sin recurrir a los paquetes turísticos (74,4% frente a 25,6%).

Cabe resaltar que el **97,5%** de los turistas internacionales que viajaron por ocio, recreo o vacaciones, **realizaron actividades culturales** en Castilla y León, un porcentaje muy elevado que se presenta como una gran fortaleza para la Comunidad.

En cuanto al alojamiento de los viajes culturales, a pesar del descenso del **hotel** como tipo de alojamiento principal en 2012 (7.728.900 viaje), sigue siendo el alojamiento preferido, muy por delante **otros tipo de alojamiento** (1.688.900 viajes) y de las **viviendas de familiares o amigos** (1.418.400 viajes), mejorando las dos últimas un 1% y un 1,3% respecto del año anterior. Es una particularidad de este tipo de viajes, ya que si no se tiene en cuenta la motivación, las más demandadas son **las viviendas de familiares y amigos y la vivienda propia**.

El Instituto Turismo de España (ITE) calcula el **Índice de Tendencia de Competitividad Turística (ITCT)**, que indica la competitividad vía precios, entre las distintas comunidades autónomas, construido a partir de la evolución de los precios del IPC del turismo y hostelería y ponderados por los datos de flujos de viajes entre ellas. En el global de España, Castilla y León ocupa la **9ª posición** desde 2009. Dentro de las Comunidades con un mismo tipo de Turismo de Interior, Castilla y León se sitúa en 2012 en **3º lugar**, sólo por detrás de Aragón y la Comunidad de Madrid.

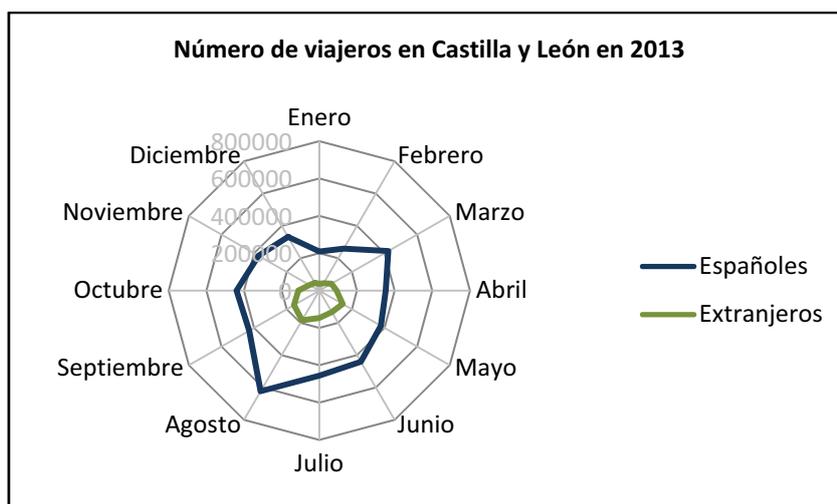
2012		Posición competitiva de las CCAA del interior peninsular (ITCTCAA). Años 2005-2012.								
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
1ª Galicia	116,1651									
2ª Cataluña	116,3605									
3ª Andalucía	116,3952									
4ª Canarias	116,8400									
5ª C. Valenciana	117,3381									
6ª Aragón	117,3683									
7ª Asturias	117,4023									
8ª C. Madrid	117,5945									
9ª Castilla y León	117,7297									
10ª Extremadura	117,7985									
11ª País Vasco	117,7999									
12ª Baleares	117,8674									
13ª Murcia	117,9591									
14ª Castilla-La Mancha	118,0038									
15ª Navarra	118,1759									
16ª Rioja	118,2025									
17ª Cantabria	118,2893									
		Aragón	100,00	103,65	108,02	112,37	113,10	114,18	116,43	117,37
		C. Madrid	100,00	103,72	108,11	112,50	113,28	114,35	116,59	117,59
		Castilla y León	100,00	103,73	108,22	112,65	113,38	114,43	116,74	117,73
		Extremadura	100,00	103,73	108,17	112,64	113,40	114,46	116,78	117,80
		Castilla-La Mancha	100,00	103,74	108,25	112,74	113,50	114,61	116,96	118,00
		Navarra	100,00	103,82	108,36	112,88	113,68	114,80	117,13	118,18
		Rioja	100,00	103,80	108,39	112,92	113,70	114,82	117,17	118,20

Fuente: Elaboración propia (ITE).

Fuente: Elaboración propia. ITE

El grado de satisfacción en los viajes internos es muy similar en todas las CCAA. Castilla y León se situó en 2012 en **8,6 puntos sobre 10**, igual a la media española. Un dato interesante que nos ofrece la **Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)** de 2012, es que de los viajes que recibió la Comunidad, el **92,7% repetían visita**.

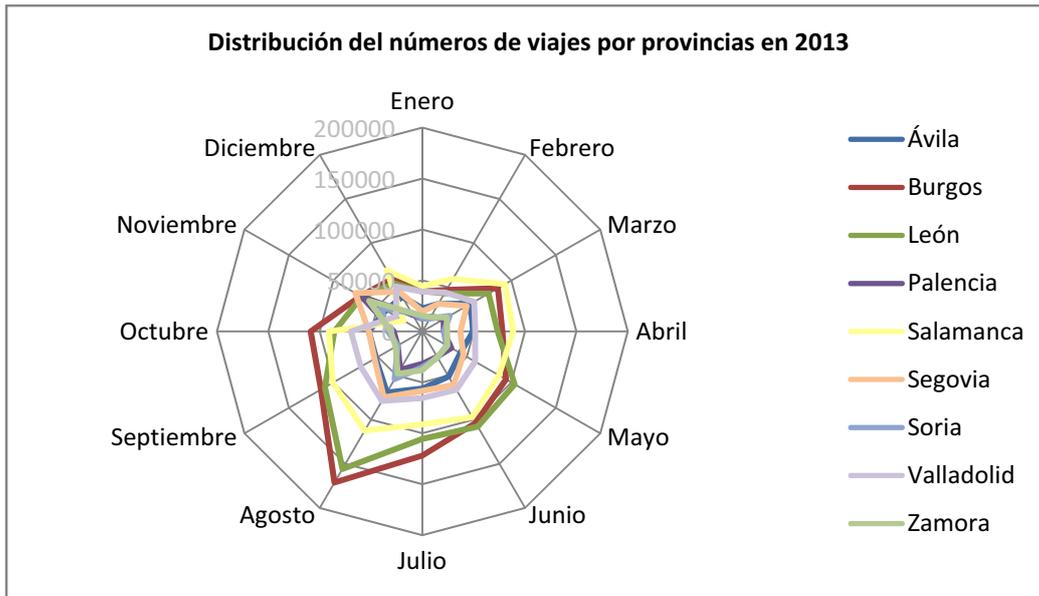
Por último indicar que el **Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León** nos facilita datos del número de viajeros españoles y extranjeros que recibió la Comunidad en 2013, su distribución por provincias y su estacionalidad, aunque no distingue entre motivaciones de viaje. Los datos indican un **incremento del 2,36%** en el número de viajeros respecto al 2012. **379.623** personas viajaron a Castilla y León en 2013: **332.272 españoles** y **47.351 extranjeros**. Los viajes se concentraron entre los meses de **marzo a octubre**, siendo los **meses de verano**, y sobre todo **agosto**, los que presentan el porcentaje más alto. Noviembre y diciembre tampoco presenta un mal porcentaje, siendo **enero** y **febrero** los meses que peor comportamiento tienen.



Realización propia a partir de los datos del Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. 2013

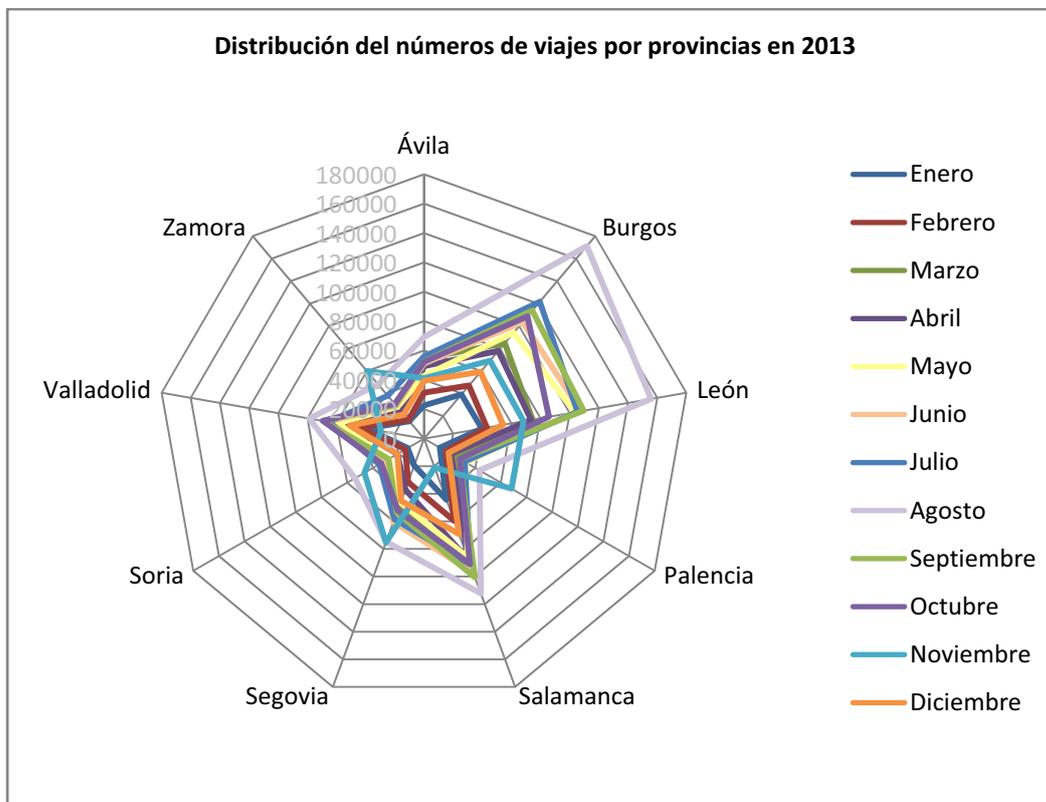
En cuanto a su distribución por provincias, se ven claramente tres grupos, por este orden de importancia, **grupo 1:** Burgos (1.091.131), León (1.021.228), Salamanca (953.591); **grupo 2:** Valladolid (681.508), Segovia (604.188), Ávila (561.670) y **grupo 3:** Zamora (369.088), Soria (353.802) y Palencia (353.451). La estacionalidad se comporta de igual forma que lo explicado en el punto anterior, tal como se ve en el siguiente gráfico:

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
 PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA



Realización propia a partir de los datos del Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. 2013

En este gráfico se comprueba de forma más clara cómo se distribuyen el número de viajes de cada mes en cada una de las provincias de Castilla y León, siendo el mes de noviembre el que presenta una distribución más dispar:



Realización propia a partir de los datos del Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. 2013

1.1.3. LAS POLÍTICAS CULTURALES EN EL TURISMO CULTURAL EN ESPAÑA Y EN CASTILLA Y LEÓN

La importancia del sector turístico cultural es indiscutible. La **Unión Europea** incluyó el fomento del Turismo Cultural en sus **Planes de acción comunitaria** de 1992 – 1996 al considerarlo como un sector estratégico y prioritario, aunque antes de esa fecha ya había realizado determinadas acciones como son el **Año Internacional del Turismo** (1990), la creación de **los Itinerarios Culturales Europeos** (1986), **Premios EDEN** (desde 2006), **Foro Europeo del Turismo** (desde 2001), **Día Europeo del Turismo** (27 de septiembre). En la actualidad el marco presupuestario de la UE 2014 – 2020 incluye estrategias específicas para el crecimiento y consolidación del sector turístico. Se han desarrollado también diversas políticas que han favorecido el Turismo de los Estados Miembros, como el **Plan de Acciones Plurianuales a Favor del Turismo Europeo** (1997 – 2000), y los **Programas Leader I y II** que han sido muy importantes para el desarrollo del Turismo de Interior de España y de forma particular a Castilla y León.

Esta apuesta por el turismo, y en particular por el cultural, también ha tenido su evolución en España. Desde **comienzos del s. XX**, el interés de las Administraciones Públicas por el Turismo se traduce en la aparición de diversas **instituciones públicas para promocionar el Turismo Cultural**: Comisión Nacional de Turismo (1905), Comisaría Regia (1911), Patronato Nacional de Turismo (1928), Dirección General de Turismo (1939), Ministerio de Información y Turismo (1951 – 1977), que publicó el **primer Plan Nacional de Turismo**, y en 1984 se creó el Instituto Nacional de promoción del Turismo (INPROTUR), que desde 1991 e conoce como **Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA)**. En los últimos años, la consideración del Turismo Cultural como uno de los sectores estratégicos a nivel nacional, ha generado un importante número de Planes de Políticas Estratégicas, relacionados con alguna de las categorías de Turismo Cultural. Entre ellos:

- Planes Nacionales impulsados por el Instituto del Patrimonio Cultural (IPCE), que desde 1987 se presentan como instrumentos de gestión del patrimonio. Entre los que destaca el Plan Nacional de Patrimonio Industria (2011), Plan Nacional de Paisaje Cultural (2012) y el Plan Nacional de Patrimonio del Siglo XX, que en este 2014 se encuentra en fase de redacción.
- Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000 – 2006).
- Plan de Impulso del Turismo Cultural e Idiomático (2001 – 2003), de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.
- Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (2007), que revisa de forma estratégica el sector turístico español, fijando como horizonte de referencia 2020. En él el Turismo Cultural se presenta como segmento prioritario.

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

- Plan de Promoción Internacional de Turismo Cultural (2010 – 2012), que incluía entre otros productos las Rutas Culturales, el Turismo Idiomático, los Lugares Patrimonio de la Humanidad, etc.
- Plan Nacional e Integral del Turismo Español (PNIT) 2012 - 2015, que presenta un conjunto de medidas para mejorar la competitividad de las empresas y los destinos españoles.
- Políticas turísticas impulsadas por TURESPAÑA, entre las que se encuentran actualmente: Redes de agencias de gestión de experiencias (Rutas del vino, Saborea España, etc), Puesta en valor del patrimonio, cultural, natural y enogastronómico (Planes de dinamización, Planes Especiales), etc.

Desde que Castilla y León asumió las competencias en Turismo, ha desarrollado diferentes planes para desarrollar y promocionar el sector. El primero, el **Plan Regional de desarrollo turístico**, se desarrolló entre 1994 y 2000, aunque no desarrollaba de forma específica el Turismo Cultural. A partir de entonces han surgido entre otros los siguientes:

- L 10/1997, de 19 de diciembre, de Turismo de Castilla y León, que fue derogada y sustituida por la L 14/2010, de 9 de diciembre de Turismo de Castilla y León.
- Plan de Turismo de Castilla y León 2002 – 2006, que incluía entre sus objetivos el posicionar a la Comunidad como líder del Turismo Cultural de Interior.
- Plan PAHIS 2004 – 2012, que define la estrategia de intervención en el Patrimonio Cultural (Plan PAHIS 2014 – 2020 en fase de redacción).
- I y II Plan del Español (2005 – 2011) (2013 – 2016), que también marcan líneas de acción respecto del patrimonio cultural.
- Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León. 2009 – 2013.
- Plan de Marketing Turístico de Castilla y León. 2013 – 2014, que dedica uno de sus programas a la Arquitectura de Marca y al Posicionamiento.
- I Plan de Industrias Culturales y Creativas de Castilla y León (2013 – 2016), que incluye al Patrimonio Cultural y presenta iniciativas relacionadas con subvenciones para el impulso empresarial, formación, comercialización, innovación, nuevas tecnologías.
- Plan de Patrimonio Cultural en la Economía (EVoCH), que busca estudiar la evaluación del valor económico del Patrimonio Histórico.

1.2 . LA ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA COMO PATRIMONIO

Como indica la cita de Octavio Paz con la que abría este trabajo, la Arquitectura va más allá de la definición que aparece en la RAE: *“arte de proyectar y construir edificios”*. La Arquitectura no habla sólo de **edificios** sino también de **espacios urbanos** que son la **memoria** de la historia de **nuestros pueblos y ciudades**. Es indudable la relación directa que ha existido siempre de la arquitectura y el turismo, al ser ésta (edificios + espacios urbanos) uno de los componentes principales de los viajes culturales. Relación que se hace más clara cuánto más antigua sea la arquitectura y más cualidades posea para protegerla del paso del tiempo. Porque ésta se considera Patrimonio Histórico, y por lo tanto como parte del **sector cultural**. Ya en el artículo I de la **Carta de Venecia** de 1964 se definía el monumento como una **creación arquitectónica aislada**, o como un **sitio urbano o rural** *“que nos ofrece el testimonio de una civilización particular, de una fase representativa de la evolución o progreso, o de un suceso histórico”*. Desde la década de **1980** el concepto de Patrimonio Arquitectónico se ha ido **modificando** y ha ido incorporando el **entorno y el paisaje** en el que el bien cultural está inserto, los **conjuntos históricos** (Humanes, 2009). Así en el Anexo a la **Carta de Cracovia** (2000), se define al Patrimonio como *“el conjunto de las obras del hombre en las cuales una comunidad reconoce sus valores específicos y particulares y con los cuales se identifica. La identificación y la especificación del patrimonio es por tanto un proceso relacionado con la elección de valores”*.

¿Dónde está el límite de antigüedad para que el patrimonio arquitectónico sea considerado histórico y cultural, y por lo tanto con valores dignos de protección? Parece que según nos vamos introduciendo en el s. XXI se va **venciendo la barrera de más de 100 años** que se indicaba a finales del XIX y principios del XX para considerar que una edificación formaba parte del **Patrimonio**. Poco a poco se va ampliando el Patrimonio Cultural a los tiempos más recientes, aunque éstos todavía no tienen la misma consideración y reconocimiento que el Patrimonio Histórico, tanto por parte de la sociedad como por las Administraciones Públicas. Esta afirmación se ve reforzada por el hecho de que la mayoría de estas edificaciones no forman parte todavía de la **Lista de Patrimonio Universal de la UNESCO** (desde 1980'), a pesar de lo acordado en la **XXV Sesión del Comité del Patrimonio Mundial** (Helsinki, 2001) o de otros inventarios o catálogos, y de poseer **valores históricos – artísticos** importantes, lo que dificulta su protección y conservación. Alberto Humanes (2009) indica que la falta de reconocimiento se deba seguramente a la idea que asocia el **Patrimonio** a la **arquitectura perdurable**, sólida, mientras que la **arquitectura moderna** es en muchos casos **efímera** y con valores más relacionados con el **orden espacial, técnicos, con la estética, de programa** que con los históricos – artísticos. Es lógico por lo tanto que la **Arquitectura Premoderna** (segunda mitad del s. XIX, principios del S.XX), que se parece más al Patrimonio Histórico, fuera la primera en ser considerada como

patrimonio. Se incluye dentro de esta época la **Arquitectura Ecléctica, Modernista, Regionalista, Industrial**, etc, que surgieron de la mano de la nueva burguesía en los centros de las ciudades y en sus ensanches. Después es cuestión del tiempo, que va convirtiendo la arquitectura en memoria de las ciudades y las sociedades. Una tendencia de la década anterior a la actual crisis, la marcaron las Administraciones Públicas al financiar una **Arquitectura icónica**, realizada por **arquitectos estrella**, que nacían unidas a un interés por rentabilizar económica y turísticamente las ciudades, buscando potencialidades diferentes del Patrimonio Histórico (Guggenheim de Bilbao, la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia, etc). En estos casos no existen problemas de reconocimiento por parte de la sociedad, son reclamos turísticos que les aportan nuevas experiencias unidas a museos, centros culturales, la gastronomía o el vino.

Es un tema que se **debate desde la década de los 80' del s. XX**, y en el que se ve la importancia de que la Arquitectura reciente sea considerada como Patrimonio, y que tenga por lo tanto, un reconocimiento público y la posibilidad de conservación. Es en los años **90' del s. XX** empiezan a aparecer instituciones que trabajan en la promoción y conservación del Patrimonio del S. XX. Una de las principales a nivel internacional, que colabora a su vez con la **UNESCO**, es la **International Council on Monuments and Sites (ICOMOS)**, que dispone de un **Comité Científico Internacional sobre el Patrimonio del siglo XX**. En el año 2001 puso en marcha el **Plan de Acción de Montreal sobre el Patrimonio del Siglo XX (MAP 20)**. También en el ámbito nacional de los últimos años parece que crece el interés público por conservar y proteger cierto tipo de Arquitectura más actual. Tal es el caso del **Patrimonio Arquitectónico Industrial**, los **Paisajes Culturales** o la **Arquitectura del Movimiento Moderno**, por ejemplo, que están incluidos en **Planes Nacionales** desde 2011 (Patrimonio Industrial, Patrimonio del S. XX). También aparecen otras organizaciones de carácter privado que se dedican al Patrimonio Industrial del s. XX, **TICCIH**, o al Movimiento Moderno, **DOCOMOMO**. Son algunas de las últimas incorporaciones al Patrimonio, por lo que son los bienes culturales que necesitan un **esfuerzo mayor** para su reconocimiento, estudio y difusión, tanto desde un punto de vista cultural y social, como de su capacidad económica en la generación de riqueza.

Otro tema a la hora de valorar la Arquitectura de esta época como Patrimonio, tiene que ver con la **tipología de Arquitectura** que más representa este periodo. En el Patrimonio Histórico las tipologías más representativas tienen que ver con edificaciones que se hicieron para perdurar en el tiempo: catedrales, monasterios, iglesias, palacios, fortalezas, etc. En la época de estudio los más representativos son los **edificios residenciales, equipamientos e industriales**. Esto conlleva la necesidad de modificar los criterios tradicionales relativos a su valoración, tanto para el sector público como para la sociedad.

2. TURISMO DE ARQUITECTURA: UN NUEVO NICHOS DE MERCADO

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL TURISMO DE ARQUITECTURA COMO NUEVO NICHOS DE MERCADO

Ya hemos visto en puntos anteriores que la arquitectura de las ciudades ha estado unida desde la antigüedad a los precedentes del turismo cultural, desde las **peregrinaciones** con la construcción de un importante patrimonio, a los viajes culturales y de conocimiento del **Grand Tour** que permitía conocer el patrimonio histórico de las grandes ciudades europeas. Pero también los modelos de turismo que han ido surgiendo desde entonces, han tenido su arquitectura característica, como el **turismo de salud** que construyó los balnearios, o el **turismo de sol y playa**, que ha desarrollado un urbanismo identificativo en toda la costa mediterránea española. Desde siempre las ciudades han proyectado su imagen e importancia a través de la arquitectura, pero es en los años 80' del siglo pasado cuando la importancia de las ciudades se ha ido haciendo cada vez mayor, por lo que éstas buscan nuevos modelos que las permitan reinventarse y competir con otras ciudades próximas o de sus mismas características, y conseguir así un mejor desarrollo económico y cultural. El fenómeno se ha desarrollado y promocionado sobre todo en las grandes ciudades de Estados Unidos y de Europa, pero también en ciudades de tamaño medio, como Bilbao y actualmente en ciudades asiáticas como Pekín.

En el Informe de Naciones Unidas de 2010 se introducía un nuevo concepto en este sentido, el de **ciudades creativas**, que compiten entre sí por las inversiones, por atraer nuevas actividades que traigan población, pero también para conseguir aumentar el número de **turistas**. Es el **turismo**, por lo tanto una de las herramientas principales para estas nuevas ciudades, junto con la creación de una **marca de ciudad** con la que sean reconocidas en todo el mundo. ¿Cómo están consiguiendo esta visibilidad y relevancia turística? Principalmente a través de la **transformación de las ciudades** (Berlín y Rotterdam), la generación de **hitos arquitectónicos** (Nueva York y sus rascacielos, Bilbao y su Guggenheim), la construcción de grandes **infraestructuras culturales**, la atracción de **grandes eventos** (los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992, Pekín 2008, Londres 2012) o incluso la planificación de nuevos desarrollos sostenibles como son los ecobarrios (Vaunan en Friburgo, Sarriguren en Pamplona), que modifican la forma en que se presentan al mundo. Veamos de forma somera, algunos ejemplos de la unión de turismo y arquitectura de todo el mundo:

- **Nueva York:** ¿Quién no conoce el skyline de la ciudad? Nueva York es la ciudad arquitectónica por excelencia del S XX, donde se acumulan una gran cantidad edificios y rascacielos de muy variados estilos (neogóticos, de Art- Decó o postmodernistas), que son visitados cada año por alrededor de 47 millones de turista. En el s. XXI la ciudad sigue cambiando, especializando en la arquitectura sostenible, como el rascacielos sostenible Nast Building. El Turismo de Arquitectura

junto con el Musical, el Deportivo y el Gastronómico son uno de los motores económicos más importantes.



Fuente: Artchitectours



Nuevo World Trade Center. Fuente: dondeviajar.es

- **Chicago:** Es la cuna de la Escuela de Chicago, desarrollada en la ciudad a finales del XIX y principios del XX, que introdujo importantes cambios en las técnicas constructivas y en la introducción de nuevos materiales, que les llevaron a innovar en los edificios comerciales y en un nuevo modelo de edificio: los rascacielos. Surge la nueva arquitectura de un gran incendio que destruye casi por completo la ciudad, lo que les da la oportunidad de experimentar un nuevo urbanismo y de ir reconstruyéndola usando los mejores ejemplos de los estilos arquitectónicos del s. XX. Es un museo de arquitectura al aire libre que es visitada por más de 46 millones de personas.



Cloud Gate en el Parque del Milenio. Fuente: minube.com

- **Miami:** En esta ciudad sus habitantes están convencidos de la importancia que tiene el distrito Art – Decó en su desarrollo turístico y económico. De ahí que desarrollen importantes iniciativas para la conservación y promoción de la mayor colección del mundo, son cientos de edificios, de esta característica arquitectura de los años 1920 a 1940. Es uno de los principales focos de

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

atracción turística de la ciudad, que cuenta con un centro de bienvenida que ofrece tours de 90 minutos con guías voluntarios o con audioguía, que permite recorrer los principales edificios.



Distrito Art – Decó. Fuente: www.disfrutamiami.com

- **Londres:** No es conocida de forma exclusiva por su patrimonio histórico. La competencia con otras ciudades la impulsa a crear nuevos focos de atracción económica y turística a través de rehabilitación de espacios obsoletos, como la zona de Docklands con su zona comercial de Canary Wharf, renovada con nuevos hitos arquitectónicos como el Millenium Dome o The O2 que modifica la imagen del Támesis a través de rascacielos, acero y cristal, o con nuevos edificios como The Shard. Los Juegos Olímpicos de 2012 también han contribuido en la transformación de la ciudad, a través de los diseños de grandes arquitectos, como Zaha Hadid. Todo ello ha revalorizado la imagen de Londres y ha contribuido a sumar motivos por los que volver a disfrutar de la ciudad.



The Shard. Canary Wharf. Centro Acuático de Zaha Hadid. Fuente: El Arquitecto Viajero

- **Berlín:** Es otro de los ejemplos de ciudades que se reinventan tras acontecimientos políticos o históricos de trascendencia. Tras caída del muro se ha modificado el perfil de la ciudad. Aparecen nuevos barrios como la Potsdamer Platz, que es un laboratorio de la modernidad arquitectónica, se construyen nuevos edificios frente a la Parisier Platz, la cúpula de cristal sobre el Reichstag, el barrio Kreuzberg, el Museo Judío o el Monumento al Holocausto. Y lo hace a través de arquitectos estrellas que participan en concursos millonarios internacionales. Nombres como Renzo Piano, Moneo, Richard Rogers, Eisenman o Arata Isazaki. Han conseguido reactivar económicamente el centro desestructurado por el muro, convirtiéndose el turismo en el motor del desarrollo local y en un foco de atracción mundial con más de 8 millones de turistas.



Monumento del Holocausto. Potsdamer Platz.. Fuente: El Arquitecto Viajero

- **Rotterdam:** Es conocida internacionalmente como ciudad arquitectónica, que resurgió tras la II Guerra Mundial, con innumerables ejemplos de construcciones innovadoras, como el edificio símbolo de esta reconstrucción, el Groothandelsgebouw, o como las famosas casas cúbicas de Piet Blom, que experimentan con la densidad de población y el espacio libre del suelo. Marcas distintivas como el Euromast y el Erasmusbrug junto al río Maas con el barrio joven de Kop van Zuid, conocido como la pequeña Manhattan, que ha rehabilitado zonas del antiguo puerto destinándolos a zonas residenciales y de ocio. Diseños del conocido arquitecto Rem Koolhaas, y de otros premios Pritzker como Siza y Foster. Es una ciudad moderna y experimental, que atrae a numerosos viajeros de todo el mundo interesados por la arquitectura.



Barrio Kop van Zuid. Casas Cúbicas. Fuente: www.rotterdam.es

- **Hong Kong:** Su desarrollo arquitectónico característico, se basa en la escasez de terreno disponible, lo que obligó a desarrollar rascacielos. En la actualidad cuenta con más de 7600 rascacielos construidos por los arquitectos internacionales más importantes, como I. M. Pein, Zaha Hadid, Norman Foster, etc, que la convierten en una de las ciudades más importantes de arquitectura contemporánea. Su skyline se ha convertido en reclamo turístico para los turistas, utilizando para ello sus edificios, que participan en un espectáculo de sonido y luces que se puede ver todos los días desde la Avenida de las Estrellas.



Fuente: minube.com

Son todos ellos nuevos productos, que consiguen atraer a la nueva tipología de turistas que identificábamos antes, en su búsqueda de nuevas experiencias. Con ello ha nacido el nuevo segmento del Turismo de Arquitectura moderno, que proporciona riqueza económica y cultural.

