



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

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“UN PROYECTO DE TURISMO CULTURAL: EL ITINERARIO  
CULTURAL “LOS CAMINOS DE YSABEL” GESTIONADO A  
TRAVÉS DE UNA FUNDACIÓN”**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "J. Rojo Aguilar".

**JESÚS ROJO AGUILAR  
FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO-SEPTIEMBRE 2014**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO**  
**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA**  
**CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL**  
**CURSO 2013/2014**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER:**

***“UN PROYECTO DE TURISMO CULTURAL: EL  
ITINERARIO CULTURAL “LOS CAMINOS DE YSABEL”  
GESTIONADO A TRAVÉS DE UNA FUNDACIÓN”***

TRABAJO PRESENTADO POR:

**JESÚS ROJO AGUILAR**

TUTORA:

**MARÍA JOSÉ DEL BARRIO TELLADO**

**FACULTAD DE COMERCIO**

VALLADOLID, JULIO-SEPTIEMBRE 2014

## **UN PROYECTO DE TURISMO CULTURAL: EL ITINERARIO CULTURAL "LOS CAMINOS DE YSABEL" GESTIONADO A TRAVÉS DE UNA FUNDACIÓN**

### **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo la creación y puesta en marcha de un itinerario cultural centrado en la figura de Isabel la Católica y su época, en el territorio de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Para ello, en primer lugar analizaremos el sector del turismo cultural, una tipología de turismo que puede considerarse como un factor de desarrollo económico en regiones con un importante patrimonio cultural, tal y como ocurre en Castilla y León.

En segundo lugar, analizaremos qué son y qué características conforman un itinerario cultural, según distintos organismos internacionales, y realizaremos un pequeño recorrido por tres ejemplos ubicados en España, centrándonos en su modelo de gestión.

Después, tras analizar la iniciativa de la Junta de Castilla y León para realizar una "*Ruta de Isabel*" en la comunidad, propondremos la creación de un itinerario cultural que lleve por nombre "*Los caminos de Ysabel*" y que sea gestionado por una Fundación de carácter público.

Con ese fin se realizará un plan de viabilidad de la Fundación en sus primeros años y se hará una propuesta de itinerario cultural basado en criterios históricos.

Palabras clave: turismo cultural, itinerario cultural, fundación, Isabel la Católica

### **ABSTRACT**

The present work has as objective to set up and develop a cultural itinerary focused in Isabel la Católica's person and time, in the autonomous community of Castilla y León territory.

First of all, we are going to analyze the cultural tourism sector, a tourism typology that can be considered as a factor of the economic development at regions with an important cultural patrimony, as it is in Castilla y León.

Secondly, we are going to analyze what is and what characteristics compose a cultural itinerary, based on different international organizations, and we are going to do a small tour around three examples located in Spain focusing on their management model.

After that, and having analyzed Castilla y León's initiative to carry out a "*Ruta de Isabel*" in the autonomous community, we will propose the development of a cultural itinerary named "*Los caminos de Ysabel*" which will be managed by a public foundation.

To that end both a foundation's early years viability plan and a cultural itinerary proposal based on historical criteria will be developed.

Key words: cultural tourism, cultural itinerary, foundation, Isabel la Católica

# Í N D I C E

<b>1. Introducción.....</b>	<b>pág. 8</b>
<b>2. Una aproximación al turismo cultural.....</b>	<b>págs. 12-21</b>
2.1.    ¿Qué es el turismo cultural?.....	pág. 12
2.2.    Turismo y Patrimonio: obligados a entenderse.....	pág. 14
2.2.1.    Riesgos	
2.2.2.    Sostenibilidad	
2.2.3.    Desarrollo económico	
2.3.    Un ligero perfil del turista cultural.....	pág. 18
2.4.    La oferta de turismo cultural en Castilla y León.....	pág. 18
<b>3. Los itinerarios culturales.....</b>	<b>págs. 23-39</b>
3.1.    Definición.....	pág. 23
3.2.    Elementos definatorios.....	pág. 24
3.3.    Proceso de creación.....	pág. 26
3.4.    Organismos dedicados a los itinerarios culturales.....	pág. 27
3.5.    Itinerarios culturales en España.....	pág. 29
3.5.1.    Las rutas de El Legado Andalusí	
3.5.2.    Camino de la Lengua Castellana	
3.5.3.    Camino del Cid	
3.6.    Planteamiento actual de la "Ruta de Isabel en Castilla y León".....	pág. 33
3.6.1.    Origen	
3.6.2.    Plan de promoción	
3.6.3.    Iniciativas a nivel provincial y local	
3.6.4.    Necesidad de una entidad gestora pública para la Ruta de Isabel	

## 4. Creación de la Fundación “*Los caminos de*

<b><i>Ysabel”</i></b> .....	<b>págs. 40 - 69</b>
4.1. Marco legal de las fundaciones.....	pág. 41
4.2. Trámites para la constitución de la fundación.....	pág. 42
4.3. Fundadores.....	pág. 43
4.4. Misión, visión, fines.....	pág. 44
4.5. Estructura organizativa.....	pág. 45
4.5.1. Órgano de gobierno: el Patronato	
4.5.2. Los comités	
4.6. Análisis estratégico.....	pág. 47
4.6.1. Análisis externo o del entorno.....	pág. 48
4.6.1.1. Análisis del entorno genérico	
4.6.1.2. Análisis del entorno específico	
4.6.2. Análisis interno.....	pág. 64
4.6.3. Matriz DAFO.....	pág. 67
4.7. Plan de actuaciones.....	pág. 68

## 5. Plan de creación del itinerario cultural

<b><i>“Los caminos de Ysabel”</i></b> .....	<b>págs. 71- 100</b>
5.1. Metodología.....	pág.71
5.2. Planteamiento.....	pág.72
5.3. Objetivos.....	pág.75
5.4. Inventario de recursos.....	pág.75
5.5. Estudio del mercado potencial.....	pág.76
5.6. Creación del itinerario.....	pág. 86
5.6.1. Rutas temáticas	
5.6.2. Duración y recomendaciones	
5.7. Comercialización: un plan de marketing para el itinerario cultural.....	pág.89

5.7.1.	Matriz DAFO del itinerario cultural.....	pág. 90
5.7.2.	Delimitación de objetivos y líneas estratégicas de actuación.....	pág. 90
5.7.3.	Política de productos y marca.....	pág.92
5.7.4.	Política de precios.....	pág. 96
5.7.5.	Política de distribución.....	pág. 97
5.7.6.	Política de comunicación-promoción.....	pág.97
5.8.	<b>Infraestructuras necesarias.....</b>	<b>pág.99</b>

## **6. Análisis de la viabilidad del proyecto.....págs. 102-118**

6.1.	Dotación inicial.....	pág. 102
6.2.	Inversiones requeridas.....	pág. 102
6.3.	Gastos.....	pág. 104
6.4.	Ingresos.....	pág. 106
6.5.	Cuenta de resultados.....	pág. 112
6.6.	Balance previsional.....	pág. 113
6.7.	Análisis de rentabilidad.....	pág. 115

## 7. Conclusiones.....pág. 119

## 8. Anexo.....pág. 122

◇	Inventario de localidades.....	pág. 124
◇	Inventario de manifestaciones culturales.....	pág. 127
◇	Mapas de las rutas temáticas.....	pág. 130
◇	Ejemplo de póster promocional.....	pág. 135

## 9. Bibliografía.....pág. 137



# 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto nace principalmente de la pasión que el autor, Licenciado en Historia, siente por ésta disciplina. Pero hay que reconocer que estos estudios se han caracterizado normalmente por ser eminentemente teóricos, sin una parte práctica o aplicada que permita explotarlos económicamente, una necesidad cada vez más acuciante en los tiempos que corren.

De ahí la importancia de este Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural, que supone una oportunidad para este tipo de alumnos de alcanzar un perfil híbrido que les permita aplicar sus estudios con un carácter más económico.

La Historia, o el mero interés por la misma, puede ser suficiente motivación para realizar un viaje o para visitar determinado Monumento o sitio histórico, es decir, puede ser capaz de atraer a turistas a determinado lugar. Por tanto, la Historia puede servir de estímulo para el turismo, que, así entendido, puede adjetivarse como cultural. Un turismo cultural que puede funcionar como dinamizador de un territorio, pudiendo reactivar economías locales o regionales en declive.

En ocasiones, este estímulo se ve acompañado de otros que lo multiplican, como son las conmemoraciones y celebraciones en torno a determinado centenario del nacimiento o fallecimiento de un personaje histórico, de una importante batalla o de un hecho histórico fundamental. En otras, productos culturales actuales de consumo masivo (como el cine o la televisión) pueden generar una corriente de interés sobre determinado personaje o determinada época, como ocurre en el caso de este trabajo.

A finales de 2012 se estrena en TVE la serie *Isabel*, con gran éxito de audiencia y crítica, lo que va a multiplicar el interés del gran público por la figura y la época de Isabel la Católica. De hecho, la Junta de Castilla y León lanza al poco tiempo la "Ruta de Isabel en Castilla y León" con el objetivo de aprovechar el renovado y revitalizado interés por el personaje.

También desde otras instituciones como las Diputaciones o incluso desde empresas privadas se han instigado iniciativas similares y desde algunos medios de comunicación se llegan a sugerir recorridos para revivir la historia de Isabel I y su época.

Todo parece indicar que el interés por el personaje, por otra parte, vital para la historia de España, ha aumentado de forma muy llamativa, propiciando una gran ocasión para que, localidades y ciudades íntimamente relacionadas con la Reina Católica en su época, utilicen su



nombre como reclamo turístico. Incluso algunas de ellas están haciendo buenas las inversiones realizadas hace una década, con motivo de las conmemoraciones del V Centenario del fallecimiento en 2004. Éstas demostraron en aquel momento que el interés por el personaje y su época ya existía, atrayendo a decenas de miles de turistas a las localidades que se sumaron al evento.

Por todo ello, en estas páginas se va a plantear la creación de un itinerario cultural que ponga en valor la cercana relación que Isabel I tuvo con los territorios que ahora conforman Castilla y León, que responda a ese interés renovado por su figura.

Un itinerario cultural que, además, sea una iniciativa de carácter público y sea gestionado por una entidad sin ánimo de lucro, con el fin de que genere externalidades positivas para el conjunto de la sociedad.

Con este fin se ha estructurado el proyecto, de forma que al comienzo se establece un marco teórico en dos niveles: uno más general, sobre el concepto y las ventajas y riesgos del turismo cultural, y uno más específico, que tratará de conceptualizar los itinerarios culturales y conocer los cánones y recomendaciones internacionales en esta materia. En este último nivel, además, se analizarán distintos ejemplos puestos en marcha, examinando su modelo de gestión, y se analizarán las iniciativas antes mencionadas.

Conforme a las indicaciones de este marco teórico, se procederá a la creación del itinerario cultural a través de dos fases: en primer lugar se tratará de poner en marcha la entidad gestora y en segundo lugar se dispondrá el desarrollo del propio itinerario cultural.

Para la primera, se ha escogido un modelo de gestión sin ánimo de lucro, una fundación, y se le ha asignado una titularidad pública. Para su desarrollo se ha realizado un análisis estratégico que trate de descubrir los factores que rodearán y que determinarán sus actuaciones.

Para el segundo, se han seguido las indicaciones establecidas en el marco teórico anterior, lo que ha conllevado algún que otro estudio historiográfico, además de proponer un plan de *marketing* para su puesta en valor.

Finalmente, se realizará un estudio que informe acerca de la viabilidad y rentabilidad económica del proyecto, en el que se reflexionará sobre la conveniencia de llevarlo a cabo.



**Agradecimientos:**

*A los garantes y responsables de ser como soy y de haberme permitido llegar hasta aquí, no sin esfuerzo y sacrificio: mis padres.*

*A los compañeros del Máster por haber convertido esta experiencia en algo irrepetible.*

*A los profesores del Máster por el empeño y la pasión que ponen en sus enseñanzas, en especial a mi tutora, M<sup>a</sup>. José del Barrio, por demostrar la paciencia infinita que requiere enseñar números a gente de letras, y a L. César Herrero por su continua preocupación por los alumnos que cursamos este Máster.*

*A M<sup>a</sup> Eugenia y a Rebeca por su ayuda en distintos aspectos del trabajo y a mis amigos medinenses por apoyarme cuando el proyecto se ponía cuesta arriba. Gracias.*





# 1. UNA APROXIMACIÓN AL SECTOR: LA COMPLEJIDAD DEL TURISMO CULTURAL

*“Uno cree que va a hacer un viaje pero  
enseguida es el viaje el que lo hace a él”*

Nicolas Bouvier (1929-1998), escritor y viajero suizo

## 2.1 ¿QUÉ ES EL TURISMO CULTURAL?

Ya en el siglo XVIII existían los primeros *turistas culturales*, formados por una élite romántica que gozaba de aumentar sus conocimientos visitando los monumentos, ruinas y vestigios de las civilizaciones clásicas.

Sin embargo, el turismo como fenómeno social se entiende a partir del siglo XX, especialmente a partir de la segunda mitad, cuando en las sociedades occidentales se democratiza su acceso gracias a la generalización del denominado Estado de Bienestar, que permite a las clases más modestas disfrutar de las conocidas como “vacaciones pagadas”, de más tiempo libre y de más formas en las que gastar su tiempo de ocio.

Aun así, normalmente se trata de un turismo masivo en el que los turistas van a buscar unas condiciones climáticas adecuadas y a disfrutar de su tiempo libre de una forma contemplativa. Es la irrupción del turismo de *sol y playa*, aún predominante en la actualidad.

A mediados de la década de 1970 ya se comienza a conceptualizar otro tipo de turismo, en el cual los turistas buscan *ocupar su tiempo libre descubriendo monumentos y sitios históricos*. Se trata de la primera definición de turismo cultural, otorgada por el **ICOMOS**<sup>1</sup> en 1976. Una

---

<sup>1</sup> Fundado en 1965 en Varsovia (Polonia), tras la elaboración de la *Carta Internacional sobre la Conservación y Restauración de Monumentos y Sitios Histórico-Artísticos* (Carta de Venecia), se crea el *Consejo Internacional de Monumentos y Sitios Histórico-Artísticos* (ICOMOS), única organización internacional no gubernamental que tiene como objetivo principal impulsar la teoría, la metodología y la tecnología aplicada a la conservación y protección del patrimonio. (<http://www.esicomos.org>)

década después, en 1985, la **Organización Mundial del Turismo** lo definió así: *el turismo cultural sería aquel que se produce por motivos culturales: estudio, festivales, eventos artísticos, sitios, monumentos, naturaleza, arte, folklore, peregrinación...para satisfacer la necesidad de diversidad, orientado a elevar el nivel cultural, obtener nuevos conocimientos o vivir nuevas experiencias.*

Uno de los primeros proyectos de investigación sobre el turismo cultural lo llevaría a cabo el grupo **ATLAS**<sup>2</sup> en 1991, en el que se realizan dos definiciones, una más técnica: *Se considera turismo cultural todo movimiento de personas hacia atracciones específicamente culturales como sitios patrimoniales, manifestaciones artísticas y culturales, arte y representaciones, fuera de sus lugares habituales de residencia;* y otra más teórica: *movimiento temporal de personas hacia una atracción cultural fuera de su lugar habitual de residencia, con la intención de satisfacer sus necesidades culturales.*

Durante la década de los 90 se continuó la investigación, a través de una serie de encuestas a turistas en sus destinos (principales ciudades culturales europeas) sobre las razones que habían tenido para iniciar su viaje. Richards (2000), director del grupo, resumía los resultados en la siguiente frase: *"...Lo que busca la gente es una forma sofisticada de recreo y diversión, no tanto conseguir un logro personal"*.

Otros autores como Ruiz Baudrihayé (1997), ven en el turismo cultural una alternativa a la trivialización del viaje, ante el simple consumismo de otras formas turísticas. Es *"un afán de ser original en tiempos de masificación"*. El mismo autor hace hincapié en que este turismo puede suponer un puente de comunicación entre distintos pueblos y culturas. Michaud (2008), en cambio, considera que *"toda forma de turismo es casi cultural"*, o Troitiño (2008), piensa que todo el turismo es en sí una forma moderna de práctica cultural.

Por lo tanto, la evolución del concepto de turismo cultural ha provocado que su definición sea tan amplia y compleja que siembre la duda entre qué práctica turística es cultural y cuál no. A este respecto, Senable (2007), en su ensayo *¿Es cultura el turismo cultural?*, piensa que no todo puede considerarse turismo cultural, pues *se prostituye* el verdadero sentido de cultura.

También abre la puerta al debate en este sentido planteando los siguientes interrogantes: *¿Es culto viajar visitando series de monumentos? ¿Es más culto el turista después?*

---

<sup>2</sup> ATLAS (*Association for Tourism and Leisure Education*) se estableció en 1991 para desarrollar iniciativas educativas transnacionales en el turismo y en el ocio. Actualmente cuenta con miembros de 70 países (<http://www.atlas-euro.org/>).



Quizá la respuesta a esa pregunta la deban dar los propios turistas, y lo hacen apostando por el turismo cultural cada vez más, al menos más en comparación al habitual turismo de sol y playa (Asensio, 2008), y es algo por lo que el sector de la cultura debería congratularse, pues toda persona que se inicia en el consumo de cultura, aunque sea de una forma *light* (aprovechando parte de su tiempo de ocio para realizar alguna visita cultural), cada vez querrá más, pues **el consumo de cultura es adictivo**, como bien recuerda Herrero (2000).

## 2.2 TURISMO Y PATRIMONIO: OBLIGADOS A ENTENDERSE

El concepto de Patrimonio ha sufrido una evolución similar a la experimentada por el concepto de Turismo Cultural.

En 1972, la UNESCO definía el Patrimonio Cultural como *los monumentos y los grupos de edificios y lugares históricos*. En 1998, esa concepción es ampliada: *"todos los elementos naturales y culturales, tangibles e intangibles, heredados o creados recientemente, mediante los cuales los grupos sociales reconocen su identidad y se someten a pasarla a las generaciones futuras de una manera mejor y enriquecida"*.