Son muchos los ejemplos que se pueden aplicar al Turismo de Arquitectura en las grandes y medias ciudades: París, Pekín, Sanghái, Barcelona, las ciudades nórdicas o de América Latina, etc.. Y también es cierto, como indica Abraham Molina en su estudio de **Marketing de ciudades (2007 – 2008)**, que la competitividad entre las ciudades está consiguiendo que éstas se mimeticen, perdiendo así su elemento de **diferenciación**. ¿Por qué creo entonces que es un nuevo nicho de mercado para Castilla y León? Porque como comenta este autor es hora de que las ciudades se fijen en su patrimonio y cultura local para su desarrollo. Y no sólo las grandes ciudades. También es una **oportunidad** para las ciudades de tamaño medio o pequeño, porque todas poseen cualidades arquitectónicas modernas que **promocionar**, aunque sea a una escala menor. En territorios tan extensos como Castilla y León, donde las ciudades son de tamaño medio o pequeño, hasta ahora el único turismo que se estaba promocionando en relación con la arquitectura o las ciudades, es el del patrimonio histórico, las Ciudades Patrimonio de la Humanidad. La ciudad y la arquitectura moderna y contemporánea ha sido prácticamente ignorada, salvo diversos productos creados a partir de grandes hitos arquitectónicos como el Museo de la Evolución de Burgos. Y Castilla y León tiene en su historia reciente, uno de sus **puntos distintivos** a la hora de enfrentarse a la nueva arquitectura, a la renovación de sus ciudades y al diálogo entre estas transformaciones y la ciudad antigua.

2.2 CASOS COMPARADOS DE TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN ESPAÑA

No existen datos estadísticos que analicen de forma específica el Turismo de Arquitectura en España, siendo el estudio del Turismo Cultural relativamente reciente y general. Sólo alguna de sus categorías se estudia de manera específica, estando muy relacionado con el territorio donde se desarrolla. Es el caso del **Turismo Rural en Castilla y León**.

Podemos recurrir a diversos ensayos o artículos realizados sobre el **Patrimonio Arquitectónico Contemporáneo** y su aplicación en diversas iniciativas o proyectos de difusión y de actividad turístico – cultural, surgidos en los últimos tiempos como muestra del creciente interés que suscitan en las ciudades de todo tipo españolas. Esta información se presenta todavía de forma segmentada. Alguna de las iniciativas desarrolladas, desde el sector público o privado, en el ámbito en que se desarrollará **REDES URBANAS** (Arquitectura Moderna y Contemporánea unida a una función social divulgativa) y que nos resultan más interesantes son las siguientes:

1. **FUNDACIÓN DOCOMOMO IBÉRICO** (Documentación y conservación de la arquitectura y el urbanismo del movimiento moderno).



Según consta en su página web, es “una organización internacional creada en 1990 con el objetivo de inventariar, divulgar y proteger el patrimonio arquitectónico del Movimiento Moderno”. El periodo de estudio se sitúa entre 1925 – 1965, y se refiere a la arquitectura más representativa de los territorios ibéricos. Engloba en la actualidad la documentación de unas 1200 obras de **arquitectura industrial, residencial y equipamientos**. El **Registro DOCOMOMO** fue creado por la Fundación Mies van der Rohe, en colaboración con varios Colegios de Arquitectos y con el Instituto Andaluz de Patrimonio, y sirve de base para ofrecer una selección de obras para incluir en la **Lista de Patrimonio Universal de la UNESCO**. Desde 1997 realizan **seminarios y congresos** bienales para completar la discusión teórica del objetivo de la Fundación. Éstos a su vez han dado lugar a **publicaciones, exposiciones, cursos**. Los inventarios del Movimiento Moderno y de la Arquitectura Española del s. XX son accesibles a través de su página web, y permiten planificar **rutas de viaje** que se pueden descargar a través de aplicaciones para móviles. La Fundación también elabora **rutas de arquitectura** sobre los edificios registrados en su catálogo, que diseñan en torno a una localidad o un autor, y que incluyen: plano guía, indicaciones de acceso, textos explicativos, fotografías, planimetría y otros recursos de interés. Por ejemplo la Ruta de Autor – José Antonio Cordech en Barcelona o Viviendas modernas en Cadaqués.



Fuente. DOCOMOMO Ibérico

2. **RUTA DEL MODERNISME** (Ayuntamiento de Barcelona e Instituto Municipal del Paisaje Urbano y la Calidad de Vida).



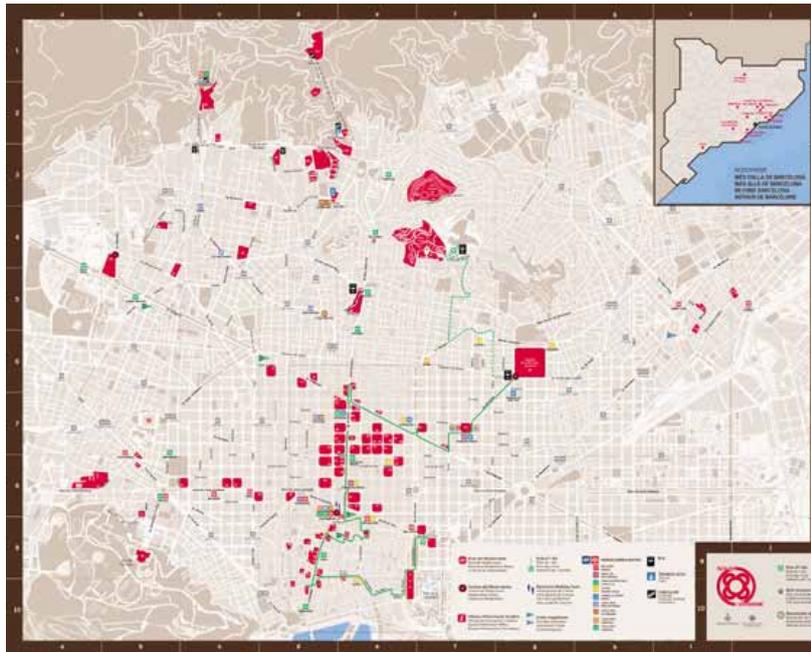
Fuente. <http://www.rutadelmodernisme.com>

La **Ruta del Modernismo de Barcelona** nació dentro de la campaña **Barcelona, ponte guapa** del Ayuntamiento de Barcelona, para la mejora del paisaje urbano de la ciudad, y fue creada por el Instituto Municipal del Paisaje Urbano y la Calidad de Vida. La ruta incide en el **paisaje de la ciudad**, a través de las baldosas rojas de señalización que nos van marcando el itinerario y las obras que se encuentran en el mismo, pero también en el **patrimonio modernista**, ya que los beneficios por la venta de las guías se destinan de forma íntegra a su conservación, mejora o rehabilitación.

La **Ruta del Modernismo de Barcelona** muestra a Barcelona como la **capital Mundial del Modernismo**, con edificios de arquitectos tan representativos como **Gaudí o Domènech i Montaner**. El catálogo incluye 116 obras distribuidas en palacios, casas, templos, equipamientos, comercios o equipamiento urbano. Los Centros del Modernismo y algunas librerías venden la **guía de la Ruta del Modernismo**, necesaria para poder realizar el itinerario y que incluye descuentos de hasta el 50% en el precio de entrada a todas las obras del catálogo. También disponen de un **Pack de la Ruta** que incluye la guía, un talonario de descuentos, diversos mapas, etc. La ruta está pensada para un periodo de entre 4 días y una semana, pero también ofrecen los **Barcelona Walking Tours** (itinerario de pocas horas) o la **Ruta de 1 día**.

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

De forma complementaria organizan y difunden **eventos de difusión** del Modernismo barcelonés: visitas guiadas con desayuno incluido al Cercle Artístic Sant Lluc, Menú Modernista del Hotel Casa Fuster, Ciclos de Conferencias y Talleres de Oficios del Modernismo en el Museo del Modernismo Catalán, Congresos Internacionales, exposiciones en alguna de las edificaciones del itinerario, 48h Open House Bcn (festival de arquitectura gratuita), Fiestas del Modernismo (recreación del ambiente de la época, rtc).



Dentro del Modernismo hay que destacar a la ciudad de Melilla, que es junto a Barcelona, la cuna de este estilo en España, con cientos de edificios construidos por discípulos de Gaudí en el nuevo ensanche. En la página web, www.melillaturismo.com se presenta la información para la realización de esta ruta por la ciudad.



3. RUTA EUROPEA DEL MODERNISMO. CASO DE ZAMORA



Fuente. <http://www.artnouveau.eu/es/index.php>

La **Ruta Europea del Modernismo** es un **proyecto de divulgación cultural** y de **promoción de los valores del patrimonio modernista**, que se constituyó como asociación sin ánimo de lucro en el año 2000 con representación de 46 ayuntamientos y 33 instituciones (museos, fundaciones, empresas privadas...) y que en la actualidad engloba a 70 municipios y 59 instituciones de todo el mundo. Propone un **itinerario** por el patrimonio modernista de las distintas ciudades europeas que forman parte de la red, como **Glasgow, Bruselas, París, Berlín o Barcelona**, que habían pasado desapercibidos en la historia de las mismas. En Castilla y León son dos ciudades las que participan en la Ruta: **Zamora**, que entró a formar parte de forma oficial en marzo de 2009, con un total de 19 edificaciones modernistas y **Astorga**.

El proyecto dispone de una revista sobre el tema llamada **coupDefouet**, y ha realizado también un **Congreso Internacional coupDefouet** denominado Las ciudades Art Nouveau, entre el cosmopolitismo y la tradición local. Cada ciudad celebra visitas guiadas de la Ruta y distintos actos relacionados con los mismos.

Para Zamora su inclusión en la **Ruta Europea del Modernismo** ha supuesto un importante impulso para la promoción turística de la ciudad. Han realizado **cursos** sobre Zamora y el Modernismo, y una de las tres rutas oficiales que ofrece Zamora es la **Ruta del Modernismo**, que se llevan a cabo con inscripción previa los domingos a las 11:00h, con un precio de 10€/persona. Cada año celebra los actos conmemorativos de su inclusión en la misma, con visitas guiadas gratuitas de 3h de duración por los principales edificios modernistas de la ciudad, que reúnen a unas 140 personas en un día.



4. RUTAS GUIADAS Y DIFUSIÓN DE LA CIUDAD POR LAS ADMINISTRACIONES LOCALES DE CASTILLA Y LEÓN

Son principalmente las **Administraciones Públicas**, las encargadas de ofrecer las rutas arquitectónicas en nuestras ciudades y otra serie de actividades relacionadas con el conocimiento de las mismas, aunque también ofrecen actividades otro tipo de organizaciones, como **asociaciones**, **fundaciones**. En relación con la Arquitectura Contemporánea ofrecen, entre otros, los siguientes servicios:

- Ávila:
 - **Ruta cultural “In Memoriam”** por el cementerio de la ciudad, que se desarrolla una vez al año (Patrimonio Arquitectónico XIX – XX).
- Burgos:
 - Programa **“La ciudad también enseña”** para centros escolares para conocer la historia, las instituciones, las costumbres y el **patrimonio** de la ciudad. Alguno de los programas que engloba son: La ciudad abre sus puertas, Itinerarios urbanos, Talleres de Patrimonio, etc.
 - **Ruta “La ciudad ilustrada y la ciudad burguesa”**: recorrido por la arquitectura del s. XIX.
- León:
 - **Gaudí en León**: visitas al Palacio Episcopal de Astorga y a la Casa Botines en León.
 - **Itinerario “El Dragón de Gaudí. Laboratorio de Modernismo”**: Casa Botines
 - **Itinerario “Ordoño II. Avenida de Convivencia”**: edificaciones de la modernidad y clásicos.
- Palencia:
 - **Museo Jerónimo Arroyo**: arquitecto del s. XIX – XX.
 - En tres de las cinco rutas oficiales del Ayuntamiento se incluye algunas edificaciones de los ss. XIX – XX.
- Salamanca:
 - **Itinerario recomendado “Arquitectura modernista”**, que incluye cuatro edificaciones características de ese estilo.
 - **Museo Art Nouveau y Art Decó (Casa Lis)**: ofrece visitas guiadas al edificio.
 - **Asociación de Ciudadanos en Defensa del Patrimonio de Salamanca**: realizan campañas para conocer el Patrimonio de la ciudad, salidas guiadas los sábados por la mañana, jornadas sobre Patrimonio, etc.
- Segovia:
 - Actividades y talleres culturales para conocer Segovia.
 - **Domingos de Patrimonio**: entre la Arquitectura que enseñan mediante visitas guiadas se encuentra parte de la Arquitectura Contemporánea de la ciudad.

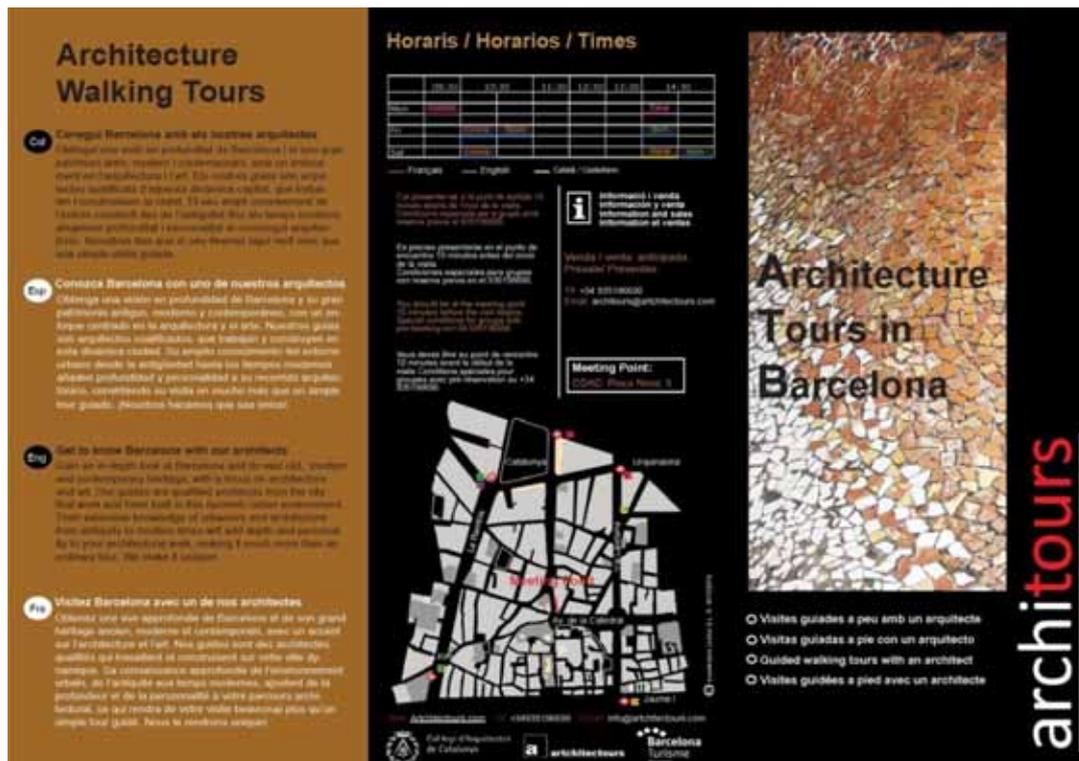
- Soria:
 - No realiza rutas específicas de Arquitectura Contemporánea.
- Valladolid: Rutas + Cursos de conocimiento
 - **Ruta el Valladolid Burgués y Campo Grande** guiada de 3h de duración, con un precio general de 5€/persona, que muestra la arquitectura de finales del XIX y principios del XX.
 - Rutas específicas en periodos vacacionales: “Ríos de Luz”.
 - **Cursos de Patrimonio Cultural** ofrecidos por la Real Academia de Bellas Artes de la Purísima Concepción durante el mes de noviembre.
- Zamora:
 - Relacionadas con la Arquitectura Modernista de la ciudad: Ruta “**Zamora Modernista**” de 2 – 3h de duración, Ruta “**Zamora a pinceladas**” y “**Zamora Nocturna**” de 3h de duración y “**Zamora a tu medida**”.

5. EMPRESAS PRIVADAS

En grandes ciudades como Madrid, Barcelona o Pamplona, están surgiendo empresas privadas relacionadas con el **Turismo Cultural de Arquitectura**, creadas por arquitectos, cuyo objetivo es la difusión de la Arquitectura Contemporánea de las principales ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Bilbao. Ofrecen **rutas guiadas por arquitectos**, visitas interiores a edificios representativos, material informativo, experiencias diferenciales, servicios complementarios como gestión de alquiler de espacios o gestión de compra y adquisición de entradas para eventos y actividades culturales.

- **Artchitectours** (www.artchitectours.com): Ofrecen **tours arquitectónicos**, **visitas guiadas** de arquitectura e **itinerarios** sobre arquitectura, arte y diseño, en Barcelona, Valencia, Madrid, San Sebastián, Bilbao y Sevilla. Organiza **viajes de arquitectura** para arquitectos, diseñadores, ingenieros y estudiantes, gestiona el **alquiler de espacios** para presentaciones o seminarios, gestiona la **compra de entradas** en museos y exposiciones, organiza **seminarios** y **eventos** para Escuelas Técnicas de Arquitectura, Universidades y **cursos de Postgrado** o de actualización profesional a través de su Agencia de Eventos. También gestionan los servicios de hotel, transporte, espectáculos, restaurantes, etc.





- **ARQUIRUTAS** (<http://www.arquirutas.com/index.php>): Agencia de viajes que ofrece **visitas guiadas** de la Arquitectura más antigua a la más contemporánea de Madrid, Tenerife, Granada y El Hierro (próximamente en Benidorm y Lanzarote). Ofrece como **experiencias exclusivas** la gastronomía, visitas exclusivas en helicóptero, en bicicleta, arquitectura + shopping, visitas del interior de edificios. Algunos ejemplos de ruta son: “Del Madrid Imperial al glamur de los años 30”, “El racionalismo en El Viso y la Colonia Residencia, 1931 – 1936), “Los glamurosos años 30 en la Gran Vía”... Ofrece para disfrutar de las rutas **servicios complementarios** como personal shopper, gestión de tratamientos de belleza y bienestar, gestión de alquiler de espacios, gestión de compra y adquisición de entradas para eventos y actividades culturales.



- **mirarQ!** (<http://mirarq.com/>): **Rutas a medida** de la arquitectura moderna y contemporánea de Navarra, País Vasco y La Rioja, acompañadas del valor gastronómico de cada zona (incluye comidas o cenas en restaurantes de interés arquitectónico). Rutas en autobús turístico descapotable. **Eventos programados:** visitas interiores a edificios, recorridos gratuitos en autobús en la Semana de la Arquitectura.



En Castilla y León existen empresas que se dedican al diseño de proyectos de turismo cultural (i+deas, Planazoo, etc), como parte de sus líneas estratégicas de trabajo, pero no empresas cuya principal línea de trabajo sea el Turismo Cultural, y en particular la Arquitectura Contemporánea. Hay que tener en cuenta además, que la profesión de guía de turismo se encuentra regulada en Castilla y León por la **Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León**, por lo que algunos modelos de visitas guiadas que están surgiendo en la actualidad tienen una difícil aplicación. Por ejemplo, los arquitectos no pueden acceder a la habilitación oficial, por lo que se producirían problemas de intrusismo profesional. Tampoco se acepta de buen grado por parte de los guías turísticos, la aplicación de nuevos modelos de **sharing economy** (economía colaborativa, basada en cooperar y no en competir) a las visitas guiadas que sí se desarrollan en Barcelona, Madrid, Bilbao, etc, donde se ofrecen de forma gratuita (free tours), y en donde los turistas pueden pagar al final propinas si estiman que la experiencia ha sido positiva, o donde se preparan encuentros entre gente con gustos o intereses compartidos. Empresas digitales como www.newmadrid-tours.com (New Europe Tours), Bilbao Greeters, Cicerone, Barcelona Runner Bean Tours, www.meetup.com, etc.

3. LOS RECURSOS DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN

3.1 . DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍAS ARQUITECTÓNICAS MODERNAS Y CONTEMPORÁNEAS

Son varias las **categorías arquitectónicas** que nos podemos encontrar en el periodo que se desarrolla desde finales del s. XIX, hasta el actual s. XXI, y que han **transformado** los espacios de nuestras ciudades antiguas que provenían de la desamortización de conventos y de la destrucción de parte de nuestro patrimonio, creando los ensanches y los nuevos barrios. Principalmente hablamos de **Arquitectura Residencial, Industrial y Equipamientos**.

Dividiremos estos siglos en los siguientes periodos, de tal manera que nos permita catalogar las edificaciones de Castilla y León:

- **finales del s. XIX – 1936:** Arquitectura ecléctica, modernista, regionalista, historicista, movimiento moderno (racionalismo, expresionismo, art decó). El final del s. XIX supuso un primer impulso económico y tecnológico en la transformación y modernización de las ciudades. La **arquitectura residencial**, tanto colectiva como unifamiliar (casas molineras), se convierte en uno de los principales ejemplos de la Arquitectura que surgió en dicho periodo, impulsado al principio por el empuje de la nueva burguesía, que construyeron grandes edificaciones de distintos estilos y valores. Arquitectura que todavía hoy conforma en gran parte las principales ciudades de la Comunidad Autónoma. Junto con la arquitectura residencial, la **industrial**, vinculada entre otros al Canal de Castilla y a los principales ríos de Castilla y León. Encontramos Azucareras, Almacenes de Cerámica, Harineras, Mataderos, Refinería de aceite, el Recinto de CAMPSA en Palencia. Y los **equipamientos** relacionados con el ocio (Casinos, Ateneos, Círculos de Recreo, Teatros, Cines), con centros educativos (Institutos, Escuelas), edificios institucionales (Ayuntamientos, Diputaciones, Correos y Telégrafos), sanitarios (Hospitales, Asilos), militares (Academias de Caballería) o relacionados con el comercio (Mercados, locales) y el turismo (Hoteles). En cuanto al urbanismo se hicieron los primeros ensayos de un nuevo modelo: la ciudad – jardín, aunque con poco éxito (La Rubia y Huerta del Rey en Valladolid)
- **1936 – 1950:** movimiento moderno, nacionalismo. En este periodo impera el estilo nacionalista, que no se plasmó desde el punto de vista urbanístico por los problemas económicos (Plan Cort en Valladolid, Planes en Salamanca). En este periodo se desarrollaron proyectos de **viviendas obreras** y predominan la creación de **zonas urbanas en la periferia** de las ciudades ordenadas en torno a una plaza mayor (Casas del Hogar en Palencia o Barrio Girón y Valbuena de Duero en Valladolid). Entre los **equipamientos** podemos encontrar los de ocio

(cines), institucionales (Ayuntamientos, Juzgados, Seminarios), centros educativos (Universidad Laboral), comerciales (Mercados, Bancos).

- **1950 – 1975:** movimiento moderno (brutalismo, organicismo) con arquitectos como Miguel Fisac, Antonio Fernández Alba o Alejandro de la Sota, y el legado arquitectura moderna de GATEPAC. A partir de la década de 1960 la **arquitectura residencial** se caracteriza por las viviendas de precio y calidad bajo – medio, que se realizan para la gente que emigraba de los pueblos a las ciudades. Se introducen los edificios de viviendas de gran altura en las ciudades. Está presente también la **arquitectura industrial**: Fábrica de chorizos El Acuedusto (Segovia), Antiguo Mercado Central (Valladolid). Entre los **equipamientos**, la arquitectura religiosa (iglesias, conventos, santuarios), centros educativos (Colegios, Institutos Laborales, Centros de Formación Profesional, Escuelas de Arte, Escuela de Arquitectura).
- **1975 – s. XXI:** Arquitectura Contemporánea en la que se pueden indicar tres tendencias en Castilla y León: **pervivencia adaptada del movimiento moderno, arquitectura posmoderna**, con arquitectos como Ábalos y Herreros, Gabriel Gallegos, Enrique de Teresa, Primitivo González, etc, y **arquitectura de autor** representada por Alejandro de la Sota, Juan Navarro Baldeweg, Emilio Tuñón y Luis M. Mansilla, Rafael Moneo, Francisco José Mangado Beloqui, etc. A partir de los años 80' la **arquitectura residencial** se traslada a la periferia de las ciudades. A finales del s. XX y en este s. XXI se recurre a estudios de prestigio internacional para el desarrollo de proyectos urbanísticos residenciales, como Richard Rogers (en Valladolid). La **arquitectura industrial** está representada, sobre todo en los últimos tiempos, por las grandes bodegas, que están desarrollando arquitecturas de autor para sus industrias, por ejemplo la Bodega Protos en Peñafiel (Richard Rogers). A partir de los estatutos de autonomía se pasó a construir gran cantidad de **Arquitectura de Equipamientos**, que la clase política financió para rentabilizar económica y turísticamente las ciudades, contando para ello con grandes arquitectos, tanto nacionales como internacionales: centros culturales, educativos, sanitarios, religiosos, museos, cajas postales, cementerios, etc.

Como vemos en este pequeño resumen el **volumen arquitectónico** de este periodo que posee Castilla y León es **muy importante**. Se abre así un importante **nicho de estudio** y la posibilidad de desarrollar distintas líneas de trabajo o de negocio para la empresa, que se pueden presentar de forma diversa atendiendo a su cronología, su estilo arquitectónico, a su autoría, etc.

3.2 . ACOTACIÓN Y CATALOGACIÓN DE LOS RECURSOS OBJETO DE ESTUDIO

Como hemos visto hasta ahora son muy numerosas las líneas de estudio que se pueden seguir para definir los recursos que se incluirán en los servicios de **REDES URBANAS**. Se puede realizar la acotación a partir del desarrollo cronológico que he descrito en el punto anterior, o utilizar los recursos de los estilos más representativos como el Modernismo, el Movimiento Moderno o la Arquitectura de Autor. Pero también orientar los recursos de forma temática, como la Arquitectura Industrial y del Agua, la Arquitectura Residencial Burguesa, la Arquitectura en los entornos rurales o la Arquitectura de Equipamientos Culturales, o estudiar la obra y evolución de los arquitectos que han contribuido a este patrimonio.

El proyecto **REDES URBANAS** se desarrollará en **fases**, de tal forma que se facilite la gestión del mismo y nos permita ir creciendo y afianzando la propuesta con la introducción de nuevas líneas de trabajo. En la **primera fase** se acotará el volumen de recursos atendiendo a las edificaciones más representativas de cada una de las etapas cronológicas que hemos descrito en el ámbito urbano, de tal forma que nos permita contrastar la evolución arquitectónica de cada una de las ciudades castellanas, y tener un primer acercamiento a este inmenso volumen de recursos. Nos permitirá comprender cómo se han desarrollado nuestras ciudades, y descifrar las características distintivas respecto al resto de ciudades españolas.

Uno de los principales objetivos de la empresa es su **función social**, la sensibilización y concienciación de la población local en el conocimiento de sus ciudades y espacios y en su colaboración para su conservación y mantenimiento. Incluiremos en el catálogo todo tipo de arquitectura representativa, pero se hará especial hincapié en la **Arquitectura Residencial**, que conforman la imagen de las calles y plazas, y los **Equipamientos Culturales**, que contribuyen a la difusión de las distintas expresiones artísticas que se incluyen en el sector cultural y que funcionan como espacio social de reunión e interacción.

En **fases posteriores** se irán incluyendo los recursos arquitectónicos que completen esta primera aproximación, con la inclusión de otro tipo de arquitectura y de otros ámbitos territoriales, como el rural, de tal forma que se amplíen los servicios que la empresa ofrezca.

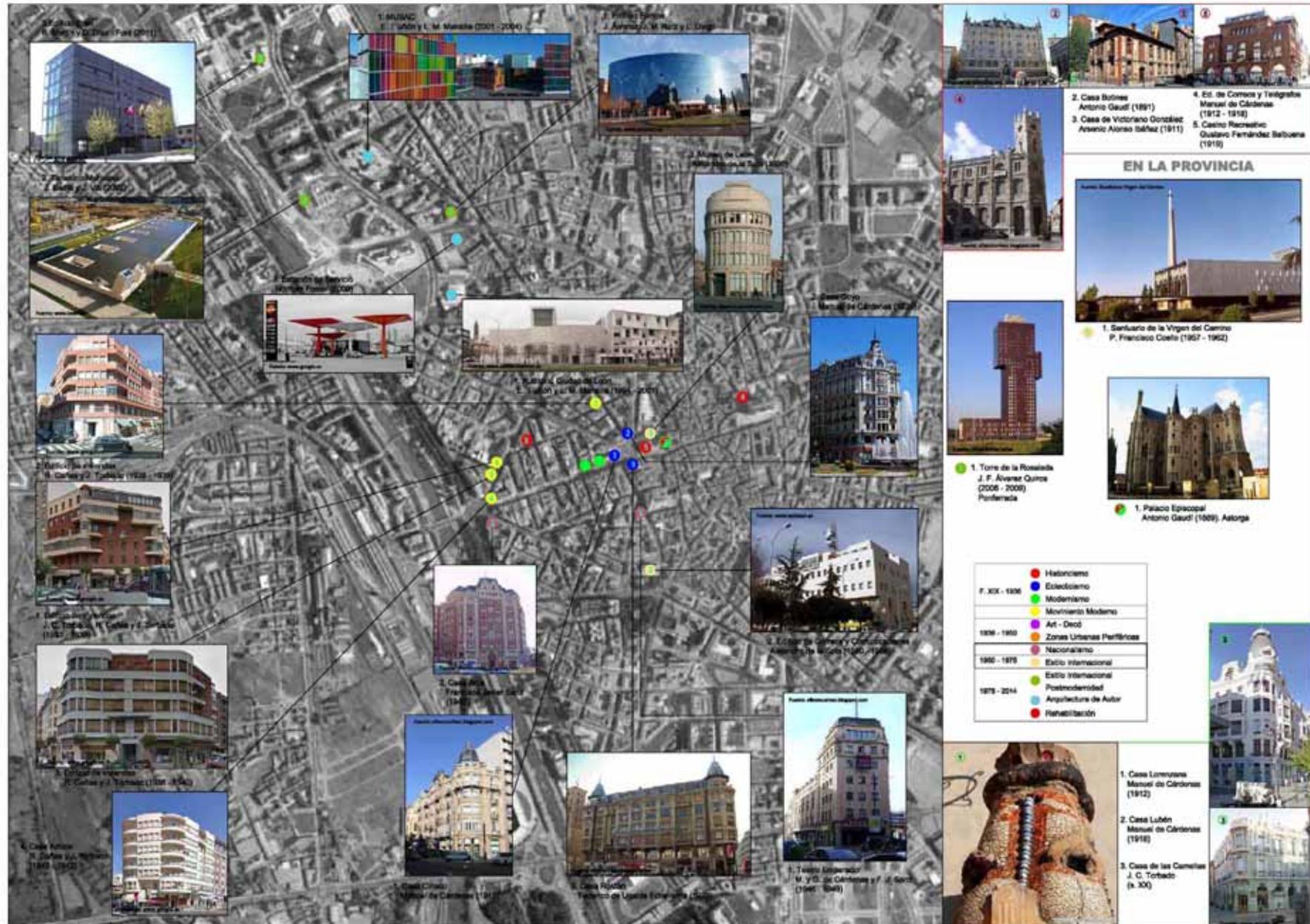
3.2.1. ÁVILA



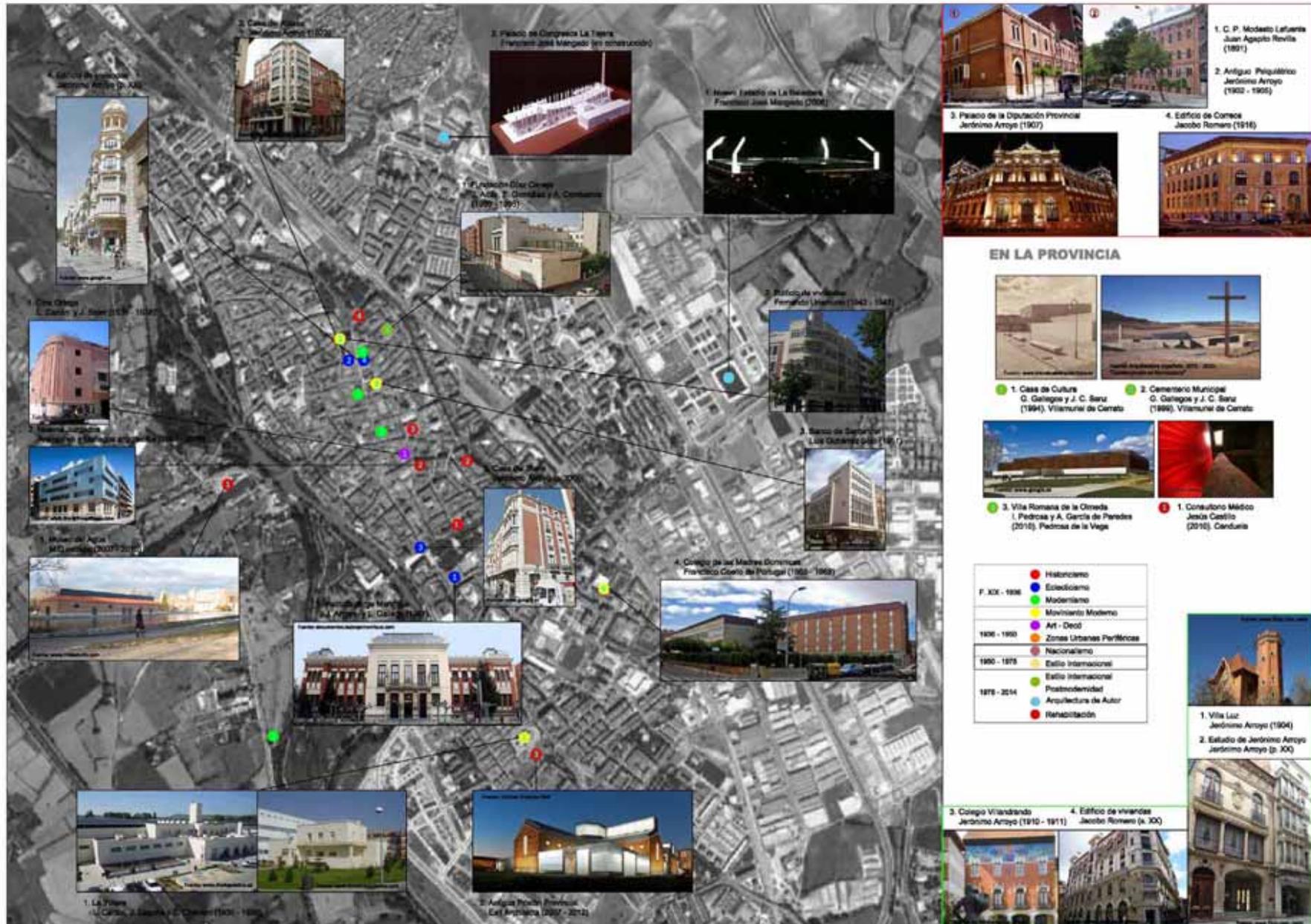
3.2.2. BURGOS



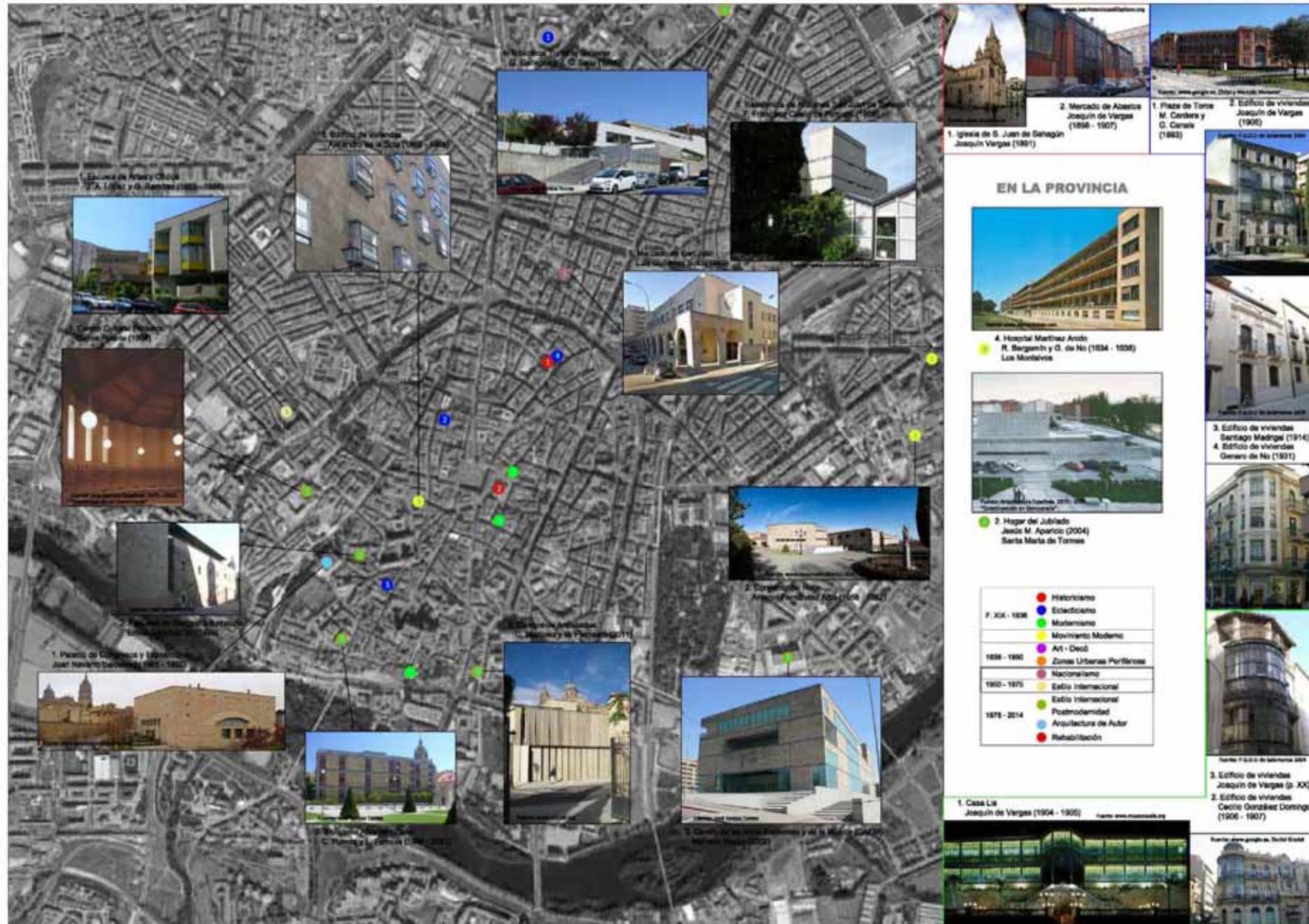
3.2.3. LEÓN



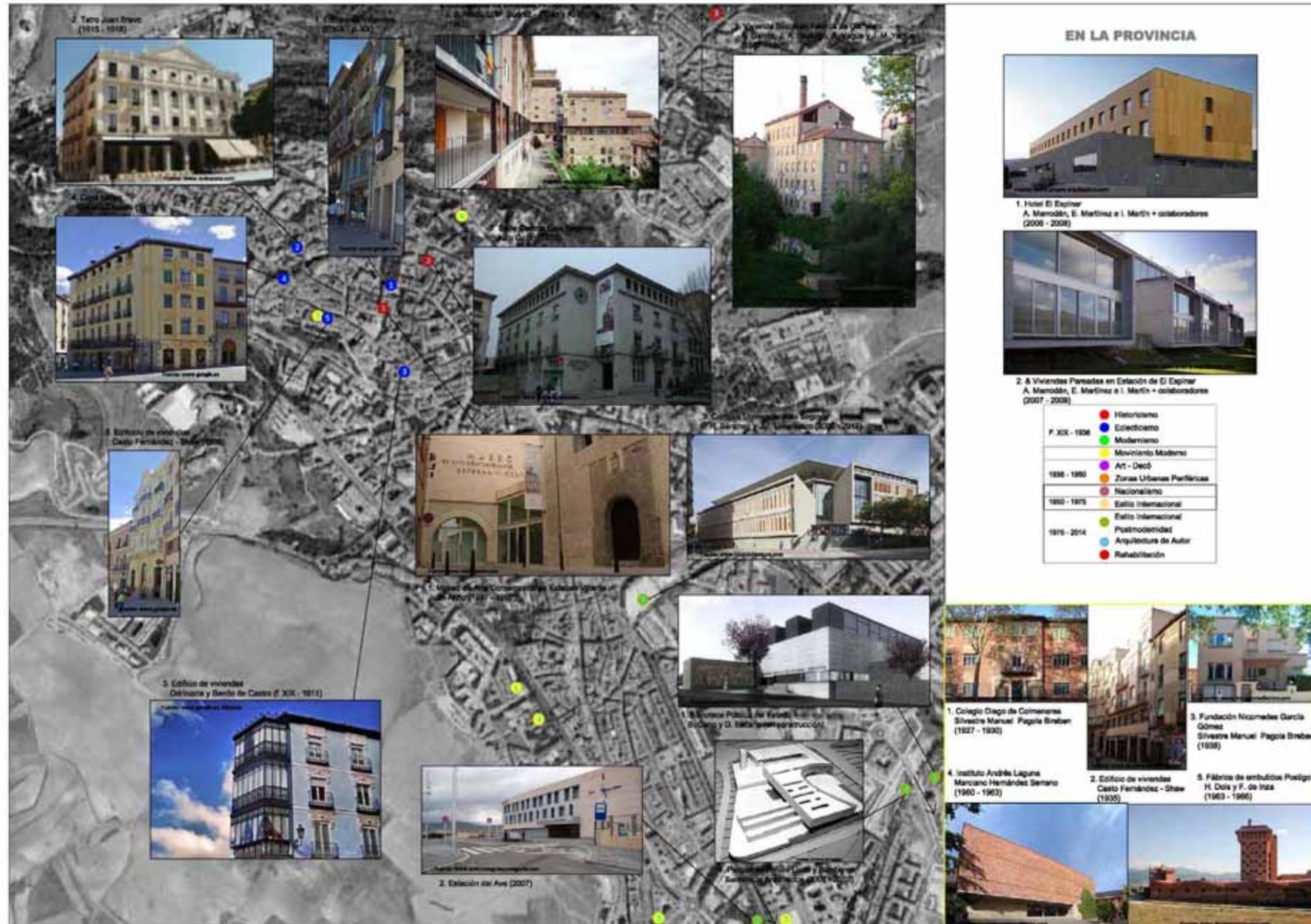
3.2.4. PALENCIA



3.2.5. SALAMANCA



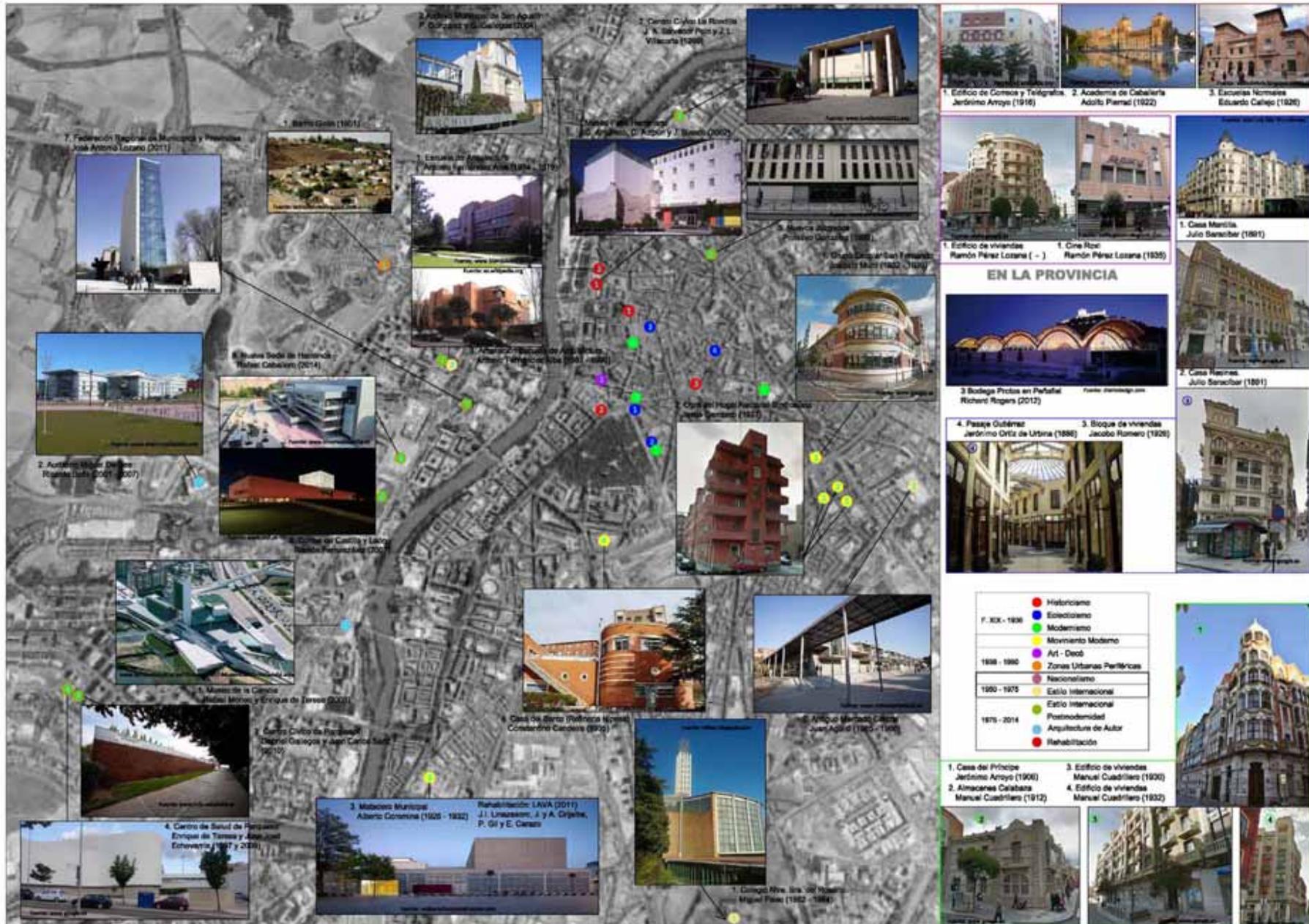
3.2.6. SEGOVIA



3.2.7. SORIA



3.2.8. VALLADOLID



3.2.9. ZAMORA

EN LA PROVINCIA

●	Historicismo
●	Eclecticismo
●	Modernismo
●	Movimiento Moderno
●	Art - Decó
●	Zonas Urbanas Periféricas
●	Nacionalismo
●	Estilo Internacional
●	Estilo Internacional
●	Postmodernidad
●	Arquitectura de Autor
●	Rehabilitación

1. Iglesia de Lourdes
Joaquín de Vargas (1908)

2. Iglesia Claudio Moyano
M. Mellet y Coloma (1902 - 1918)

3. Estación de Ferrocarril
M. Enriquez (1938 - 1908)

Centro Ocupacional ASPROSUB
en Mirón del Vino
Lapuente y Asemiro Arquitectos (2005)

1. Casa Carro
A. García Sánchez (1934)

2. Casa Peña (1931 - 1934)
A. García Sánchez

1. Casa Teador
Francisco Ferrás (1813)

2. Casa Norberto Macho
Francisco Ferrás (1915)

3. Edificio de viviendas
G. Pérez Arribas (1927)

3. Casino
Miguel Mellet Coloma (1905)

4. Casa Francisco Arlón
Gregorio Pérez Arribas (1913)

4. Edificio de viviendas
A. García Sánchez (1924)

3. Yacimiento La Torre de los Espinosa y A. Sobó (1994)

1. Vivienda Ciudad
Arquitecto de Autor (1950)

Antigua Universidad de San
Moya Estoriz (1947 - 1950)

2. Edificio Alto
Espinosa y A. Sobó (1953)

5. Nueva Propiedad de Arquitectura y Sanja Arce
Carón y Marañón (1996)

1. Banco de España
Arquitecto de Autor (1929)

2. Edificio de viviendas
A. García Sánchez (1927)

3. Edificio de viviendas
A. García Sánchez (1927)

4. Edificio de viviendas
A. García Sánchez (1927)

5. Edificio de viviendas
A. García Sánchez (1927)

4. PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN

4.1 . DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

Con **REDES URBANAS** se crea la primera **plataforma online** que ofrecerá **servicios especializados** de Turismo Cultural y de **difusión** y **promoción** relacionados con la **Arquitectura Moderna y Contemporánea de Castilla y León**. La gestión de la empresa se llevará a través de la web en una primera fase, siendo uno de sus principales objetivos la **interactuación** y el **intercambio** de ideas y experiencias, a modo de **“feedback”** con los empresarios y profesionales del sector, los turistas y con la población local de cada una de las capitales de provincia de Castilla y León.

4.1.1. ORIGEN DE LA IDEA DEL PROYECTO

El replanteo de mi **proyecto de vida** tras el desánimo de las últimas actividades profesionales realizadas, ha originado la idea del proyecto. Un proyecto que prioriza mis **intereses personales** en el **urbanismo** y la **arquitectura** que conforma las **ciudades**, y en la **difusión** y **sensibilización** de la sociedad castellano – leonesa hacia esta tipología de Patrimonio.

En mi búsqueda de la idea de proyecto detecté la inexistencia de una plataforma online que mostrara de forma común el voluminoso Patrimonio Cultural de la Arquitectura Moderna y Contemporánea de Castilla y León. Este tipo de arquitectura **no está representado en las webs turísticas de la Junta de Castilla y León**, que se decanta sobre todo por el Patrimonio Histórico, el Turismo Activo o el Turismo Rural. Se planteaba entonces la oportunidad de **unificar los canales de información** y desarrollar una plataforma online, que diera servicio de forma conjunta e interactiva al sector empresarial del turismo cultural de cada una de nuestras ciudades con los turistas y la población local. Intentar que todos los agentes que forman parte trabajen en una sola dirección y que realicen actividades conjuntas. Se busca implantar un **modelo de negocio innovador**, que se diferencie de los modelos tradicionales de turismo.

4.1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

REDES URBANAS es una plataforma online que ofrece **servicios especializados** de Turismo Cultural y de **difusión** y **promoción**, relacionados con la **Arquitectura Moderna y Contemporánea de Castilla y León**. El largo periodo objeto de estudio permite, como comentaba en un punto anterior, disponer de numerosas **líneas de trabajo** y la implantación de nuevos servicios o recursos en **fases sucesivas**, según las líneas estratégicas de la empresa o las preferencias y demandas de los usuarios. Estos objetivos se conseguirán facilitando la información de los recursos arquitectónicos y la gestión de

experiencias personalizadas, el diseño de ruta e itinerarios, la realización de cursos, talleres y actividades, y la asesoría y promoción de las empresas y profesionales del sector.

¿Por qué en internet? Los datos estadísticos indican que va creciendo rápidamente el uso de internet para la organización y búsqueda de información acerca de los viajes. Teniendo en cuenta que la mayoría de los viajes se organizan sin reserva y sin paquetes turísticos, la rapidez y facilidad del **uso de internet** para recabar **información** e **interactuar** con otros internautas resulta un punto muy importante. Por lo tanto internet se ha convertido en un referente para la organización de los viajes culturales y la búsqueda de información sobre los destinos y los recursos a visitar. La Oficina turística virtual (enRED) permitirá que el turista y el ciudadano local reciban toda la información de la arquitectura, el urbanismo y la vida cultural de las ciudades de la región en un único sitio y con una imagen homogénea.

La gestión de la empresa se desarrollará desde **Valladolid**, por su situación central en la Comunidad y la buena comunicación existente con el resto de capitales provinciales (situadas a una distancia entre 47 – 134km), exceptuando Soria que dispone de una comunicación más deficiente y está situada a 210km. La **cercanía de las ciudades** permitirá el desarrollo de rutas y actividades programadas por parte de **colaboradores locales** o de los **promotores** del proyecto en cada una de las ciudades. Aunque en una **primera fase** el desarrollo de la empresa se realiza a través de la **plataforma digital**, se pretende que una vez esté asentada se realice una **segunda fase** de ampliación que vaya implantando de forma sucesiva en cada ciudad un nuevo **modelo físico** de **oficina turística**, que incluya un **café** y una **tienda de recuerdos** realizados por artesanos regionales.

¿A quién se dirige **REDES URBANAS**?

- A **turistas** regionales, nacionales y extranjeros, pero también a los turistas **locales** que quieren conocer mejor su ciudad.
- A las **empresas** y profesionales involucrados en el sector turístico cultural: comercios, hostelería, alojamientos, transportes, gestión de proyectos culturales, etc.
- A los **organismos** públicos o privados relacionados con el sector turístico cultural y con los que realizan eventos culturales (festivales, muestras, congresos): administraciones públicas, fundaciones, asociaciones, museos, etc.

4.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

Esta iniciativa está promovida por la autora de este proyecto, arquitecta y gestora cultural junto a otra socia, con un perfil empresarial. Se contará para el desarrollo de alguna de sus actividades, como por ejemplo los guías turísticos, con colaboradores autónomos que se ajusten al espíritu del proyecto,

sin embargo la mayoría de ellas serán realizadas directamente por los socios. No se prevé contratar personal en los primeros años de vida del proyecto.

Para la definición de los objetivos de la fase de análisis estratégico de la empresa, que nos permita determinar la situación actual y futura de la misma, es necesario determinar su **Misión y Visión**.

La **misión** es la carta de presentación de **REDES URBANAS** ante el mundo, en la que se marcan su identidad y sus intenciones. Su misión será por un lado fomentar la difusión y promoción de la arquitectura moderna y contemporánea de las ciudades de Castilla y León, generando conocimiento, sensibilización e identidad en su participación de la construcción de la ciudad actual y de su cultura, y convertirla en motor de dinamización económico. Y por otro proporcionar servicios que permitan la unión de fuerzas y el intercambio de sinergias de los organismos públicos o privados, los empresarios y profesionales, turistas y población local involucrados en el sector.

Y en un futuro **¿cómo será REDES URBANAS?** Buscará convertirse en un referente para aficionados y profesionales del Turismo Cultural de Arquitectura, buscando la calidad e innovación de productos y servicios que se ofrezcan y nuevos formatos de difusión y comercialización basados en el dinamismo, la adaptabilidad y la interacción.

Como comentaba en el punto anterior, la gestión se realizará **online**, a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs). Principalmente el uso de la **web 2.0**, potenciando una de sus principales características, la **interacción y la participación**, y su posibilidad de utilizar diferentes canales de comunicación para distintos segmentos de usuarios. Se realizará una web atractiva y de sencilla utilización que estará disponible en los idiomas de los extranjeros que nos visita. Su estructura hará hincapié en las **líneas de trabajo** de la empresa y en su **función social** y de intercambio y colaboración, a través de las **redes sociales**, apartados de opinión, noticias, blog colaborativo, calendario de actividades, etc.

Las líneas de trabajo del proyecto se pueden resumir en el siguiente esquema:

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA



4.1.4. VALORES Y FACTORES DIFERENCIALES

Los **valores** que se quieren transmitir apuestan por una atención de **calidad y personalizada** de los usuarios. Por cuidar con especial atención al turista local y regional, de tal forma que la empresa sea una marca de **identidad reconocida** y de **confianza** y que el Patrimonio Arquitectónico forme parte de los productos turísticos de Castilla y León. La **innovación** será una de las claves aplicadas al modelo de negocio, ya que se implantarán formas diferentes de ofrecer los servicios, apelando de forma principal a la función social del proyecto. Por ello el proyecto se desarrolla además como una agencia de gestión de experiencias personalizadas relacionadas con la arquitectura y con la vida cultural y artística moderna y contemporánea, servicios que en la actualidad no están desarrollados en Castilla y León.

Analizando las características de la competencia existente, se identifica una clara **ventaja competitiva** de **REDES URBANAS**, la unificación de la información arquitectónica de Castilla y León y su difusión para su uso turístico en una única plataforma, que permite además su actualización e interacción con los usuarios.

4.2 . ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO

4.2.1. ANÁLISIS EXTERNO

4.2.1.1. MACROENTORNO

En este punto se analizan el conjunto de factores externos que pueden influir en las actividades y el comportamiento de la empresa turística – cultural. A partir del mismo se enumeraran las Amenazas y Oportunidades más importantes que influirán en la creación de la empresa.

Se analizará primero el entorno general, que se define como el conjunto de factores externos que afectan a aquellas entidades turístico – culturales que comparten el mismo espacio geográfico y el mismo momento temporal. Para ello se utilizará el criterio funcional de PESTEL:

Factores políticos

En el punto 1.1 del trabajo se explicaba la evolución y desarrollo del Turismo Cultural y el interés que por él han ido teniendo las Instituciones Públicas, siendo en la actualidad un **foco de atención prioritario en las estrategias políticas** y uno de los motores del cambio económico y social tanto en Europa como en España, hecho que no ha cambiado a pesar de la crisis económica que se vive en España. Las Administraciones Públicas presentan este tipo de turismo como una alternativa al turismo tradicional y maduro de “sol y playa”. Un turismo que promocionaría y posicionaría los **importantes recursos culturales** que posee España en general y Castilla y León en particular, dentro del Turismo Cultural mundial. Es un sector joven con un amplio recorrido de estudio, lo que puede proporcionar interesantes oportunidades de negocio. Porque en Castilla y León, por ejemplo, se apoya sobre todo el Turismo Rural, el Patrimonial, el Idiomatico y el Gastronómico y Enológico, no así el Turismo de Arquitectura de periodos no tan lejanos en el tiempo, si exceptuamos la Arquitectura de Autor, que ha sido utilizada como herramienta de promoción turística por las administraciones locales de nuestras ciudades de forma sistemática y en muchos casos con escasa planificación de vida (MUSAC, Museo de la Evolución Humana, etc).

Las competencias en materia de turismo y cultura corresponden a cada Comunidad Autónoma, lo que origina diferencias tanto en las políticas como en la legislación, lo que podría convertirse en un hándicap importante en la creación y desarrollo de la empresa. Al ubicar la empresa en el ámbito de Castilla y León, se elimina este obstáculo, ya que sólo habrá que cumplir la normativa de la comunidad. Sin embargo pueden aparecer dificultades a la hora de implantar modelos de negocios diferentes que se relacionan con el ámbito profesional de los guías turísticos, regulados por ley y que comentábamos en un punto anterior (arquitectos como guías turísticos, free tours, economía colaborativa). Aún así el intentar

implantar estos nuevos modelos contando con los agentes implicados, se presenta como una estimulante oportunidad.

La crisis económica actual ha modificado políticas públicas en el ámbito fiscal, empresarial y laboral que tienen un sentido básicamente recaudatorio y que de hecho ha supuesto la subida de **impuestos**, tanto para las empresas como para los ciudadanos, y que han ido acompañadas con una caída en picado de las **subvenciones públicas**, que se ve de forma muy clara en el sector cultural. Porque hay que reconocer la fuerte **dependencia** que el sector cultural tiene de las **Administraciones Públicas**, tanto desde el aspecto **económico** (subvenciones, concursos públicos, desarrollo directo de actividades culturales, creación de instituciones culturales) como desde el punto de vista del **acceso a la cultura** como derecho de todos los ciudadanos, y que ahora en tiempos de crisis ha provocado un importante **descenso del gasto público** en el sector, lo que ha originado la desaparición de numerosas instituciones, actividades y eventos culturales. Por otro lado el turismo es un sector principalmente privado, al incluir agencias de viaje, hostelería, hoteles, etc. Esta empresa unirá ambos sectores, por lo que en principio se verá menos influida por la caída de las ayudas públicas si aprovecha las oportunidades que ofrece el sector privado vinculado al turismo.

Fuera del ámbito cultural y turístico, hay que destacar el ambiente favorable que desde distintas administraciones se intenta dar a la **figura del emprendedor**, casi como única solución en relación a las Políticas de Empleo en estos tiempos de crisis. Las Políticas de apoyo a emprendedores intentan que las cargas burocráticas y fiscales a la hora de crear una empresa sean menores. Entre las medidas que destacan está la tarifa plana para los nuevos autónomos en sus primeros 18 meses de actividad, nuevas figuras como el Emprendedor de Responsabilidad Limitada, etc. Sin embargo no es tan accesible la financiación que se requiere para crear nuevas empresas, ya que las entidades financieras siguen poniendo trabas a la misma. Además todas estas medidas están pensadas sólo para ciudadanos que no hayan sido autónomos en los cinco años anteriores al alta, por lo tanto no podré acogerme a las mismas al haber estado dada de alta en el RETA en un periodo inferior al marcado.