Ya en 2009, Velasco llega a una síntesis del concepto a base de otros autores<sup>3</sup>, otorgando un mayor protagonismo al contenido simbólico del patrimonio cultural:

***"El patrimonio cultural es el conjunto de bienes, materiales e inmateriales, que son identificados por una sociedad concreta como portadores de valores culturales propios de la comunidad. Son bienes tangibles e intangibles que tienen un alto contenido simbólico, lo que les hace merecedores de una especial protección no sólo relacionada con su conservación sino también con el uso que se pueda hacer de ellos"***.

Grande Ibarra (2001) afirma que el Patrimonio en la actualidad tiene tres bases conceptuales: el patrimonio es una **construcción social** (no es natural); la incorporación de la **cultura inmaterial** y de la **creación artística** actual le han dotado de una nueva dimensión; y el importante papel que ocupa como **representación simbólica de la identidad** frente a la globalización actual.

Pues bien, estas bases se convierten en recurso turístico al hablar del turismo cultural. Y en ese caso se mezclan dos componentes que inevitablemente llevan a la polémica: ¿Es el

---

<sup>3</sup> La autora cita a los siguientes autores: Harrison, 1994; Prats, 1998; Ballart y Juan-Tresseras, 2001, Hernández, 2002.

patrimonio cultural un recurso turístico más? Para llegar a serlo, deben examinarse los **riesgos** que conlleva y el **equilibrio** necesario para hacer que esos riesgos sean asumibles.

### 2.2.1 RIESGOS

Dice Velasco (2009) que el patrimonio cultural es considerado valioso siempre y cuando lo sea para la comunidad local a la que pertenece. Y el turismo cultural puede suponer un obstáculo o un problema para que esa conexión población-patrimonio se mantenga.

Ruiz Baudrihaye (1997) enumeró los riesgos a los que se enfrenta el patrimonio cultural al convertirse en un foco de atracción de visitantes:

- a) *Invasión turística*: Las visitas pueden equipararse a una invasión, que puede hacer que el patrimonio pierda ese carácter singular que precisamente provoca la atracción.
- b) *La paradoja del turismo*: La masificación puede desfigurar el Patrimonio e incluso acabar por destruirlo.
- c) *Banalización de lo cultural*: no todo debe ser considerado turismo cultural, se requiere una acotación del sector.

El informe de ICOMOS (2000) habla de un “*turismo sin manejo*”, con los siguientes peligros para el patrimonio cultural:

- d) El **acceso** y el **comportamiento** de los visitantes.
- e) Un aceleramiento del **abuso físico** de los sitios patrimoniales.
- f) El **impacto** que genera la infraestructura relacionada o necesaria para explotar algún sitio o bien patrimonial.
- g) Museografía y presentación **excesiva**, además de reconstrucciones **poco apropiadas**.
- h) **Deterioro** de la calidad espiritual y de la calidad estética.

El ICOMOS recomienda “*tomar decisiones a nivel nacional, regional y local que fortalezcan la capacidad de crear un mejor equilibrio*”.

Grande Ibarra (2001) habla también de ese necesario equilibrio ya que el turismo es una actividad que supone un gran impacto en las zonas receptoras y el patrimonio es un bien sensible, no renovable, cuyos daños pueden llegar a ser irreparables.

Por lo tanto, es necesario establecer una planificación y unas estrategias adecuadas que supongan un **riesgo aceptable** para el patrimonio, a través de unos criterios de sostenibilidad.



### 2.2.2 EQUILIBRIO Y SOSTENIBILIDAD

Por tanto, tenemos un patrimonio cultural que hay que proteger y conservar y que, a su vez, tiene que servir para que los operadores turísticos puedan explotarlo económicamente como un recurso turístico. Una situación que puede llevarnos a una explotación destructiva si imperan los intereses turísticos (Ruiz Baudrihayé, 1997). Para evitarlo, se debe supeditar el interés turístico a la conservación del bien cultural.

Hay que tener en cuenta que en esta relación entre el patrimonio y el turismo hay ciertos factores a destacar según Grande Ibarra (2001): el patrimonio necesita de forma obligada **acciones de conservación e investigación**, pues es un bien público; el turismo **no debe condicionar** estas tareas; y el patrimonio sirve al turismo cultural como **materia prima**, por la que éste debe pagar y contribuir a su conservación e investigación. Además, este autor considera que el empresariado turístico no colabora lo suficiente con estas tareas, quizás por esa creencia popular de que debe ser el Estado el que invierta en conservación del Patrimonio.

En consecuencia, son necesarios unos planes y estrategias que permitan una explotación sostenible del patrimonio cultural por parte del turismo. A este respecto, Velasco (2009) describe tres enfoques posibles:

- i) **La planificación.** Debe existir un proceso de reflexión previo antes de cualquier tipo de acción, que incluya: análisis de la situación actual, diagnóstico de problemas, construcción de objetivos y diseño pormenorizado de los planes de acción para alcanzarlos. Además, se necesita la participación de todos los actores involucrados (incluyendo al destinatario-turista) y realizar unos diseños organizativos que permitan la comunicación entre actores.
- j) **La evaluación.** Es necesario mantener una actitud de aprendizaje continuo que sirva para comprender si lo que hacemos, lo hacemos correctamente, si se necesitan nuevas acciones, etc.
- k) **Conceptualización del bien: conservación y usos.** Hay que elaborar una política de conservación que haga referencia a los límites de uso de la explotación turística (protección, posibles daños, conservación del carácter simbólico). También es necesario establecer una propuesta de usos, es decir, reflexionar acerca de los posibles modos de aprovechamiento turístico bajo los límites antes expuestos.



### 2.2.3 EL TURISMO CULTURAL COMO FACTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO ALTERNATIVO EN CASTILLA Y LEÓN

En estos años de crecimiento del turismo cultural, se ha pasado de considerar al patrimonio como una carga presupuestaria pública, a considerarlo como un motor de desarrollo económico y social. Es un nuevo escenario que ha permitido a algunas regiones que no disponen de otros sectores turísticos, como es el caso de Castilla y León, estimular su economía haciendo gala de su patrimonio cultural.

En Europa, según Richards (2000), ha ocurrido algo similar. Por ejemplo, en la reestructuración económica de las "ciudades industriales en decadencia" (que traído a España podría asemejarse al caso de la ciudad de Bilbao), **se ha intercambiado producción por consumo** para recuperar el empleo perdido. Al igual que en las zonas rurales que con tierra agrícola convertida para uso turístico y de ocio, ha aparecido el llamado turismo rural. Por ello, el turismo cultural se ha convertido en una opción muy recurrida en casos de reconversión o reestructuración económica de zonas en declive. El mismo autor lo resume así:

*"...Muchos ven en el turismo cultural el matrimonio ideal entre la cultura y la economía: la cultura proporciona el atractivo esencial para los turistas, quienes a su vez proporcionan el dinero que mantiene a flote instituciones culturales locales"* (Richards, 2000).

Volviendo al caso de Castilla y León, De la Casa (2000) considera la inversión en patrimonio llevada a cabo en nuestra comunidad como **una inversión en una fuente de riqueza**, no como un gasto. El autor además enumera los siguientes factores por los que considera al turismo cultural, en general, y al patrimonio, en particular, como un factor de desarrollo endógeno:

- a) Se trata de un turismo "**de calidad**" por estar *desestacionalizado* y porque el turista cultural gasta más.
- b) Nuevos hábitos y demandas turísticas: diversificación de las vacaciones a lo largo del año, turismo de fin de semana, etc.
- c) Castilla y León es una Comunidad Autónoma **privilegiada** por su numerosa y diversa oferta, tanto natural como cultural.

García Zarza (2002) asegura que el desarrollo en los últimos años del turismo cultural en Castilla y León ha generado un ambiente propicio, no sólo entre sector privado y público, sino también entre la población, que ya es consciente de la importancia del desarrollo de este



sector tanto para el mantenimiento de los recursos como para el desarrollo económico. Sin embargo, afirma, tampoco es el turismo la panacea de todos los males, pues no vale siempre, ni de cualquier forma.

### 2.3 UN LIGERO PERFIL DEL TURISTA CULTURAL

Existe la creencia generalizada de que el turista cultural es un turista que **gasta más** y que es **más exigente** al estar **más formado** (Richards, De la Casa, 2000; Baudrihaye, 1997). También se suele estar de acuerdo en que no mantiene la estacionalidad de otros tipos de turismo, sino que se trata de un turismo que se realiza en **cualquier época del año**.

Los diferentes proyectos de investigación sobre el turismo cultural llevados a cabo por ATLAS, ya mencionados anteriormente y realizados en la década de los 90, arrojan los siguientes resultados respecto de las motivaciones que mueven a los turistas a realizar visitas culturales: sólo el **36%** valora como fundamental algún interés cultural a la hora de elegir destino. Además, existe un empate técnico entre los motivos "para aprender" y "para relajarse" (66%,64%). Y más del 40% eligió ambos motivos. Esto es lo que Richards (2001) denomina "*edudistracción*".

Por lo tanto, es común que el turista cultural planifique su viaje (actualmente es relativamente sencillo gracias a internet), buscando información sobre los puntos de interés cultural y decida visitar varios o todos ellos, en otras palabras, es un turista "*multipropósito*" (Asensio, 2008).

En resumen, podríamos establecer un posible perfil-tipo del turista cultural como un individuo **puiente, culto**, que viaja en **cualquier época** del año y que además suele **planificar** con antelación sus viajes. Además, también es **exigente**.

### 2.4 LA OFERTA DE TURISMO CULTURAL EN CASTILLA Y LEÓN

Como se vio al principio, el turismo cultural es un sector difícil de conceptualizar y de delimitar. Por consiguiente, tratar de conocer o aproximarse a su dimensión, no dejará de tener la misma o similar dificultad.

A este respecto, Grande Ibarra (2001), realiza una división principal entre los dos componentes del turismo cultural: el **componente cultural** y el **componente turístico**. El primero hace referencia al elemento de motivación principal que origina el desplazamiento, mientras que el

segundo se fija en los establecimientos turísticos específicamente orientados al turismo cultural.

No toda la oferta cultural de Castilla y León está puesta en valor para su desarrollo turístico, por ejemplo, de los 1378 bienes inmuebles con declaración de Bien de Interés Cultural en nuestra comunidad (2012)<sup>4</sup>, sólo una parte está explotada turísticamente. En palabras de Grande Ibarra (2001), la sola presencia de los atractivos patrimoniales no implica la existencia de recursos turísticos, pues se necesita que exista un proyecto de planificación y de correcta puesta en valor.

De esos 1378 bienes inmuebles mencionados anteriormente, en Castilla y León disponemos de una abrumadora mayoría encajados en la categoría de monumentos, seguido de las zonas arqueológicas y de los conjuntos históricos. Se puede observar la relación completa en la siguiente tabla:

Monumento	Jardín histórico	Conjunto histórico	Sitio histórico	Zona arqueológica	TOTAL
993	5	173	20	187	1378

Figura 1: Bienes Inmuebles declarados BIC a 2012 en Castilla y León. Fuente: *Culturabase*, Ministerio de Cultura.

Sin embargo, los recursos del turismo cultural no responden únicamente a esta categoría, sino que existen otras directamente relacionadas. Grande Ibarra (2001) utiliza la clasificación de recursos turísticos realizada por la OEA<sup>5</sup> para afinarla en búsqueda de los recursos de vocación cultural. En la siguiente figura aparecen las tipologías de los distintos recursos y los que se pueden encuadrar en aquéllas para nuestra comunidad, teniendo siempre en cuenta que la tipología mencionada no tiene por qué coincidir (y pocas veces lo hace) con las estadísticas de las que disponemos actualmente, por lo que no deja de ser un esbozo de inventario de los recursos culturales que ofrece Castilla y León. Además, se echa mucho en falta a este respecto que no exista un inventario similar a éste realizado por algún organismo oficial, y que en muchas de las categorías no haya ni siquiera algún registro oficial, y si lo hubiera, que sus datos pudieran consultarse de forma pública. A este respecto, queda mucho camino por andar y explorar.

<sup>4</sup> Datos de Cultura Base, Ministerio de Cultura.

<sup>5</sup> Organización de Estados Americanos.



Categoría	Tipo	Equiparación	Castilla y León
Museos y manifestaciones culturales	Museos y obras de arte	B.I.C.: Monumentos	993
	Lugares históricos	B.I.C.: conjuntos y sitios históricos. Patrimonio de la Humanidad	193 y 8
	Lugares arqueológicos	B.I.C.: Zona arqueológica	187
Folklore	Manifestaciones religiosas	Semana Santa de I.T.I. e I.T.N.	8 (ITI) y 3 (ITN)
	Ferias y mercados, gastronomía	Fiestas gastronómicas, denominaciones de origen	53 y 30
	Música, danza, artesanía	Festivales de danza y festivales de música. Registro artesanos	18 (D), 68 (M), 193(A)
	Arquitectura popular	Arquitectura popular	94
Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas	Patrimonio industrial	Patrimonio histórico industrial	4887
	Centros de arte contemporáneo	Museos de arte contemporáneo	8
Acontecimientos programados	Artísticos	Festivales de cine y festivales de teatro	4 y 57
	Recreativos	Fiestas de interés turístico	101
	Otros	Fiestas taurinas (festejos populares)	390 (1798)

Figura 2. Esbozo de inventario de recursos culturales de Castilla y León. Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo de Castilla y León, entre otras. Ver anexo con descripción de la fuente utilizada en cada caso.

Elaboración propia.

La misma dificultad que entraña listar o dimensionar la oferta cultural disponible, lo entraña el averiguar la gestión turística de cada recurso. En algunos casos parece más simple, al menos en los más llamativos (como lo son los conjuntos Patrimonio de la Humanidad, los grandes monumentos o los grandes eventos, como la Semana Santa), mientras que en otros (en los BIC de zonas rurales o en la mayoría de los bienes considerados de Patrimonio Industrial), es prácticamente imposible a no ser que se haga un costoso y lento análisis individual. Lo que sí puede afirmarse con rotundidad es que Castilla y León dispone de una gran oferta, una gran materia prima para el sector turístico que puede ser explotada para obtener beneficios: un beneficio económico para la explotación turística privada (en el caso de que lo sea), y que

debe redundar en un beneficio social para la comunidad, en tanto en cuanto aporte para que las tareas de conservación, mantenimiento e investigación del patrimonio cultural sigan adelante.

En cuanto al **componente turístico**, por el que se entienden establecimientos turísticos específicamente relacionados con la cultura, el mismo autor al que hemos venido siguiendo en este análisis, nombra dos establecimientos: la red de Paradores y el Turismo Rural. La primera es incluida porque normalmente recupera o reestructura el Patrimonio para adaptarlo al uso turístico y la segunda debido a que permite descubrir las formas de vida rurales. A medio camino entre ambos, en Castilla y León existen las denominadas *Posadas Reales*, establecimientos de turismo rural que cumplen una serie de requisitos de calidad marcados por la Consejería de Turismo de la Junta de Castilla y León, que también se encarga de su promoción.

Categoría	Número
Paradores	15
Establecimientos de Turismo Rural	3442
Posadas Reales	50

Figura 3. Relación de recursos del componente turístico (2012). Fuente: Paradores, INE, Turismo de Castilla y León.

Por último, quedaría conocer las diferentes estrategias de puesta en uso turístico que se han llevado a cabo en nuestra comunidad. Estrategias tales como la creación de itinerarios culturales, circuitos urbanos, eventos o parques temáticos, que normalmente suelen agrupar varios elementos culturales de un mismo carácter para recorrerlos o descubrirlos de manera conjunta (los itinerarios o las rutas temáticas), o bien, pueden suponer la creación de una oferta agregada a todo lo anterior (como la exposición itinerante de las Edades del Hombre, que consiguió, por sí misma, atraer a más de dos millones de visitantes a una población de 5000 habitantes, como fue el caso de la edición celebrada en El Burgo de Osma en 1997 (García Zarza, 2002)).

Por la especificidad de este trabajo, en el siguiente capítulo se pondrá el foco en tratar de conocer qué son los itinerarios culturales como estrategia de puesta en uso turístico.



## 3. LOS ITINERARIOS CULTURALES

*“...Un patrimonio cultural, educativo y proyecto de turismo de cooperación para el desarrollo y la promoción de un circuito o una serie de itinerarios sobre la base de una ruta histórica, un concepto cultural, una figura o fenómeno con una importancia transnacional, y sobre su importancia para la comprensión y el respeto de los valores comunes europeos.”*

Definición de **itinerario cultural** según el Acuerdo Parcial Ampliado de 2010 del Consejo de Europa

### 3.1 DEFINICIÓN

La proliferación de rutas turísticas temáticas por doquier en los últimos tiempos no es algo particular en el turismo nacional o regional, sino que está de acuerdo con las tendencias turísticas globales (Hernández, 2011). Por ello, en 2006, el **Comité Científico Internacional de Itinerarios Culturales** (CIIC) presentó la *Carta de Itinerarios Culturales* en el marco de la 15ª Asamblea General del ICOMOS celebrada en Xi'an (China), y que fue ratificada en 2008 en la 16ª Asamblea del mismo organismo que tuvo lugar en Quebec (Canadá). En la Carta, se restringe la definición de Itinerario Cultural, en la que se incluyen una serie de requisitos que éstos deben cumplir.

A continuación, se analiza la *Carta de Itinerarios Culturales* dividiéndola en tres partes: definición, elementos definitorios y proceso de creación. Posteriormente, se realizará un pequeño recorrido por algunos itinerarios culturales ya puestos en marcha, para averiguar qué forma de gestión utilizan y qué proponen. Por último, se indagará en las propuestas e iniciativas realizadas en Castilla y León que vayan en la dirección que persigue este trabajo, la puesta en marcha de un itinerario cultural centrado en la figura de Isabel la Católica y su época histórica.

La definición que hace el CIIC es la siguiente:



"Toda vía de comunicación terrestre, acuática o de otro tipo, físicamente determinada y caracterizada por poseer su propia y específica dinámica y funcionalidad histórica al servicio de un fin concreto y determinado, que reúna las siguientes condiciones:

- Ser resultado y reflejo de movimientos interactivos de personas, así como de intercambios multidimensionales, continuos y recíprocos de bienes, ideas, conocimientos y valores entre pueblos, países, regiones o continentes, a lo largo de considerables períodos de tiempo.
- Haber generado una fecundación múltiple y recíproca, en el espacio y en el tiempo, de las culturas afectadas que se manifiesta tanto en su patrimonio tangible como intangible.
- Haber integrado en un sistema dinámico las relaciones históricas y los bienes culturales asociados a su existencia. "

Pues bien, se puede llamar la atención sobre varios aspectos. En primer lugar, se destaca que el camino o "vía de comunicación" **ya debe estar configurado** ("físicamente determinado"), y debe haber servido para uno o varios fines históricos: el **intercambio de bienes e ideas** entre pueblos, haber servido de **expansión entre culturas** (reflejado en su patrimonio "tangible e intangible") y haber asociado a su existencia una serie de bienes culturales que **no existirían** de no ser por este camino.