Factores económicos

A pesar de la **crisis económica** que se vive en España desde hace algunos años, el Turismo en general y el Turismo Cultural en particular, no han dejado de **crecer**. La **Cuenta Satélite del Turismo en España, Base 2008, Serie contable 2008 – 2012**, muestra una evolución positiva en el peso del sector sobre el PIB, en un contexto de caída general del PIB de alrededor del 1,2%. Como hemos visto en el análisis del sector, más de la mitad de los viajes que se realizan en España están motivados por ocio, recreo o vacaciones, representando el Turismo Cultural, a pesar de su importante descenso en 2012, un 14% de los mismos, el primero de la cola de los motivos que siguen al descanso en campo y playa (69,7%). Aunque hay que

resaltar que de los viajes que se realizan por ocio, recreo o vacaciones, alrededor de un 54% realizan actividades gastronómicas y un 46% visitas culturales. Se puede afirmar, por lo tanto que el Turismo Cultural se posiciona como un **importante motor de desarrollo** para la creación de riqueza y para la mejora de la situación económica de municipios de tamaño pequeño o medio y con un importante Patrimonio Cultural. No hay que olvidar además, que genera efectos multiplicadores sobre otros sectores de la economía española: hostelería, comercio, etc.

La fuerte crisis económica de estos años queda reflejada en las estadísticas del **Anuario de Estadísticas Culturales 2013** a través del **descenso de la financiación** de la cultura desde el año 2008 por parte de las Administraciones públicas (sobre de las Comunidades Autónomas, en Castilla y León un 44,8% menos), lo que está ocasionando problemas económicos en gran cantidad de recursos turísticos culturales (museos, monumentos, festivales, etc). Esta dificultad está modificando los modelos de gestión de los mismos, que en muchos casos ven esta dificultad como una oportunidad para innovar y para abrirse a los usuarios. A pesar del fuerte retroceso de los viajes de interior por parte de los españoles debido a la crisis, el gasto por viaje realizado de los turistas españoles que visitaron Castilla y León ascendió en 2012, si bien es cierto que se sitúa por debajo de la media española. Si baja de forma importante el gasto medio por persona, lo que puede deberse en gran medida a la **elevada tasa de paro** del país y a la **pérdida de poder adquisitivo** de los ciudadanos, que les hace ajustar sus presupuestos y modificar sus hábitos de viaje, realizando por ejemplo, viajes de menor duración y a destinos cercanos o buscando alojamientos alternativos como las viviendas de familiares y amigos. Puede ser por otro lado una oportunidad para la creación de nuevos productos turísticos – culturales alternativos, que se adapten a estas nuevas circunstancias económicas de los turistas y que se basen en los recursos más cercanos. Un dato importante a tener en cuenta a la hora de definir la política de precios de los servicios ofertados por la empresa, es que en Castilla y León el gasto medio diario de los viajeros culturales fue en 2012 de 25,3€, muy por debajo de la media española (95,8€). Sin embargo el dato de los turistas extranjeros es positivo respecto del año 2011, un 4,96% más. Además dejaron en Castilla y León 493M€, un 65,49% más que los turistas nacionales. El número de viajes que realizan es muy inferior al de los turistas nacionales, por lo tanto la promoción de nuestro Patrimonio Cultural en el ámbito económico se presenta como una importante oportunidad de desarrollo económico.

Hay un hecho económico debido a la crisis que ha influido muy negativamente en la mayoría de los sectores económicos, la **subida del IVA**. Y el sector turístico y el cultural no se han salvado de la subida. Las actividades turísticas han pasado de estar gravadas del 8% al 10%, a excepción de las agencias de viaje que han pasado del 18% al 21%. Es mucho más dura la subida del **IVA Cultural**, que pasó del tipo reducido del 10% al general del 21%. Supone el encarecimiento de los servicios y productos, y por lo tanto ha provocado la **caída del consumo** de los turistas nacionales sobre todo, lo cual repercute en la **rentabilidad**

de las empresas. Esto influye directamente con la capacidad de inversión de las empresas, que se acentúa con los problemas de **financiación** antes comentados. Es en este último punto, sobre todo para las empresas de nueva creación, donde adquieren especial importancia las redes familiares y las nuevas formas de cooperación y financiación (ICO, Business Angels, microcréditos, crowdfunding, etc).

Todas las dificultades mencionadas anteriormente están repercutiendo en el número y el volumen de las empresas dedicadas al sector cultural, y con ello a la facturación de las mismas. No existen datos que determinen el **peso del empleo** generado por el Turismo Cultural, sólo se conoce el descenso del mismo en el sector cultural en Castilla y León, que se situaba en 2011 en el 2,8% del empleo total, y los datos del turismo, que se ha comportado de forma más positiva que en otros sectores, pero que representa en Castilla y León un porcentaje parecido al del sector cultural (lejos del 11% de la Comunidad de Madrid o del 25% de Canarias o Baleares). Es importante que se **fomente la colaboración** entre el sector privado y el sector público, que permita asumir los grandes cambios que se están produciendo en el sector a través de las nuevas tecnologías y la posibilidad de acceder en tiempo real a cualquier parte del mundo.

Más del 60% del Patrimonio existente en España se ubica en Castilla y León. Tal **volumen de recursos** supone un **alto coste de conservación y rehabilitación**, lo que supone en algunos casos, problemas de mantenimiento y conservación, que viene aparejado a una inadecuada o inexistente difusión y promoción del Patrimonio. Hasta que estalló la crisis las inversiones públicas para este fin eran muy importantes en Castilla y León y aunque han descendido se sigue cuidando la conservación y rehabilitación del Patrimonio Histórico. El Patrimonio Contemporáneo sin embargo no se ha visto favorecido en los presupuestos de las Administraciones Públicas, salvo tal vez el Industrial. Seguro que el **nuevo Plan Nacional de Patrimonio del Siglo XX** que está en fase de redacción, supone un impulso económico importante para el tipo de Patrimonio Arquitectónico que quiere difundir la empresa.

El sector del Patrimonio Cultural es un gran **nicho de mercado** en Castilla y León por su capacidad de aportar riqueza y de creación de empleo, con gran campo de investigación, innovación y de gestión integral (conocimiento, protección, conservación, restauración, difusión, promoción y valorización) del amplio catálogo de bienes patrimoniales que posee. Los programas de Turismo Cultural mejoran la difusión de este Patrimonio.

Factores socioculturales

Los datos del año 2013, indican un **crecimiento** del Turismo en Castilla y León del 2,36%, con una media superior que la marcada para España. A pesar de la crisis y del poco peso que tienen los aeropuertos de la comunidad, tanto los turistas nacionales como los internacionales siguen interesándose por los destinos de Castilla y León, una comunidad de interior con una oferta turística ligada de forma clara al **Patrimonio Cultural**. Desde el año 2010 los viajes de residentes en España por Castilla y León

umentan una media del 8,8% anual, lo que indica que la crisis está modificando los hábitos de los viajes culturales, primando los viajes a destinos cercanos y por periodos más cortos. Hecho que favorece a Castilla y León ya que los ciudadanos más viajeros provienen de la Comunidad de Madrid, País Vasco y de la propia Comunidad. Es cierto que no todas las provincias de Castilla y León reciben el mismo número de visitas. Son las ciudades que son o poseen bienes culturales reconocidos como Patrimonio Mundial por la UNESCO, las que consiguen mayor número de visitas nacionales e internacionales, Burgos, Salamanca junto con León con importantes bienes reconocidos, como su Catedral gótica. En el resto de capitales, a pesar de disponer de recursos con importantes valores culturales, históricos (Valladolid) e incluso reconocidos como Patrimonio Mundial por la UNESCO (Segovia y Ávila) no ha conseguido el reconocimiento por parte de la sociedad, tanto española como local, por lo que el trabajo de difusión y promoción sobre todo de las ciudades de Zamora, Soria y Zamora está por hacer.

El **motivo principal** de los viajes que se realizan en Castilla y León es el ocio, recreo y vacaciones y la visita a familiares o amigos. En el primero se encuadra el turismo cultural, caracterizado por visitas a los recursos culturales y la asistencia a la gran variedad de acontecimientos culturales de calidad o a las fiestas que se desarrollan durante todo el año en la comunidad. Hay que resaltar como gran fortaleza el hecho de que las principales motivaciones de viaje presentan porcentajes entre el 39 – 52,8% en la realización de actividades durante el mismo, estando entre las principales las compras, las actividades gastronómicas y la visitas culturales. El análisis del sector realizado en el trabajo nos indica el **perfil del turista** tipo de Castilla y León: mujer procedente de la Comunidad de Madrid o de Castilla y León con una edad comprendida entre los 25 y los 44 años, casada o soltera que acude en pareja o en pequeños grupos de familiares o amigos y que realiza viajes de corta duración, principalmente de fin de semana. Una **tendencia actual** es la gente que viaja sola y que se reúne en el lugar de origen con un grupo de amigos procedentes de distintas ciudades, que cada vez más se conocen online, para conocer determinada ciudad y realizar actividades culturales. Por lo tanto el **auge** del Turismo Cultural está directamente relacionado con los cambios de demanda de los bienes culturales, asociados a su vez, como comenta Herrero (2011): *“al carácter adictivo de estas mercancías y su correlación positiva con el grado de formación y el nivel de renta, de suerte que el crecimiento de la economía provoca ineludiblemente un ascenso en el consumo de bienes culturales, sobre todo en el medio urbano”*. Una ventaja del Turismo Cultural es la flexibilidad y la capacidad que tiene de ofertar distintos productos que se adapten a distintos segmentos de población.

Un dato muy importante a investigar es **cómo se distribuye la demanda** del Turismo Cultural en Castilla y León, ya que se puede convertir en una amenaza que deberemos contrarrestar o en una oportunidad para el desarrollo de nuestra empresa. Nuestro Turismo se caracteriza por la **estacionalidad** de la demanda, concentrándose los viajes entre marzo y octubre, con mayores picos de viajes durante las

vacaciones veraniegas de agosto (debido a la coincidencia de vacaciones laborales y escolares). Estas épocas de ocio se ven además muy influenciadas por la climatología, que en esta comunidad presenta grandes contrastes que no siempre se muestran de forma benigna. Los meses que presentan un número de viajes demasiado bajo son los meses de enero y febrero. Poco a poco en las capitales provinciales con mejores datos turísticos se está consiguiendo acabar con esa estacionalidad gracias a la **programación constante** de una oferta de calidad en el ámbito **cultural, deportivo y congresual**. Ayuda también el **cambio en los hábitos culturales** y la pérdida de ingresos de los consumidores debido a la crisis, que obliga cada vez más a **fragmentar** los periodos vacacionales y a reducir la estancia media. Este dato favorece mucho a las comunidades de interior como Castilla y León, que se presenta como un **destino cercano** para la procedencia de los turistas que nos visitan.

Estos destinos cercanos y la menor duración de las estancias generan **nuevas expectativas** de ocio y esparcimiento, que se alejan del tradicional Turismo de “sol y playa”. Por ello son cada vez más los turistas que buscan unir **vacaciones, turismo y cultura**, para disfrutar de su tiempo libre realizando actividades más activas y participativas. En definitiva buscan vivir experiencias diferenciadas y personalizadas. Es por esta visión más exigente de los consumidores que aparece el Turismo Cultural y dentro del mismo una **gran proliferación de subsectores**: Patrimonial, Rural, Activo, Cinematográfico, Gastronómico, Enológico, Idiomático, etc. Esta tendencia se puede ver desde un lado negativo, ya que la gran variedad de Turismos Culturales generan una gran diversidad de productos y servicios culturales que pueden dificultar la elección del consumidor, pero desde un lado positivo posibilita nuevas oportunidades para un Turismo como el de Arquitectura, que está mucho menos desarrollado. Desde Castilla y León se está apoyando de forma importante el Turismo Rural (en el que Castilla y León es líder), el Gastronómico, el del Patrimonio Histórico y el Idiomático, que el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2009 – 2013 presenta como uno de los grandes activos de la Comunidad. El **Turismo Arquitectónico Moderno y Contemporáneo** no está sin embargo muy desarrollado, y tampoco es muy reconocido tanto por parte de los ciudadanos como por parte de las administraciones. No es hasta este 2014, cuando se piensa en la necesidad de un Plan Nacional para este tipo de Patrimonio, tal y como comentaba anteriormente. Hasta el momento sólo hay pequeñas iniciativas desarrolladas por los Ayuntamientos, como rutas tradicionales que se desarrollan de forma temporal (sobre todo en verano o en la Semana de la Arquitectura) e intermitente, o redes de ciudades europeas que se circunscriben a un determinado estilo como es el Modernismo, en el que Castilla y León está representado por las ciudades de Zamora y Astorga. Es un **importante nicho** en el que está todo por hacer.

Además de lo comentado en los factores económicos acerca del descenso del **empleo**, éste también influye en los factores socioculturales. Por un lado los proyectos culturales se están desarrollando con menos personal, lo que en algunos casos puede incidir en la calidad de los mismos, y en otros fomentar la

innovación y la creatividad de los gestores culturales, que intentan aunar nuevas experiencias con menos recursos. Por otro lado la pérdida de capacidad de gasto de los consumidores debida a la alta tasa de paro, hace que los mismos sean más exigentes en su consumo cultural y busquen experiencias más intensas y auténticas, al tener que reducir el número de actividades o viajes que pueden realizar durante el año.

Hay que volver a incidir en este punto la **gran diversidad y abundancia de recursos** del Patrimonio Histórico y Tradicional que dispone Castilla y León, que ha sido gestionado y conservado de forma muy favorable por las Administraciones Públicas. Pero también dispone de un importante volumen de edificaciones y espacios de Arquitectura Moderna y Contemporánea, que han pasado desapercibidos, tanto para las administraciones como para los ciudadanos, a pesar de formar parte de nuestra historia reciente y de ser una de las señas de identidad de los centros y los ensanches de nuestras ciudades. Es un importante nicho a desarrollar para **fomentar el civismo y el aprecio de la ciudad** y la cultura heredada más cercana en el tiempo, y para intentar atraer al segmento infantil y joven en el conocimiento de su propia ciudad.

Factores tecnológicos

La rápida **evolución tecnología** y la alta capacidad de asimilación de los cambios por parte de los consumidores, presentan a estas nuevas tecnologías como una gran oportunidad que permite al mundo de la cultura y del turismo **ofrecer experiencias diferentes, especializadas y personalizadas**. Hoy la mayoría de la población dispone en sus hogares de equipamientos tecnológicos que les permiten acceder en cualquier momento a internet, y además disponen de móviles de última generación que les hace estar conectados de forma permanente a la información y a las redes sociales e **interactuar** y dejar de ser consumidores pasivos. Todo esto cada vez tiene un papel más relevante en la sociedad, sobre todo en las nuevas generaciones, aunque cada vez más se van incorporando también el público adulto. El Turismo Cultural tiene que ser capaz de ofrecer sus servicios en estos **nuevos formatos**, que son los que demanda la sociedad actual y generar nuevas experiencias virtuales del viaje cultural (guías online, realidad aumentada, aplicaciones de móvil, etc). En muchas ocasiones no es necesario salir de casa para poder disfrutar de la Cultura de cualquier parte del mundo. Además, respecto a la forma tradicional de disfrutar de la cultura y el turismo, estos nuevos formatos permiten **disminuir costes** porque ya no es tan necesaria una estructura de espacios fijos donde desarrollar la actividad. El auge de Redes de espacios Coworking es también un apoyo fundamental en este punto, y un aspecto muy importante a la hora de favorecer las **colaboraciones** con otros empresarios culturales.

La rápida evolución tecnológica conlleva un **reciclaje continuo**, lo que para este tipo de empresas turístico – culturales supone un esfuerzo a mayores para estar al día en cualquier novedad que vaya

surgiendo y que pueda aportar experiencias diferentes y atractivas a los clientes. Son además un instrumento muy **accesible** a todo tipo de público y de cualquier lugar y de rápida transmisión para todos los temas que tengan que ver con el aprendizaje, la difusión y la defensa del Patrimonio. Hay que apoyarse en las nuevas formas de comunicación, aprovechar las herramientas del **marketing viral**, el urbano, etc, para dar visibilidad a los proyectos y potenciar el papel de los medios de comunicación como propagadores del Patrimonio Cultural. Son importantes los nuevos modelos que te permiten llevar la gestión de las empresas a través de la **nube**, permitiendo el ahorro de costes en los comienzos de la actividad, ya que te facilitan el acceso a todo tipo de software y a sus actualizaciones, desde cualquier sitio y con varios dispositivos, reduce el mantenimiento, etc.

Las distintas Administraciones Públicas de Castilla y León disponen de diferentes **plataformas digitales** en las que gestionan y promocionan algunos de los recursos del Turismo Cultural de Castilla y León, en el que incluyen central de reservas y otros servicios. Por lo tanto funcionan en cierta medida como una oficina de turismo virtual. Sin embargo su **oferta** está muy **fragmentada**, ya que por ejemplo la Junta de Castilla y León tiene varias páginas web con contenidos muy parecidos. También promocionan el turismo de forma individualizada cada diputación, cada ayuntamiento, etc, por lo tanto existe mucha información duplicada que dificulta la búsqueda del turista. Se presentan por lo tanto como una amenaza, por la gran variedad de información y su posicionamiento en el sector, sin embargo su gran fragmentación y sus contenidos generalizados presentados de forma tradicional, nos permitirá innovar en este campo. Se podrá estudiar la forma de presentar **una información global para toda Castilla y León** cuyo nexo de unión sea la Arquitectura Moderna y Contemporánea. Como se ha apuntado en otros puntos el amplio repertorio cultural, nos abre también una oportunidad en el ámbito de las nuevas tecnologías, ya que todos estos bienes son susceptibles de ser tratados **digitalmente** para su **difusión y promoción**.

Factores ecológicos

Cada vez es más importante la concienciación de la sociedad acerca de la importancia de la gestión de los recursos existentes en nuestras ciudades. La importancia de **conservarlos** y **valorizarlos**, ya que forman parte de su historia y de la de la sociedad. Sin embargo todos estos recursos se suelen encontrar en los **centros urbanos**, que poco a poco han ido perdiendo su función residencial, su vida diaria. La recuperación y revitalización de los centros urbanos y sus escenografías de espacios y arquitecturas para el uso y disfrute de la sociedad y su cultura se presentan como una gran oportunidad. Se apostaría así por un desarrollo sostenible en el modelo turístico – cultural de Castilla y León.

Factores legales

Las competencias en materia de Cultura y Turismo corresponden a la **Junta de Castilla y León**. Por lo tanto cada Comunidad Autónoma marca sus propias estrategias en materia de turismo y cultura. El

ámbito de actuación de la empresa es Castilla y León, por lo que la normativa a cumplir es uniforme, aunque debería ser más flexible y facilitar los trámites, la gestión del sector y la implantación de modelos más innovadores. Es de aplicación, entre otras, la siguiente legislación en materia de Turismo y Cultura, que tendrá que cumplir la empresa:

- Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León.
- Decreto 101/1995, de 25 de mayo, por el que se regula la profesión de Guía de Turismo de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.
- Decreto 25/2000, de 10 de febrero
- Orden de 26 de septiembre de 1995
- Ley 12/2002, de 11 de julio de Patrimonio Cultural de Castilla y León.
- Decreto 37/2007, de 19 de abril. Reglamento para la Protección del Patrimonio Cultural de Castilla y León.

La profunda crisis económica, así como los cambios de orientación en los gobiernos producen números **cambios legislativos**. Sobre todo se está produciendo la variación de leyes referentes a los derechos y obligaciones de los trabajadores, nuevas leyes de fiscalidad, etc, que están afectando de forma directa a los trabajadores y que producen un aumento de impuestos.

4.2.1.2. MICROENTORNO

Tan importante como analizar el entorno general en que se desarrollará la empresa, es conocer el conjunto de factores que afectan en el entorno específico de la misma, donde están las entidades que desarrollan una actividad similar, que cubren la misma necesidad, o se dirigen al mismo tipo de clientes y siguen un proceso tecnológico similar. Nos facilitará en la búsqueda de colaboraciones y en el conocimiento de nuestra competencia.

Redes Urbanas

La iniciativa fomentará las relaciones de colaboración con las **Administraciones Públicas** (Junta de Castilla y León, Diputaciones, Ayuntamientos), que son las que programan la mayoría de las actividades y eventos culturales y organizan numerosas rutas e itinerarios, y con las empresas privadas que se dedican a **otros tipos de Turismo Cultural** o de **prestación de servicios** culturales, de hostelería, etc, ya que serán una oportunidad para facilitar la aceptación social, la captación de clientes comunes, el acceso a determinados recursos y el abaratamiento de costes, además de generar la creación de redes en estos ámbitos que son tan importantes para el desarrollo y dinamización de la oferta de Castilla y León.

Proveedores

El volumen de proveedores con los que puede trabajar la empresa puede llegar a ser bastante amplio. Por un lado los **guías turísticos** que realizarán las rutas y visitas guiadas, **profesorado o educadores** que puedan colaborar en los cursos y talleres, **conferenciantes, artistas y artesanos** que realicen los recuerdos que se venderán en la web, **organismos públicos y privados** que nos facilitarán espacios culturales y el acceso a edificios de interés, **empresas** que desarrollen servicios externalizados o que nos faciliten recursos y materiales, **personal free-lance** que colabore en la realización de actividades y proyectos, etc.

Al comienzo de una nueva actividad empresarial, el poder de negociación estará del lado de los **proveedores**. Sobre todo cuando se trata de trabajadores autónomos que pueden fijar sus propios honorarios libremente y que necesitan una acreditación oficial para poder ejercer, como ocurre con los guías turísticos. Sin embargo en tiempos de crisis es más fácil conseguir de parte de los proveedores mejores condiciones que en tiempos de bonanza, sobre todo si se trata de colectivos numerosos y en los que se ha visto reducido de forma importante las oportunidades de trabajo. Con el paso de tiempo y la creación de una relación de confianza, irá cambiando la situación cuando el volumen de compra a los mismos sea mayor. En ese momento ya podremos negociar mejores condiciones, que nos permitan ofrecer la mejor calidad / precio, conseguir mejores plazos de provisión, etc.

Clientes

La empresa se dirige a distintos **segmentos de clientes**. Están los **turistas**, que incluye tanto los de ámbito regional, nacional e internacional, y la **población local** de cada una de las ciudades castellano – leonesas. Las **empresas y profesionales** del sector turístico y cultural. Y por último **organismos públicos o privados**, como Ayuntamientos, Fundaciones, Asociaciones, Colegios, Museos, etc...

No tendrán todos estos segmentos el mismo poder de negociación. La tipología de los turistas y la forma en que éstos viajan, de forma individual o en pequeños grupos de familiares o amigos, hace que su poder de negociación no sea muy alto. Cuanto más grandes sean estos grupos (asociaciones, viajes organizados, colegios, etc) y más servicios sustitutivos existan para los distintos segmentos de turistas, su poder de negociación será más importante. En cuanto al segundo grupo de clientes, su poder de negociación dependerá de la oferta de servicios que se ofrezca en el sector, y de su relación calidad / precio. El último grupo ha experimentado un importante cambio en los últimos años, porque la crisis ha originado que los contratos con los distintos Organismos Públicos tengan condiciones cada vez más estrictas y exigentes, y que se reduzcan de forma considerable, tanto en número como en cuantía económica. En este sentido el poder de negociación de las mismas es muy alto.

Competencia

No existe una empresa de las características de Redes Urbanas, dedicada a la Arquitectura y la Ciudad moderna y contemporánea. Pero sí existen organizaciones y empresas que ofrecen parte de los servicios en otros ámbitos de la cultura. Por un lado las **Administraciones Públicas**. La Junta de Castilla y León ofrece en sus páginas web sobre turismo (www.turismocastillayleon.com) información sobre distintos productos estratégicos (turismo rural y activo, incluido el golf; cultural: sobre todo Patrimonio Histórico, de la Humanidad; grandes rutas; rutas temáticas: fin de semana, del vino, en barco, senderismo, en moto; naturaleza: turismo de salud, ornitológico, nieve; y gastronomía y vino), alojamientos, hostelería, transportes, central de reservas, etc, pero no existe ningún tipo de producto turístico que promueva la arquitectura moderna. Por lo tanto no existe una plataforma online que aglutine los recursos arquitectónicos modernos de las ciudades de Castilla y León. Lo mismo ocurre en las páginas web de las diputaciones provinciales. Los Ayuntamientos ofertan, sobre todo los de mayor tamaño, numerosas rutas, algunas de las cuales están relacionadas con la temática de la empresa, como en Burgos (www.turismoburgos.org), León (www.turismoleon.org), Salamanca (www.salamanca.es), Valladolid (www.info.valladolid.es) o Zamora (www.turismoenzamora.es), y suelen disponer de información relativa a la historia de sus principales monumentos. Ofrecen además, a través de los museos (también en los de ámbito nacional y regional), bibliotecas, sus centros cívicos o culturales numerosos, programas educativos, cursos y talleres relacionados con la cultura, que funcionarán como productos sustitutivos y que acaparan cerca del 90% de las actividades que se realizan. Son todos ellos una importante competencia porque ofrecen sus servicios a unos precios bastante bajos o gratuitos y su red de difusión es mucho más organizada y reconocida por la sociedad, si bien es cierto que se desarrollan sobre todo en fines de semana y periodos de vacaciones escolares. Será muy importante para la empresa la diferenciación en las temáticas de los servicios ofertados. Por otro lado están las empresas que se dedican a al **Turismo Cultural**, de ámbito general o temático (www.minube.com, beyourguide.com, Enoturismo con la Ruta de Ribera de Duero, planazoo...), a la **gestión cultural** (www.imasdeas.es, eventos...), **fundaciones y asociaciones culturales** (Caja de Burgos Fundación, Fundación Siglo para el Turismo y las Artes de Castilla y León, Asociaciones de Amigos del Patrimonio, Asociación de Entidades de Patrimonio Cultural de Castilla y León, Fundación Villalar, etc) o **empresas de servicios**, como la hostelería o los centros comerciales, que en muchos casos también realizan programaciones culturales o de ocio, normalmente gratuitas. El volumen de actividades culturales, de carácter sustitutivo y de presupuestos parecidos, que se realizan en la Comunidad se presenta como una seria amenaza para la empresa, ya que se dificulta la elección por parte de los usuarios para el disfrute de su tiempo libre y de ocio. Todo este volumen se puede ver como una oportunidad si los servicios y las actividades que se ofrecen a los turistas unen el Turismo Arquitectónico Moderno y Contemporáneo con los otros tipo de Turismo Cultural y con otros sectores y actividades culturales, como la música, la literatura, la moda, la pintura, etc, que

permitan ofrecer experiencias más diferenciadas y completas acerca de la época que difunde la empresa. Vemos que son muy numerosas las plataformas que desarrollan de alguna manera el Turismo Cultural, pero ninguna plataforma en el que se presente de forma unitaria toda la información sobre los recursos castellano – leoneses de Turismo de Arquitectura Moderna y Contemporánea para facilitar la navegación y decisión de los visitantes culturales. Podemos destacar por último la labor que realizan los **medios de comunicación** en la difusión y promoción del turismo y cultura de nuestras ciudades, a través de reportajes específicos o de las crónicas de los grandes eventos culturales. No suelen ocuparse de forma regular sobre la temática específica de la empresa, ni tampoco ofrecen espacios específicos y personalizados de publicidad para el sector turístico y cultural. Es aquí donde se presenta una oportunidad de trabajo para **REDES URBANAS**, que puede ofertar estos servicios personalizados a las empresas y profesionales del sector, sin olvidar la colaboración necesaria con los medios.

Es un sector joven, por lo que la incorporación de nuevas empresas en el mismo, supone por un lado nuevos competidores en la captación de recursos de financiación y contratación pública, que en estos tiempos de crisis han disminuido de forma muy importante. Pero como comentaba anteriormente son más importantes, las nuevas posibilidades de cooperación que se presentan y que ayudarán a conseguir un mayor impacto en la sociedad y un mayor reconocimiento de Castilla y León como destino global.