El primer itinerario cultural reconocido por el ICOMOS fue el Camino de Santiago (el *francés*). Y a este respecto habría que llamar la atención sobre que el debate científico acerca de la definición y conceptualización de los itinerarios culturales comienza cuando el Camino de Santiago es incluido en la Lista del Patrimonio Mundial en 1993 (Martínez, 2010).

### 3.2 ELEMENTOS DEFINITORIOS

A continuación, la *Carta* enumera una serie extensa de elementos definitorios: contexto, contenido, valor de conjunto compartido, carácter dinámico y entorno de los Itinerarios Culturales.

- a) **Contexto:** Los Itinerarios Culturales se inscriben en un contexto natural y/o cultural al que *caracterizan y enriquecen*.
- b) **Contenido:** Debe apoyarse en los elementos tangibles que confirman su existencia y en los intangibles que le proporcionan sentido.



- Elemento físico indispensable: “...*La vía de comunicación en sí misma como cauce utilizado al servicio (...) de la actividad humana para cumplir una finalidad específica*”.
  - Otros elementos básicos: las manifestaciones patrimoniales **tangibles** relacionadas con su funcionalidad como ruta histórica: “*postas, aduanas, lugares de almacenaje, descanso y avituallamiento, hospitales, mercados, puertos, construcciones defensivas, puentes, medios de comunicación y transporte, establecimientos industriales, mineros o (...) los ligados a la producción y al comercio, que reflejen las aplicaciones y los avances técnicos, científicos y sociales de sus diferentes épocas, núcleos urbanos, paisajes culturales, lugares sagrados, de culto y devoción, etc.*”. Respecto de los elementos **intangibles**: “*aquellos que atestigüen el proceso de comunicación y diálogo entre los pueblos involucrados en su recorrido*”.
- c) **Valor de conjunto compartido**: El conjunto que conforma el Itinerario Cultural constituye un **valor superior** al de los elementos que lo integran. A este respecto:
- El Itinerario compone un “*bien cultural enriquecido*” por las culturas que ha ido “*fecundando*”, al ofrecer una serie de “*características*” y “*valores compartidos*”.
  - El valor de los distintos elementos se encuentra en su “*interés común, plural y participativo*”.
  - Su trascendencia “*de escala*” permite una vinculación cultural entre pueblos, países, regiones y continentes.
  - Se constituye en alternativa a los procesos de homogeneización cultural.
- d) **Carácter dinámico**: Los Itinerarios Culturales componen un factor **dinamizador** que actúa como cauce por el que fluyen las distintas influencias culturales.
- La dinámica del camino obedece exclusivamente a procesos humanos.
  - Ese flujo cultural se manifiesta en el espíritu y las tradiciones (patrimonio intangible).
  - Gracias a esta comunicación cultural entre pueblos, el patrimonio puede ser apreciado en su auténtica dimensión espacial e histórica.
- e) **Entorno**: forma parte inseparable del Itinerario Cultural.
- El entorno geográfico ha ayudado a configurar el trazado del Itinerario **condicionándolo** a través de los tiempos.
  - El entorno territorial le proporciona “*un particular ambiente*”, siendo fundamental para la comprensión, conservación y caracterización del itinerario.



- Los diversos paisajes, con rasgos propios según las distintas zonas, enriquecen el Itinerario con su diversidad.
- En cada tramo puede predominar bien la relación con la Naturaleza, el ambiente urbano o rural, o bien zonas con monumentos aislados.
- El entorno tiene unas características históricas, naturales y culturales que exigen conocerse profundamente antes de cualquier intervención necesaria, sin distorsionar nunca el paisaje tradicional.
- Debe delimitarse el entorno, marcando una zona de “*amortiguamiento*”, bien definida y regulada.

En resumen, se hace un amplio recorrido por todos los rasgos que caracterizan a un Itinerario Cultural, dando especial importancia al conjunto de elementos que lo forman, al carácter dinamizador que causa en su territorio y sobre todo, a ese territorio o entorno que acompaña al Itinerario y que no pueden entenderse de forma separada.

### 3.3 PROCESO DE CREACIÓN

Por último, la Carta de Itinerarios Culturales expone el camino a seguir para la creación adecuada de un itinerario que cumpla todas las características que hemos visto anteriormente. Este camino lo divide en: orientaciones iniciales, identificación, autenticidad e integridad:

- **Orientaciones Iniciales.** Sirven de punto de partida:
  - **Expresiones de procesos dinámicos** sociales, económicos, políticos y culturales que generen intercambios.
  - Características distintivas y compartidas en distintas áreas conectadas por lazos históricos.
  - Relaciones entre pueblos de diferentes culturas.
  - Rasgos culturales específicos incrustados en la vida tradicional de las distintas comunidades.
  - Bienes patrimoniales y prácticas culturales relacionados con el sentido del Itinerario.
- **Identificación.** Habrá que tener en cuenta:
  - La funcionalidad específica al servicio de un fin concreto y determinado;
  - Los valores patrimoniales tangibles e intangibles generados por su dinámica;
  - Su configuración estructural;



- Su contexto geográfico e histórico;
  - Su entorno natural y cultural, sea éste urbano o rural.
  - Sus duración temporal e importancia histórica; y
  - Su dimensión simbólica y espiritual.
- **Autenticidad.** Debe expresar de forma creíble su valor, tanto el conjunto como las partes:
    - Debe estudiarse cada tramo para valorar su significado con relación al sentido global del Itinerario a lo largo de su desarrollo histórico;
    - Aunque algunos tramos no estén bien conservados, su existencia puede evidenciarse a través de la historiografía.
  - **Integridad.** Debe basarse en una serie de evidencias que constituyan un testimonio “suficientemente representativo” del significado de todo el Itinerario y que transmitan la totalidad de los valores que representa el mismo, además de verificar la conservación y si al Itinerario le afecta los efectos del desarrollo o del abandono.

Como se puede reconocer al leer todas estas características y requisitos, la mayoría de las rutas temáticas o turísticas puestas en marcha en los últimos tiempos (muchas veces aprovechando eventos o conmemoraciones de personajes ilustres) no cumplen con la mayor parte de aspectos manifestados por el CIIC. Y esto puede dar lugar a pensar si la lista de requisitos y rasgos definitorios no sea en realidad demasiado extensa, y que muy pocas rutas temáticas en la actualidad puedan jamás llegar a ser consideradas como Itinerarios Culturales, aunque turísticamente funcionen bien y sean capaces de dinamizar y desarrollar un territorio sin tener que cumplir todos los requisitos de la mencionada *Carta*. A este respecto, Hernández (2011), hizo esta reflexión: *¿Cómo es posible fijar en conceptos estáticos y recurrentes lo que es por esencia movilidad y cambio? ¿Es posible una historia en que las mismas situaciones básicas se repitan recurrentemente en un territorio concreto?*

### 3.4 ORGANISMOS DEDICADOS A LOS ITINERARIOS CULTURALES

El distintivo de **Itinerario Cultural Europeo** es otorgado por el Consejo de Europa a aquellas rutas o itinerarios que cumplan con las características que se acaban de enumerar, entre otras que se han ido definiendo a lo largo de los años.

En 2010 se crea un **Acuerdo Parcial Ampliado** sobre Itinerarios Culturales del Consejo de Europa, por el que se otorga una nueva base normativa común que, según el Ministerio de

Cultura, “pretende concienciar a los ciudadanos de Europa de su identidad europea, a través de vínculos culturales y de diálogo entre los pueblos europeos, esto es, actividades educativas, trabajo en red o turismo transfronterizo alternativo y de calidad”. El órgano que debe garantizar que esto se cumpla es el **Instituto Europeo de Itinerarios Culturales** (creado en 1997), un servicio público europeo de asesoramiento, coordinación, archivo y divulgación del trabajo de los Itinerarios Culturales. Su sede física se encuentra en Luxemburgo.

La base normativa a la que se hace referencia en el Acuerdo son dos Resoluciones del Consejo: la *Resolución CM/Res(2010)52* y la *Resolución CM/Res(2010)53*. También se establece la celebración de Foros Consultivos en los que los representantes de los Itinerarios realicen un intercambio de impresiones, de carácter anual (se establece en la *Resolución CM/Res(2013)66*).

En España, se crea en 2012 la **Red Española de Itinerarios Culturales** (REIC). Según el Ministerio de Cultura, a fecha de 2012, existen 24 Itinerarios Culturales del Consejo de Europa, de los cuales 19 cuentan con participación española, que son los siguientes:

Año	Denominación	Año	Denominación
1987	Los caminos de Santiago de Compostela	2007	Transrománica: Ruta del románico
1993	Vikingos y Normandos	2009	Iter Vitis
1997	El Legado Andalusí	2010	Itinerario Europeo de los Cistercienses
2002	Camino de la Lengua Castellana: las Rutas de los Sefardíes	2010	R. E. de los cementerios
2003	La Ruta de los Fenicios	2010	Caminos del Arte Rupestre Prehistórico
2004	La Ruta del Hierro en los Pirineos	2010	R. E. del Patrimonio Termal
2005	San Martín de Tours	2010	Patrimonio Judío
2005	Red de Sitios Cluniacenses	2012	Itinerarios de la Casa Dei
2005	Rutas del Olivar	2012	R. E. de la Cerámica
2005	Vía Regia		

Figura 4. Relación de Itinerarios Culturales Europeos del Consejo de Europa con participación española.

Fuente: Ministerio de Cultura.

### 3.5 ITINERARIOS CULTURALES EN ESPAÑA

Se realiza a continuación un pequeño recorrido por algunos de los itinerarios: *las rutas de El Legado Andalusi*, como ejemplo de gestión de una Fundación de carácter público, *El Camino de la Lengua Castellana*, por transcurrir por Castilla y León y como ejemplo de gestión a través de una Fundación de carácter privado, y *El Camino del Cid*, por tratarse de un Itinerario instigado por administraciones públicas locales mediante la creación de un Consorcio, con participación de las provincias castellanas y leonesas de Burgos y Soria, y por encontrarse “propuesto” para Itinerario Cultural Europeo.

#### 3.5.1 LAS RUTAS DE EL LEGADO ANDALUSÍ

*El Legado Andalusi* es una Fundación Pública de la Junta de Andalucía que tiene como objetivo la puesta en valor y difusión del patrimonio cultural andaluz, haciendo hincapié en el período hispano-musulmán y las influencias del entorno mediterráneo a lo largo de los siglos. Para ello, desde la Fundación han realizado una labor de recuperación, catalogación, estudio y difusión del patrimonio cultural, monumental, científico, artístico y literario de la civilización de *Al-Andalus*. Es considerado Itinerario Cultural Europeo en 1997 y Gran Itinerario Cultural en 2004 por el Consejo de Europa.

En aquel momento se crean una serie de rutas turístico-culturales que pretenden ser instrumentos de información y recuperación del patrimonio, que sirva para generar riqueza a través de su conocimiento y difusión. Entre otras, son las siguientes: Ruta del califato (1998), Ruta de Washington Irving (2000), Ruta de los Nazaríes (2002) y Ruta de los Almorávides y Almohades (2006).

Desde entonces, también han creado una serie de Itinerarios Culturales de carácter europeo e internacional, a través de contactos con los países del Mediterráneo y de América Latina, tales como el de los Omeyas o el del Mudéjar.



Figura 5. Imagen promocional de *El Legado Andalusi* en su página web: [www.legadoandalusi.es](http://www.legadoandalusi.es)



Debido a su carácter de Fundación Pública, podemos acceder a sus cuentas económicas, disponibles en la web de la Junta de Andalucía<sup>6</sup>, que muestran (en la memoria económica de 2012), un Valor Contable Neto total de 8.321.562,53 €, por lo que cuenta con un fondo importante para la realización de actividades, diseño de rutas, colaboración con otros organismos, etc.

### 3.5.2 CAMINO DE LA LENGUA CASTELLANA

Una ruta que es considerada Itinerario Cultural Europeo desde 2002 y Gran Itinerario Cultural del Consejo de Europa desde 2004, es el Camino de la Lengua Castellana, una ruta que, según reza en su página web<sup>7</sup>, *“está centrada en los orígenes y expansión de la lengua castellana. (...) Permite, a través de la lengua y la literatura, conocer la cultura, la historia, la arquitectura, tradiciones y gastronomía de los lugares que jalonan este camino...”*.



Figura 6. Imagen promocional del *Camino de la Lengua Castellana* ubicado en su página web.

La ruta nace en 2000 de mano de la Fundación Camino de la Lengua Castellana, que es quien la gestiona. Se trata de una entidad privada, pero respaldada por una serie de instituciones públicas que componen el Patronato, a saber:

<sup>6</sup> Disponible en

<http://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/servicios/fiscalizacion/rendicion/cuenta2012/cuenta/fundaciones.htm> (Consultado el 16/6/2014)

<sup>7</sup> <http://www.caminodelalengua.com>

Ministerio de Cultura	Comunidades Autónomas	Ayuntamientos
D.G. Cooperación y Comunicación Cultural	Gobierno de La Rioja	Valladolid
D.G. Libro, Archivos y Bibliotecas	Junta de Castilla y León	Salamanca
	Comunidad Autónoma de Madrid	Ávila
		Alcalá de Henares

Figura 7. Componentes del Patronato de la *Fundación Camino de la Lengua Castellana*. Fuente: *Fundación Camino de la Lengua Castellana*

La Fundación se creó *ex profeso* para la gestión y puesta en marcha de la Ruta que lleva su nombre y uno de sus fines es la promoción de la misma. También tiene como fines fundacionales la difusión del conocimiento de la Lengua Castellana, así como la promoción del patrimonio histórico de los lugares por donde transcurre el Camino.

Para cumplir estos fines, la Fundación realiza diversas actividades, desde Congresos, jornadas gastronómicas, exposiciones itinerantes o certámenes literarios hasta la edición de publicaciones tanto turísticas como informativas relacionadas con el Camino y los lugares por donde transcurre.

### 3-5-3 CAMINO DEL CID

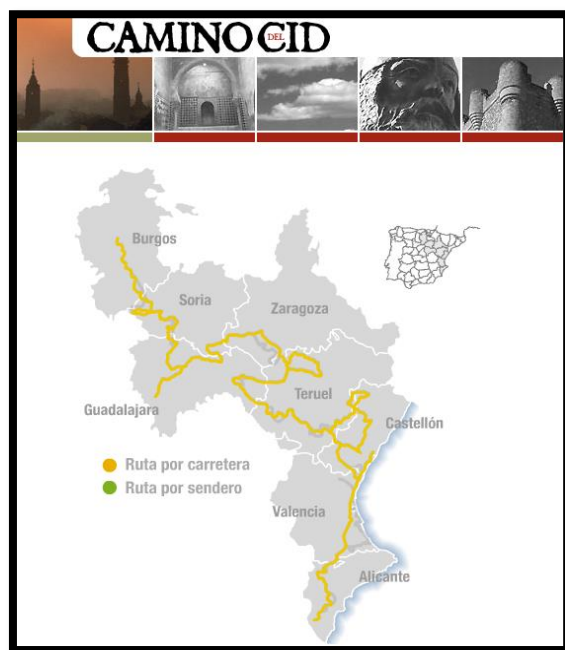


Figura 8: Recorrido del *Camino del Cid*, capturado de su página web (<http://www.caminodelcid.org>)

El Camino del Cid no ostenta el título de Itinerario Cultural Europeo (se encuentra propuesto para serlo), pero se trata de un itinerario que recorre cuatro comunidades autónomas (Castilla



y León, Castilla-La Mancha, Aragón y Comunidad Valenciana), utilizando como principal guía de viaje el famoso poema medieval "*Cantar de Mío Cid*".

El Camino del Cid tiene señalizadas dos tipos de rutas: unas por sendero (destinadas a caminantes y ciclistas) y otras por carretera. Más de 1000 kilómetros de recorrido, atravesando las provincias de Burgos, Soria, Guadalajara, Zaragoza, Teruel, Castellón, Valencia y Alicante.

Esta ruta está gestionada por el Consorcio Camino del Cid, una entidad pública sin ánimo de lucro formada por las Diputaciones Provinciales anteriormente mencionadas y creada en el año 2002. La finalidad de la entidad es única y exclusivamente "*la promoción y difusión de los potenciales recursos culturales, turísticos y medioambientales de la ruta cidiana, así como la generación de nuevos recursos para los habitantes de las zonas por las que la ruta transita.*" Su órgano superior de Gobierno es un Consejo Rector formado por los presidentes de las Diputaciones anteriormente mencionadas.

El Itinerario está dividido en varios tramos, siguiendo una perspectiva literaria: El destierro (341 km, Burgos, Soria, Guadalajara), Tierras de frontera (267 km, Guadalajara, Soria, Zaragoza), Las tres taifas (315 km, Zaragoza, Guadalajara, Teruel), La conquista de Valencia (220 km, Teruel, Castellón, Valencia) y La defensa del sur (246 km, Valencia, Alicante). Además, existen los denominados "*Anillos*" (circuitos en determinados tramos del recorrido con características especiales) y "*Ramales*" (tramos que llevan desde algunas localidades importantes hasta el recorrido principal).

Desde el Consorcio se lanzó la iniciativa del "*Salvoconducto*", una credencial para los viajeros que decidan realizar la Ruta. Es un guiño a los documentos medievales de igual nombre. En su interior se irán acumulando los sellos que se marcarán en distintas partes del recorrido (normalmente en las oficinas turísticas). Ofrece descuentos en el precio de alrededor de cien alojamientos a lo largo del recorrido.

Otras actividades que realiza el Consorcio incluyen la publicación de guías turísticas, la realización de concursos y certámenes literarios y, algo normal en los tiempos que corren, la promoción del itinerario a través de la web y de las redes sociales.

Económicamente, el Consorcio funciona con las aportaciones que realizan las Diputaciones que lo conforman, que según aparece en el *fichero de itinerarios culturales del consejo de Europa, proyectos de itinerario cultural en proceso de reconocimiento, rutas culturales y*



organismos afines, con implantación y/o gestión administrativa y/o técnica en España<sup>8</sup>, ascenderían a 20.000€ cada una, lo que compone un presupuesto anual de 160.000€.

### 3.6 PLANTEAMIENTO ACTUAL DE "LA RUTA DE ISABEL EN CASTILLA Y LEÓN"

#### 3.6.1 ORIGEN

En otoño de 2012 (concretamente el 10 de Septiembre), TVE estrenó la serie de televisión "Isabel", basada en la vida de la reina Isabel I de Castilla. Su primera temporada, que finalizó su emisión a finales de diciembre del mismo año, representaba desde la infancia de la todavía Infanta hasta su coronación en Segovia, recorriendo junto a ella y a diversos personajes históricos diversas villas y ciudades castellanas. Su emisión fue un éxito en términos de audiencias (4.026.000 espectadores y un 19,8% de share medio en 13 episodios) y de reconocimientos (13 premios nacionales y 5 internacionales). Además, se han vendido sus derechos de emisión para varios países.



Figura 9. Fotograma de la serie de televisión "Isabel". Fuente: RTVE

Haciéndose eco de este éxito, la Junta de Castilla y León desarrolló un **plan de promoción** de los diversos lugares y sitios relacionados históricamente con la Reina, con la ambición de crear un nuevo itinerario cultural en la región.

<sup>8</sup> Para ampliar la información, se puede consultar en <http://www.prehistour.eu/00-actividades-proyectos/e/actividades/reunion/4%20FICHERO%20DE%20LAS%20RUTAS%20MIEMBRO%20DE%20LA%20REIC.pdf> (último acceso junio, 2014)



### 3.6.2 PLAN DE PROMOCIÓN

La propuesta de la Junta de Castilla y León se concretó en la creación de una sección en la página web de Turismo (<http://turismocastillayleon.com>) con información relevante de los distintos puntos de interés, y con la creación de una aplicación (móvil y web) con un acceso a la información mucho más cómodo. También se editó un folleto turístico.

Los **objetivos** que, según el proyecto de creación de la mencionada aplicación, busca la promoción de *La Ruta de Isabel la Católica en Castilla y León*, son los siguientes:

- *Dinamizar las localidades que integran la ruta, mejorando los índices económicos y de empleo.*
- *Difundir la diversidad patrimonial, cultural y natural de estos municipios.*
- *Poner en valor una ruta interprovincial que combina el medio urbano y el rural.*
- *Homogeneizar la presentación de los recursos existentes, tratando de evitar los localismos.*
- *Actualizar la oferta y situarla en el entorno de las nuevas tecnologías, teniendo en cuenta el auge de este tipo de aplicaciones y el dominio absoluto de los teléfonos inteligentes en el mercado.*
- *Posibilitar el acceso universal a todos los usuarios, universalizando la información, a través de los contenidos en inglés y la interfaz para personas de reducida visibilidad.<sup>9</sup>*

Sin embargo, como suele ocurrir con este tipo de promociones lanzadas al calor de un momento de apogeo de determinada figura histórica (como bien nos recordaba Hernández (2011)), es que se quedó en eso, en una promoción publicitaria.

Si se examina la web (<http://www.isabellacatolica.es/>) y la aplicación (comparten el mismo contenido), aparece lo siguiente:

- Tres apartados con contenido histórico: sobre la ruta, el contexto histórico y sobre la figura de Isabel.

---

<sup>9</sup> Información extraída de la Nota de Prensa publicada por el Ayuntamiento de Medina del Campo en <http://www.medinadelcampo.es/TurismoMedina/Agenda/Sala%20de%20Prensa/Noticias%20Destacadas/NewsModule/displayNews/178f768fc6e8a75e1fb709ebbb32ee98/44fed84b0758db5b2a255290801a50a4> (último acceso: junio, /2014).

- Un mapa con las 8 localidades seleccionadas: Madrigal de las Altas Torres (Ávila), El Tiemblo (Ávila), Arévalo (Ávila), Ávila, Segovia, Medina del Campo (Valladolid), Tordesillas (Valladolid) y Valladolid.

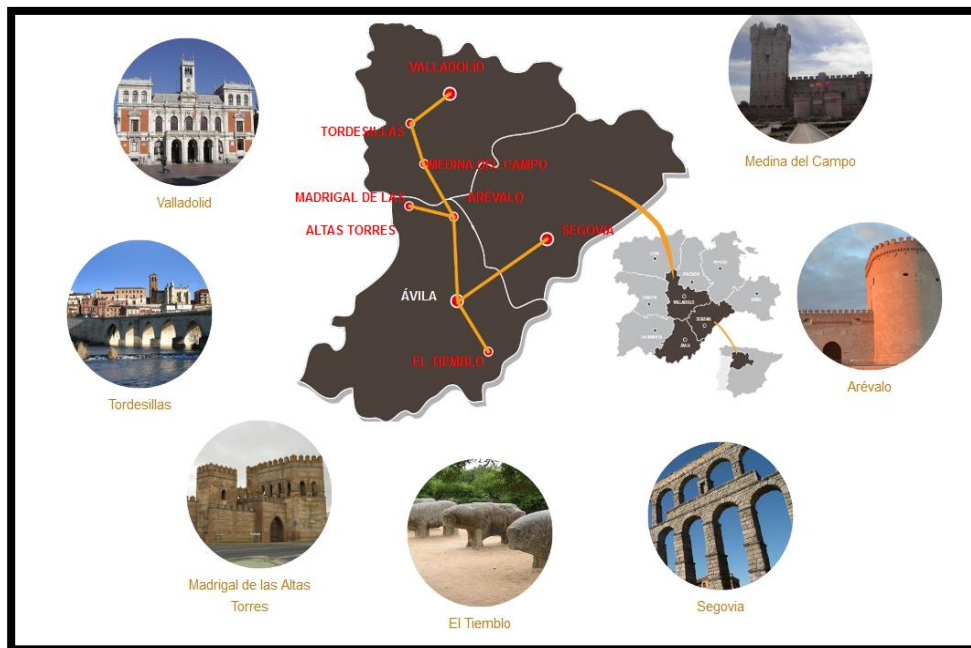


Figura 10. Mapa de la Ruta de Isabel en Castilla y León. Fuente: Turismo de Castilla y León

- Una lista de los recursos disponibles, dividida en cinco “tipos”: Puntos de información (oficinas de turismo), Hechos históricos (relación de eventos históricos de importancia sucedidos en las localidades incluidas), Manifestaciones artísticas (monumentos y museos), Paisajes naturales (zonas verdes cercanas a las localidades incluidas) y Eventos y ocio (recreaciones históricas llevadas a cabo en las mismas localidades).

El resto de la promoción de la Junta de Castilla y León se reduce a la edición de un **folleto informativo** bastante más completo, pues a la información antes mencionada se le añaden tres aspectos: información sobre alojamiento (se incluyen las Posadas Reales), información sobre gastronomía (se incluyen la Denominación de Origen Rueda y la cocina isabelina en Tierras de Medina) e información sobre “ambientación” (en la que se incluyen las cuatro recreaciones históricas que se realizan a lo largo del año).

Como ya se ha comentado anteriormente, todo proyecto de turismo cultural (y aún más en los proyectos de itinerarios culturales) debe estar, entre otros aspectos, basado en un previo trabajo de **planificación**, con unos análisis de los recursos disponibles, de la **gestión necesaria**, de la organización de una estructura que le de uniformidad al conjunto, y también



de una esencial tarea de cooperación y colaboración entre los gestores o los responsables tanto de los recursos como de las administraciones.

Debido a la ausencia de un trabajo de planificación adecuado (quizá por la necesidad de aprovechar el tirón de la serie<sup>10</sup>), han sido varios los representantes políticos de otras provincias que se han manifestado **en contra** de la actual concepción de la ruta por considerarla "precipitada" y "excluyente"<sup>11</sup>, al abarcar sólo a tres provincias de las nueve de la Comunidad Autónoma, cuando un estudio histórico podría acercar la ruta, sino a todas, sí a la gran mayoría de las provincias de la región. Además, también se ha denunciado el gasto realizado en la promoción de la ruta, habiendo trascendido una cifra de **26.000 €**<sup>12</sup>, de los cuales sólo 3.500€ habrían estado destinados a la promoción anteriormente mencionada y el resto a la contratación de los dos actores protagonistas de la serie "Isabel" para su participación en FITUR 2013. Desde la recepción de estas quejas, la Junta de Castilla y León trabaja para añadir más localidades a la ruta<sup>13</sup>.

Para la realización de este trabajo, se ha intentado entrar en contacto con los responsables de la promoción de la ruta por parte de la administración regional y la respuesta obtenida fue la siguiente: *"En respuesta a su escrito sobre la "Ruta de Isabel en Castilla y León" comentarle que, en la actualidad, nos encontramos en un momento de reestructuración de la misma, fruto del éxito que ha tenido su implantación y que requiere de una segunda fase, con ampliación hacia algunas ciudades/localidades más de nuestra Comunidad"*.

Por lo tanto, si el proyecto avanza hacia una segunda fase, debería pensarse y planificarse adecuadamente y aprovechar esta segunda oportunidad para rediseñar la ruta, incluir la máxima cantidad posible de localidades (a través de un trabajo de verificación historiográfica) y diseñar una estructura organizativa adecuada que garantice la obtención de ese deseado

---

<sup>10</sup> Noticia publicada en HostelTur.com el 7 de Diciembre de 2012: "**Ruta de Isabel en Castilla y León, aprovechando el tirón de la serie**". Consultada el 3/06/2014 en [http://www.hosteltur.com/121320\\_ruta-isabel-castilla-leon-aprovechando-tiron-serie.html](http://www.hosteltur.com/121320_ruta-isabel-castilla-leon-aprovechando-tiron-serie.html)

<sup>11</sup> Noticia publicada el 16 de Enero de 2014 en EuropaPres: "**PSOE tacha de "reduccionista y excluyente" la Ruta de Isabel al dejar fuera a 6 provincias vinculadas a la reina**". Consultada el 5/06/2014 en: <http://www.europapress.es/turismo/destino-espana/turismo-urbano/noticia-psoe-tacha-reduccionista-excluyente-ruta-isabel-dejar-fuera-provincias-vinculadas-reina-20140116131032.html>

<sup>12</sup> Noticia publicada el 26 de Mayo de 2014 en 20Minutos: "**El PSCL acusa a la Junta de destinar 26.000 euros a la 'Ruta de Isabel', que "excluye" a seis provincias de Cyl**". Consultada el 5/06/2014 en: <http://www.20minutos.es/noticia/2123256/0/>

<sup>13</sup> Noticia publicada el 28 de Mayo de 2014 en Agencia ICAL: "**PP y PSOE instan a la Junta a ampliar los lugares de promoción en la 'Ruta de Isabel'**". Consultada el 5/06/2014 en: <http://turismo.agenciaical.com/Mostrar.cfm/noticias/l/pleno/pp/psoe/instan/junta/ampliar/lugares/promocion/ruta/isabel/308888>

factor dinamizador o factor de desarrollo económico que puede proporcionar un itinerario cultural correctamente puesto en marcha. Por ello, en este trabajo se planteará la creación de una **entidad pública** que garantice la estabilidad del itinerario cultural y, sobretodo, su perdurabilidad en el tiempo y que continúe siendo atractivo conocer los entresijos de las venturas y desventuras de Isabel la Católica en estas tierras castellanas hace más de 500 años, aun cuando la serie de televisión pierda su tirón.

### 3.6.3 INICIATIVAS A NIVEL PROVINCIAL Y LOCAL

No ha sido la Junta de Castilla y León la única en aprovechar el tirón mediático de la serie televisiva, pues se han sucedido distintas iniciativas para componer unos itinerarios culturales “reducidos” desde otros ámbitos.

En primer lugar, desde la **Diputación Provincial de Segovia** se ha llevado a cabo una tarea de promoción similar a la realizada a nivel regional, pero en este caso a nivel provincial. Se crea la denominada “*Ruta de Isabel la Católica en Segovia*”, en la que se incluyen hasta 8 localidades (entre ellas la propia capital) y se propone un circuito circular por la provincia, poniendo el acento no sólo en la Reina, sino también en los personajes que la rodeaban (como el noble Beltrán de la Cueva). Además, se ha orientado la mayoría de la información sobre la oferta patrimonial desde un punto de vista relacionado con aquella época.

En segundo lugar, desde **Medina del Campo** (Valladolid) nos encontramos con otra iniciativa similar, pero en este caso parte desde una empresa privada, *Aster Magonia*. Esta empresa es la encargada de la gestión turística de los recursos más importantes de la localidad: las visitas al Castillo de la Mota, el Palacio Real Testamentario de Isabel la Católica y las visitas a la Colegiata de San Antolín. Pues bien, esta empresa ofrece un recorrido por la villa denominado “*Caminos de una Reina*”, que incluye la visita guiada por los tres recursos antes mencionados.

Por último, quedaría hacer referencia a otra iniciativa que ha surgido de la colaboración de distintas asociaciones culturales en distintas localidades. Se trata de las “*Recreaciones Históricas: La Ruta de Isabel*”. Las asociaciones culturales y entidades responsables de las recreaciones históricas que se llevan a cabo en las localidades de **Arévalo** (Asociación La Queda), **Madrigal de las Altas Torres** (Asociación las 4 Puertas), **Medina del**



Figura 11. Cartel de las Jornadas Isabelinas. Fuente: Recreaciones Ruta de Isabel



**Campo** (Semana Renacentista) y **Tordesillas** (Centro de Iniciativas Turísticas), realizaron este año 2014 las denominadas "*Jornadas Isabelinas*", en las que se reúnen en las distintas localidades para estrechar lazos e intercambiar experiencias, es decir, indagar en el camino de la cooperación y de la colaboración, y analizar las dificultades a las que se enfrentan en la realización de sus recreaciones, que salen reforzadas de estos intercambios.

### 3.6.4 NECESIDAD DE UNA ENTIDAD GESTORA PÚBLICA PARA LA RUTA DE ISABEL

En resumen, a nivel regional se ha creado una ruta de forma precipitada, sin la adecuada reflexión y sin la adecuada organización y una inexistente gestión. A nivel provincial, local y particular también han surgido iniciativas, intentando cubrir los huecos organizativos. Sí que parece claro un interés del sector turístico y cultural por utilizar como reclamo la figura de Isabel, llegando a reinterpretar su oferta para resaltar la relación de determinada localidad o monumento con la *Reina*.

Para aunar y orientar estas iniciativas hacia la misma dirección, se plantea la creación de una entidad gestora que las vertebre y que establezca una coordinación de las mismas, con el fin de que el itinerario cultural que se plantee no sea cerrado, sino que sea capaz de agregar como un valor añadido a las iniciativas locales.

Una entidad gestora que se establecería sin ánimo de lucro, pues sus fines serían de interés general, y que adquiriría la fórmula de la Fundación, instigada por las administraciones públicas de la región. Por tanto, la nueva entidad también tendrá un carácter público, y eso es debido a que, como se mencionó anteriormente, este tipo de proyectos deben contribuir al mantenimiento y conservación del Patrimonio, su materia prima, y las instituciones públicas, como titulares del mismo, son las que más deben garantizar esa contribución. Desde esta Fundación se planificará, gestionará y promocionará el itinerario cultural.

Por ello, la siguiente fase de este trabajo pasa por la creación y puesta en marcha de la Fundación *Los Caminos de Isabel*, como paso intermedio necesario para la creación del Itinerario Cultural *Los Caminos de Isabel*<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> El cambio de denominación del itinerario responde a que se pretenden acentuar los valores e importancia histórica (utilizando el nombre de Isabel tal y como se escribía en la época), y que el itinerario dispondrá de varios recorridos, de ahí los "caminos".





## 4 CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN

### “LOS CAMINOS DE YSABEL”

*“Si tuviéramos que definir el negocio fundacional en una sola palabra, esa palabra sería confianza. (...) Confianza en que la misión de estas organizaciones merece la pena y en que [sus gestores] serán capaces de hacerla realidad”*

Marta Rey García, Revista española del tercer sector, 2007

Para la correcta explotación de los Itinerarios Culturales, se hacen necesarias unas tareas de gestión que deben desarrollarse en el marco de una entidad que agrupe a todos los gestores o responsables, tanto locales, como regionales y nacionales. En este caso, lo más correcto es que esa gestión corra a cargo de una entidad sin ánimo de lucro, ya que se persiguen fines de interés general, y con capacidad financiera suficiente para una adecuada promoción, desarrollo y, en fin, gestión del itinerario cultural.

En el campo de las entidades sin ánimo de lucro existen dos posibilidades principales: asociaciones o fundaciones. Las principales diferencias que existen entre los dos modelos son, por una parte, las finalidades para las que son creadas, pues la asociación tiene casi total libertad de motivos que perseguir mientras que la fundación está obligada a perseguir fines de interés general; y, por otra parte los requisitos económico-financieros, pues sólo la fundación debe dotarse en el momento de su constitución con un capital mínimo, además de disponer de ventajas fiscales frente al modelo de asociación.

En este trabajo se ha optado por el modelo de fundación, pues la promoción y gestión de un itinerario cultural que a su vez promocioe y visibilice las distintas formas del patrimonio cultural de una región se entiende que es un fin de interés general para la población, y es necesaria a su vez una estructura económica lo suficientemente potente, capaz de movilizar



recursos y capaz de convertir sus ingresos en garantía de conservación y mantenimiento del patrimonio que va a ser explotado turísticamente.

#### 4.1 MARCO LEGAL DE LAS FUNDACIONES

La regulación que afecta a las fundaciones, viene recogida en las siguientes leyes:

1. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
2. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
3. En el caso de fundaciones que realicen sus actividades preferentemente en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, **Ley 13/2002, de 15 de Julio, de Fundaciones de Castilla y León.**
4. **Decreto 63/2005, de 25 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Castilla y León.**

Como el ámbito de actuación de la Fundación va a estar centrado en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, se seguirá la regulación establecida en los puntos 3 y 4.