4.2.2. ANÁLISIS INTERNO

REDES URBANAS tiene que convertirse en la plataforma de difusión y promoción de la arquitectura moderna y contemporánea de las ciudades de Castilla y León. Para ello deberá ofrecer servicios de calidad e innovadores, que se basen en la personalización, el dinamismo y la interacción e implementar un modelo de gestión flexible y dinámico, que permita su adaptación a un sector en constante cambio. Es primordial conocer las fortalezas y debilidades de las principales áreas funcionales de la empresa y las características de los promotores, para alcanzar los objetivos marcados respecto de la competencia. Dentro de las principales áreas funcionales de la empresa encontramos las siguientes:

Área de Producción

REDES URBANAS

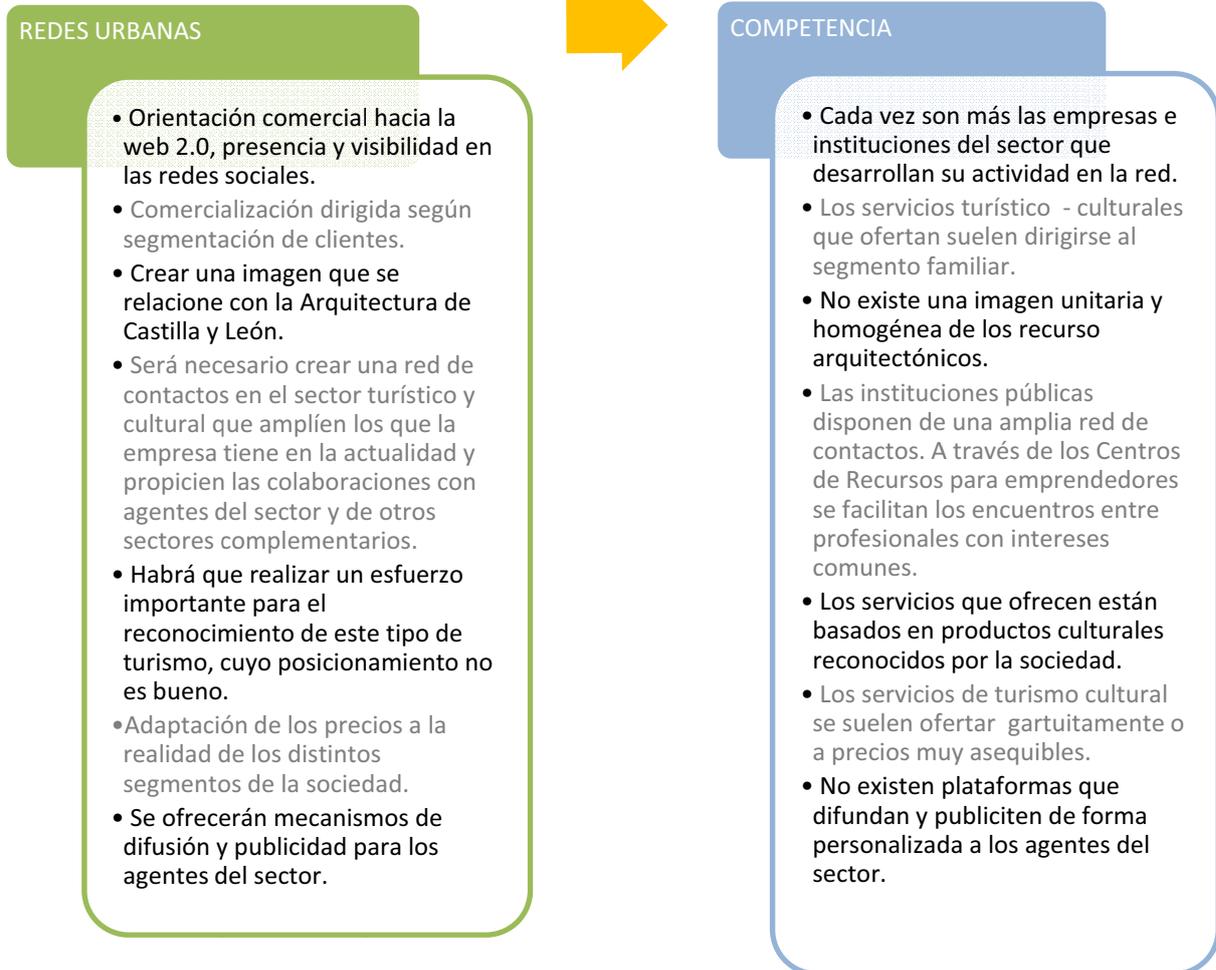
- Servicios de difusión y promoción basados en el gran volumen de recursos de Arquitectura Moderna y Contemporánea existentes en las ciudades de Castilla y León.
- Los servicios ofertados se caracterizarán por su calidad / precio, por su valor experiencial innovador y la personalización.
- El diseño de los servicios se podrán adaptar para otro tipo de productos o para arquitecturas de otras épocas, según las preferencias de los usuarios.
- Elevada amplitud de líneas de trabajo, basadas en la evolución histórica de la Arquitectura, y del urbanismo y la vida cultural de las ciudades.
- Desarrollo en plataforma online que permite la interacción y la difusión con una imagen unitaria y homogénea.
- La variedad de servicios y la orientación a la población local permitirá mitigar la estacionalidad del sector turístico en Castilla y León.



COMPETENCIA

- Inexistencia de organizaciones o empresas que realicen estos servicios sobre la temática de la empresa.
- Los servicios turístico - culturales que ofertan se caracterizan por sus precios asequibles o gratuitos y por su variedad.
- Las empresas existentes no diseñan servicios basados en la arquitectura, sino orientados al ocio y a la cultura general.
- La competencia tiene líneas de trabajo más globales, realizando proyectos específicos en los ámbitos del ocio, la cultura y el turismo.
- Existen multitud de plataformas online que nos ofrecen una visión fragmentada de Castilla y León y de su Arquitectura.
- Los servicios que ofrecen tienen una alta estacionalidad, ya que se circunscriben a periodos de vacaciones escolares y fines de semana.

Área Comercial



Desde el punto de vista **Financiero** la realización en la primera fase del proyecto a través de una **plataforma web**, disminuye de manera notable el presupuesto necesario para su puesta en marcha. El plan económico – financiero del proyecto determinará las necesidades del mismo y su viabilidad, así como el momento en el que se pueda acometer la implantación sucesiva de las líneas de trabajo y de las oficinas de turismo físicas en la segunda fase del proyecto. Es entonces cuando se estudiarán las distintas fuentes de financiación disponibles y la forma de acceder a ellas. Se recurrirá a recursos propios disponibles para la puesta en marcha de la empresa y a un pequeño préstamo bancario que de liquidez al proyecto en su primer año de vida. La baja inversión inicial es una importante fortaleza en tiempos de crisis, donde las ayudas y los préstamos por parte de las entidades financieras son escasos y de difícil acceso.

El **compromiso** y la **motivación** por parte de los promotores son máximos, y serán una de las claves para que el proyecto logre salir adelante. Tienen cualidades muy versátiles y complementarias, así como una gran motivación, lo que permitirá que realicen entre los dos la gran mayoría de las funciones dentro

de la empresa. Es por eso que en el área de **RRHH** se contará con **profesionales free-lance** que se identifiquen con el proyecto y que complementen las cualidades de los socios para realizar las funciones o actividades que no pueda realizar la empresa de forma interna. Esto nos permitirá no tener unos costes fijos muy elevados. El sistema retributivo estará en relación con la marcha de la empresa, partiendo de una cantidad no muy elevada que nos permita controlar los costes.

4.2.3. ANÁLISIS DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sector estratégico para las Adm. Públicas • Cambios sociales y en los estilos de vida, que modifican la forma de viajar: viajes de corta duración y a destinos cercanos • Avances tecnológicos que permiten ofrecer experiencias de viaje distintas e innovadoras: web 2.0, redes sociales, móviles • Auge del Turismo Cultural a pesar de la crisis • Gran volumen de Recursos de Arquitectura Moderna y Contemporánea en Castilla y León que no se han difundido, ni promocionado • La crisis económica impulsa las colaboraciones con otros sectores turísticos y culturales en el ámbito local y regional (gastronomía, comercio, idiomático, etc) EE • La crisis económica impulsa la orientación al emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica adversa debido a la crisis nacional y europea y a la dependencia Pública del sector • Crecimiento de los impuestos que afectan a empresas y a ciudadanos • Escasa valoración de la Arquitectura Moderna y Contemporánea por la sociedad de Castilla y León • Gran diversidad de Turismos Culturales sustitutivos (Patrimonial, Rural, Gastronómico) y de actividades culturales • Estacionalidad de la demanda turística • Sector turístico endogámico, lo que dificulta la creación de sinergias y asociaciones
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y personalización en un producto de servicios turísticos online poco desarrollados • Nuevo concepto de oficina turística: información + tienda + café • Adaptabilidad de los servicios a otras líneas de trabajo • Los servicios se basan en recursos existentes y cercanos • Ofrecer una oferta global en Castilla y León • Capacidad de esfuerzo, dedicación y organización • Iniciativa y capacidad del equipo de gestión en la resolución de problemas • Capacidad creativa y de flexibilidad en el trabajo • Capacidad en la dirección de equipos, el trabajo interdisciplinar y la planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de un esfuerzo mayor en difusión, por el desconocimiento de los recursos • Falta de experiencia comercial en el ámbito turístico – cultural • Desigualdad en los momentos punta de actividad de la empresa debido a una posible estacionalidad • Empresa de nueva creación • Carencia de perfil comercial y de negociación • Falta de experiencia laboral específica en el ámbito turístico y de la gestión • Carencia inicial de cartera de clientes y redes de contactos

4.3 . MERCADO DE REFERENCIA

REDES URBANAS necesita identificar el Mercado de Referencia en el que va a competir, y que le permitirá definir la estrategia para el desarrollo del proyecto. Se trata en un principio de un mercado amplio, el arquitectónico, que hemos acotado hacia la arquitectura moderna y contemporánea, presentando primero una selección representativa de la misma, lo que facilita la definición de productos – mercado. Este hecho nos permite agrupar los productos desde distintas alternativas tecnológicas: estilos arquitectónicos, arquitectos, cronología, etc. En un principio se apuesta por catalogar los recursos arquitectónicos según sus estilos, para facilitar su ordenación.

Nuestro público objetivo es aquel que está interesado en experimentar la ciudad de manera diferente a la tradicional, a través de la Arquitectura Moderna y Contemporánea y del Turismo Cultural, y no exclusivamente con el Patrimonio Histórico. Se puede dividir en tres grandes grupos: los turistas, incluyendo la población local, empresarios y profesionales del sector y organismos públicos o privados. La empresa se encargará de proporcionar servicios que acerquen la ciudad a su público objetivo. Distinguimos tres mercados de referencia:

- **RED TURISTA CULTURAL**

Necesidad que satisface: Disfrutar del ocio y del tiempo libre en nuestras ciudades, mediante sus recursos arquitectónicos, su conocimiento y valoración.

Grupo de compradores: 1. Turistas regionales, nacionales e internacionales, estudiantes Erasmus
2. Población local, estudiantes Erasmus.

Alternativas tecnológicas: 1. Rutas y visitas guiadas, actividades de ocio y culturales (Museos, bibliotecas, centros cívicos y culturales, salas de exposiciones, etc), Catálogos y guías de viajes, Tiendas de recuerdos
2. Rutas y visitas guiadas, cursos y talleres (Museos, bibliotecas, centros cívicos y culturales, salas de exposiciones, etc), plataformas de información y difusión (web de ayuntamientos, diputaciones, junta de Castilla y León, etc), catálogos informativos, academias educativas y culturales.

- **RED EMPRESARIAL**

Necesidad que satisface: Asesorar y formar en el desarrollo empresarial del sector turístico – cultural.

Grupo de compradores: Empresas y profesionales del sector turístico – cultural

Alternativas tecnológicas: Asesorías y consultoras empresariales, públicas o privadas, asociaciones y colegios profesionales, plataformas de información empresarial.

- RED INSTITUCIONAL

Necesidad que satisfice: Proporcionar contenidos para los programas educativos y actividades en relación al conocimiento de la ciudad y su arquitectura.

Grupo de compradores: Organismos Públicos (Ayuntamientos, Diputaciones, Museos, etc) y Organismos Privados (Fundaciones, Asociaciones, Centros Educativos, etc).

Alternativas tecnológicas: Academias Privadas, Formación Pública, Programas didácticos de Centros Culturales públicos o privados, Programas didácticos de Museos, Programas didácticos de Teatros, etc.

4.3.1. PRODUCTOS / SERVICIOS – MERCADO

Para dar respuesta a las necesidades de nuestros mercados de referencia, se han diseñado los siguientes productos / servicios – mercado, que incluye su descripción y la categorización de los grupos de clientes a los que se dirige la empresa:

CATÁLOGO ARQUITECTÓNICO

Se realizará una ficha individualizada con los recursos arquitectónicos existentes en Castilla y León y pertenecientes al periodo estudiado. Las **fichas** incluirán su localización, plano de ubicación, fotografía y/o archivos de video de la edificación y su entorno, fecha de construcción, estilo arquitectónico, autor de la construcción y una pequeña memoria sobre la edificación. Será una ficha interactiva, ya que permitirá la subida de fotos y videos de los usuarios, así como comentarios sobre el edificio en cuestión, en relación estrecha con las Redes Sociales. A partir de la guía online se ofrecerá la posibilidad de imprimir la **guía** y el **mapa** con las opciones elegidas (edificios, estilos, ciudades, año, arquitecto) o las preparadas por la empresa con itinerarios recomendados, en formato básico (gratuito) o premium (de pago). Se ofrecerá el servicio **Cuaderno de Viaje**, que permitirá a los usuarios realizar una guía personalizada de su viaje, con sus fotos y comentarios, que se podrá descargar de forma gratuita en pdf o encargar una edición personalizada del mismo. El Catálogo será accesible a través de la web y mediante aplicaciones móviles. La página web se ofrecerá en un principio en francés e inglés, al ser éstos nuestros principales mercados internacionales.

GESTIÓN DE EXPERIENCIAS Y TIEMPO LIBRE

Se ofertará un servicio para el **diseño y gestión de productos** (rutas o itinerarios turísticos, interpretación de recursos, actividades culturales, etc) o **programación de tiempo libre** personalizados con **valor añadido experiencial**, que se dirigirán los segmentos objetivos de

población local y turistas de la empresa. Se realizará para ello una reunión con el cliente, en la que se rellenará una ficha con sus intereses y preferencias en relación a alojamientos, gastronomía, transportes, actividades de ocio y culturales, preferencias arquitectónicas, periodos disponibles, etc, de tal manera que se pueda realizar un seguimiento del servicio en su diseño, en la gestión y prestación del servicio y a la terminación del mismo. El servicio post – venta facilitará la interacción con el cliente y la creación de una **base de datos** que permitirá dirigir de forma personalizada la información de interés sobre distintas actividades y eventos a los clientes de la plataforma que así lo deseen. La petición de reunión se realizará a través de los datos de contactos que ofrecerá la web, mientras que las reuniones se realizarán en alguno de los espacios de coworking de la ciudad.

SERVICIO DE RUTAS

Servicio de creación, asesoramiento, organización y realización de itinerarios y rutas arquitectónicas por las ciudades de Castilla y León. Se negociará también la visita en exclusiva al interior de las edificaciones que sean de interés. Estas rutas se comercializarán de tres formas diferentes, ofreciendo la ruta proyectada a los Ayuntamientos u organismos interesados, mediante la programación de la propia empresa de rutas realizadas por guías oficiales freelance, o diseñando rutas a la carta para grupos, empresas, etc. La empresa programará dos tipos de rutas: rutas oficiales durante los fines de semana con recorrido y precio fijo, que necesitarán reserva previa, y rutas libres que se organizarán mediante quedadas en internet y redes sociales, durante la semana y los sábados por la mañana, y que funcionarán como un aula de discusión al aire libre con itinerarios diferentes, que nos permitirá conocer de forma profunda la arquitectura y el urbanismo de nuestras ciudades. Las últimas están pensadas sobre todo para la población local, por lo que el pago de las mismas se realizará a través de una cuota mensual o trimestral de pertenencia al Club enRed. También podrán acceder a ellas los turistas, mediante la iniciativa “Pon tú el precio”, que consiste en un precio simbólico recomendado que se podrá aumentar a modo de propina si el cliente valora positivamente la calidad del producto o servicio ofertado. A través de las redes sociales se potenciará una Red de Amigos que permita la interacción con los usuarios y el seguimiento de sus opiniones, en el que puedan aportar ideas, etc.

RECUERDOS URBANOS

Servicio de tienda electrónica de recuerdos inspirados en la arquitectura y la vida de las ciudades castellano – leonesas en la época moderna y contemporánea, realizados por artistas y artesanos de la comunidad. Entre los productos que se pueden ofertar: mapas y planos artísticos, maquetas de

edificios, fotografías, postales, material audiovisual, dibujos, libros especializados, juguetes de época, artesanía (textil, cerámica, cuero...), etc. Los recuerdos serán recibidos por los turistas con un código QR que indique la ubicación y características del edificio en el que se inspira. Estarán orientados también para los Erasmus que quieran recordar la ciudad, para regalos de eventos culturales o merchandising de organismos culturales. La adquisición de los artículos se podrá realizar a través de un catálogo o realizando un encargo con un diseño específico.

ACADEMIA REDES URBANAS

Servicio de creación, asesoramiento, organización y realización de cursos y talleres relacionados con la arquitectura y la vida de las ciudades castellano – leonesas en la época moderna y contemporánea y con el Turismo Cultural de las mismas. Se dirigen a tres segmentos diferentes: Academia de sensibilización para turistas y población local, con cursos y talleres que fomenten el civismo y el aprecio de la ciudad y la cultura heredada más cercana en el tiempo; Academia profesional que mejore la formación y habilidades de los profesionales que se dedican al turismo y a la gestión cultural; y Programas educativos pensados para organismos públicos o privados (museos, colegios, institutos, asociaciones culturales, etc). La Academia de sensibilización se incluirá también entre las ventajas ofrecidas en el Club enRed, que ofrecerá talleres exprés para los turistas que quieran conocer la vida cultural y artística de la época. A través de las redes sociales se potenciará una Red de Amigos que permita la interacción con los usuarios y el seguimiento de sus opiniones, en el que puedan aportar ideas, etc. Las inscripciones se realizarán a través de la web y las redes sociales, ofreciendo también la información en los espacios de coworking donde se realizarán las actividades.

CONSULTORIA REDES URBANAS

Servicio de ventanilla única para asesorar a las empresas y profesionales del turismo y la gestión cultural y a particulares interesados en la cultura, y apoyarlos en el desarrollo de su empresa o proyecto. En materia legal, fiscal, empleo cultural, de marketing de destino, urbanismo, estudios de investigación y dinamización turística y generación de valor, búsqueda de subvenciones o concursos públicos, iniciativas de crowdfunding, etc. Se ofrecerá un servicio de **gestión de alquiler y uso de espacios culturales** para aquellos clientes que necesiten realizar eventos. Para ello se realizará un **catálogo** de aquellas instituciones culturales que oferten sus espacios, y que incluirá su localización, características, precios de alquiler, recursos disponibles, etc. Se dispondrá en la web un **tablón de empleo cultural**, que permita la publicación de ofertas y demandas en el ámbito regional. Se

ofrecerá un apartado en la web en la que se podrá incluir publicidad de aquellas empresas turísticas y culturales que se quieran promocionar. Para aquellos clientes de la base de datos que se suscriban, se les enviará un boletín informativo mensual. Las consultas se recibirán a través de la web, las redes sociales, de forma telefónica. Se mantendrá un espacio de coworking en donde los clientes podrán realizar las consultas de forma presencial.

PROGRAMACIÓN DE INNOVACIÓN CULTURAL

La iniciativa elaborará una programación sociocultural innovadora, basada en la sensibilización y conocimiento de nuestras ciudades. Se apoyarán en cuatro pilares: **Crowdfunding, Red Social Meetup, Voluntariado y Colaboraciones y Actividades**. La página web tendrá un apartado dedicado al crowdfunding cultural, en el que se propongan proyectos concretos de puesta en valor y difusión del Patrimonio Arquitectónico regional y la obtención de fondos para su desarrollo. La Red Social organizará quedadas o encuentros (meetup) entre los usuarios que compartan gustos o intereses a través de las redes sociales, para disfrutar de las rutas, encuentros gastronómicos, foros de discusión al aire libre o en algún espacio representativo, etc, y del conocimiento de la ciudad. Se programarán acciones de voluntariado y de colaboraciones entre los clientes, turistas, empresas, instituciones, a favor de la arquitectura y de la ciudad moderna y contemporánea para su conservación y difusión. En los primeros años se realizará un evento al comienzo de cada estación que ayude a difundir y promocionar los objetivos del proyecto, que se desarrollarán en un espacio o edificio representativo. Todos estos servicios se complementarán con un apartado de **noticias** relacionadas con el turismo cultural, la arquitectura y el urbanismo, que incluirán además reportajes de iniciativas empresariales, crónicas de las actividades y rutas realizadas por la empresa, blog, agenda cultural, etc, y en la que los usuarios podrán incluir sus propias noticias, opiniones, etc.

Es una empresa de nueva creación y con unos productos / servicios no muy desarrollados ni conocidos en Castilla y León, por lo que en la **primera fase** del proyecto se prestará especial atención a la **introducción** del producto y los servicios, para salvar las ventas reducidas y el crecimiento lento que se espera al principio. Esperamos que una vez los clientes prueben los servicios, el **crecimiento** de la empresa tenga una perspectiva positiva, **consolidándola** en el mercado. Es importante aprovechar los buenos datos que se han producido en el año 2013 en el número de viajes realizados en Castilla y León, ya que presentan un **escenario favorable** para la introducción de nuevos productos turísticos. Serán muy importantes en los primeros años de vida del proyecto los esfuerzos que se realicen en marketing, para que el usuario, después de recabar la información turística existente y evaluar las alternativas, se decida en primer lugar por los servicios ofrecidos por **REDES URBANAS**.

4.3.2. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación permite dividir el mercado de la empresa en grupos homogéneos de consumidores con iguales necesidades, características y comportamientos, y ofrecerles productos adaptados a ellos y con esfuerzos de marketing específicos. En los puntos anteriores se han especificado los públicos objetivos y los servicios ofertados, sin embargo dentro de esa identificación global, la segmentación nos permitirá dirigir las actividades y servicios al segmento de mercado adecuado, adaptándose a ellos, e identificar más fácilmente a los competidores potenciales y a los grupos de interés.

Partiendo de los mercados de referencia identificados para **REDES URBANAS**, dividimos a los grupos de clientes, según criterios demográficos, geográficos, psicográficas y de comportamiento:

1. Segmento Población local

Está formado por dos subgrupos, niños y jóvenes de 4 a 15 años y adultos de 16 años en adelante, de cualquier clase social y cuya localización está en el entorno urbano y local de las capitales de provincia de Castilla Y León. Su comportamiento se caracteriza por la curiosidad, iniciación y estimulación del aprendizaje en las áreas culturales y artísticas de la región en los primeros y por el interés hacia la historia, cultura, arquitectura y evolución de las ciudades de Castilla y León, los segundos. Se caracterizan por la búsqueda de ocio y tiempo libre a través de la cultura, y por su participación en la vida cultural de las ciudades por medio de diferentes formatos. La empresa desarrollará en el primer subgrupo las capacidades creativas, de imaginación y de expresión dentro de un ambiente lúdico, y fomentará el trabajo en equipo. Son un grupo que se caracteriza por el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales.

2. Segmento Turistas culturales

Está formado por hombre y mujeres de 24 a 44 años, de rentas medias – medias/altas, con estudios medios y superiores, y cuya localización está principalmente en Madrid, Castilla Y León y País Vasco, para los nacionales y Francia y Reino Unido para los internacionales, y que viajan en pareja o en familia. Su comportamiento es dinámico y se caracteriza por demandar experiencias culturales diferenciadas y novedosas que les acerquen al conocimiento de la sociedad de destino, durante el disfrute de sus vacaciones. Son un grupo que se caracteriza por ser itinerantes y recorrer varias ciudades durante el viaje y por el incremento progresivo en el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales en la organización y disfrute del viaje. Se puede incluir un subgrupo formado por hombres y mujeres de 18 a 30 años, principalmente universitarios, que se caracterizan por una estancia media elevada, y cuya localización está principalmente en Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Estados

Unidos. Su principal motivación es la de realizar cursos para extranjeros de calidad y actividades complementarias, al vincular a Castilla y León con la lengua castellana. Son un grupo se caracteriza por el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales.

3. Segmento Empresas y Profesionales

Hombres y mujeres a partir de 25 años con estudios medios y superiores que trabajan en el sector turístico – cultural o en sectores complementarios de la Comunidad de Castilla y León. Su principal interés es la mejora en la gestión y en la formación especializada, en su búsqueda del desarrollo profesional y empresarial y de mejora de competitividad. Son un colectivo que no usan adecuadamente las nuevas tecnologías y las redes sociales para la promoción de sus iniciativas.

4. Segmento Organismos públicos y privados

Hombres y mujeres a partir de 25 años con estudios medios y superiores que trabajan en organismos públicos o privados de la Comunidad de Castilla y León. Su característica principal es el interés por el desarrollo didáctico de actividades culturales y por la formación de los profesionales del sector, así como por el consumo habitual de cultura. Son un colectivo que se caracteriza por el incremento progresivo en el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales.

A parte de estos grupos de clientes, identificamos los siguientes **públicos de interés**: arquitectos, medios de comunicación y agencias de prensa, colectivos y asociaciones culturales y sociales, empleados de la empresa, profesionales freelance, investigadores, voluntariado.

REDES URBANAS basará su modelo de negocio en una **estrategia de diferenciación**, que nos permita diferenciar la oferta de productos para satisfacer las necesidades de múltiples segmentos de mercado.

4.4 . PLAN DE MARKETING

A pesar de que la empresa oferte productos y servicios de calidad, ésta no es razón suficiente para que el cliente se incline por nosotros, sobre todo para una empresa de nueva creación y un producto poco desarrollado en el sector del Turismo Cultural. Para ello es necesario realizar un buen Plan de Marketing, que nos ayude a tomar las decisiones adecuadas para alcanzar nuestros objetivos.

4.4.1. OBJETIVOS

Planteamos los siguientes objetivos a corto / medio / largo plazo, que se revisarán periódicamente para determinar su grado de cumplimiento, y en caso de no cumplir los plazos marcados, aplicar las correcciones que sean necesarias:

Objetivos cualitativos:

- Darse a conocer entre los agentes implicados en el sector (clientes, instituciones, profesionales...). Corto plazo.
- Dar a conocer y poner en valor el amplio Patrimonio Arquitectónico Moderno y Contemporáneo de Castilla y León entre la población local, los turistas y público de interés. Corto / medio plazo.
- Identificar a la empresa con servicios de calidad e innovadores en el Turismo de Arquitectura. Medio plazo.
- Ofrecer una gestión personalizada de los servicios a cada tipo de cliente. Medio plazo.
- Conseguir notoriedad y visibilidad a través de la plataforma web de la empresa en el ámbito local, regional y nacional. Medio / largo plazo.

Objetivos cuantitativos:

- Alcanzar una cartera de clientes equilibrada y su fidelización. Corto / medio plazo.
- Conseguir colaboradores interesados en la conservación, difusión y promoción del Patrimonio Arquitectónico Moderno y Contemporáneo de Castilla y León. Medio plazo.
- Fomentar la colaboración de los distintos agentes que intervienen en el sector. Medio / largo plazo.

4.4.2. ESTRATEGIA DE COMERCIAL

La estrategia comercial que utilizará **REDES URBANAS** se orientará al mercado, con un trato personalizado al cliente y una oferta de servicios diferenciados según los distintos segmentos objetivos identificados, que se basan en la Arquitectura Moderna y Contemporánea único referente de este tipo de iniciativas en la Comunidad. Una **estrategia de segmentación** que nos permitirá dirigir de forma diferenciada nuestros esfuerzos y servicios, en un mercado de referencia amplio, diversificado y de

nueva creación para Castilla y León, como en el Turismo de Arquitectura. Porque no hay que olvidar la gran competencia que existe en la Comunidad de productos y actividades culturales y de ocio, sustitutivos, consolidados y reconocidos. Sin embargo los productos y servicios que ofrecen suelen tener una temática más general, poco novedosa, con una gestión poco flexible, y dirigidos a grupos de compradores más amplios y en unos periodos determinados. Es precisamente en este punto, la estacionalidad, donde la empresa marcará una estrategia clara: la cartera de servicios se especializará de forma que funcionen durante todo el año, sobre todo dirigidos a la población y al sector empresarial y profesional local, amortiguando así la estacionalidad que caracteriza al Turismo Cultural.

Dentro de la **estrategia de posicionamiento**, partimos de nuestra **ventaja competitiva**, basada en un proyecto novedoso en la región que unifica la información arquitectónica de Castilla y León y la difunde para su uso turístico en una única plataforma, que puede atraer a nuevos clientes deseosos de experiencias, productos y servicios turístico – culturales que se ofrezcan de forma diferente, dando especial importancia a la interacción con los usuarios. Alcanzar el reconocimiento de la población local, de los organismos y del sector profesional a través de la **calidad y experiencia** de las propuestas y de los turistas mediante la relación **calidad / precio** de los servicios, es una prioridad para la empresa, así como conseguir que el Turismo de Arquitectura Moderna y Contemporánea sea en Castilla y León un sector económico de importancia, capaz de generar empleo en la Comunidad. Por eso participaremos de forma activa en iniciativas que persigan la conservación, promoción y difusión de la Arquitectura y de nuestras ciudades en todos los niveles sociales.

¿Cómo lo haremos? En primer lugar enfatizando las características de los recursos arquitectónicos de calidad de esta época (su estilo arquitectónico, su autoría, su originalidad) a través de su catalogación exhaustiva y unificada, inexistente en estos momentos. Después diseñando servicios innovadores y creativos de carácter experiencial y personalizados. Sin olvidarnos, por último, de **potenciar la marca** de la empresa como **innovadora** en el ámbito del Turismo Cultural de la región, buscando la consolidación de una imagen diferente de Castilla y León.

4.4.3. POLÍTICAS COMERCIALES

Las políticas comerciales de **REDES URBANAS** potenciarán los elementos tangibles (las edificaciones, los entornos urbanos...) e intangibles (valores estéticos, de experiencia, de identidad, emocionales...) que forman parte del Turismo de Arquitectura, mediante la puesta en valor de los recursos existentes con servicios experienciales que satisfagan las necesidades de los clientes, y conviertan a los recursos en bienes reconocidos en el mismo nivel que los recursos del Patrimonio Histórico.

El **Plan Estratégico General 2012 – 2015** de la Secretaría de Estado de Cultura nos indica las políticas estratégicas que se seguirán en España en relación con el Patrimonio Cultural Arquitectónico. Por un lado *“establecer criterios y métodos comunes, coordinar actuaciones y crear instrumentos de gestión compartida en los nuevos campos patrimoniales”* entre los que se encuentra el Patrimonio del siglo XX, en definitiva potenciar la cooperación entre instituciones. Y en el **Plan del Turismo España Horizonte 2020**, nos indica también los ejes estratégicos a seguir para las políticas turísticas a escala nacional. Trabajan en una **nueva orientación** que se basa en los siguientes pilares: **planificación orientada al mercado**, dar prioridad al **desarrollo territorial** y a la **calidad del entorno**, la **calidad y profesionalidad** de los servicios y el bienestar social, en la búsqueda de la **diferenciación constante** frente a los competidores, a través de los rasgos únicos de los recursos culturales y naturales. Uno de los principales objetivos es *“desarrollar plenamente para el sistema turístico español las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio”*, lo que conlleva la exigencia de un valor experiencial mayor (emociones y vivencias personales) en los productos por parte de un cliente más especializado y en cuidar la cultura del detalle. Y otro relacionado con el valor al cliente es *“mejorar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de España como destino turístico, convirtiendo la gestión de la relación con el cliente y su satisfacción en el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de productos”*, todo ello como respuesta a las nuevas tendencias que surgen en los turistas: la reducción de la duración media de los periodos de vacaciones al aumentar su frecuencia, la búsqueda de la experiencia, cambios en la tipología de los turistas, el aumento de la demanda de uso de las nuevas tecnologías, etc. Y por último la sociedad cada vez está sensibilizada y demanda *“una mayor contribución de la actividad turística a la preservación de la cultura, valores y entornos naturales propios”*. Todos ellos son objetivos que se repiten también en el **Plan de Marketing Turístico de Castilla y León 2013 – 2014** y en el **Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2009 – 2013**. En éste último se incide en la importancia de la integración y el asociacionismo para el desarrollo del sector, de internet como canal de comercialización de servicios y como fuente de opinión y consulta, y desarrollar un marketing relacional para crear y fortalecer las relaciones de los clientes y turistas con el destino. Partimos pues de estas indicaciones para establecer las siguientes políticas de **REDES URBANAS**:

- Organización de los recursos arquitectónicos de Castilla y León, de tal manera que generen los servicios innovadores y experienciales y los modelos colaborativos y de alianzas que se requieran en cada momento.