Como aspectos esenciales de la norma a tener en cuenta, se señalan los siguientes:

- La Fundación "Los Caminos de Ysabel" estará dotada por entidades del sector público autonómico en una proporción superior al cincuenta por ciento, por lo que deberá contar con una **autorización especial de la Junta de Castilla y León** para el comienzo de su actividad y deberá presentar una memoria económica en la que se justificará la suficiencia de la dotación y de los compromisos futuros para garantizar su continuidad (Art.6.2 y 6.3 de Ley 13/2002 añadido por Ley 2/2006, de 3 de mayo).
- Todas las actuaciones de las Fundaciones deben estar dirigidas al **cumplimiento de sus fines**, a los que deberán destinarse las rentas y recursos obtenidos (art. 21).
- Deberá existir un órgano de gobierno y representación de la Fundación, denominado **Patronato**, formado con un mínimo de tres miembros (art.10).
- Los cargos del Patronato serán **gratuitos**, sólo pudiéndose reembolsar los gastos derivados de su participación en las reuniones del patronato.(art.13)
- Respecto de la realización de actividades mercantiles, pueden realizar **actividades económicas coincidentes con los fines fundacionales** o relacionadas directamente con éstos. En caso contrario, se requerirá la autorización del Protectorado.(art.22)
- El desarrollo de actividades de la Fundación se financiará con los recursos que provengan del rendimiento de su Patrimonio, con los que reciba de la realización de



actividades mercantiles, y con ayudas, subvenciones y donaciones recibidas. También podrá percibir ingresos por los servicios que preste, siempre y cuando **el precio no implique una limitación injustificada de los beneficiarios** (art.23).

- Debe remitir al Protectorado los siguientes documentos contables anualmente: **Inventario patrimonial, Balance de Situación, Cuenta de Resultados y Memoria** (art.24).
- El **Protectorado** es el órgano administrativo de asesoramiento, apoyo técnico y control de las Fundaciones (art.32).

## 4.2 TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN

Siguiendo los pasos que recomienda la Asociación Española de Fundaciones (AEF)<sup>15</sup>, en los que se sigue la Ley estatal, pero también válidos por no aparecer ninguna indicación contraria en la Ley regional, el primer trámite que se debe cumplir es la **elaboración de los Estatutos de la Fundación**. Para ello, resulta extremadamente útil utilizar el borrador que la propia AEF dispone en su página web.

Después, se debe solicitar al **Registro de Fundaciones** la certificación **negativa** de denominación, con la que se asegura que la denominación o nombre elegido para la Fundación no coincide o se asemeja a una Fundación ya registrada.

Acto seguido, llega el momento de ingresar en una entidad bancaria el montante correspondiente a la **dotación** de la Fundación, con lo que se obtiene un certificado de depósito de la entidad bancaria.

A continuación, se debe acudir a una Notaría, en la que se eleva a **escritura pública** la constitución de la Fundación y de sus estatutos. Según la Ley estatal 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, deberán constar los siguientes datos:

1. **Identificación completa de los fundadores**, ya sean persona física o jurídica, pública o privada.
2. La **voluntad** de constituir la fundación. Si se trata de personas jurídicas, deberá constar la certificación del órgano competente.
3. La **dotación**, su valoración y la forma de su aportación.

---

<sup>15</sup> Disponibles en su página web, [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)

4. Los **estatutos de la fundación**.
5. **Identificación** de las personas que compongan el Patronato y el resto de cargos.  
También debe constar su **aceptación** del cargo.

En penúltimo lugar, habría que solicitar el **Número de Identificación Fiscal** (NIF) provisional en una Delegación de Hacienda, cumplimentando el modelo 036 y adjuntando la escritura de constitución. También habría que presentar en una Consejería de Hacienda la escritura mencionada para realizar la **liquidación** del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

Por último, hay que acudir al Registro de Fundaciones con la escritura de constitución, el modelo de Impuesto anteriormente citado y el NIF provisional. Después sólo quedaría esperar a que la Fundación sea inscrita en el Registro (previo **informe positivo del Protectorado** sobre la idoneidad de los fines fundacionales así como de la dotación dispuesta), con lo que automáticamente adquiriría la personalidad jurídica necesaria para comenzar su actividad. En este caso, como se ha visto, requerirá también de una autorización especial de la Junta de Castilla y León.

### 4.3 FUNDADORES

Los miembros fundadores serán entidades públicas de los niveles local y regional de la Administración. Por lo tanto, la entidad resultante tendrá, asimismo, un carácter público por estar dotada de presupuestos públicos en más de un cincuenta por ciento:

1. *Junta de Castilla y León (nivel regional):*
  - Consejería de Cultura y Turismo
2. *Diputaciones Provinciales (nivel local):*
  - Diputación Provincial de Ávila
  - Diputación Provincial de Burgos
  - Diputación Provincial de León
  - Diputación Provincial de Palencia
  - Diputación Provincial de Salamanca
  - Diputación Provincial de Segovia
  - Diputación Provincial de Soria
  - Diputación Provincial de Valladolid
  - Diputación Provincial de Zamora

Sin embargo, como se descubrirá a lo largo de este trabajo, finalmente sólo se incluirán 7 de las 9 Diputaciones Provinciales debido a que las provincias de León y Salamanca cuenta con poca



o ninguna participación del Itinerario aquí propuesto, aunque la ambición de un trabajo de planificación posterior tendría que poder incluirlas sin ningún problema.

## 4.4 MISIÓN, VISIÓN, FINES

### 4.4.1 MISIÓN

La Fundación "Los Caminos de Ysabel" nace con la misión de definir científicamente y promover turísticamente un itinerario cultural en Castilla y León basado en la importancia que este territorio tuvo en la vida de la Reina Isabel I y como punto de partida de la creación de la España actual. Como consecuencia, esta Fundación buscará conseguir el máximo desarrollo económico de este territorio a través de un turismo cultural sostenible.

### 4.4.2 VISIÓN

Ser referente en la definición y promoción de un itinerario cultural que desarrolle el turismo cultural de una forma sostenible, que ponga de relieve el potencial de Castilla y León en estos ámbitos y procure la perdurabilidad del Patrimonio Cultural de la región.

### 4.4.3 OBJETIVOS/FINES

- ◆ **Promover y difundir la figura de Isabel I y su época**, abriendo el camino a un debate historiográfico profundo y actual.
- ◆ **Definir**, mediante la formación de un equipo de trabajo multidisciplinar y la celebración de las actividades necesarias, "**Los Caminos de Ysabel**" como un itinerario cultural que recorra las localidades y los lugares relacionados tanto directa como indirectamente con Isabel I en Castilla y León.
- ◆ **Promocionar, difundir y salvaguardar** el Patrimonio histórico, natural y cultural de Castilla y León.
- ◆ Proporcionar un **desarrollo económico sostenible** en el territorio de Castilla y León basado en el turismo cultural.
- ◆ **Mejorar la imagen turística** de las localidades y los territorios por los que transcurre el itinerario.
- ◆ **Promover e impulsar** el itinerario cultural "**Los Caminos de Ysabel**" tanto a nivel nacional como internacional.
- ◆ Realizar las actividades necesarias con entidades de otras Comunidades Autónomas y de otros países para que "**Los Caminos de Ysabel**" llegue a ser Itinerario Cultural Europeo.

## 4.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 4.5.1 ÓRGANO DE GOBIERNO: EL PATRONATO

En lo que a la Administración Pública respecta, estará conformado por dos representantes de la entidad regional (por la Consejería de Cultura y Turismo), así como por un representante de cada una de las entidades locales.

También formarán parte del Patronato un representante de cada una de las Universidades Públicas de Castilla y León, el/la cual deberá pertenecer al área turística y/o cultural. Por último, serán miembros del Patronato un representante de la Fundación Siglo de las Artes y el Turismo de Castilla y León, un representante de la Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León y un representante de la Fundación Villalar. En total, se supone un Patronato conformado con 16 miembros, cuyo esquema compositivo sería el de la figura siguiente:

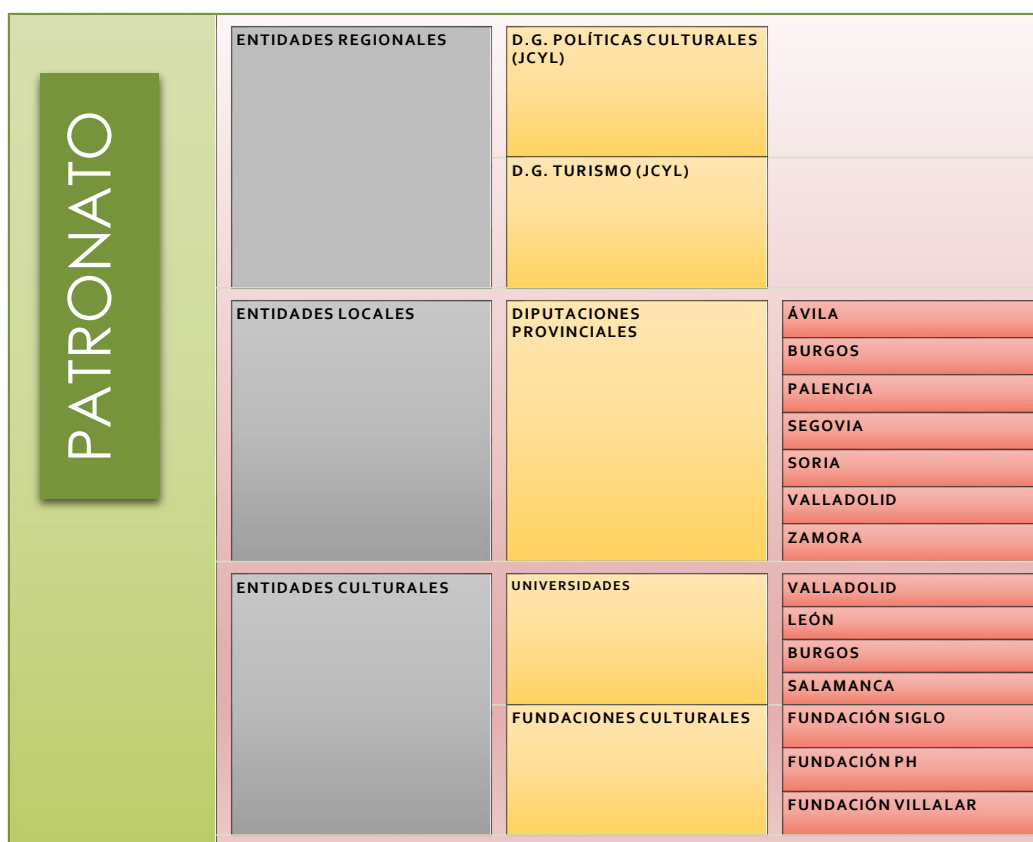


Figura 12. Composición del Patronato de la Fundación "Los Caminos de Ysabel".

En los Estatutos se establecerá el sistema para escoger al Presidente y al Secretario del Patronato, que podría establecerse con un sistema rotatorio.



## ► RESPONSABILIDAD DE LOS PATRONOS

Como ya se ha mencionado, no recibirán remuneración por su participación en el Patronato. Sin embargo, los patronos, según el artículo 17 de la Ley de Fundaciones, responderán solidariamente frente a la Fundación por los daños y perjuicios que puedan causar por realizar actos que vayan en contra de la Ley o de los Estatutos. En caso de que los actos estén relacionados con un acuerdo que se votó en el Patronato, quedarán exentos aquellos que votaran en contra o que justifiquen que no intervinieron en el acuerdo.

### 4.5.2 LOS COMITÉS

Por debajo del órgano de gobierno superior, un **gerente/coordinador** establecerá la creación de distintos comités que garanticen la agilidad en la toma de decisiones en los respectivos ámbitos de las actividades que realice la Fundación. Estarán nombrados por el Patronato a proposición del gerente/coordinador y se pretenderá que sean personas de reconocido prestigio en sus campos. Los Comités, que estarán formados por un número de entre 5 y 10 personas a proponer por el gerente, serán los siguientes:

1. **Comité de Planificación del Itinerario:** se encargará de planificar, identificar y autenticar el itinerario cultural objeto de la Fundación. Se extinguirá cuando el itinerario esté en funcionamiento.
2. **Comité de Economía:** se encargará de la financiación de la Fundación y distribuirá los fondos necesarios para la realización de los objetivos de la Fundación.
3. **Comité de Comunicación:** se ocupará de las tareas comunicativas de la Fundación, así como de la promoción del itinerario cultural una vez se haya puesto en marcha.
4. **Comité General "Los Caminos de Ysabel":** tendrá como tarea principal la gestión del Itinerario "Caminos de Isabel" una vez el Comité de Planificación finalice sus funciones.
5. **Comités Locales "Los Caminos de Ysabel".** Formado por los gestores y responsables de los recursos turísticos de determinadas áreas. Un representante de cada Comité local formará parte del Comité General "Caminos de Isabel".
6. **Comité de Actividades:** Se ocupará de organizar todas las actividades complementarias que la Fundación necesite para cumplir sus objetivos, tales como conferencias, mesas de debate, coloquios, publicaciones, etc.

El organigrama de funcionamiento de esta estructura organizativa podría representarse como en la figura 13.

Los miembros de los Comités serán personas distintas de las que compongan el Patronato de la Fundación. Sus puestos no serán remunerados, ya que se estima que los participantes de los Comités lo hagan por perseguir los fines de interés público fijados en la Fundación y no por conseguir determinada remuneración económica.

Respecto del puesto de coordinador/gerente, su perfil y remuneración se explicará más adelante, cuando hablemos de todo el personal que requerirá en un principio la Fundación.

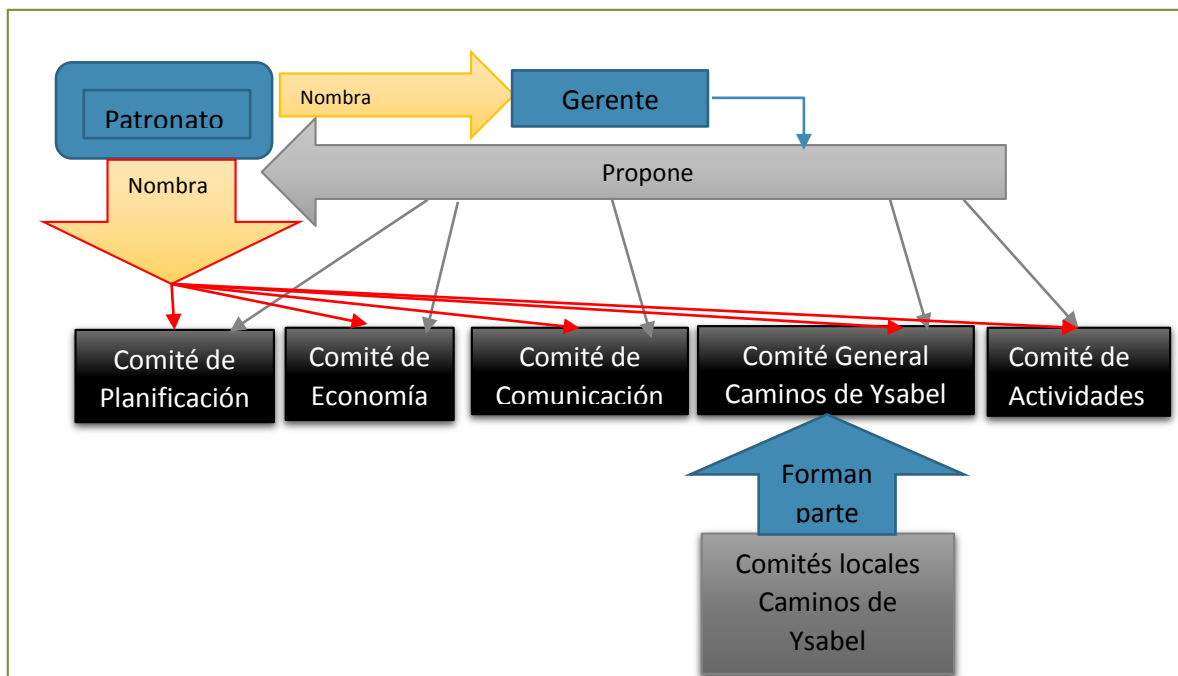


Figura 13. Organigrama de la Fundación "Los Caminos de Ysabel". Elaboración propia.

El Patronato tendrá la potestad de anular o ratificar las decisiones que se tomen en los Comités, pero en principio estos últimos dispondrán de autonomía suficiente para realizar sus funciones con diligencia.

## 4.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Los procesos de dirección estratégica permiten a la empresa analizar sus recursos y su entorno para implantar unas estrategias que permitan alcanzar sus objetivos. En el caso de una Fundación los objetivos (o fines) se transforman en la razón vital de su existencia, por lo que el proceso de dirección estratégica se convierte en una herramienta indispensable para su perduración.

Según Álamo y García (2007), existen diferentes modelos de planificación estratégica, siendo el más utilizado el que descansa en el modelo DAFO, es decir el que enfrenta las oportunidades



y amenazas que se extraen del análisis del entorno y las debilidades y fortalezas que se obtienen de un análisis interno. Ésta sería la primera fase del proceso, denominada fase de análisis estratégico. A continuación, sería el momento de aprovechar los resultados del análisis para pasar a la fase de formulación estratégica, en la que se establece el plan o los planes de actividades con los que se tratará de conseguir los objetivos de la Fundación.

#### 4.6.1 ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO

El entorno que rodea a una organización se puede definir como todos los factores ajenos a la misma que ésta no puede controlar y que pueden influir en el éxito o fracaso de cualquier estrategia que ponga en marcha. Se pueden diferenciar dos tipos de entorno, el genérico, en el que se analizan varios factores que conforman el marco general de las organizaciones y entidades en determinado territorio; y el específico, en el que se examinan el conjunto de factores que afectan de la misma forma a entidades de los mismos sectores de actividad en los que se pretende comenzar a trabajar.

##### 4.6.1.1 Análisis del entorno genérico

El entorno genérico supone analizar lo que va a rodear a la futura entidad externamente y que de una forma general configura las tendencias que conforman la sociedad, a la que, como entidad sin ánimo de lucro, debe servir. En este análisis se examinan los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y fiscales.

#### A. FACTORES POLÍTICOS

Conocer el entorno político de una Fundación que va a necesitar del soporte y apoyo de las administraciones públicas para comenzar su actividad se antoja, como mínimo, fundamental.