- Potenciar la calidad, la personalización y el valor añadido en el servicio, basados en el conocimiento y revalorización de la Arquitectura Moderna y Contemporánea, antes, durante y después del viaje.
- Generación de valor en las empresas y profesionales del sector que les permita adaptar su modelo empresarial en una realidad en constante transformación.
- Generación de productos y servicios desestacionalizadores de la actividad turística.
- Impulsar las relaciones entre los agentes del sector y los clientes en los espacios creados por las nuevas tecnologías (web participativa, redes sociales, etc), modificando así los canales de comercialización y distribución.

Las políticas comerciales de **la empresa** se basarán en el modelo diseñado por McCarthy en 1960, conocido por las 4P's: product, price, placement y promotion, y en el llamado marketing relacional.

4.4.3.1. PRODUCTO

Los productos y servicios que comercializará **REDES URBANAS** están basados en los recursos de Arquitectura Moderna y Contemporánea de Castilla y León, ofreciendo **innovación** y **experiencias** en su diseño y planificación, de tal manera que satisfagan las necesidades de nuestros clientes a través de los contenidos de la plataforma online y la utilización de las nuevas tecnologías. Uniendo los elementos tangibles (los recursos arquitectónicos existentes) e intangibles (experiencias, emociones...) y adaptándolos a las preferencias y gustos cambiantes del público objetivo.

Dentro de los servicios que ofrecerá la empresa, en la primera fase de vida de la misma, se ofrecerá la siguiente cartera de productos que dispone de una amplitud de 6 líneas, que se irán implantando de forma paulatina, y con una profundidad de varios servicios dentro de la mayoría de ellas:

Línea Catálogo Turístico:

Caracterizada por el dinamismo y la interactividad entre empresa y usuarios, que irán construyendo de forma conjunta el inventario de los recursos arquitectónicos modernos y contemporáneos de Castilla y León, que hayan contribuido a crear la imagen y los valores estilísticos de nuestras ciudades, inexistente hasta ahora en una única plataforma. Por parte de la empresa se distribuirán de forma temática (estilos, arquitectos, tipologías...), y las nuevas entradas se relacionarán de forma directa con las nuevas rutas que se vayan diseñando, o con las propuestas o investigaciones de los usuarios. Se irá ampliando por lo tanto el catálogo, incluyendo nuevas fichas cada mes, pero se comenzará con los recursos arquitectónicos incluidos en las rutas que se ofrecerán en la primera fase. Se entiende que se trata de servicio táctico, ya que nos permitirá diferenciarnos de la competencia y dar respuesta a

necesidades no cubiertas. Incluirán recursos arquitectónicos de toda Castilla y León. Los servicios que ofrece son:

- Guía / mapa básico
- Guía / mapa premium
- Cuaderno de viaje

Línea GETL:

Caracterizada por la diversidad de recursos que pueden conformar el servicio, arquitectura, espacios urbanos, instituciones culturales, actividades culturales y de ocio, etc. En esta línea se diseñarán y gestionarán de forma personalizada programas culturales para el tiempo libre y de ocio, que ayuden a crear una conducta cultural en el disfrute del tiempo libre y a valorar y concienciar a la sociedad local respecto de su patrimonio más actual. Propuestas de experiencias arquitectónicas, urbanas y culturales de la ciudad, a través del conocimiento de las actividades culturales y de ocio que se programan en las mismas. En un principio este servicio se implementará en la ciudad de Valladolid, para extender el servicio de forma progresiva en el resto de provincias de la Comunidad. Se entiende que se trata de servicio de atracción y tácticos, ya que nos permitirá atraer nuevos clientes y diferenciarnos de la competencia y dar respuesta a necesidades no cubiertas. Los servicios que ofrece son:

- Club enRed: pagos de cuotas anuales para programas estacionales.
- Consulta individualizada.

Línea Rutas:

Caracterizada por el dinamismo y la interactividad entre empresa y usuarios, y por la gran variedad de recursos arquitectónicos y espacios urbanos que pueden ser objeto de este servicio. Esta línea diseñará y gestionará rutas propias o para organismos públicos o privados, y rutas a la carta según gustos y preferencias de los usuarios e intentará realizarlos de forma innovadora y colaborativa. Estos servicios contribuyen a la protección, valoración y conocimiento de nuestras ciudades. Se trata de uno de los servicios líderes de la empresa. En la primera fase de la propuesta se proponen los siguientes proyectos:

- Ruta “Evolución en Red”: rutas de peregrinaje pensadas para recorrer las ciudades de Castilla y León y sus alrededores los fines de semana de viernes a domingo mediante distintas rutas oficiales con guía, que agruparán por zonas los recursos arquitectónicos más importantes y representativos de la época moderna y contemporánea y disfrutar de las tapas típicas de cada ciudad. Cada ruta tendrá una duración máxima de 2h y su recorrido se realizará a pie o utilizando los transportes públicos. Cuando se completen las rutas oficiales por cada una de las provincias, el turista recibirá un recuerdo de la ruta.

- Rutas libres: rutas temáticas organizadas mediante quedadas en internet dos veces al mes, en dos turnos miércoles tarde (pensadas para un público adulto) y sábado por la mañana (pensadas para un público infantil – juvenil – familiar), para conocer la ciudad en la que vivimos a modo de aula al aire libre. Se comenzará la experiencia por la ciudad de Valladolid, para ir luego ampliando la oferta al resto de ciudades de la comunidad.
- Rutas a la carta: diseño y gestión de rutas personalizadas.

Línea Asesoría:

Caracterizada por la diversidad de empresas y profesionales del sector turístico – cultural, alojamientos, hostelería, transportes, arquitectos, guías turísticos, gestores culturales, asociaciones culturales, etc. En esta línea se asesorará a las empresas y profesionales en el desarrollo y mejora de su actividad empresarial, de tal manera que introduzcan la innovación en sus propuestas, y contribuyan en mayor medida al desarrollo económico de la comunidad. Para ello se estudiarán de forma personalizada las propuestas para cada empresa y profesional que lo necesite. Se entiende que se trata de servicio regulador, ya que amortigua la estacionalidad de los servicios turísticos. Los servicios que ofrece son:

- Paquete Red Empresas: pagos de cuotas anuales o trimestrales.
- Consulta individualizada.
- Publicidad en la web a través del alquiler de banners a las empresas y profesionales del sector.

Línea ARU:

Se caracteriza tanto por la variedad de recursos arquitectónicos, espacios urbanos y de aspectos culturales de la ciudad moderna y contemporánea, como por la diversidad de empresas y profesionales del sector turístico – cultural. En esta línea se sensibilizará por un lado al turista y a la población local en el respeto y aprecio de la ciudad y la cultura heredada más cercana en el tiempo, y por otro se dotará a las empresas y profesionales de la formación y habilidades requeridas para su desarrollo profesional. La creatividad será una de las marcas de calidad de los mismos. Se entiende que se trata a la vez de un servicio de atracción y regulador, ya que nos servirá para atraer a nuevos clientes y a amortiguar la estacionalidad turística. Los servicios que ofrece son:

- Cursos y talleres de sensibilización: realizadas dos veces al mes, alternando con las rutas libres, en cuatro turnos, dos miércoles tarde (pensadas para un público adulto) y dos sábados por la mañana (pensadas para un público infantil – juvenil – familiar). Los cursos y talleres estarán relacionados con la temática de la empresa. Empezando por “Taller de maquetas” para los más pequeños, en donde aprenderán a construir maquetas de edificios representativos de la ciudad, con el material incluido. Y para los mayores “Conoce tu ciudad” en la que se realizarán proyectos de investigación, de representación gráfica y en 3D de la ciudad, etc. Los cursos se realizarán

coincidiendo con el calendario escolar. En la primera fase se desarrollará en la ciudad de Valladolid.

- Cursos profesionales: se prepararán dos cursos al año. Los primeros que se realizarán serán, “Marketing para empresas de Turismo Cultural” y “Cultura y Redes Sociales”. Tras el primer año su número y contenido responderá a las necesidades de los clientes. Se ofrecerán en los periodos de baja demanda de turistas, de noviembre a marzo, e irán rotando por las ciudades de Castilla y León. El primer año se celebrarán en Valladolid.
- Programas educativos: en el primer año se diseñará un taller “Descubrir tu ciudad”, destinado a educación infantil, que se ofrecerá en centros educativos e instituciones culturales. En él irán descubriendo mediante juegos, descripciones, etc, la ciudad en la que viven. En fases sucesivas se irá ampliando a otros segmentos educativos, hasta poder presentar una programación completa.

Línea Recuerdos Urbanos:

La inspiración en los recursos arquitectónicos modernos y contemporáneos y las ciudades de Castilla y León serán la base de esta línea. En una primera fase se ofrecerán mediante pedido recuerdos relacionados con las rutas ofrecidas, realizadas por los promotores y colaboradores de la propuesta o por los usuarios, como mapas y planos artísticos, maquetas de edificios, fotografía, postales, dibujos, etc. A medida que se vaya contactando con artistas y artesanos se irán incluyendo nuevas referencias de productos, que se realizarán en exclusiva para la empresa, son por lo tanto servicios de futuro para la empresa. Serán de utilidad los contactos y conocimientos adquiridos durante las prácticas del máster en el Centro de Artesanía de Castilla y León (CEARCAL). La calidad artesanal será una de las claves de los productos.

Línea PIC:

La programación sociocultural ofrecida, se basa en la innovación, sensibilización y conocimiento de nuestras ciudades, apoyados en el crowdfunding, la red social meetup, voluntariado y colaboraciones y actividades. Se organizarán en el primer año cuatro eventos que se distribuirán al comienzo de las estaciones. Se entiende que se trata de un servicio de atracción, ya que nos servirá para atraer a nuevos clientes. Los cuatro primeros eventos serán:

- Invierno: Concurso abierto de Crowdfunding Cultural, donde la sociedad podrá elegir uno de los proyectos a insertar en la web, colaborando de forma posterior a su financiación a cambio de determinadas ventajas. Si el proyecto consigue recaudar el total de la financiación, el 5% de la misma será la comisión de la empresa, salvo que el proyecto sea solidario, en cuyo caso la comisión será del 1%.

- Primavera: convocatoria por internet para realizar de forma rotatoria un Rally Fotográfico de Arquitectura Moderna y Contemporánea por las principales ciudades de Castilla y León. Los participantes se inscribirán en la red por un precio que incluirá la entrada al evento de entrega de premios y una consumición. Al final de la semana se celebrará el encuentro en algún local de la ciudad, donde se darán los premios a los ganadores. Las imágenes se podrán ver y votar a través de la red y en la pantalla colocada a tal efecto en el local.
- Verano: realización del concurso “Tu ciudad en viñetas” abiertas a todo el público, con inscripción gratuita en la red. Durante 15 días se recibirán las viñetas humorísticas basadas en la arquitectura y espacios modernos y contemporáneos. Los trabajos elegidos serán expuestos en espacios culturales de cada una de ciudades representadas. Se dará un premio a la viñeta más votada de cada ciudad. Al final de cada edición se editará un libro con las mejores viñetas que se pondrá a la venta.
- Otoño: Durante el otoño se pondrá en marcha el proyecto “Red de Investigación”, en donde la sociedad local podrá participar en la elaboración del Catálogo Arquitectónico de su ciudad. Los mejores trabajos serán publicados en nuestra web y los ganadores tendrán la oportunidad de ofrecer charlas sobre su investigación.

Es común a todos los servicios que se ofrecerán la calidad, personalización y la innovación en contenidos y experiencias, siguiendo el criterio de los socios de REDES URBANAS y las propuestas de los usuarios. Para identificar todos los servicios ofrecidos y la posición que éstos ocupan en la estrategia de mercado de la empresa, utilizaremos la **Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**. Se trata de una empresa de nueva creación que ofrece servicios que podrían considerarse como **dilemas**, ya que se encuentran en fase de lanzamiento en el mercado castellano – leonés, con una participación baja en un principio, lo que genera pocos fondos, pero que requiere una inversión considerable en dinero y trabajo. Con la inversión adecuada en acciones de marketing – mix, se espera su crecimiento y su reconversión en **servicios estrella** primero, y en servicios vaca de caja después, para la empresa. Se irán reinvertiendo los beneficios de la empresa para ir creando nuevos productos o servicios, de tal manera que la matriz de la cartera de servicios resultante esté equilibrada.



4.4.3.2. PRECIO

Los servicios que ofrece la empresa se caracterizan por su variedad y heterogeneidad, lo que dificulta la implementación de una única estrategia de precios. Por eso la política de precios que seguirá **REDES URBANAS**, busca su adaptación a los distintos segmentos identificados por la misma. Por lo tanto se seguirán distintas estrategias según el servicio ofertado y el segmento objetivo al que va dirigido. Hay que recalcar además, que la inclusión de servicios en las líneas de trabajo de la empresa no depende exclusivamente del precio, sino que poseen una componente social, cultural y educativo muy importante, aunque sin olvidar que los precios finales deben incluir el margen para cubrir los gastos generales de la empresa. Se resumen a continuación la estrategia de precios seguida para cada servicio ofertado y cada segmento identificado, para lo cual se ha realizado un estudio de mercado entre las Administraciones Públicas y las empresas que ofrecen este tipo de servicios en el sector en el ámbito de Valladolid (rutas turísticas, talleres, tarifas de guías turísticos, etc):

LÍNEAS	SERVICIOS	SEGMENTOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA DE PRECIOS	PRECIOS ORIENTATIVOS
CATÁLOGO TURÍSTICO	Guía /mapa premium	Población local	- Según demanda: acotación de una banda de precios aceptables en relación calidad/precio y del valor percibido	5€
	Cuaderno de viaje	Turistas	- Se incluyen estrategias de precios discriminados diferenciando por extensión, servicios ofrecidos, así como por colectivos	30 - 150€
GETL	Diseño y gestión de programas culturales y de tiempo libre	Población local	- Según demanda: acotación de una banda de precios aceptables en relación calidad/precio y del valor percibido	Consulta semanal: 60€
		Turistas	- Se incluyen estrategias de precios discriminados diferenciando por duración, servicios ofrecidos, así como por colectivos	Consulta mensual: 150€
RUTAS	Rutas oficiales	Población local	- Según competencia: de forma general se establece un precio similar al mercado por la competencia	Rutas oficiales: 3 - 15€
		Turistas	- Se incluyen estrategias de precios discriminados diferenciando tipos de rutas, duración, servicios ofrecidos, fechas y días entre semana con menor demanda, así como por colectivos	Rutas libres: precio mínimo 3€
	Rutas libres	Empresas y profesionales	- Las rutas a la carta seguirán una estrategia según demanda: acotación de una banda de precios aceptables en relación calidad/precio y del valor percibido	Rutas a la carta: 25 - 150€
	Rutas a la carta		Organismos Públicos o Privados	- Los precios vendrán determinados desde los organismos públicos

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

LÍNEAS	SERVICIOS	SEGMENTOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA DE PRECIOS	PRECIOS ORIENTATIVOS
ASESORIA	Paquete enRed Empresas	Empresas y profesionales	- Según demanda: acotación de una banda de precios aceptables en relación calidad/precio y del valor percibido - Se incluyen estrategias de precios discriminados, diferenciando tipos de consultas, por agrupación de servicios incluidos	Consultas: 60 - 100€
	Consultas	Población local		Paquete mensual: 150 - 200€
		Empresas y profesionales	Paquete anual: 4800€	
Publicidad web	Empresas y profesionales	Organismos Públicos o Privados	- Según estrategias de precios discriminados diferenciando por la localización de la publicidad en la página web	Banners eventos: 125€/mes
		Registro empresas: 6€/mes		
ARU	Cursos y talleres sensibilización	Población local	- Según demanda: acotación de una banda de precios aceptables en relación calidad/precio y del valor percibido - Se incluyen estrategias de precios discriminados, diferenciando por colectivos	Sensibilización: 6 - 8€
		Turistas		Profesionales: 150 - 300€
	Cursos profesionales	Empresas y profesionales	- Los precios vendrán determinados desde los organismos públicos	
		Organismos Públicos o Privados		
Programas educativos	Organismos Públicos o Privados			
RU	Productos artísticos y artesanos	Todos	- Según demanda: acotación de una banda de precios aceptables en relación calidad/precio y del valor percibido	3 - 200€
PIC	Crowdfunding	Empresas y profesionales	- 5% del presupuesto financiado, 1% si es un proyecto solidario	
	Meetup	Población local	- Según estrategias de precios discriminados diferenciando por tipo de actividades organizadas	5 - 12€
		Turistas		
	Voluntariado	Población local	- Por su colaboración recibirán descuentos en los servicios y actividades ofrecidos por la empresa	
Actividades culturales	Todos	- Según estrategias de precios discriminados diferenciando por tipo de eventos		

REDES URBANAS ofrece una serie de servicios, dirigidos a todos los segmentos de público, de forma gratuita. Son la guía / mapa básico, newsletters periódicos, el tablón de empleo cultural, noticias turístico – culturales, red social y un blog temático.

Los socios del **Club enRed**, pueden obtener ventajas económicas en los servicios que ofrecemos. La **tarifa básica** ofrece descuentos en el paquete mensual de rutas libre o de los cursos de sensibilización, además de posibilidad de realizar actividades exclusivas. La **tarifa completa** que ofrece descuentos a los que realicen tanto las rutas libres como los cursos de sensibilización, además de posibilidad de realizar actividades exclusivas. Y la **tarifa completa plus** que ofrece descuentos a los que realicen tanto

las rutas libres como los cursos de sensibilización e incluye el paquete mensual de gestión de experiencias y tiempo libre, además de posibilidad de realizar actividades exclusivas.

Los servicios se pueden obtener mediante el servicio de reserva y compra a través de la página web, pero también se podrá realizar de forma presencial a las personas encargadas del desarrollo de los servicios o actividades, o en las oficinas de coworking en donde se ubicará la empresa.

4.4.3.3. DISTRIBUCIÓN

La distribución es la forma en que se hace llegar la oferta de la empresa a los usuarios. **REDES URBANAS** es principalmente una plataforma digital, por lo que la distribución será directa o sin intermediarios, lo que permitirá la gestión interna de la misma. En los servicios de rutas, sin embargo se desarrolla junto con la directa, una distribución indirecta a través de los guías turísticos que realizarán el servicio. Una vez se hayan realizado los contactos con las Administraciones públicas, se concretará la distribución indirecta a través de las oficinas de turismo. En una fase posterior se estudiará la distribución indirecta a través de alianzas con otros intermediarios, como por ejemplo las agencias de viaje especializadas en turismo cultural, hoteles, etc. Las principales herramientas que se utilizarán para ello serán:

Página Web:

A través de la plataforma digital la empresa ofrece todos sus servicios e informaciones, tanto de la propia empresa como del sector turístico – cultural y de las opiniones y propuestas de los usuarios. A la hora de diseñar la página web, habrá que tener en cuenta una serie de características que debe cumplir. Una imagen cuidada ya que será nuestra tarjeta de presentación frente a los clientes, por lo que será muy visual, dinámica, legible y con un diseño sencillo orientado en todo momento a los segmentos objetivos identificados. Deberá ser compatible con los diferentes soportes tecnológicos que usan nuestros usuarios: Ordenadores, teléfonos móviles y tablet, y permitir la reserva y compra de los servicios y productos ofrecidos. Incluirá enlaces directos a direcciones de correo de contacto, el acceso a las redes sociales, foros de discusión y al blog de la empresa.

Se buscará el hosting adecuado, que nos permita tener nuestro propio dominio, con lo que conseguiremos una imagen profesional, y que nos ofrezca entre sus servicios: la propia página web, e – commerce, cuentas de correos y bases de datos ilimitados, reportes estadísticos, etc.

Distribución por la red:

La plataforma de **REDES URBANAS** deberá tener una buena visibilidad en los principales buscadores de internet, como por ejemplo Google, y a través de las principales plataformas turísticas de ayuntamientos, diputaciones, comunidad autónoma, así como de ámbito nacional (www.tourspain.es).

Para ello se utilizarán las técnicas **SEO** (Search Engine Optimization), como por ejemplo: utilizar un nombre de dominio adecuado, utilización de palabras clave que definan los contenidos de la web y sean reconocidos por los motores de búsqueda, aparecer mediante links en otras webs, blogs, redes sociales, vincular nuestras redes sociales a la página web, disponer de un mapa de contenido de la web, y sobre todo disponer de un contenido de calidad y actualizar nuestra web de forma regular.

Otras herramientas de distribución que no podemos olvidar son el propio **catálogo de recursos arquitectónicos y los recuerdos**, que darán a conocer la parte más importante de nuestra empresa, pero también a través del **espacio de coworking La Atómica** en el que nos estableceremos, que apuesta por la creatividad y se ubica en el Pasaje Gutiérrez de Valladolid (una de las pocas galerías comerciales de f. XIX que quedan en España) y los **programas y actividades que desarrollaremos en espacios o instituciones culturales**. La distribución de los recuerdos se realizará a través de una empresa comercializadora o de mensajería, tras el embalaje de los mismos por parte de los artistas o artesanos que realizan las piezas.

4.4.3.4. COMUNICACIÓN

La comunicación nos va a permitir, por un lado promover la demanda de nuestros servicios, y por otro crear y posteriormente mantener la notoriedad de la empresa y su imagen favorable dentro de la sociedad. Sin olvidarnos de la difusión y promoción de los recursos arquitectónicos modernos y contemporáneos de Castilla y León, para contribuir a su valorización y mantenimiento, y de mantener y reforzar la interactividad con los clientes. Las herramientas de comunicación se dirigirán de forma concreta a cada uno de los segmentos objetivos de la empresa (Población local, Turistas, Empresas y Profesionales y Organismos Públicos y Privados), con el fin de alcanzar de forma precisa los objetivos marcados para cada uno de ellos. Pero ¿cuáles son estas herramientas? La **publicidad** que permite de una forma remunerada, la presentación y promoción impersonal de los servicios de la empresa, cuyos objetivos principales serán dar a conocer los servicios ofertados, crear una buena imagen de la empresa que permita nuestro posicionamiento dentro del sector turístico – cultural de la región y promover la demanda de nuestros servicios y actividades. Las **relaciones públicas (RRPP)** que nos permiten proporcionar información de forma continuada y periódica a todos los agentes implicados, de manera que consigamos con ellos un clima de confianza mutua que nos lleve a obtener una buena imagen y a encontrar nuevos mercados y clientes. Las acciones de RRPP serán las más importantes para la empresa en esta primera fase, por lo que los promotores deberemos prestar una especial atención a su desarrollo. El **marketing directo** es otra de las herramientas de comunicación más efectivas, ya que son personalizadas y permiten entablar relaciones sin intermediarios con los clientes y agentes implicados y nos permiten crear bases de datos que nos permita conocer a los mismos. Por

último está la **promoción de ventas**, cuyo objetivo es la captación de un mayor número de usuarios y su posterior fidelización mediante determinadas ventajas en el uso de nuestros servicios. En esta primera fase la empresa no dispondrá de un presupuesto muy elevado para llevar a cabo el Plan de Comunicación, por lo que se recurrirá principalmente a las acciones que se puedan llevar a cabo a través de internet u otros canales a nuestro alcance, y a aquellas con un coste no muy elevado.

Lo primero que haremos será crear la **imagen corporativa** de **REDES URBANAS**, el logotipo que será la imagen visual y publicitaria de la empresa. El logotipo se inspira en la red de caminos que unen las principales localidades de Castilla y León, recordando los múltiples itinerarios que se pueden formar, y junto a esta imagen el nombre de la empresa con una tipografía clara y legible. Los colores que se utilizarán en el mismo, están relacionados con los colores que nos inspira la Comunidad Autónoma en las distintas estaciones del año: dorados, verdes, azules, ocre, junto con el negro y el gris. Se busca un diseño minimalista y moderno. El logotipo se podrá adaptar mediante combinaciones cromáticas a las distintas líneas de servicio, de forma que sirva para identificarlas.



Se resumen a continuación las distintas **herramientas de comunicación** que se implementarán en la primera fase digital del proyecto, dirigida a cada uno de los segmentos objetivos, y teniendo en cuenta que en una fase posterior habrá que realizar una **propuesta de cronograma** que nos permita priorizar en su puesta en marcha según los objetivos y tiempos marcados para las distintas líneas de trabajo:

Población local:

PUBLICIDAD

- Tarjetas de visita, carpetas, etc
- Catálogo arquitectónico con un diseño cuidado
- Anuncios en periódicos y radios locales , en medios online y en revistas gratuitas culturales y de tiempo libre y ocio
- Nuestra página web que presentará los servicios de la empresa estructurada por segmentos objetivos y noticias sobre el sector
- Redes Sociales
- Blog sobre el turismo arquitectónico en Castilla y León abierto a la población local
- Trípticos imprimibles online con los servicios ofertados para la población local y según área geográfica y carteles para promocionar los eventos y actividades locales
- Envoltorios (cajas, papel, etiquetas) para la línea de recuerdos
- Presentación de rutas e itinerarios virtuales

RELACIONES PÚBLICAS

- Notas de prensa acerca de los servicios y actividades, previo y tras su realización
- Charlas en centros cívicos, asociaciones culturales ,etc, sobre la actividad de la empresa
- Asistencia a eventos y actos culturales organizados por colectivos y organismos en las capitales de provincia
- Creación del Club de Amigos enRutas y realización de actividades y eventos especiales en el ámbito local
- Programas en centros educativos
- Participación en la Semana de la Arquitectura (fecha)

MARKETING DIRECTO

- Mailing informando de las actividades y eventos de la empresa a los usuarios registrados
- Web 2.0: contenidos de calidad que se propaguen por las redes sociales, foros de discusión , blog de experto, colaboraciones con los bloggers más importantes del sector, participación en blog especializados
- Utilización de las redes y comunicación online: facebook para contenidos amplios y esporádicos, Youtube para contenidos visuales de las actividades realizadas, twitter para actividades puntuales y twenti para comunicarnos con los usuarios más jóvenes
- Promover la participación de los usuarios en sorteos, concursos y juegos online
- Promover actividades de voluntariado y sensibilización para la conservación y valorización del Patrimonio Arquitectónico de Castilla y león
- Envío de felicitaciones navideñas, de cumpleaños o invitaciones a actos, boletín o newslwtter que avancen las noticias de la empresa, por correo electrónico para los usuarios registrados, los miembros del Club de Amigos, etc

PROMOCIÓN DE VENTAS

- Ventajas para el Club de Amigos enRutas : descuentos en servicios y actividades, asistencia gratuita a determinados eventos
- Descuentos para grupos, jóvenes, jubilados y parados

Turistas:

PUBLICIDAD

- Catálogo arquitectónico con un diseño cuidado
- Anuncios en periódicos de ámbito nacional, portales de internet de referencia y en publicaciones especializadas turístico - culturales
- Nuestra página web que presentará los servicios de la empresa estructurada por segmentos objetivos y noticias sobre el sector
- Redes Sociales
- Blog sobre el turismo arquitectónico en Castilla y León abierto a los turistas
- Trípticos imprimibles online con los servicios ofertados para los turistas
- Envoltorios (cajas, papel, etiquetas) y QR con su procedencia para la línea de recuerdos
- Presentación de rutas e itinerarios virtuales

RELACIONES PÚBLICAS

- Trato agradable con los clientes de las rutas
- Alianzas con empresas del sector o de sectores complementarios (hoteles, bares, restaurantes, comercios locales, etc) y con organismos públicos y privados para ofertar experiencias más completas e innovadoras
- Creación del Club de Amigos enRutas y realización de actividades y eventos especiales en Castilla y León
- Participación en el Día del Turista (fecha)

MARKETING DIRECTO

- Publicidad en páginas de internet especializadas en turismo y cultura
- Web 2.0: foros de discusión , blog de experto, colaboraciones con los bloggers más importantes del sector, participación en blog especializados
- Utilización de las redes y comunicación online: facebook para contenidos amplios y esporádicos, Youtube para contenidos visuales de las actividades realizadas, twitter para actividades puntuales y twenti para comunicarnos con los usuarios más jóvenes
- Promover juegos online y participación en sorteos
- Envío de felicitaciones navideñas, de cumpleaños o invitaciones a actos, boletín o newslwtter que avancen las noticias de la empresa, por correo electrónico para los usuarios registrados, los miembros del Club de Amigos, etc

PROMOCIÓN DE VENTAS

- Ventajas para el Club de Amigos enRutas : descuentos en servicios y actividades, asistencia gratuita a determinados eventos en todas las provincias de Castlla Y León
- Descuentos para grupos, jóvenes, jubilados y parados

Empresas y profesionales:

PUBLICIDAD

- Tarjetas de visita, carpetas
- Anuncios en periódicos y radios locales y en revistas y portales especializadas en turismo y cultura
- Nuestra página web que presentará los servicios de la empresa estructurada por segmentos objetivos y noticias sobre el sector
- Redes Sociales
- Blog sobre el turismo arquitectónico en Castilla y León abierto a los profesionales del sector
- Trípticos imprimibles online con los servicios ofertados para empresas y profesionales y según área geográfica
- Envoltorios (cajas, papel, etiquetas) para la línea de merchandising

RELACIONES PÚBLICAS

- Notas de prensa acerca de los servicios y actividades, previo y tras su realización
- Charlas y presentaciones de la empresa en colegios profesionales, asociaciones empresariales ,etc
- Asistencia a eventos, ferias, networking y actos empresariales organizados por colectivos y organismos en las capitales de provincia
- Creación de cursos, jornadas y seminarios profesionales según necesidades del sector y realización de eventos específicos
- Alianzas con empresas del sector o de sectores complementarios (hoteles, bares, restaurantes, comercios locales, etc) y con organismos públicos y privados para ofertar actividades y servicios
- Realización de informes anuales sobre el desarrollo del sector en Castilla y León

MARKETING DIRECTO

- Mailing informando de las actividades y servicios programados de la empresa a los usuarios registrados
- Publicidad en páginas de internet especializadas en turismo y cultura y en empresas en general
- Web 2.0: foros de discusión , blog de experto, colaboraciones con los bloggers más importantes del sector, participación en blog especializados
- Utilización de las redes y comunicación online: linkedin para la creación de grupos profesionales, facebook para contenidos amplios y esporádicos, Youtube para contenidos visuales de las actividades realizadas y twitter para actividades puntuales
- Promover el patrocinio de eventos, actividades culturales y conservación de los recursos arquitectónicos
- Envío de felicitaciones navideñas, de cumpleaños o invitaciones a actos, boletín o newslwtter que avancen las noticias de la empresa, por correo electrónico para los usuarios registrados, los clientes que dispongan de paquetes de servicios completos, etc

PROMOCIÓN DE VENTAS

- Descuentos en la contratación de paquetes de servicios
- Ventajas para los profesionales y empresas registradas
- Intercambio de servicios con empresas y profesionales del sector
- Regalos y obsequios vinculados a la empresa en el periodo navideño
- Insertar contenidos de nuestros servicios en otras web que dispongan de este servicio gratuito

Organismos Públicos y Privados:

PUBLICIDAD

- Tarjetas de visita, carpetas
- Nuestra página web que presentará los servicios de la empresa estructurada por segmentos objetivos y noticias sobre el sector
- Redes Sociales
- Blog sobre el turismo arquitectónico en Castilla y León abierto a los organismos públicos y privados
- Trípticos con los servicios ofertados para los organismos públicos y privados
- Envoltorios (cajas, papel, etiquetas) y QR con su procedencia para la línea de recuerdos

RELACIONES PÚBLICAS

- Notas de prensa acerca de los servicios y actividades, previo y tras su realización
- Visita a los organismos públicos y privado para presentar a la empresa. Entrega de dossiers con los servicios y actividades de la empresa
- Asistencia a eventos, ferias, networking y actos organizados por los organismos públicos y privado en las capitales de provincia
- Participación en actos preparados por estos organismos, como la Semana de Arquitectura, el Día del Turista, etc
- Creación de programas educativos acoplados a las necesidades de los organismos públicos y privado
- Alianzas con organismos públicos y privado para realizar actividades u ofrecer servicios de forma conjunta
- Realización de informes anuales sobre el desarrollo del sector en Castilla y León

MARKETING DIRECTO

- Publicidad en las páginas de internet de los organismos públicos y privados
- Web 2.0: foros de discusión, blog de experto, colaboraciones con los bloggers más importantes del sector, participación en blog especializados
- Utilización de las redes y comunicación online: linkedin para la creación de grupos profesionales, facebook para contenidos amplios y esporádicos y twitter para actividades puntuales
- Promover y participar en el patrocinio de eventos, actividades culturales y conservación de los recursos arquitectónicos
- Envío de felicitaciones navideñas o invitaciones a actos, boletín o newswlwtter que avancen las noticias de la empresa, por correo electrónico para los organismos registrados

PROMOCIÓN DE VENTAS

- Intercambio de servicios con los organismos privados del sector
- Regalos y obsequios vinculados a la empresa en el periodo navideño
- Llevar trípticos y carteles de la empresa con la oferta de servicios a los principales organismos vinculados al sector
- Inscripción en registros y bases de datos oficiales

4.5. ASPECTOS FORMALES Y LEGALES DE LA INICIATIVA

Para la constitución de la empresa hemos tenido en cuenta los distintos tipos de empresa que se pueden crear en la actualidad en España, eligiendo para **REDES URBANAS** aquella que ajusta mejor al número de promotores de la iniciativa, a las características de la empresa y del sector, las relaciones que se establecerán entre los socios, el tipo de responsabilidad que los mismos adquirirán ante terceros y por último, a los recursos económicos y financieros que están a disposición de los promotores. **REDES URBANAS** será una empresa con fines lucrativos, ya que entre sus objetivos se encuentra la obtención de beneficios económicos, a pesar de tener una componente social muy importante.