Lo cierto es que desde las administraciones públicas sí se impulsan fundaciones. Con datos de 2010, extraídos de un estudio de Rey y Álvarez (2011) para el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), el 65,2% de las fundaciones españolas activas cuenta con personas jurídicas entre sus fundadores. De éstas, en el 27,3% de las ocasiones el sector público ha tenido importancia en su gestación. Además, los mismos autores afirman que el 9,2% de las fundaciones activas son de iniciativa pública, con un 59,4% de las mismas controladas por las comunidades autónomas, un 30,7% por entidades locales (provinciales y municipales) y un 10,2% por universidades. El resto, serían fundaciones del sector público estatal (figura 14)



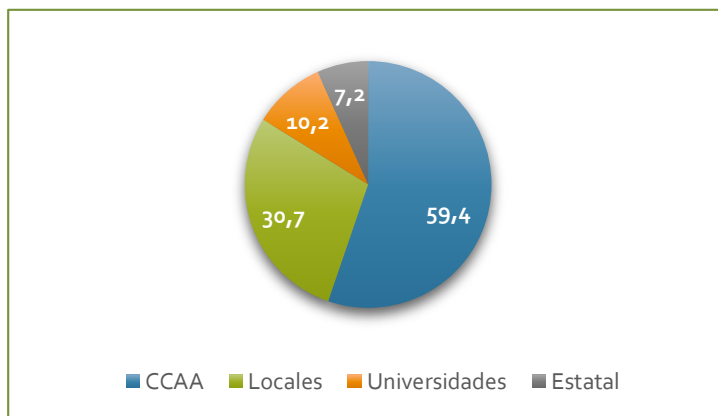


Figura 14. Fundaciones activas de iniciativa pública en 2011. Fuente: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones

En resumen, la **mayoría** de fundaciones creadas por iniciativa pública lo hacen desde el **nivel administrativo autonómico**, seguidas en una proporción nada desdeñable por el **nivel administrativo local**. La mayor parte de los fundadores de la Fundación pertenecen a ambos niveles, por lo que no sería descabellado pensar que podrían plantearse su impulso, o que, al menos, fueran receptivos a serlo.

Sin embargo, la actual política gubernamental de contención del gasto obliga a la precaución. Además, el sector cultural ha sido uno de tantos damnificados en los recortes de gasto público desde el máximo de 2009, como refleja el siguiente gráfico:



Figura 15. Gasto liquidado en cultura por la A.G.E de 2001 a 2011. En miles de euros. Fuente: Ministerio de Cultura



Si se utilizan los datos del último año conocido, 2011, y se observa cómo se ha repartido el gasto según el destino del mismo, se pueden adivinar las preferencias estatales en esta materia:

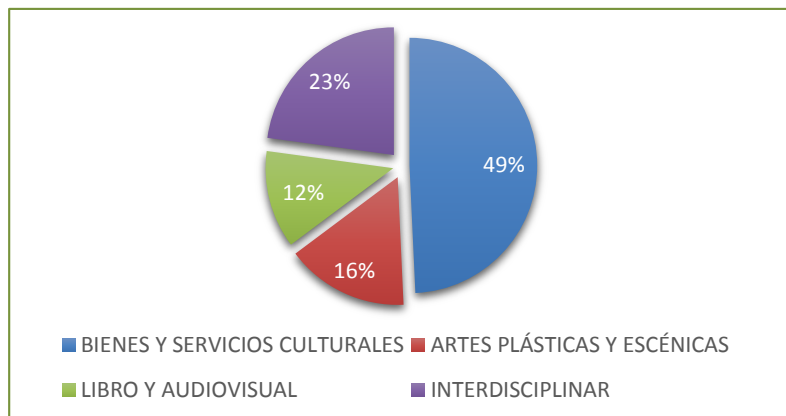


Figura 16. Proporción del gasto liquidado en cultura según destino del gasto por la A.G.E en 2011. Fuente: Ministerio de Cultura

Se observa cómo la mitad del gasto público en cultura se destina a la categoría "Bienes y Servicios Culturales", que según *Culturabase* se compone de: *Patrimonio histórico y artístico, Archivos y Bibliotecas*. La segunda categoría, "Interdisciplinar", llega casi a la cuarta parte del total del gasto público y estaría compuesta de: *Promoción, difusión y cooperación cultural; difusión cultural en el exterior; y Administración y servicios generales*.

La misión y los fines de esta Fundación, referidos anteriormente, encajarían perfectamente en cualquiera de las dos categorías, con lo que podríamos hacer una lectura positiva de estos datos.

Si se desciende al nivel autonómico, en Castilla y León la evolución del gasto público en cultura ha sido muy similar al nivel estatal, aunque en la Administración Autonómica el gasto máximo se alcanzó en 2008 para comenzar un paulatino descenso hasta 2011. Es llamativo que mientras el gasto público estatal en cultura ha vuelto a niveles de 2007, el gasto público castellano y leonés ha retornado a niveles inferiores a los de 2003.

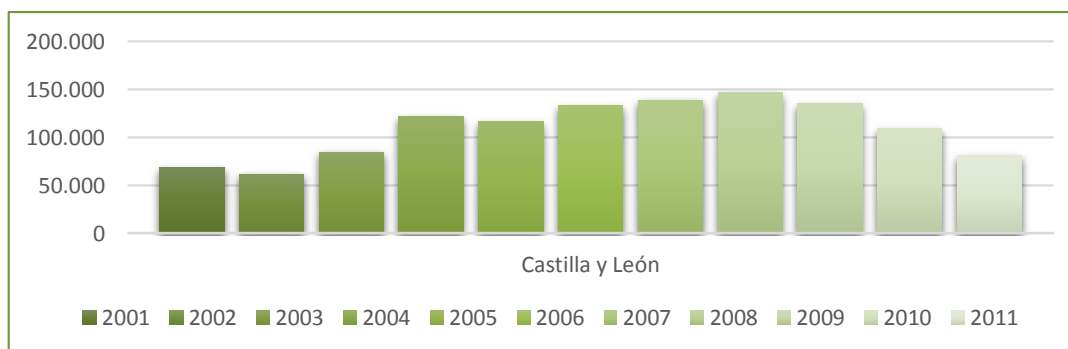


Figura 17. Total del gasto liquidado en cultura por la Administración Autonómica de Castilla y León de 2001 a 2011. En miles de euros. Fuente: Ministerio de Cultura

En cuanto al destino del gasto autonómico (figura 18), no coincide completamente con las preferencias que anteriormente se vieron de forma estatal, en este caso más de la mitad se dedica a "Bienes y Servicios Culturales", seguidos de las "Artes Plásticas y Escénicas"; ya en tercer lugar tendríamos la categoría de "Interdisciplinar".

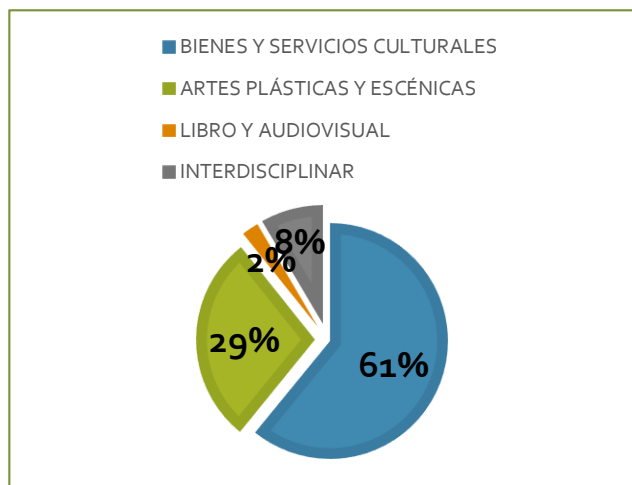


Figura 18. Proporción del gasto liquidado en cultura según destino del gasto por la Administración Autónoma de Castilla y León en 2011. Fuente: Ministerio de Cultura

Por último, se llega al tercer nivel de la Administración, formado por Ayuntamientos y Diputaciones. Los datos estadísticos disponibles permiten indagar en las preferencias de destino del gasto de estas administraciones en cultura (figuras 19 y 20).



Figura 19. Gasto Liquidado en cultura por Ayuntamientos de más de 5.000 habitantes en Castilla y León en 2011. Fuente: Ministerio de Cultura



Figura 20. Gasto liquidado en cultura por Diputaciones en Castilla y León en 2011. Fuente: Ministerio de Cultura.



Llama la atención que las mayores cifras de gasto se observan en dos categorías: *Administración General de Cultura*<sup>16</sup> y *Promoción Cultural*, tanto en Ayuntamientos como en Diputaciones Provinciales.

Por lo tanto y resumiendo, se consideran como factores político-administrativos determinantes: el **predominio de las Comunidades Autónomas y de las Diputaciones y Ayuntamientos** como impulsores preferentes de fundaciones desde el sector público; una importante **caída del gasto público** de todas las administraciones en cultura desde el año 2009 y, aun así, la mayor parte de ese gasto se destina a sectores económicos que precisamente son a los que dedicará sus actividades esta Fundación.

## B. FACTORES ECONÓMICOS

Después de un período de varios años de fuerte crisis en el conjunto de la economía española, el Banco de España (2014) espera que “se consolide la incipiente recuperación de la actividad [económica]” para el bienio 2014-2015. Sin embargo, reconoce que esa recuperación tendrá un “ritmo más moderado que en otros episodios de recuperación”, dado el daño de algunos de los efectos de la crisis, como en el mercado de trabajo o la situación financiera de muchos sectores.

En Castilla y León la situación económica no es mejor. Según el *Consejo Económico y Social de la Comunidad (CESCyL)* en su informe de 2013 sobre la situación económica y social de Castilla y León en 2012, la economía regional se contrajo en el período 2008-2012 un 0,9%, mientras que para el total nacional el retroceso se situó en el 1,3%.

	PIBpm a precios corrientes		% var. Anual acumulativa a precios constantes
	2008	2012	
Castilla y León	56.491	55.021	-0,9
España	1.087.788	1.051.204	-1,3

Figura 21. PIB a precios de mercado y variación anual para Castilla y León y España en el período 2008-2012. Millones de euros. Fuente: INE y CESCyL

<sup>16</sup> La categoría denominada *Administración General de Cultura* es, según la metodología utilizada por *Culturabase*, consecuencia de la reestructuración de los presupuestos de las entidades locales llevada a cabo por la ORDEN EHA/3565/2008, de 3 de diciembre, por la que se aprueba la estructura de los presupuestos de las entidades locales, en la que en su primer anexo describe: “Política de gasto 33. Cultura. Esta política de gasto comprende los originados por los servicios a que se refiere su denominación, incluso los de carácter recreativo. Los gastos incluidos en el grupo de programas de Administración General corresponderán a actividades dirigidas a la planificación, coordinación, control, organización, gestión administrativa y desarrollo de funciones de apoyo de los distintos centros directivos que integran la política de gasto”.



Figura 22. Diferencia entre precios y salarios. Fuente: El PAÍS

Esta contracción económica, acompañada de las políticas de contención del gasto público que mencionamos en el apartado anterior, provocan que, en una sociedad castigada por el desempleo (25,1% en abril de 2014, según *Eurostat*), cada vez se produzca un **mayor descenso en el poder adquisitivo** de la población, es decir, que los salarios no aumentan lo suficiente como para compensar el aumento de los precios de consumo, como se puede ver en la figura 22.

El descenso del poder adquisitivo provoca que los consumidores tengan que dedicar mayor parte del mismo a adquirir bienes *necesarios* y menos a bienes *de lujo*, como pueden ser todos los relacionados con el turismo o la cultura.

Además, el *crack* financiero norteamericano de 2008, acompañado en España de la explosión de la burbuja inmobiliaria, han desencadenado un temor en las entidades financieras, que son **reacias a prestar crédito**, con lo que el problema del poder adquisitivo no se resuelve.

Sin embargo, el **sector turístico respira mejor** que la economía general. En 2013, España terminó el año con un **récord** de llegadas de turistas, cifrada provisionalmente en 60.661.073, un 5,6% más, según los datos publicados por *Turespaña* a través de *FRONTUR* (Movimientos turísticos en fronteras).

Económicamente, el peso del sector turístico en el PIB nacional se mide a través de la *Cuenta Satélite del Turismo* (CST), una fuente estadística de carácter estructural que se centra en el análisis de las relaciones económicas que se dan en el interior del sector turístico. Como



resultado, se obtienen datos que permiten valorar la importancia del turismo en la economía española, así como su evolución en los últimos años.

Antes de hacer un pequeño repaso por los mismos cabe recordar que la CST configura la siguiente lista de actividades características del turismo: *Hoteles y similares, Segundas viviendas en propiedad* (imputación), *Restaurantes y similares, Servicios de transporte* (ferrocarril, carretera, marítimo y aéreo), *Servicios anexos al transporte, Alquiler de bienes de equipo de transporte, Agencias de viaje y similares, Servicios culturales, y Servicios de actividades deportivas y actividades de recreo.*

Se observa la **gran caída del sector en 2009** y como a partir de 2010 se produce un **cambio de tendencia**, siendo la diferencia entre 2009 y 2012 de casi un punto porcentual (de un 10,1% a un 10,9%):

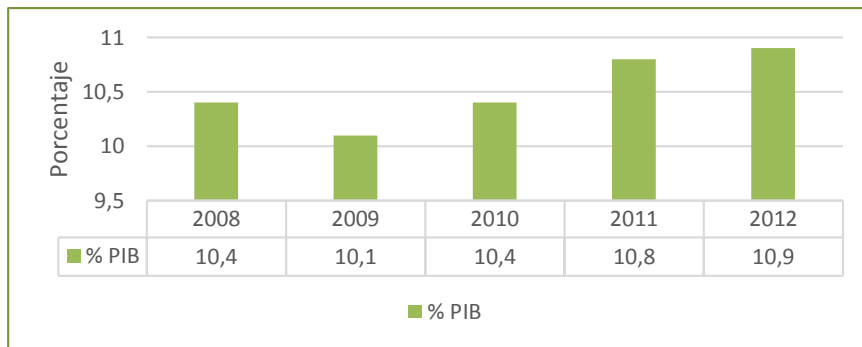


Figura 23. Peso de la economía turística en el PIB. Fuente: Cuenta Satélite del Turismo en España, INE.

Por último, se podría observar la balanza de pagos del sector turístico, es decir, la diferencia entre ingresos y gastos del sector, que refleja una tendencia cuanto menos positiva (figura 24).

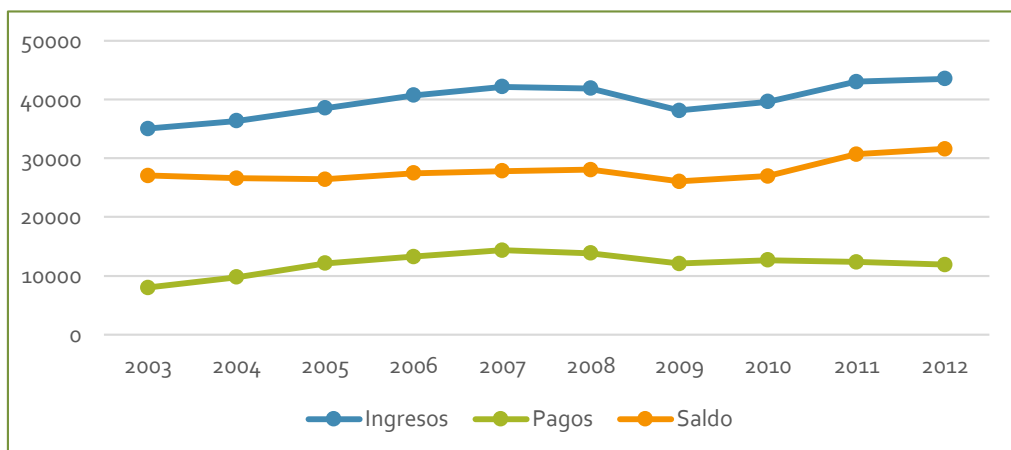


Figura 24. Ingresos y pagos por turismo, evolución de 2003 a 2012. En millones de euros. Fuente: INE y Banco de España

En resumen, la situación económica tanto del país como de la región es complicada y las perspectivas de la misma apuntan a una recuperación lenta. Sin embargo, **el turismo ha resistido mejor** el envite de la crisis y quizás sea uno de los motores que puedan hacer arrancar e impulsen al resto de la economía.

### **C. FACTORES SOCIOCULTURALES**

Según la *Encuesta de Hábitos Culturales* para el período 2010-2011, prácticamente el **40%** de la población había visitado **monumentos** en un año, el **30%** había visitado **museos** y poco más del **25%**, **exposiciones**. Sin embargo, no existen datos acerca de las personas que hayan realizado alguna ruta cultural. Sea como fuere, entre una cuarta parte y la mitad de la población española visita monumentos, museos y/o exposiciones, por lo que son un importante punto de interés, con capacidad de atracción y con su carácter adictivo, tan propio de los bienes culturales como ya se ha mencionado con anterioridad, que puede motivar el regreso del visitante, o bien, explorar bienes similares o sustitutivos de aquéllos.

Un hábito de la población de la actualidad es realizar turismo, principalmente en época estival y hacia zonas costeras, el apellidado *de sol y playa*. Sin embargo, también tiene adeptos otra forma más sofisticada: el turismo cultural. Según *FAMILITUR*, en 2010 el **55,1%** del total de turistas realizaron **visitas culturales**<sup>17</sup>. En 2012 se realizaron **casi un millón** de viajes de residentes en España principalmente **por motivos culturales** hacia algún lugar de Castilla y León. Respecto a los turistas internacionales, fueron casi medio millón<sup>18</sup>. Además, ambos tipos de turistas culturales gastaron más de **600 millones de euros** en la región gracias a sus viajes, también durante 2012. Sin embargo, años anteriores el gasto había sido superior y la crisis económica muestra su peor cara en su repercusión en el gasto que hacen los turistas en sus destinos o durante sus viajes. Desde 2005 hasta 2010, los turistas internacionales gastaron cada año menos, llegando al mínimo ese año. La tendencia desde entonces hasta 2012, sin embargo, es al alza, volviendo a situarse en niveles de 2008. Respecto de los nacionales, han sufrido dos

---

<sup>17</sup> *Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles*, del Instituto de Estudios Turísticos, organismo dependiente del antiguo Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ahora Industria, Energía y Turismo. Los datos pertenecen al informe anual de 2010.

<sup>18</sup> Datos de *Culturabase* para el año 2012: 924.900 viajes, que representan un 7,9% del total de viajes por motivos culturales en España en el mismo año, y un 6,3% del total de viajes realizados durante el año con destino a Castilla y León. Los turistas internacionales fueron 475.600, que representaron el 49,7% del total de los que eligieron la comunidad.



ciclos de caídas en el gasto: desde 2006 hasta el mínimo de 2008; para en 2009 marcar un máximo que vuelve a caer hasta 2012, que se sitúa peligrosamente cerca de los niveles mínimos de 2008. Respecto del total de ambos gastos, el máximo se sitúa en el primer año de la serie analizada, en 2005, sufriendo un progresivo descenso desde entonces hasta 2010, cuando comienza una suave tendencia al alza.

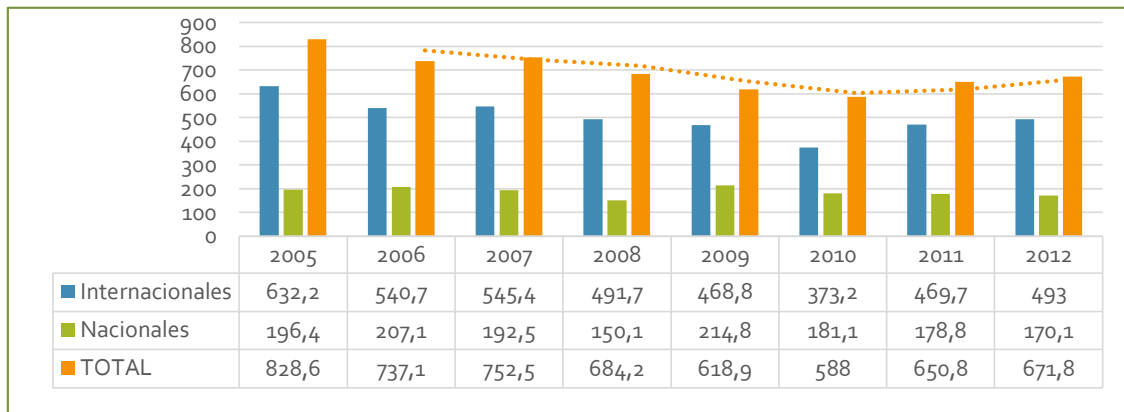


Figura 25. Gasto total en viajes de turistas que realizan actividades culturales a Castilla y León, evolución de 2005 a 2010. En millones de euros. Nota: En los datos de turistas nacionales a partir de 2009 se incluye a Ceuta y Melilla. Fuente: Ministerio de Cultura, Instituto de estudios Turísticos, FRONTUR y EGATUR (Encuesta del gasto turístico). Elaboración propia.

Estos datos muestran una fragilidad del bolsillo de los turistas, que refleja de una manera clara los **efectos de la crisis económica**, no sólo en España, sino también a nivel internacional.

Sin embargo, el turismo cultural es en el que el turista realiza un gasto medio superior a cualquier otro tipo de turismo. Según *FAMILITUR*, en 2012:

Turismo cultural	Práctica deportiva	Trabajo/ Negocios	Campo y playa (descanso)	Estudios	Visita familiares y amigos
123,8	99,4	78,7	74,7	48,5	44,8

Figura 26. Gasto medio diario por turista en 2012. En euros. Fuente: FAMILITUR.

En resumen, se podría decir que el turismo cultural es una práctica con muchos adeptos, que hay un interés de todos los tipos de turistas en las actividades culturales y que **el turista cultural es el que mayor gasto diario realiza**, aun cuando todavía el gasto turístico total de los turistas culturales se encuentra en niveles de 2008.

#### D. FACTORES TECNOLÓGICOS

En los tiempos que corren, la tecnología es un factor determinante, sobre todo en lo referente al uso de las nuevas tecnologías no solo al servicio de la promoción, sino que también sirven



sobremano al turista cultural, pues es un turista que suele planificar con antelación sus viajes de carácter cultural, analizando la oferta de este tipo en todo un área determinada. Si antiguamente solía utilizar las conocidas “guías turísticas” enfocadas al patrimonio cultural, en la actualidad la red proporciona un servicio mucho más actualizado y, en la mayoría de los casos, mucho más completo.

Según *FAMILITUR* en 2012 y para el turismo en general, el **22,3%** de los turistas utilizó **internet** para la **planificación** del viaje. El poder acceder con facilidad a mapas del territorio, con puntos de interés en recursos patrimoniales, así como a las distintas rutas temáticas que propongan las distintas entidades turísticas locales incluso desde los *smartphones* o *tabletas*, hacen que la promoción a través de la red sea **indispensable** si se pretende obtener una buena visibilidad de los productos turísticos.

Desde el Ministerio de Cultura se han promocionado iniciativas como la creación del portal [www.españacultura.es](http://www.españacultura.es) o [www.spainisculture.com](http://www.spainisculture.com), a través de *SEGITTUR*<sup>19</sup>, dedicadas a fomentar la difusión y el conocimiento del patrimonio cultural español aprovechando el uso de las nuevas tecnologías, con la recreación virtual en tres dimensiones de monumentos tan emblemáticos como el Acueducto de Segovia. Además, dispone de un apartado destinado a la promoción de rutas culturales, con la presencia de alrededor de un centenar en toda España y una veintena de Castilla y León.

Además, dentro de las nuevas tecnologías tienen un lugar importante las **redes sociales**. Rutas culturales como el *Camino del Cid*, *El Camino de la Lengua Castellana* o *el Legado Andalusí* tienen gran cantidad de seguidores tanto en Facebook como en Twitter, como se ve a continuación:



		
Camino del Cid	8738	1990
Camino de la Lengua Castellana	2207	755
El legado andalusí	3541	1534

Figura 27. Número de seguidores de itinerarios culturales en redes sociales. Fuente: Consulta de las páginas de estos itinerarios en *Facebook* y de sus perfiles en *Twitter* realizada el 20/6/2014<sup>20</sup>. Elaboración propia

<sup>19</sup> Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A. (<http://www.segittur.es>)

<sup>20</sup> Camino del Cid: Facebook.com/caminodelcid, @caminodelcid // Fundación Camino de la Lengua Castellana: Facebook.com/caminodelenguacastellana, @caminolengua // Fundación Pública Andaluza El Legado Andalusí: Facebook.com/legadoandalusi, @legadoandalusi



En resumen, las nuevas tecnologías relacionadas con internet suponen un apoyo decisivo para la promoción y difusión de cualquier entidad, y las redes sociales pueden generar tanto el *feedback* necesario para la evaluación posterior de las distintas iniciativas como un mayor impulso a la difusión del itinerario cultural.

### **E. FACTORES FISCALES**

El régimen fiscal de aplicación en las fundaciones es el contenido en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo, y en su desarrollo reglamentario, aprobado por Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, que aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las Entidades sin Fines de Lucro y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.

En este régimen, destaca que el **Impuesto de Sociedades** tenga un tipo impositivo del 10%, aunque sólo para las actividades económicas no exentas, mientras que elabora una lista de las actividades que estarían exentas, entre otras: la explotación de los bienes de interés cultural según las normativas de Patrimonio Histórico; las consistentes en la organización de exposiciones, conferencias, coloquios, cursos o seminarios; las de elaboración, edición, publicación y venta de libros, revistas, folletos y material audiovisual o multimedia; explotaciones de carácter auxiliar de las anteriores (siempre que no superen el 20% de los ingresos totales de la Fundación) y las de escasa relevancia (no más de 20.000€). Por lo tanto, se identifican las actividades a llevar a cabo por la Fundación *Los caminos de Ysabel* como **exentas del Impuesto de Sociedades**.

En cuanto al **Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)**, está regulado por la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del IVA. En este caso, se considera a la Fundación como sujeto pasivo del Impuesto. Además, debido a que las actividades de carácter cultural se encuentran exentas de este Impuesto (siempre y cuando se solicite), la Fundación no podrá deducirse cantidad alguna, comportándose en este caso como si fuera cualquier consumidor final. Es decir, la Fundación pagará el IVA correspondiente por los servicios o bienes que adquiera, pero no podrá repercutir el IVA en los servicios o bienes que ponga a disposición de los usuarios, lo que supone un **mayor coste** para la Fundación.

Volviendo a la Ley de Mecenazgo antes mencionada, otorga privilegios fiscales a las empresas privadas que realicen aportaciones o donaciones a la Fundación (así como los particulares) y

menciona especialmente las figuras del Convenio de Colaboración y la del Patrocinio Privado, por lo que se trata para la Fundación de una **vía alternativa** de obtención de ingresos.

#### 4.6.1.2 **Análisis del entorno específico**

El entorno específico se centra en aquellos factores del entorno que afectan no sólo a la futura organización, sino al conjunto de organizaciones similares y con las que será necesario que se relacione, o bien, que serán parte de nuestra competencia. En este análisis, se examinarán con qué entidades del sector del turismo cultural (o bien del sector turístico y del sector cultural) habrá que relacionarse, el riesgo que puede suponer que existan ofertas similares o sustitutivas y cómo se conjugará todo ello para poder alcanzar los objetivos que dieron lugar a la gestión de la Fundación.

#### **A. RELACIÓN ENTRE ENTIDADES DEL SECTOR**

Las actividades que realizará la Fundación se encuadran en dos sectores de actividad económica: en el sector turístico, todas aquellas actividades dirigidas a la atracción de viajeros hacia el itinerario *Los Caminos de Ysabel*; y en el sector cultural todas aquellas actividades dirigidas a difundir y analizar historiográficamente el reinado de Isabel I y su relación con Castilla y León.

En el sector turístico, a nivel regional, habría que relacionarse con entidades tanto de carácter público como de carácter privado. En el sector público, se encuentra a nivel regional el organismo director de la política turística de la Junta de Castilla y León, la **Dirección General de Turismo**, dependiente de la Consejería de Cultura y Turismo, que cuenta, entre otras, con las siguientes competencias<sup>21</sup>:

1. La ordenación y el fomento de las empresas, actividades y profesiones turísticas en el ámbito territorial de Castilla y León y su infraestructura.
2. El fomento de la calidad en el sector turístico, así como de la innovación, la investigación, y el desarrollo tecnológico.
3. La planificación y gestión de la política turística autonómica, así como la ***coordinación de actividades de repercusión turística que lleven a cabo otras entidades y organismos públicos.***
4. La protección y promoción de Castilla y León como destino turístico.

---

<sup>21</sup> Según el DECRETO 39/2011, de 7 de julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura y Turismo, publicado en el BOCYL del 8 de julio de 2011.



5. La planificación, coordinación, y, en su caso, la ejecución de **inversiones de repercusión turística** de Castilla y León.
6. El sistema de información turística y la gestión de la Red de Oficinas de Turismo de Castilla y León.
7. La **promoción turística del patrimonio cultural**, natural y gastronómico de la Comunidad Autónoma, así como de cualquier otro recurso o producto turístico.

Estas competencias, en particular las número 3,5 y 7, son las que obligan a contar con esta Dirección General como **fundador** de la Fundación y también como patrono de la misma, pues este ámbito competencial la afecta directamente, tanto en el campo de las inversiones, como en el de la política turística regional y, particularmente, del turismo cultural.

También en el sector público, en el nivel administrativo local, se encuentran las **Diputaciones Provinciales**, las cuales también se disponen como fundadores indispensables de la Fundación y miembros de su Patronato.

La intención es que las nueve Diputaciones tengan cabida en la Fundación, pues es uno de los objetivos que el itinerario cultural transcurra por todas las provincias castellanas y leonesas, y que todas reciban un impacto dinamizador similar, aunque, como es lógico, hay ciertas zonas con más peso o más tradición en promover la figura de Isabel I y el bagaje cultural que dejó en sus poblaciones. Por ejemplo, estas serían las provincias de Ávila, Segovia y Valladolid, las tres que fueron promocionadas no sólo desde sus entidades locales, sino también desde el gobierno regional. Sin embargo, como se decía, la intención es extender el itinerario hacia el resto de provincias, por lo que la presencia de todas las Diputaciones en el Patronato es una forma de garantizar que el nuevo recorrido fomente el turismo cultural a toda la Comunidad, aunque se ha de reconocer que en la propuesta de Itinerario que se realiza en este trabajo no se han podido incluir a dos provincias como de verdad se hubiera deseado, aunque se ha argumentado su ausencia por razones de viabilidad y de falta de un estudio determinante, como se explicará en su momento.

Sin embargo, *¿cómo se supone que se van a prestar a colaborar en el proyecto?* Por varias razones, la mayoría de ellas relacionadas con la actividad de **promoción de la cultura y del turismo** que las Diputaciones realizan sobre sus ámbitos provinciales. A modo de ejemplo, se configura a continuación una lista con algunas de las entidades sin ánimo de lucro que son apoyadas y/o han sido iniciativa de las Diputaciones Provinciales de Castilla y León:

- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ÁVILA
  - o Fundación Cultural Santa Teresa
  - o Institución Gran Duque de Alba
  - o Marca "Ávila Auténtica"
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE BURGOS
  - o Consorcio Camino del Cid
  - o Web de Clunia, [www.clunia.es](http://www.clunia.es)
  - o Fundación Atapuerca
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE LEÓN
  - o Consorcio Provincial de Turismo, [www.turisleon.com](http://www.turisleon.com)
  - o Instituto Leonés de Cultura
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE PALENCIA
  - o Villa Romana de La Olmeda
  - o Fundación Santa María La Real
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE SALAMANCA
  - o Revista turística "Emociones"
  - o Iniciativa "Territorio Vetón"
  - o IDES, Instituto de las identidades
  - o Red de Senderos de Frontera
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE SEGOVIA
  - o Instituto de la cultura tradicional segoviana
  - o Segovia Film Commission
  - o Portal [www.segoviaunbuenplan.es](http://www.segoviaunbuenplan.es)
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE SORIA
  - o Consorcio Camino del Cid
  - o Rutas temáticas "Soria Medieval", [www.soriamedieval.com](http://www.soriamedieval.com)
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALLADOLID
  - o Fundación Instituto Castellano y Leonés de la Lengua
  - o Consorcio Proyecto Almirante
  - o Fundación Miguel Delibes
  - o Fundación Museo de las Ferias
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ZAMORA
  - o Patronato Provincial de Turismo de Zamora
  - o Fundación Instituto Castellano y Leonés de la Lengua
  - o Instituto de Estudios Zamoranos "Florián de Ocampo"

Por último, quedaría acercarse a las entidades públicas locales más cercanas a la población: los **Ayuntamientos**.

La Fundación va a tratar de estar en contacto lo más directo posible con todos los entes locales interesados en el Itinerario. De hecho, se tratará de que éstos formen parte de los ya mencionados *Comités Locales*, en los que los técnicos de turismo y cultura de los Ayuntamientos puedan **colaborar y cooperar** por la gestión de un Itinerario Cultural que satisfaga sino a todos, a la mayoría.



En cuanto al **sector privado** dedicado tanto al turismo como a la cultura, es necesaria su **implicación** en el proyecto, pues de su buen funcionamiento podrán aumentar sus ingresos gracias al impacto dinamizador que genere el itinerario a nivel local.

Por ello, resultará obligatorio realizar reuniones con las **agrupaciones y federaciones hosteleras**, con el fin de que participen en promociones y descuentos a los turistas que se realicen alrededor del itinerario cultural. También habrá que ponerse en contacto con las **empresas de gestión cultural y turística** que operen en la comunidad y habrá que trazar planes de colaboración con las que, de entre éstas, gestionen recursos que se pretendan incluir en la ruta. Ambos sectores privados deberían ser incluidos también en los *Comités Locales*, por lo que una buena relación con los mismos se convierte en un factor importante a tener en cuenta.

Por último, habrá que colaborar con otras entidades de carácter cultural de la región, tales como las **Universidades Públicas** o las **Fundaciones culturales** (como la *Fundación Siglo*, la *Fundación del Patrimonio Histórico* o la *Fundación Villalar*) y realizar las gestiones oportunas para que se imbuyan en el proyecto a través del Patronato.

## **B. RIESGO DE NUEVAS ENTRADAS**

El sector del turismo cultural es un sector dinámico, que continuamente indaga en nuevas formas de comercialización de su producto turístico. Iniciativas como la de este proyecto, que fomentan la cooperación, colaboración y coordinación de distintas entidades turísticas y culturales en busca de un objetivo común, son un ejemplo de ello. La intención de promocionar el conjunto del itinerario como un bien cultural en sí mismo, es una forma de convertir este 'todo' en un producto turístico completo, que permitirá que monumentos históricos aislados se combinen con una oferta conjunta más atractiva haciendo así más fácil su comercialización y la posibilidad de atraer a un público más amplio, por lo que pueden surgir iniciativas similares a ésta. Sin embargo, en un principio no tienen por qué suponer un riesgo, siempre y cuando se establezca con ellas una **relación colaborativa** buscando ser tanto nuestra iniciativa como aquéllas elementos complementarios recíprocos.

Por ejemplo, se puede suponer que se crea un proyecto de itinerario cultural basado en el legado de la época renacentista en toda España. Se trataría de una iniciativa que podría suponer un peligro por el hecho de compartir un público objetivo similar, pero si se pudiera establecer una relación cooperativa, es posible que **el efecto en vez de negativo fuese positivo**.



## **A. AMENAZA DE SUSTITUTIVOS**

También es posible que la existencia de otros itinerarios culturales en la comunidad resten de público al aquí desarrollado, bien porque su oferta sea más atractiva o bien porque su temática atraiga más o sea capaz de motivar a más turistas a visitarlos.

Según el portal [www.turismocastillayleon.com](http://www.turismocastillayleon.com), existen en la región nueve itinerarios culturales o, como este portal los denomina, "Grandes Rutas": **Los Caminos de Santiago, Ruta Vía de la Plata, Ruta del Canal de Castilla, Ruta del Río Duero, Ruta de Carlos V, Camino de la Lengua Castellana, Camino del Cid, Ruta de las Cañadas Reales y Ruta de las Vías Verdes.**

Las características que tienen en común estos itinerarios es que transcurren a lo largo de varias provincias y que explotan de alguna forma el patrimonio que recorren, ya sea histórico-monumental, paisajístico, industrial, natural o lingüístico, como es el caso del Camino de la Lengua Castellana. Sin embargo, la información que se ofrece en ellos desde este portal es desigual. Para los dos primeros la información es bastante completa, pero para el resto no se ofrece algo tan básico en un itinerario como es un mapa o una recomendación de vías de comunicación a seguir.