4.5.1. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

En principio la empresa estará constituida por dos socios y su tamaño en las primeras fases será reducido, por lo que la forma jurídica elegida es una sociedad mercantil, la **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L o S.L)**, regulada por el *Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la Orden JUS/3185/2012, de 9 de diciembre, por el que se aprueban los Estatutos – tipo de las sociedades de responsabilidad limitada y RD-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo*. Sus principales características:

- Nº de socios: mínimo 1.
- Capital mínimo para la constitución: mínimo 3.000 euros.
- Responsabilidad: limitada al capital aportado.
- Fiscalidad directa: Impuesto sobre sociedades

El capital social se dividirá en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, que será aportado por los socios a partes a partes iguales y en su totalidad en el momento de la constitución. El capital social puede estar formado por bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero no por trabajo o servicios. Se contempla la aportación dineraria para la constitución de la empresa, sin embargo se valorará como inmovilizado en el estudio económico – financiero cualquier aportación no dineraria de los mismos.

4.5.2. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA: SOCIETARIOS, FISCALES, ADMINISTRATIVOS Y LABORALES

La fuente utilizada para la consulta de los trámites necesarios para la puesta en marcha de la empresa es el manual *“Creación y puesta en marcha de una empresa”*, recuperado de www.ipyme.org.

SOCIETARIOS Y FISCALES

Certificación negativa del nombre REDES URBANAS:

Presentación por parte de uno de los socios de la instancia oficial normalizada en el Registro Mercantil Central. La acreditación certifica que el nombre elegido para la empresa no coincide con el de otra empresa.

Apertura de cuenta bancaria de REDES URBANAS S.L:

En ella se ingresará íntegramente el capital social mínimo necesario para su constitución: 3.000€. Una vez desembolsado este capital, puede utilizarse para hacer frente a las inversiones iniciales de la empresa.

Otorgamiento de la escritura pública de constitución de REDES URBANAS S.L:

A través de la notaria elegida para los trámites, se redactarán los estatutos de la empresa siguiendo las indicaciones de los socios y en los que se incluirá la denominación de la sociedad, el objeto social, determinando las actividades que lo integran, la fecha de cierre del ejercicio, el domicilio y el capital social aportado, así como la forma de organizar la sociedad. Se firmará después ante notario la escritura de constitución, con las características marcadas en la ley (identidad de los socios, voluntad de constituir la sociedad, certificación negativa de la denominación, acreditación del desembolso del capital social, etc) y posteriormente se presentará a inscripción en el Registro Mercantil.

Liquidación del Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados:

Se presenta en la Consejería de Hacienda de Castilla y León donde se encuentre domiciliada la sociedad, en un plazo de 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura de constitución. Supone el 1% del capital social. La documentación requerida es el impreso del modelo 600, primera copia y copia de la escritura de constitución y DNI del representante legal de la empresa y el NIF de la misma.

Inscripción en el registro Mercantil:

En el plazo de 2 meses se presentará la inscripción de **REDES URBANAS S.L** en el Registro Mercantil de Valladolid, al ser el lugar donde se ubica el domicilio social de la misma, con lo que la sociedad adquiere personalidad jurídica. Para ello se presentan la escritura de constitución de la empresa, la fotocopia del NIF y la liquidación del Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, con el impreso modelo 600 cumplimentado.

Solicitud del número de identificación fiscal (NIF):

Se solicita en el plazo de 30 días tras el otorgamiento de la escritura de constitución en la Delegación de Hacienda de Valladolid, sede del domicilio social. Con él se identifica a la sociedad a efectos sociales. Primero se otorga un CIF provisional que permitirá el inicio de la actividad, y en los siguientes 6 meses se otorgará la identificación definitiva. Los documentos a presentar serán el

impreso modelo 036, fotocopia de la escritura de constitución y fotocopia del DNI del socio solicitante, para la provisional y el resguardo del modelo 036, original de la primera copia de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil y fotocopia de la hoja de inscripción.

Alta en el Censo de empresarios e Impuesto sobre Actividades Económicas:

Se presenta en la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio social, antes del inicio de la actividad la declaración censal (de comienzo, modificación o cese de actividad), que sirve para la posterior alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas, que es un impuesto obligatorio de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Éste último está exento para las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios. Los documentos a presentar para la primera serán el impreso modelo 036, primera copia de escritura y el NIF y para la segunda el impreso oficial para la cuota municipal (modelo 840), impreso 036 de alta en el Censo y NIF de la empresa.

TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y LABORALES

Afiliación y alta en el Régimen Especial de Autónomos:

Los promotores de la empresa ya están afiliados a la Seguridad Social, pero deberán tramitar su alta en la Tesorería Territorial de la Seguridad Social en el Régimen Especial de Autónomos, presentando los documentos requeridos. Las tablas de cotización para 2014 se consultarán en www.ipyme.org.

Inscripción de la empresa y Afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social:

En un principio la empresa no prevé la contratación de personal, sino la colaboración con profesionales autónomos. Si en fases posteriores del proyecto fuese necesario, se procederá a inscribir a la empresa en el Régimen que le corresponda en la Tesorería Territorial de la Seguridad Social correspondiente al domicilio social, y a la Afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social, de forma previa al inicio de la prestación de servicios por parte de los trabajadores. Se asigna a la empresa un código de cuenta de cotización principal (modelo TA.6), única y válida durante toda la vida de la empresa, aunque deberá solicitar un código de cuenta de cotización (modelo TA.7) en cada una de las provincias donde ejerza la actividad.

Comunicación de apertura del centro de trabajo:

En esta primera fase la actividad física de **REDES URBANAS** se desarrollará en un espacio de coworking de la ciudad de Valladolid, por lo que no se prevé a corto plazo la apertura de un centro de trabajo, máxime cuando la actividad principal de la empresa se desarrolla a través de internet.

Obtención y legalización del Libro de Visitas:

El libro de Visitas se solicita en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social, antes del inicio de la actividad, el cual es obligatorio tanto para las empresas como para los autónomos.

TRÁMITES DE LA EMPRESA EN INTERNET

Solicitud del nombre de dominio e Inscripción en el Registro Mercantil:

REDES URBANAS es una empresa española cuyos principales usuarios se encontrarán también dentro del territorio nacional, por esta razón se asignará el dominio .es a la página web de la empresa. Desde el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, mediante la web www.dominios.es integrada en la Entidad Pública Empresarial Red.es, se puede tramitar la solicitud del dominio. Así mismo se inscribirá el nombre del dominio en el Registro Mercantil, antes del plazo de un mes desde la asignación del mismo.

Propiedad Intelectual:

Los derechos de autor están regulados por el texto Refundido de la **Ley de Propiedad Intelectual** (RDL 1/1996, de 12 de abril). Se inscribirán la web de la empresa en el Registro de la Propiedad Intelectual con objeto de que la empresa sea propietaria de los Derechos de Autor sobre los mismos. Sin embargo, dada la función social y de difusión de la misma la mayoría de los contenidos generados se editarán bajo **licencias creative commons**, lo que significa que la explotación de la obra autorizada deberá reconocer la autoría, quedando limitada a usos no comerciales, no se podrán transformar para crear una obra derivada, la cual debe mantener la misma licencia al ser divulgada. Se cumplirá así mismo la normativa en relación a todos los recursos y creaciones arquitectónicas que se puedan incluir en nuestra página web.

OTRAS CONSIDERACIONES

Registro de ficheros de carácter personal:

La empresa va a gestionar ficheros de datos de carácter personal, por lo que tendremos en cuenta las obligaciones marcadas por la **Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD)**. Entre ellas inscribir dichos ficheros en el Registro General de Protección de Datos de la Agencia Española de Protección de Datos.

4.6. INFRAESTRUCTURAS DE LA EMPRESA

Durante los primeros cinco años la empresa se ubicará en un nuevo espacio creativo con área de coworking, **La Atómica**, en el Pasaje Gutiérrez, en el centro de **Valladolid**, uno de los pocos pasajes comerciales de finales del XIX que quedan en España y que se incluye en las rutas turísticas organizadas por el Ayuntamiento. Se elige Valladolid por su situación central en la comunidad y la buena accesibilidad al resto de localidades de la misma. Al ofrecer nuestros servicios de forma principal a través de la **web**, y realizar nuestras actividades en distintos espacios culturales, no vemos la necesidad de alquilar un espacio propio, que además elevaría de forma importante los gastos mensuales de la empresa. Esta fórmula además, favorece la colaboración y el intercambio de ideas con otros profesionales. En su página web, www.laatomica.es se indican las características del local y de los espacios de coworker, que se pueden usar de lunes a viernes en horario de 9:00 a 21:00h: puesto fijo en mesa compartida, espacio acondicionado, escáner, fotocopiadora, internet – wifi, llamadas a fijos, dirección postal, sala de reuniones y zona de recepción con secretaría. El precio de este espacio en jornada completa es de 150€/mes + IVA. Se puede alquilar un espacio privado con capacidad para 30 personas que dispone de proyector HDMI.

A partir del sexto año se alquilará un local en Valladolid desde el que dará comienzo la segunda fase del proyecto. Se buscará un espacio amplio que permita aunar la oficina turística con un espacio para desarrollar los cursos, una pequeña tienda de recuerdos y un café en donde los turistas puedan compartir experiencias o buscar información relativa a su estancia en la ciudad o en la Comunidad de Castilla y León.

Pero desde el inicio de la actividad la infraestructura más importante será la página web, cuyas características ya describía en el punto 3.4.3.3 del presente Plan de Viabilidad. Por lo tanto nuestra inversión más importante estará relacionada con las nuevas tecnologías, que se materializarán en un ordenador y en un móvil de calidad. En principio los desplazamientos comerciales o para la realización de actividades en el resto de localidades de Castilla y León se realizarán en medios de transporte públicos o en coches particulares, por lo que no se espera contar con coche de empresa.

4.7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.7.1. ÁREAS DE LA EMPRESA. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

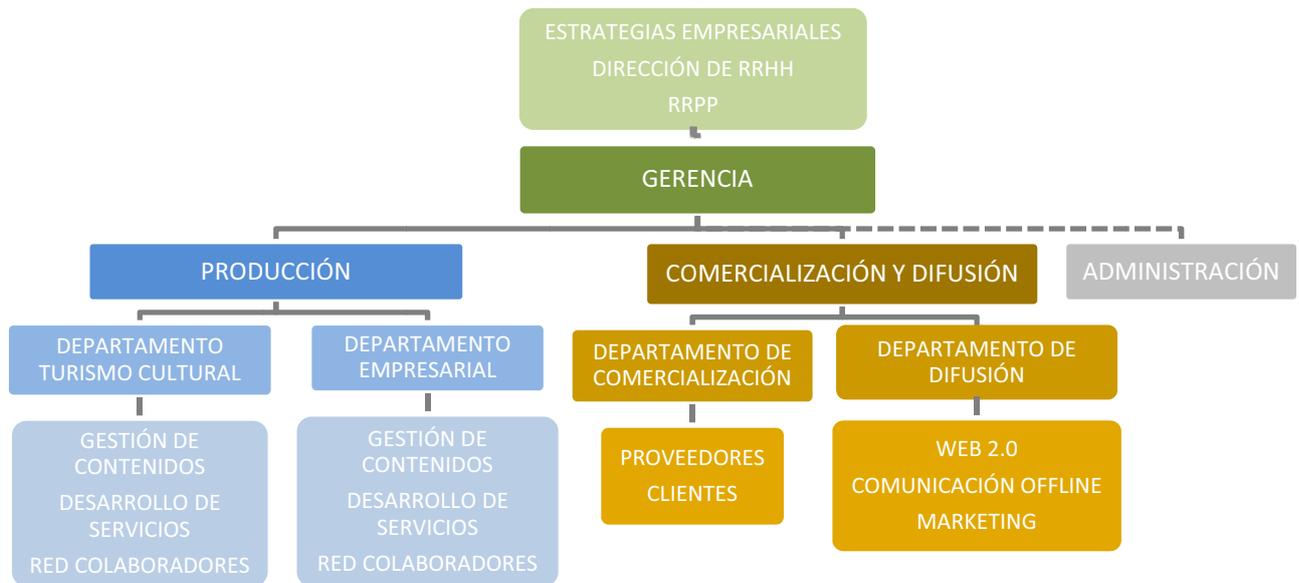
Esta iniciativa está promovida por dos socias con perfiles diferenciados, arquitecta y gestora cultural una y con perfil empresarial la otra. Ambas trabajarán media jornada en el puesto de coworking alquilado, completando el resto de la jornada con trabajo desde casa. Se contará para el desarrollo de alguna de sus actividades con colaboradores autónomos que se ajusten al espíritu del proyecto. No se prevé contratar personal hasta el tercer año, en que se contará con una educadora.

La empresa funcionará en principio a través de **áreas de trabajo** distribuidas en **tres niveles jerárquicos**, acordes con su pequeño tamaño inicial y con la cercanía que se quieren tener con los clientes: la Gerencia, dos áreas: Producción y Comercialización y Difusión, de las que dependen dos departamentos en cada una. Los resultados económicos de la misma nos indicarán si esta jerarquía y áreas necesitan ser modificadas, y así integrar en la estructura personal de apoyo que colaboren en los distintos departamentos. La **Gerencia**, en la que trabajarán las dos socias de forma coordinada y creativa en la planificación, desarrollo y evaluación de las estrategias empresariales, en la dirección de Recursos Humanos (RR.HH), en la que identificará los perfiles de profesionales más adecuados para el desarrollo de los distintos servicios y actividades, se diseñarán los puestos de trabajo y el rendimiento de los trabajadores y en el desarrollo de las Relaciones Públicas con cada uno de los segmentos objetivos identificados. A continuación se sitúan las dos áreas de trabajo de la empresa, que serán dirigidas por cada una de las socias de la empresa, la de **Producción** por la arquitecta autora del proyecto y la de **Comercialización y Difusión** por la socia de perfil empresarial. De Producción dependen dos departamentos, el de **Turismo Cultural** y el **Empresarial**. En ambos se realizará el diseño y gestión de los contenidos de los servicios y actividades que se pretenden ofertar, el desarrollo y evaluación posterior de los mismos en relación con los clientes, pero también con la red de colaboradores que nos ayudarán en cada momento. La segunda área se dividirá en dos departamentos, el de **Comercialización** y el de **Difusión**. El primero fomentará y fidelizará las relaciones comerciales con los grupos de clientes y con los proveedores y colaboradores de la empresa. El segundo llevará la gestión y desarrollo de la web 2.0, la comunicación offline (prensa y radio) y el plan de marketing de la empresa. Aunque el perfil empresarial de una de las socias permitiría que asumiera las labores administrativas de la empresa, se ha optado por contratar una asesoría que se encargue de la parte **administrativa**, contabilidad y fiscalidad, de la misma, descargando así de trabajo a las socias en esta primera fase.

Tras el Plan de Viabilidad se realizará el Plan de empresa en el que se realizará la identificación y descripción de los puestos de trabajo, así como los perfiles profesionales adecuados para cada uno de ellos, la forma de selección de los mismos, así como su remuneración.

4.7.2. ORGANIGRAMA

El organigrama de **REDES URBANAS** tiene la siguiente estructura:



4.8. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Se estudia la viabilidad económica - financiera de **REDES URBANAS** para los primeros 5 años de vida del proyecto. Será por el mismo periodo la realización de las amortizaciones.

4.8.1. ESTUDIO ECONÓMICO

Inversiones:

El primer año se comprará un ordenador portátil por 1.000€, que utilizarán las dos socias en el espacio de coworking. La vida útil del mismo se estima en 3 años, por lo que en el cuarto año se deberá comprar otro, por el que pagaremos el mismo valor. Para el trabajo desde casa y para el trabajo previo a la constitución de la empresa, las dos socias disponen de sendos ordenadores, uno de sobremesa y otro portátil, por los que se pagaron en su momento 650€ por cada uno, y que al inicio de la actividad están valorados al 70%, siendo su valor residual nulo. Estos ordenadores tendrán una vida útil mayor, ya que su uso es menos intensivo, siendo ésta de 5 años. Aportan también al lanzamiento del proyecto una cámara de fotos, cuyo precio de compra fue de 500€ y que en la actualidad está valorada al 70%, siendo su vida útil de 3 años y su valor residual nulo, por lo que transcurrido ese tiempo será sustituida por otra de similares características. Con la puesta en marcha de la empresa se adquirirá un teléfono móvil de empresa por 139€, estimando su vida útil en dos años, momento en que será sustituido por otro nuevo de igual precio y con una vida útil de 3 años. Como inversión inicial se incluye además el diseño de la página web con un coste de 1.000€. El primer año se adquirirá el software necesario que valoramos en 1.200€, ambos se amortizarán en 5 años, siendo su valor residual nulo.

Tras ver la viabilidad del proyecto en esos cinco años, se estudiará la posibilidad de establecer la empresa en Valladolid en un local céntrico que disponga de un nuevo modelo de **oficina turística**, que incluya un **café** y una **tienda de recuerdos**. Se necesitará un local céntrico de unos 100m², en el que habrá que realizar unas obras de acondicionamiento mínimas, un informe de actividad realizado por técnico competente y el pago de tasas de la licencia de apertura al Ayuntamiento de Valladolid, valorando todo ello en 5.000€. También se adquirirá mobiliario por valor de 6.000€ (mostrador, estanterías, mesas, sillas, material tecnológico, maquinaria para la cafetería, etc.). La inversión podría alcanzar los 12.000€.

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

ACTIVOS FIJOS	COSTES	VALORACIÓN RESIDUAL	DURACIÓN	CUOTA AMOR.	VALOR R. AÑO 5
Ordenador portátil 1	1.000,00	0	3	333,33	
Ordenadores de sobremesa y portátil *	910,00	0	5	182,00	
Ordenador portátil 2 (año 4)	1.000,00	0	3	333,33	
Cámara de fotos 1 *	350,00	0	3	116,67	
Cámara de fotos 2 (año 4)	500,00	0	3	166,67	
Teléfono móvil 1	139,00	0	2	69,50	
Teléfono móvil 2 (año 3)	139,00	0	3	46,33	
Página web	1.000,00	0	5	200,00	
Software	1.200,00	0	5	240,00	
TOTAL ACTIVO FIJO (año 0)	4.599,00	0,00		1.141,50	0,00
Inversión/Cuota (año 3)	139,00			1.118,33	
Inversión/Cuota (año 4)	1.500,00			1.168,33	

* bienes aportados por los socios

Ingresos:

La empresa se constituirá en el momento en el que tenga asegurado los primeros ingresos. Se considera que los precios se incrementarán de forma general en un 4% anual. Si no se indica lo contrario, los precios incluyen el IVA. Los servicios que pueden generar ingresos son los siguientes:

- **Club en Red:** La tarifa básica está definida en el punto de las rutas libres y de los cursos de sensibilización. La tarifa completa se ofertará a un precio de 30€/trimestre, que en el primer año conseguirá 8 asociados, ampliándose en un 10% el siguiente año, un 15% el resto de los años. La tarifa completa plus se ofertará a un precio de 384€/trimestre, que en los dos primeros años conseguirá un asociado, el tercer año tendremos dos asociados, incrementándose un 15% el cuarto y quinto año.
- **Guía / mapa premiun:** Tendrá un precio de 5€ y como sirve de guía para las rutas en todas las ciudades, se espera que el primer año se la descarguen 500 personas. Se incrementará un 15% los dos siguientes años, manteniéndose constante el resto de los años.
- **Cuaderno de viaje:** El valor medio que se pagará por este servicio se estima en 50€, vendiendo el primer año 15 unidades. El segundo y tercer año se incrementará en un 10%, mientras que el cuarto y quinto año lo hará en un 15%.
- **Servicios GETL:** Se ofertan dos tipos de tarifa. Una cuota semanal de 60€ que contratará el primer año 10 personas, incrementándose el segundo año un 5% y el tercero un 10%, manteniéndose estable el cuarto y quinto año con un 15%. La siguiente tarifa es mensual y su valor será de 150€. El primer año serán 12 personas las que contratarán el servicio, incrementándose el resto de los años un 15%.
- **Rutas oficiales:** Se realizarán una media de 20 semanas al año entre los meses de marzo a septiembre. Se programarán cinco turnos de 2 horas de duración: uno los viernes por la tarde y uno por la mañana y otro por la tarde de sábados y domingos, en cada una de las ciudades de Castilla y León. Teniendo en cuenta que no todas las ciudades reciben el mismo número de

- visitantes y que en el primer año no todos los pases saldrán adelante, se ha establecido una media de 3 pases/semanales con una ocupación media de 8 personas que realizarán alguna de las rutas en cada una de las ciudades, lo que hace un total de 480 personas/año. El 60% de ellos comprarán bonos que rebajarán su precio hasta los 6€/ruta. El 40% restante pagará 8€/ruta. Se espera que 60 personas por ciudad paguen la tarifa reducida (menor de 12 años o mayor de 65 años), cuyo valor es de 4€. A partir del segundo año subirá el número de turistas, ya que se ampliará la oferta de rutas y los horarios de realización, estimándose el incremento en un 10%. El tercer año se incrementa un 20%, y un 15% el cuarto, manteniéndose constante en el quinto.
- **Rutas libres:** Se ofertan dentro de la tarifa básica del Club enRed, que incluye dos salidas al mes por un precio de 6€/mes. Se espera que el primer año se asocien 12 adultos y 12 niños. Su crecimiento en el segundo y tercer año será del 15% y el cuarto y quinto un 10%. Esperamos que dentro de la iniciativa “Pon tú el precio” se unan 40 turistas el primer año a las rutas y que aporten una media de 5€. Su crecimiento se espera que sea igual a los miembros del club. Serán impartidos por las socias de la empresa.
 - **Rutas a la carta:** No se espera ningún encargo en el primer año. En el segundo año esperamos poder desarrollar dos proyectos con un valor de 120€. El número se incrementará en un 10% el tercer año y en un 15% el cuarto y quinto.
 - **Asesoría:** Las consultas físicas tendrán un valor medio de 60€, realizándose durante el primer año 12. Se incrementará el segundo un 5%, un 10% el tercero y un 5% el resto de los años. Las consultas online tendrán un valor de 20€, consiguiendo el primer año una media de 15. Su evolución será: 10% el segundo año, 15% el tercero y un 5% el resto. Se dispondrá de un paquete mensual que costará 150€ y que contratarán el primer año 6 clientes por un mes, incrementándose un 15% el segundo y el tercero y un 10% el resto de los años. El paquete anual de 4800€ no será contratado hasta el segundo año por un cliente, número que permanecerá constante el resto de los años. Dentro de la página web se ofrecerán banners para publicitar servicios o eventos culturales, cuyo precio será de 125€/mes (sin IVA). Se espera conseguir 1 cliente el primer año que pagará dos meses, 2 el segundo y tercero, que completarán cuatro meses cada uno y 4 el resto de los años completando cuatro meses cada uno. También podrán publicitarse las empresas del sector con un coste de 6€/mes. Se espera conseguir 5 clientes el primer año, 10 el segundo, 15 el tercero, 18 el cuarto y 20 el resto de los años.
 - **Academia:** Talleres de sensibilización: Se realizarán dos talleres al año, uno para niños de 2 horas de duración, 2 días al mes, todos los meses del año salvo julio y agosto, lo que hace un total de 20 sesiones al año, cuyo precio será de 8€/taller, y otro de adultos con las mismas características, pero con un precio de 12€. Se espera el primer año tener 15 niños y 20 adultos. El segundo año este número se incrementará un 10%, un 15% el tercer año, y un 5% los años

- restantes. El número de talleres se incrementará de igual manera. Para los socios de ambos cursos se reservan otros dos turnos, que se celebrarán durante todo el año, un total de 24 sesiones con un precio de 6€. Se esperan 24 alumnos en el primer año, siendo su crecimiento igual que el resto de los talleres. Serán impartidos por las socias de la empresa. Cursos profesionales: El primer año se realizarán dos cursos en Valladolid de 30 horas con un precio de 240€, al que asistirán 15 alumnos de manera constante cada año. El segundo año el número de cursos será de 5, al incluir las provincias de Burgos, Salamanca y León. El tercer año se incluirán más provincias elevando el número a 8, y pasando el cuarto y quinto año a la realización de 12 cursos anuales. Será contratado el profesor correspondiente para cada curso. Programas educativos: El primer año se espera ofrecer 15 sesiones de 2 horas de duración del taller para una institución cultural o un centro educativo, ingresando 60€/taller. Esperamos un incremento del 20% el segundo año, del 30% el tercero y del 20% el cuarto y quinto. Serán impartidos por las socias de la empresa.
- **Recuerdos urbanos**: El primer año se esperan vender 50 unidades a turistas, a un precio medio de 20€/ud y 25 unidades a un precio medio de 8€ para empresas e instituciones. Se espera incrementar las ventas en un 15% anual, mientras que los precios subirán en este caso un 2%. A los precios indicados se les incrementa 0,2€ en concepto de packaring.
 - **Línea PIC**: Crowdfunding: Se estima que los proyectos de crowdfunding que se financien cada año tengan un presupuesto medio de 6.000€, por lo que la empresa ingresará cada año 300€. Rally fotográfico: El primer año se realizará la convocatoria en la ciudad de Valladolid con una asistencia de 60 personas que pagarán 8€ por su entrada. El segundo año el número será de 4, al incluir las provincias de Burgos, Salamanca y León. El tercer año se incluirán más provincias elevando el número a 6, y pasando el cuarto y quinto año a la realización de 9 eventos. El número de asistentes crecerá un 10% anual. El número de asistentes se incrementará un 10% anual. Tu ciudad en viñetas: Se espera vender el primer año 110 unidades del libro físico a un precio de 12€ y 500 descargas en pdf del mismo por un valor de 3€. Esperamos que las ventas se mantengan estables el segundo y tercer año, para incrementarse un 5% el cuarto y quinto.
 - **Pago con tarjetas**: El 70% de los ingresos se realizarán con tarjeta, por lo que incrementarán su precio en un 2% por el pago de comisiones.

Se incluye a continuación un resumen de los ingresos que se esperan obtener por cada línea de trabajo que desarrolla la empresa.

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Club enRed	2496	2696	4636	5545	6632
Línea Catálogo Turístico	3250	3848	4558	4893	5272
Línea GETL	2400	2808	3212	3714	4295
Línea Rutas	33464	38623	48057	57332	60005
Línea Asesoría	2583	9205	10307	12527	13427
Línea Academia	18756	33253	51112	71637	77150
Línea Recuerdos Urbanos	1215	1425	1672	1961	2300
Línea PIC	3600	5429	7119	10099	11336
Tarjetas	949	1362	1829	2348	2526
TOTAL	68712	98649	132502	170055	182943

Gastos:

Durante la primera fase del proyecto, la actividad de **REDES URBANAS** se desarrollará en el espacio de coworking La Atómica, situado en el Pasaje Gutiérrez de Valladolid. El primer año se alquilará un puesto a jornada completa por 150€/mes (181,50€ con IVA), que incluye 2 horas a la semana de uso gratuito del espacio para la realización de talleres. A partir del segundo año a ese alquiler se le añadirá otro a media jornada por 100€/mes (121€ con IVA). Pasando el tercer año a alquilar dos puestos a jornada completa. Los precios para el alquiler de espacios para la realización de los cursos se negociarán en el momento que se vaya a desarrollar el proyecto, sin embargo se incluyen a continuación los gastos medios que tendremos en su realización. Se necesitará alquilar el espacio para la realización de 20 talleres al año de 2 horas de duración, con un precio de 10€/hora. Así mismo se alquilará la sala multimedia para la realización de los cursos profesionales por 15€/hora.

El gasto del móvil de empresa será de 48€/mes (IVA incluido), al contratar una tarifa plana empresarial con una empresa de telefonía. Al comienzo de la actividad se realizará una inversión en material de oficina de 400€ (IVA incluido), que en el primer año se convertirán en 200€, el segundo y tercer año se incrementará un 15% y el resto de los años un 20% anual.

Se elegirá el hosting adecuado para albergar la plataforma digital de la empresa por la que se pagará desde el año cero 9,99€/me (IVA no incluido), momento en que se empezará con el diseño de la página web. El mantenimiento y actualización de los equipos informáticos supondrán 200€ anuales.

En el año cero se realizarán viajes desde Valladolid al resto de capitales castellano – leonesas, con el fin de promocionar la empresa y contactar con la futura red de colaboradores que necesitaremos. Se realizarán principalmente en transportes públicos, y se incluirá la comida. Se realizará un desembolso de 400€, en viajes que se realizarán en el día. El primer año se incrementarán en un 15% y los dos siguientes en un 30% anual, manteniéndose constante los siguientes. A partir del primer año se incluirá un gasto por pernoctaciones que ascenderá a 300€, que crecerán un 10% anual el segundo y tercer año, y un 15% los años restantes.

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

Se contratará desde el primer año los servicios de una asesoría que lleve la parte administrativa de la empresa y por la que nos cobrará 150€/mes (sin IVA).

A las dos socias de la empresa se les asignará un sueldo mensual de 1.200€ más dos pagas adicionales por el mismo valor, a lo que se sumará la cuota mensual de autónomos de 261,83€, reflejándolo todo en el plan contable. El segundo año la cuota de autónomos será de 314€, incrementándose los restantes años según el IPC (3%). El cuarto año cuando la empresa esté asentada, se subirá el sueldo bruto un 20%. En ese tercer año se contratará una educadora a jornada completa cuyo salario bruto será de 900€/mes en 14 pagas.

Los gastos derivados de la constitución de la sociedad (abogados, notaría, registros, etc...) se estiman en 400€, desembolsables de manera previa al inicio de la actividad.

En la fase previa de lanzamiento se gastarán 1.200€ (IVA incluido) en las acciones de comunicación previstas. El primer año de actividad se elevará hasta los 2.000€ (IVA incluido). El segundo año se incrementará un 20% y los años restantes se incrementará un 30% anual.

Los gastos atribuibles a la realización los distintos servicios de la empresa, a mayores de los contabilizados hasta ahora, son los siguientes:

- **Cuaderno de viaje:** Los costes de edición y envío de cada cuaderno asciende a 12€ (IVA incluido).
- **Guías turísticas:** Se pagarán a los guías turísticos 50€/pase en la que están incluidos los impuestos correspondientes.
- **Cursos profesionales:** Se remunerará a dos profesores especializados en el tema del curso con 35€/hora. El material del curso se ofrecerá en formato digital, por lo que no supondrá un gasto para la empresa.
- **Rally Fotográfico:** Se ofrecerá un único premio de 150€. Además se pagarán 180€ en concepto de alquiler del local que acoja el evento en el que se incluye también la primera consumición.
- **Tu ciudad en viñetas:** Se ofrecerá un premio de 150€ para la mejor viñeta de cada ciudad. Los costes de edición de cada libro asciende a 4€ (IVA incluido).
- **Recuerdos urbanos:** Aunque el margen de beneficio de la empresa se fijará con cada uno de los artistas y artesanos, según las características del producto, de manera general se repartirá 60% para la empresa y 40% para el artista o artesano.

Salvo que se comente lo contrario se estima que todos los gastos subirán un 3% anual (según IPC aproximado).

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

Viabilidad del proyecto:

Tras detallar las inversiones, ingresos y gastos previstos para **REDES URBANAS** en un periodo de cinco años, correspondientes a la primera fase del proyecto, se realizará a continuación el **Flujo Neto de Caja** de cada ejercicio. Éste nos permitirá analizar la **viabilidad económica** del proyecto de manera más realista y nos indicará la posibilidad de afrontar la segunda fase del mismo.

Se tomará como referencia para el impuesto de sociedades el **RD Ley 4/2013**, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor, por lo que se aplicará como tipo de gravamen el 15% durante los dos primeros años en que el Beneficio de Explotación sea positivo y el 20% los restantes años (empresas de pequeña entidad).

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESEMBOLSO	4.599			139	1.500	
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		68.712	98.649	132.502	170.055	182.943
TARIFA COMPLETA		120	125	130	135	140
SOCIOS TARIFA COMPLETA		8	9	10	12	13
TARIFA COMPLETA PLUS		1.536	1.597	1.661	1.728	1.797
SOCIOS TARIFA COMPLETA PLUS		1	1	2	2	3
TOTAL CLUB enRED		2.496	2.696	4.636	5.545	6.632
PRECIO GUÍA / MAPA PREMIUN		5	5	5	6	6
UNIDADES GUÍA / MAPA PREMIUN		500	575	661	661	661
PRECIO CUADERNO DE VIAJE		50	52	54	56	58
UNIDADES CUADERNO DE VIAJE		15	17	18	21	24
TOTAL LÍNEA CATÁLOGO TURÍSTICO		3.250	3.848	4.558	4.893	5.272
PRECIO TARIFA SEMANAL		60	62	65	67	70
Nº TARIFAS SEMANALES		10	11	12	13	15
PRECIO TARIFA MENSUAL		150	156	162	169	175
Nº TARIFAS MENSUALES		12	14	15	17	18
TOTAL LÍNEA GETL		2.400	2.808	3.212	3.714	4.295
Nº RUTA OFICIAL TARIFA 1		288	317	380	437	437
PRECIO VISITANTES R.O. TARIFA 1		6	6	6	7	7
Nº RUTA OFICIAL TARIFA 2		192	211	253	291	291
PRECIO VISITANTES R.O. TARIFA 2		8	8	9	9	9
Nº RUTA OFICIAL TARIFA 3		60	66	79	91	91
PRECIO VISITANTES R.O. TARIFA 3		4	4	4	4	5
PRECIO RUTA LIBRE enRED		72	75	78	81	84
Nº VISITANTES R. L. enRED		24	28	32	35	38
PRECIO RUTA LIBRE TURISTAS		5	5	5	6	6
Nº VISITANTES R. L. TURISTAS		40	46	53	58	64
PRECIO RUTAS A LA CARTA		120	120	125	130	135
Nº RUTAS A LA CARTA		-	2	2	3	3
Nº CIUDADES		9	9	9	9	9
TOTAL LÍNEA RUTAS		33.464	38.623	48.057	57.332	60.005

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

PRECIO CONSULTAS OFICINA		60	62	65	67	70
Nº CONSULTAS OFICINA		12	13	14	15	16
PRECIO CONSULTAS ONLINE		20	21	22	22	23
Nº CONSULTAS ONLINE		15	17	19	20	21
PRECIO PAQUETE MENSUAL		150	156	162	169	175
Nº PAQUETE MENSUAL		6	7	8	9	10
PRECIO PAQUETE ANUAL		4.800	4.992	5.192	5.399	5.615
Nº PAQUETE ANUAL		-	1	1	1	1
PRECIO PUBLICIDAD EVENTOS MENSUAL		151	157	164	170	177
Nº PUBLICIDAD EVENTOS MENSUAL		2	8	8	16	16
PRECIO REGISTRO EMPRESAS		72	75	78	81	84
Nº REGISTRO EMPRESAS		5	10	15	18	20
TOTAL LÍNEA ASESORÍA		2.583	9.205	10.307	12.527	13.427
PRECIO TALLERES SENSIBILIZACIÓN NIÑOS		8	8	9	9	9
Nº TALLERES SENSIBILIZACIÓN NIÑOS		20	22	25	27	28
Nº ALUMNOS SENSIBILIZACIÓN NIÑOS		15	17	19	20	21
PRECIO TALLERES SENSIBILIZACIÓN ADULTOS		12	12	13	13	14
Nº TALLERES SENSIBILIZACIÓN ADULTOS		20	22	25	27	28
Nº ALUMNOS SENSIBILIZACIÓN ADULTOS		20	22	25	27	28
PRECIO TALLERES SENSIBILIZACIÓN enRED		6	6	6	7	7
Nº TALLERES SENSIBILIZACIÓN enRED		24	26	30	32	33
Nº ALUMNOS SENSIBILIZACIÓN enRED		24	26	30	32	33
PRECIO CURSOS PROFESIONALES		240	250	260	270	281
Nº CURSOS PROFESIONALES		2	5	8	12	12
Nº ALUMNOS CURSOS PROFESIONALES		15	15	15	15	15
PRECIO PROGRAMAS EDUCATIVOS		60	62	65	67	70
Nº PROGRAMAS EDUCATIVOS		15	18	23	28	34
TOTAL LÍNEA ARU		18.756	33.253	51.112	71.637	77.150
PRECIO TARIFA 1		20	21	21	21	22
Nº UNIDADES TARIFA 1		50	58	66	76	87
PRECIO TARIFA 2		8	8	9	9	9
Nº UNIDADES TARIFA 2		25	29	33	38	44
TOTAL LÍNEA RECUERDOS URBANOS		1.215	1.425	1.672	1.961	2.300
VALOR MEDIO CROWDFUNDING		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
PORCENTAJE CROWDFUNDING		5%	5%	5%	5%	5%
PRECIO ENTRADA RALLY FOTOGRÁFICO		8	8	9	9	9
Nº ASISTENTES RALLY FOTOGRÁFICO		60	66	73	80	88
Nº EVENTOS RALLY FOTOGRÁFICO		1	4	6	9	9
PRECIO LIBRO FÍSICO VIÑETAS		12	12	13	13	14
Nº LIBRO FÍSICO VIÑETAS		110	110	110	116	121
PRECIO LIBRO PDF VIÑETAS		3	3	3	3	4
Nº LIBRO PDF VIÑETAS		500	500	500	525	551
TOTAL LÍNEA PIC		3.600	5.429	7.119	10.099	11.336
TOTAL INGRESOS LÍNEAS		67.764	97.287	130.673	167.708	180.418
PORCENTAJE USO TARJETA		70%	70%	70%	70%	70%
PORCENTAJE COMISIONES		2%	2%	2%	2%	2%
TOTAL INGRESOS TARJETA		949	1.362	1.829	2.348	2.526

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

- GASTOS DE EXPOLTACIÓN	2.412	82.316	96.365	123.835	145.120	150.746
COSTE POR CUADERNO		12	12	13	13	14
TOTAL CUADERNOS DE VIAJES		180	204	231	274	324
Nº PASES ANUALES		60	66	76	76	76
COSTE POR PASE		50	52	53	55	56
Nº CIUDADES		9	9	9	9	9
TOTAL GUÍAS TURÍSTICOS RUTAS		27.000	30.591	36.235	37.322	38.442
ALQUILER SALA CURSOS Y TALLERES (€/h)		10	10	11	11	11
Nº HORAS SALA CURSOS Y TALLERES		40	44	51	53	56
TOTAL CURSOS Y TALLERES		400	453	537	581	628
ALQUILER SALA CURSOS Y TALLERES PROFESIONALES (€/h)		15	15	16	16	17
Nº HORAS SALA CURSOS Y TALLERES PROFESIONALES		60	150	240	360	360
PROFESORES ESPECIALIZADOS (€/h)		35	36	37	38	39
TOTAL CURSOS PROFESIONALES		3.000	7.725	12.731	19.669	20.259
PREMIOS RALLY FOTOGRÁFICO		150	600	900	1.350	1.350
ALQUILER LOCAL RALLY FOTOGRÁFICO		180	824	1.273	1.967	2.026
PREMIO CONCURSO VIÑETAS		1.350	1.350	1.350	1.350	1.350
COSTE EDICIÓN LIBROS VIÑETAS		4	4	4	4	5
TOTAL LÍNEA PIC		2.120	3.227	3.990	5.172	5.272
PORCENTAJE DE LOS INGRESOS		40%	40%	40%	40%	40%
TOTAL RECUERDOS URBANOS		486	570	669	784	920
TOTAL GASTOS REALIZACIÓN SERVICIOS		33.186	42.770	54.392	63.802	65.845
Nº SOCIAS		2	2	2	2	2
SUELDO BRUTO (AUTÓNOMOS)		19.942	21.072	21.704	26.826	27.631
EDUCADORA				12.600	12.978	13.367
TOTAL GASTOS PERSONAL		39.884	42.144	56.008	66.631	68.630
ALQUILER COWORKING		2.178	3.695	4.621	4.760	4.903
TELÉFONO MÓVIL		576	593	611	629	648
MATERIAL DE OFICINA	400	200	230	265	317	381
HOSTING	12	12	13	13	14	14
MANTENIMIENTO EQUIPOS INFORMÁTICOS		200	206	212	219	225
VIAJES PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN	400	460	598	777	777	777
ALOJAMIENTOS EN VIAJES		300	330	363	417	480
GASTOS DE CONSTITUCIÓN EMPRESA	400					
GASTOS ASESORÍA		2.178	2.243	2.311	2.380	2.451
COMUNICACIÓN	1.200	2.000	2.400	3.120	4.056	5.273
TOTAL GASTOS GENERALES ACTIVIDAD	2.412	8.104	10.309	12.293	13.570	15.153
AMORTIZACIÓN		1.142	1.142	1.142	1.118	1.118
= BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN	- 2.412	- 13.604	2.284	8.667	24.935	32.198
TASA IMPOSITIVA		15%	15%	15%	20%	20%
- IMPUESTOS			343	1.300	4.987	6.440
= BENEFICIO DESPUÉS IMPUESTOS	- 2.412	- 13.604	1.942	7.367	19.948	25.758
+ AMOTIZACIÓN		1141,50	1141,50	1118,33	1168,33	1168,33
+ VALOR RESIDUAL						0,00
= FLUJO DE CAJA	- 7.011	- 12.462	3.083	8.346	21.116	26.927

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESEMBOLSO	4.599			139	1.500	
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		68.712	98.649	132.502	170.055	182.943
- GASTOS DE EXPOLTACIÓN	2.412	82.316	96.365	123.835	145.120	150.746
= BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN	- 2.412	- 13.604	2.284	8.667	24.935	32.198
TASA IMPOSITIVA		15%	15%	15%	20%	20%
- IMPUESTOS			343	1.300	4.987	6.440
= BENEFICIO DESPUÉS IMPUESTOS	- 2.412	- 13.604	1.942	7.367	19.948	25.758
+ AMOTIZACIÓN		1141,50	1141,50	1118,33	1168,33	1168,33
+ VALOR RESIDUAL						0,00
= FLUJO DE CAJA	- 7.011	- 12.462	3.083	8.346	21.116	26.927

4.8.2. ESTUDIO FINANCIERO

Financiación del proyecto:

Hemos comprobado que además de la inversión necesaria para la adquisición de los activos fijos para la puesta en marcha de la iniciativa, que asciende a 4.599€, necesitaremos invertir un montante que nos permita hacer frente a los pagos y evitar problemas de liquidez. Se estima en 15.400€ el montante necesario para este fin. Por lo tanto será necesario financiar una inversión inicial de 20.000€. La financiación de **REDES URBANAS** se realiza a través de aportaciones de los socios a partes iguales, tanto con dinero en efectivo propio o de familiares (3.500€/socio), como a través de los bienes aportados bienes (1.260€), y en el resto del efectivo necesario (11.740€), a través de un crédito que se negociará con una entidad bancaria a un 7% de interés fijo para devolver en 3 años. Las socias aportarán también su experiencia laboral colaborando en el diseño, imagen y comunicación del proyecto.

CAPITAL SOCIAL	SOCIOS (EFECTIVO)	€
	Recursos propios 3500€/socio	7.000,00
	SOCIOS (BIENES APORTADOS)	€
	Ordenadores de sobremesa y portátil	910,00
	Cámara de fotos 1	350,00
	TOTAL CAPITAL SOCIAL	8.260,00
DEUDA	ENTIDAD BANCARIA	11740,00
	TOTAL INVERSIÓN	20.000,00

Rentabilidad del proyecto:

Se analizará la rentabilidad de **REDES URBANAS** mediante los parámetros **TIR** y **VAN**. El **VAN** es la suma actualizada de todos los rendimientos del proyecto descontando el desembolso y mide la contribución del proyecto al valor de la empresa. Para ello tenemos que indicar que la variable **k** será el **coste de oportunidad**, ya que los socios disponen de ese dinero para invertir en un proyecto que aporte rendimientos. El proyecto será rentable si el VAN es mayor o igual a 0. Como empresa consideramos que debemos alcanzar al menos una rentabilidad del 12% de los capitales propios invertidos, y para ello vamos a hallar la tasa adecuada a nuestros intereses a través del cálculo de la media ponderada de **k**, expresada de la siguiente manera:

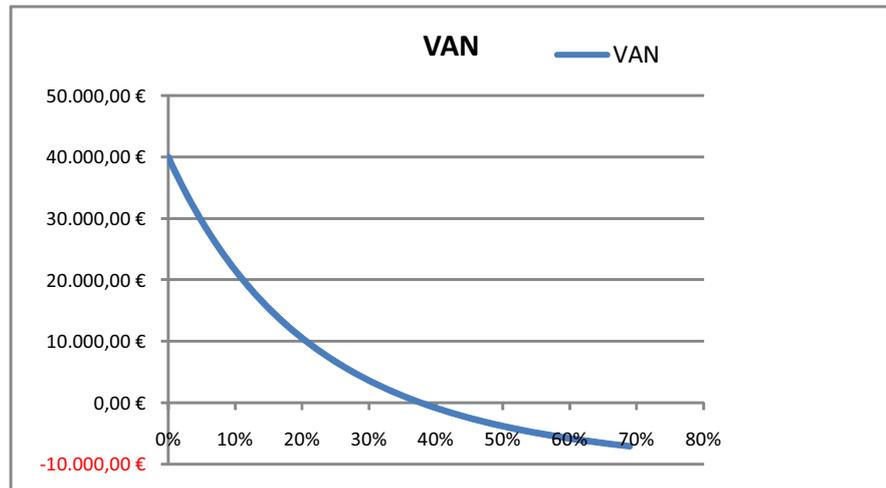
$$K = (\text{capital socios} / \text{total pasivo}) \times \text{interés socios} + (\text{deuda bancaria} / \text{total pasivo}) \times \text{interés préstamo}$$

$K = (8.260 / 20.000) \times 12\% + (11.740 / 20.000) \times 7\% = 9,06\%$. Vemos en la tabla que el VAN obtenido con esa tasa K, asciende 22.967,20€, rendimiento en unidades monetarias del proyecto con la rentabilidad exigida y la deuda existente.

TURISMO DE ARQUITECTURA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA EN CASTILLA Y LEÓN
 PLAN DE VIABILIDAD DE UNA EMPRESA TURÍSTICA

A	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
-7.011	-12.462	3.083	8.346	21.116	26.927

K	VAN	TIR
0%	39.999,09 €	38%
3%	33.422,60 €	
6%	27.831,05 €	
9%	23.055,37 €	
12%	18.959,22 €	
15%	15.431,94 €	
18%	12.383,23 €	
21%	9.738,95 €	
24%	7.437,95 €	
27%	5.429,52 €	
30%	3.671,42 €	
33%	2.128,29 €	
36%	770,42 €	
39%	-427,26 €	
42%	-1.485,97 €	
45%	-2.423,78 €	
48%	-3.256,09 €	
51%	-3.996,10 €	
54%	-4.655,12 €	
57%	-5.242,92 €	
60%	-5.767,93 €	
63%	-6.237,46 €	
66%	-6.657,87 €	
69%	-7.034,68 €	



El **TIR** (Tasa Interna de Retorno) se obtiene valorando los flujos de caja futuros del proyecto, y nos indica el rendimiento que se obtendría realizando una inversión a un tipo de interés parecido en el mercado. Es la **tasa de descuento**, r , que iguala el VAN a 0. Para que el proyecto sea rentable, r tiene que ser mayor o igual que k . El **TIR** del proyecto es del 38%, y es la cifra de coste máximo del capital soportado por la socias. Con un VAN al 9,06% positivo y un TIR del 38% mayor que ese K , hemos comprobado que con ambos **REDES URBANAS** es un **proyecto rentable**, y que se podría estudiar el desarrollo de la segunda fase del proyecto. El siguiente paso es realizar un plan de empresa completo y comenzar con la difusión del proyecto entre los agentes implicados, de tal forma que permita hacer realidad esta iniciativa turística – cultural.

5. CONCLUSIONES

Tras la redacción de este trabajo podemos llegar a la conclusión de que el Turismo de Arquitectura es un nicho de trabajo muy amplio y heterogéneo dentro del Turismo Cultural, que hasta este momento no ha sido estudiado en profundidad. No tenemos datos estadísticos concretos sobre el mismo, pero sí datos sobre el Turismo Cultural que nos indican la importancia creciente del sector en la aportación al PIB de la economía española. Es además un tipo de turismo que se adapta a las nuevas tendencias del turista cultural: viajes cortos, sobre todo en fines de semana, y cercanos, por lo que se mitiga en un porcentaje alto la estacionalidad que caracteriza al sector turístico en general. Además las actividades relacionadas con las visitas culturales a museos, monumentos y ciudades, son unas de las más realizadas en cualquier tipo de viajes. Y es sin duda la arquitectura uno de los factores comunes a todos ellos.

El Turismo de Arquitectura es un campo que históricamente se ha basado sobre todo en el Patrimonio Histórico, al tratarse de un patrimonio que la sociedad identifica y valora. Este hecho se ve muy claramente en una comunidad como Castilla y León, con un volumen de patrimonio histórico inmenso y con unas políticas y productos culturales desarrollados en torno al mismo. Pero desde los años 80' del pasado siglo, la arquitectura moderna y contemporánea se hace cada vez más presente como motor económico en las grandes ciudades del mundo. Es un nuevo patrimonio que cada vez es más reconocido por los ciudadanos y que ofrece la oportunidad de disfrutar de experiencias y productos culturales diferentes. Por eso es interesante implementar iniciativas de este tipo en ciudades medias, como las de Castilla y León que nos permitan ampliar las posibilidades de experiencias turístico – culturales y de colaborar en la difusión y concienciación hacia este tipo de patrimonio, facilitando así su conservación para generaciones futuras. Porque no hay que olvidar que Castilla y León es mucho más que catedrales, castillos, fortaleza, etc. Disponemos de un importante volumen de Patrimonio Arquitectónico Moderno y Contemporáneo, que nos da la posibilidad de seguir numerosas líneas de trabajo y de crear productos turísticos de características muy diferentes que se ajusten a las necesidades marcadas para los distintos segmentos objetivos a los que se dirige la empresa. Se puede hablar de un turismo urbano, que es el que se desarrollará en la primera fase del proyecto, pero también se pueden realizar rutas temáticas por entornos de poblaciones más pequeñas o rurales, que disponen también de un importante patrimonio: Patrimonio Industrial del Agua (Canal de Castilla, Río Duero...), los municipios de colonización, etc. Las oportunidades que se presentan son por lo tanto muy numerosas e ilusionantes para una empresa como REDES URBANAS, que aspira a fomentar la difusión y promoción de la arquitectura moderna y contemporánea de Castilla y León, generar conocimiento, sensibilización e identidad y a participar en la construcción de la ciudad actual y de su cultura, y convertirla en motor de dinamización económico.

BIBLIOGRAFÍA

- BONET i AGUSTÍ, L. (2003). "Turismo Cultural: Una reflexión desde la ciencia económica". Sección Análisis sectoriales: Estudio Compartido sobre "Turismo Y Cultura". Recuperado en mayo 2014, de: www.gestioncultural.org
- COMITÉ NACIONAL DE ICOMOS ESPAÑA, (2006). "Carta Internacional sobre Turismo Cultural. La gestión del turismo en los lugares con patrimonio significativo". México, ICOMOS. Recuperado en febrero 2014, de: <http://www.esicomos.org/>
- CONVENCIÓN SOBRE LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO MUNDIAL, CULTURAL Y NATURAL. Texto aprobado por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura. París, 1972. En Cuadernos de restauración II, Instituto Juan de Herrera. Madrid, 1998.
- División de Estadísticas Culturales, (2011). "Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2010 – 2011". Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación Y Publicaciones. Ministerio de Cultura. ISBN, 978-84-8181-504-7. Recuperado en diciembre 2013, de: www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html
- FUSCO, R. de. (1981). "Historia de la arquitectura contemporánea". Madrid. Blume.
- ICOMOS. UNESCO. "Cartas del Turismo Cultural". Recuperado en febrero 2014, de: http://www.icomos.org/tourism/tourism_charter.html
- HERRERO PRIETO, L.C. (2000). "Turismo cultural. El patrimonio histórico como fuente de riqueza". Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León. Valladolid.
- HERRERO PRIETO, L.C. (2011). "La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional", Investigaciones Regionales, 19 (en prensa)
- HUMANES BUSTAMANTE, A. (2009). "Arquitectura moderna y Patrimonio Mundial". *Patrimonio cultural de España*, n. 2, pp. 217-232. Recuperado en enero 2014, de: www.mcu.es/patrimonio/.../12_PCE2_Arquitectura_Patrimonio.pdf
- ICOMOS, (1999). "Carta Internacional del Turismo Cultural". Comité Científico Internacional de Turismo Cultural. México.
- LASANSKY, D. M. y McLAREN, B. (2006). "Arquitectura y turismo. Percepción, representación y lugar". GGmixta. ISBN, 9788425221057.
- MORIÈRE, N y PERELLÓ, S. (2013). "Turismo cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad". Madrid. Fundación EOI. ISBN: 978-84-15061-37-3. Recuperado en abril 2014, de: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80090/turismo-cultural-patrimonio-museos-y-empleabilidad>
- OMT / ICOMOS, (1993). "Tourism at World Heritage Cultural Sites". Madrid
- RICHARDS, G. (1996). "Cultural Tourism in Europe". CAB International. Wallingford. UK

RICHARDS, G. (2006). "Introduction: Global Trends in Cultural Tourism". G. Richards (ED.), Cultural Tourism: Global and Local Perspectives. Haworth Press Inc.

RUIZ, A. y BARRIO, H. (2010). "Arquitectura Española. 1975-2010. 35+. Construyendo en Democracia". Centro de Publicaciones de la Secretaría General Técnica. Ministerio de Fomento.

Subdirección General de Estadística y Estudios, (2012). "Anuario de Estadísticas Culturales 2012". Secretaría General Técnica. Subdirección General de Documentación Y Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. ISSN, 2172-0401. Recuperado en diciembre 2013, de: www.mcu.es/estadisticas/.../2012/PresentacionAnuarioEC2012.html

Subdirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, (2013). "Creación y puesta en marcha de una empresa". Secretaría General Técnica. Subdirección General de Desarrollo normativo, Informes y Publicaciones. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Recuperado en octubre 2013, de: www.ipyme.org

TURESPAÑA, (2001). "Turismo Cultural. Serie: estudios de productos Turísticos Número 3". Ministerio de Economía. Secretaría de Comercio y Turismo. Secretaría general de Turismo.

ZAMUDIO VEGA, L.S. (2011). "Los imaginarios en la percepción de los lugares turísticos". Imagonautas. ISSN, 07190166.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

Recuperado en enero 2014, de: www.jcyl.es/plau/ para los documentos en PDF de los instrumentos de planeamiento urbanístico y de ordenación del territorio vigentes de las distintas ciudades de Castilla y León

Recuperado en enero 2014, de: <http://www.docomomoiberico.com/index.php?lang=es>

Recuperado en enero 2014, de: <http://www.mityc.es/turismo/es-ES/Turismo2020/Paginas/Turismo2020.aspx>

Recuperado en abril 2014, de: issuu.com/art.caballero/docs/artecontemporaneocastillayleon

Recuperado en abril 2014, de: <http://ipce.mcu.es/conservacion/intervencion.html>

- CARTA DE VENECIA, 1964.
- CARTA EUROPEA DEL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO, 26 de septiembre de 1975.
- CONVENCIÓN PARA LA SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO DE EUROPA. Convención de Granada, 3 de Octubre de 1985.
- CARTA DE CRACOVIA, 2000.
- CARTA ICOMOS DE ENAME PARA LA INTERPRETACIÓN DE LUGARES PERTENECIENTES AL PATRIMONIO CULTURAL, 5 de Julio de 2005.

Recuperado en mayo 2014, de: <http://luisbonet.blogspot.com.es>

Recuperado en mayo 2014, de: www.elarquitectoviajero.com.

Recuperado en mayo 2014, de: <http://diariodesign.com>