Estos itinerarios serían los bienes culturales que más carácter sustitutivo tendrían con el que desde aquí se pretende poner en marcha. La intención es que el Itinerario "*Los Caminos de Ysabel*" se haga un hueco entre esas Grandes Rutas de la comunidad y poder diferenciarse gracias a una política informativa adecuada, que simplifique la información a través de mapas de los distintos tramos del recorrido, con recomendaciones culturales en las distintas zonas por las que transcurra el mismo y ofreciendo interesantes descuentos y promociones en actividades y hostelería locales.

### **4.6.2 ANÁLISIS INTERNO**

#### **4.6.2.1 Recursos estratégicos**

### **A. RECURSOS TANGIBLES**

Los recursos tangibles se pueden dividir en dos categorías: los recursos físicos y los recursos financieros.



En el aspecto **físico**, la Fundación contará, para las tareas administrativas, con una **sede administrativa**, en un local cedido por la Junta de Castilla y León a tal efecto, pudiendo ser de utilidad única para la Fundación o bien compartida con otras instituciones u organismos. Se espera que en esta sede se pueda disponer de una sala que albergue las reuniones del Patronato o de los distintos *Comités*.

Para albergar los *Comités Locales* se utilizarán locales o salas de reuniones cedidas por las administraciones locales, bien por parte de las distintas Diputaciones o por parte de los Ayuntamientos.

Se entiende que la utilización de estos locales será de una manera gratuita o con las mismas tarifas que para asociaciones o entidades culturales públicas.

Para la sede administrativa, se necesitará dotarla de las oficinas y equipos de trabajo adecuados, gastos que saldrán del presupuesto de la Fundación.

Para las tareas turísticas, se prevé la implantación de diversas oficinas de información turística en puntos clave del itinerario, que se denominarán **Centros de Recepción de Visitantes de Los Caminos de Ysabel**. En caso de una elevada demanda o que los *Comités Locales* lo estimen oportuno, se planteará la creación de más puntos de información. El coste de implantación de estos centros dependerá de la colaboración administrativa. En un principio y si fuera posible, se pretende llegar a acuerdos de cesión gratuita si la administración dispusiera del local adecuado. En caso contrario, se buscará el alquiler del local más adecuado, teniendo en cuenta la localización cercana de recursos incluidos en el itinerario y el precio del mismo. Estas oficinas de información estarán gestionadas por un gestor cultural que elegirán los respectivos *Comités Locales*. Sin embargo, no serán únicamente oficinas de información, puesto que los *Centros de Recepción de Visitantes* también albergarán exposiciones organizadas por la Fundación.

En el caso de que un recurso patrimonial no se encuentre explotado turísticamente y sea esencial su presencia en el itinerario, la Fundación presentará a la administración titular **un plan de gestión turística sostenible** para el mismo, con la intención de asegurarse una gestión acorde con el itinerario cultural.

En el aspecto financiero, la Fundación no sólo utilizará recursos públicos. Si bien para comenzar su actividad y establecer su dotación necesitará de una importante cantidad de dinero público, se pretende **atraer al sector turístico privado** y a distintas **grandes empresas de la región** con el objetivo de que en el período de tiempo más corto posible, el presupuesto público y el privado estén equilibrados en torno al **50%**.



Además, la Fundación buscará obtener **ayudas y subvenciones** de las distintas administraciones, tanto regionales, como estatales y europeas.

## **B. RECURSOS INTANGIBLES**

Los recursos intangibles son un bien preciado de toda entidad cultural, y se pueden dividir en tecnológicos, organizativos y de capital humano.

Como ya se ha comentado en una parte anterior de este análisis, es **fundamental** el uso de las **nuevas tecnologías** en la comercialización de los itinerarios culturales. Para ello, se desarrollará un **nuevo portal web** que sirva de epicentro informador de todo el itinerario cultural, así como de la propia Fundación. Para el diseño y gestión del portal se contratará a una empresa especializada en diseño web que esté radicada en la región, con experiencia a poder ser en proyectos de carácter cultural y/o turístico.

También se pretende disponer de una herramienta de promoción “obligatoria” en la actualidad: una **aplicación móvil**, diseñada para todas las plataformas existentes (*Android, IOS, Windows Phone*) y desde la que se puedan realizar gestiones destinadas al turista, tales como realizar reservas o ponerse en contacto con la Fundación o el *Comité Local* correspondiente.

En el aspecto **organizativo**, ya se ha realizado una mención al respecto en el que tendríamos al Patronato como órgano de gobierno, que delegaría distintas funciones en los respectivos *Comités*. Es importante pensar en la **autonomía** que deberían tener estos *Comités*, pues podrán discutir iniciativas y llevarlas a cabo, pero siempre deberán ser aprobadas por el Patronato. El único *Comité* con capacidad de llevar a cabo iniciativas propias sería el *Comité General*, por cuestiones de eficiencia y rapidez en la gestión del Itinerario. Aun así, se procederá a un **control de la gestión** de manera periódica en las reuniones del patronato. Del mismo modo, los *Comités Locales* estarán subordinados al *Comité General*, al que deberán presentar sus iniciativas para que otorgue el visto bueno.

Lo principal de este esquema organizativo son los **flujos de comunicación**, ya que se pretende que la información fluya fácilmente del nivel más directivo (Patronato) hasta el nivel más “popular” (*Comités Locales*). Para corroborar este flujo de información, se pretenderá la celebración de asambleas generales con la presencia de todos los *Comités*, al menos con una periodicidad anual o bianual.



En cuanto a los **recursos humanos**, se pretende ayudar en lo posible al empleo local. Para ello, se creará una bolsa de empleo de guías profesionales de turismo y otra de gestores culturales. En los *Centros de Recepción de Visitantes* se designarán, dependiendo de la afluencia de visitantes y la carga de trabajo, un **gestor cultural** para dirigir la oficina y un **guía turístico** para realizar las visitas guiadas (éste último será *freelance*), siempre intentando que los trabajadores seleccionados residan en el **área** de la oficina de información. Mediante la incorporación de estos activos, la Fundación pretende combinar en sus centros las habilidades propias de los profesionales tanto del sector turístico como del cultural, pero debido a la protección que se quiere efectuar sobre el patrimonio puesto en explotación, debemos primar las cualidades del gestor cultural, que debe ser capaz de explotar turísticamente el patrimonio cultural con unos límites que permitan una conservación adecuada.

Además, no hay que olvidar que también formarán parte del capital humano de la Fundación los **miembros del Patronato y de los Comités**, en tanto en cuanto utilizarán sus habilidades para los fines de la Fundación. Estos cargos, como ya se mencionó, estarán ocupados por gestores y responsables de las áreas culturales y turísticas de las respectivas administraciones a las que pertenezcan, aportando su experiencia y su poder de decisión en su ámbito. También se ha mencionado la presencia de distintos **especialistas e investigadores** universitarios, que igualmente formarán parte del Patronato y de los Comités. Mención aparte merece el denominado *Comité de Planificación*, formado por especialistas en Historia Medieval, Turismo y Gestión Cultural, que en un principio recibirá toda la atención de la Fundación y será el que garantice la realización de un itinerario cultural adecuado no sólo turísticamente, sino también justificado desde una base científica.

Por lo tanto se cuenta como gran recurso intangible las habilidades de los mejores especialistas en el ámbito del turismo y la cultura como garantía de la calidad que debe tener una planificación y gestión de estas características.

Por último, el principal recurso intangible con el que contará la Fundación será el **contenido** del propio itinerario cultural, entendido como un **bien cultural en su conjunto**, al que deberá no sólo explotar turísticamente para que genere un desarrollo económico local, sino que debe evitar que un desarrollo masivo o sin control acabe destruyendo las características del propio itinerario, ya sean culturales o naturales.



### 4.6.3 MATRIZ DAFO

En la matriz DAFO se representan gráficamente los resultados del análisis, distinguiendo entre los factores de carácter interno (fortalezas y debilidades) y los de carácter externo (amenazas y oportunidades):

<b>Fortalezas (internas)</b>	<b>Debilidades (internas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto limitado o inexistente en locales y sedes.</li> <li>- Contar con especialistas en los ámbitos sectoriales de la Fundación como miembros de sus órganos.</li> <li>- Elevado flujo de información entre órganos.</li> <li>- Control público de la Fundación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia económica del sector público.</li> <li>- Pocos puestos de trabajo al principio de la actividad.</li> <li>- Dependencia de especialistas externos a la Fundación en los Comités.</li> <li>- Posible lentitud en conseguir los recursos económicos</li> </ul>
<b>Amenazas (externas)</b>	<b>Oportunidades (externas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica débil del país y de la región</li> <li>- Elevado número de rutas culturales en la región</li> <li>- Posible rechazo de las entidades públicas por la política actual de contención del gasto público.</li> <li>- Necesidad de apoyo y colaboración del sector privado local y regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El privilegiado Patrimonio Cultural de Castilla y León, con gran potencial.</li> <li>- El sector turístico, en mejor situación que el resto de la economía</li> <li>- Más de la mitad de los turistas realizan visitas culturales</li> <li>- Los turistas culturales realizan más gasto en sus viajes</li> <li>- Apoyo del sector público a iniciativas culturales y turísticas.</li> <li>- Ventajas fiscales por la exención de impuestos y los incentivos al mecenazgo</li> </ul>



## 4.7 PLAN DE ACTUACIONES

Se establecen las siguientes fases de actuaciones, con las que la Fundación pretenderá alcanzar sus objetivos:

### 4.7.1 FASE PRELIMINAR

En esta primera fase se producirán las primeras reuniones con todas las entidades públicas mencionadas en este trabajo y cuya implicación es necesaria. Estas reuniones tendrán como objetivo averiguar la disposición de las entidades con el proyecto y, si ésta fuese positiva, se buscarían los caminos necesarios para la obtención del presupuesto público y, por tanto, de la dotación patrimonial de la Fundación y de la aportación anual para asegurar su funcionamiento.

Después, se deberán establecer relaciones con las entidades privadas para buscar los patrocinios y colaboradores necesarios, haciendo hincapié en el factor dinamizador que supondría la creación del itinerario y las ventajas fiscales de sus aportaciones.

### 4.7.2 FASE DE PLANIFICACIÓN DEL ITINERARIO

Una vez asegurados los recursos económicos de la Fundación, ésta podrá comenzar con los trámites legales para su constitución. Acto seguido se procederá en las primeras reuniones del Patronato a elegir al coordinador/gerente, cuyo primer cometido será convocar el *Comité de Planificación* del itinerario, compuesto por especialistas con los que ya se habría mantenido algún contacto preliminar. Este Comité procederá a su tarea de identificación del itinerario (además de realizar los correspondientes estudios de impacto sobre el patrimonio afectado y el medio ambiente de cada una de las zonas), que no debería tener una duración superior a seis meses. En ese período de tiempo, ya se habrían convocado el resto de *Comités* y la Fundación seguiría buscando la colaboración y el patrocinio privado a través del *Comité Económico*. El *Comité de Actividades* propondrá jornadas informativas del futuro itinerario para conocer las opiniones de todos los actores tanto del sector cultural como del turístico, y el *Comité de Comunicación* comenzaría su actividad desarrollando un plan inicial sobre el itinerario en internet, qué contenidos se deberían seleccionar y que servicios se podrían ofrecer, plan que se externalizará después a una empresa de desarrollo y gestión de webs.

### 4.7.3 FASE DE ESTABLECIMIENTO DEL ITINERARIO

Una vez el *Comité de Planificación* de por terminadas sus tareas, éste se disolverá y se convocará el *Comité General de Los Caminos de Isabel*, que utilizará los resultados del anterior para la

puesta en marcha del itinerario, y de los *Comités Locales*, que serán colaboradores necesarios del anterior. Éstos realizarán las gestiones oportunas para la cesión de los locales que alberguen los CRV del itinerario en las localidades propuestas.

Una vez se disponga de los locales, se lanzarán los siguientes planes simultáneos:

- Adecuación y preparación de los locales, además de la selección del gestor cultural y la creación de una bolsa de guías turísticos *freelance* de la zona.
- Identificación y señalización de los itinerarios propuestos.
- Plan de promoción del itinerario.

El *Comité de Actividades*, por su parte iniciará una serie de conferencias y jornadas informativas en las que se pondrá de relieve la figura de Isabel y su relevancia para con las localidades incluidas en el itinerario. Además, se prevé el diseño de una serie de exposiciones a albergar en los CRV del recorrido.

Se calcula que esta fase podría tener una duración de entre seis y nueve meses.

#### 4.7.4 FASE DE SEGUIMIENTO

Una vez el itinerario esté correctamente señalado e identificado y los CRV se encuentren en funcionamiento, comenzará la tarea de seguimiento y evaluación del itinerario, en la que se pretenderá conocer la opinión de los visitantes y de la infraestructura turística, con el fin de detectar fallos o posibles oportunidades y discutir posibles cambios.

Esto se podría obtener a través de una encuesta de satisfacción realizada a los visitantes de forma directa en los CRV y de una encuesta sobre el funcionamiento del itinerario a los establecimientos turísticos locales.

Además, si la entidad produce beneficios económicos, se diseñarán planes de gasto de los mismos en los recursos patrimoniales del itinerario, estableciendo una lista de prioridades tales como recuperación del patrimonio histórico en estado de ruina, mejora de la señalización del itinerario (si las encuestas así lo señalaran), o ayudar a las entidades locales en el mantenimiento del patrimonio del que son titulares.

En esta fase también se incluye la realización de las gestiones oportunas conducentes a obtener la denominación de Itinerario Cultural del Consejo de Europa, tales como reuniones con entidades de otras Comunidades Autónomas o países que impulsen itinerarios basados también en el mismo personaje protagonista o en la misma época que éste.



## 5 PROPUESTA DE ITINERARIO CULTURAL

### “LOS CAMINOS DE YSABEL”

*“...de tal manera que, aunque su vida haya fallecido, su autoridad siempre vive, como rueda que movida con gran ímpetu largo rato, después ella misma se vuelve como de suyo por buen espacio, aunque nadie la vuelva más.”*

Baldassare Castiglione (1478-1529), en *El libro del cortesano* (1528) refiriéndose a Isabel I.

#### 5.1 METODOLOGÍA

Para la puesta en marcha de un itinerario cultural, no existe una metodología única que garantice el éxito del proyecto, sino que, dependiendo del organismo, existen una serie de requisitos que se han de cumplir para obtener una certificación como la de “Itinerario Cultural Europeo”.

Para este trabajo, se ha utilizado una combinación de las recomendaciones de la *Carta de Itinerario Culturales del ICOMOS*, ya analizada, así como de las resoluciones del Consejo de Europa al respecto (*CM/Res(2010)52*, *CM/Res(2010)53* y *CM/Res(2013)67*), y el “*Ensayo para una metodología de ruta cultural transfronteriza*” de la *VI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Cultura* (2002). Por último, se ha utilizado también el esquema diseñado por López Fernández en su artículo “*Diseño y programación de itinerarios culturales*”, publicado en el Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico en 2006.

Sin embargo, no se trata, ni mucho menos, de una propuesta final. Todo lo contrario, se trata de un **punto de partida** que se podría utilizar en una planificación más exhaustiva posterior, por lo que sería más correcto hablar de una propuesta provisional, que otorgue una idea de las posibilidades que ofrece la realización del itinerario.



## 5.2 PLANTEAMIENTO

### 5.2.1 ORIENTACIONES INICIALES

La razón de ser del Itinerario Cultural “*Los Caminos de Ysabel*” es poner a disposición de visitantes y de la población local una ruta cultural que **vertebre y relacione** la oferta de turismo cultural existente en la región para una **mejor comercialización global**, basado en la importancia clave que tuvo esta Comunidad, en general, y sus localidades y edificios históricos y las relaciones entre ellos, en particular, en el reinado de Isabel I de Castilla (1474-1504), reinado durante el cual se inauguró el período moderno en toda Europa. Mediante la **innovación, cooperación y sostenibilidad** tratará de establecer una oferta complementaria a la oferta tradicional de turismo cultural en Castilla y León, incentivando el **desarrollo económico** en la región y orientando los beneficios del mismo en una mejor **conservación y mantenimiento** del patrimonio cultural.

Los recorridos que se propondrán responden a criterios históricos, pues se pretende adaptar el recorrido que siguió el personaje de Isabel I en su infancia, antes de ser proclamada Reina de Castilla en Segovia a finales de 1474 y que conformó su carácter y forma de ser; el que llevó a Isabel y a Fernando a conocerse en Dueñas, el recorrido que siguieron ambos, ya Reyes, durante el conflicto bélico que siguió a su proclamación y que con su victoria, garantizó el reinado posterior; por último, se elaborará una propuesta de itinerario lo más similar posible al que realizó una Isabel ya enferma, desde Segovia hasta Medina del Campo, en el que fue su *último* viaje en 1503.

La mayoría de estos recorridos eran los que realizaban los pobladores de la Corona de Castilla en aquellos finales tiempos medievales y primeros tiempos modernos y que caracterizaron y vertebraron el territorio gracias a las **relaciones económicas** que se sucedían entre las distintas villas y ciudades. De hecho, las *Ferias Generales del Reino* que se establecen en aquella época en Medina del Campo eran el verdadero corazón económico de la Corona castellana, así como el epicentro al que llegaban las noticias e innovaciones desde toda Europa. En estas ferias además se realizó la **primera letra de cambio**, lo que supondría un punto de inflexión en las relaciones económicas con los reinos europeos y, posteriormente, con los territorios americanos.

El resto de localidades se encontraban muy relacionadas en aquella época, pues la meseta castellana y sus pobladores disponían de unos **lazos económicos y culturales muy fuertes**, como se demostraría en 1520 con el levantamiento de las denominadas Comunidades de Castilla.



### 5.2.2 IDENTIFICACIÓN

La finalidad que tenían estos caminos de Castilla en aquellos años finales del siglo XV e iniciales del XVI podría estudiarse desde distintos ámbitos: desde el **económico y comercial**, pues el eje *Segovia-Medina del Campo-Burgos* era el principal foco de intercambio de **materias primas** (del entorno rural), de **productos manufacturados** (de la incipiente industria textil segoviana) y, sobre todo, de **capital** (las relaciones con las ferias de Flandes están sobradamente demostradas); pasando por el ámbito **logístico** de la Corona, pues era habitual la celebración de Cortes en muchas estas localidades e incluso en Valladolid empiezan a establecerse los primeros órganos sin carácter itinerante, como la *Chancillería*; hasta el **cultural**, pues estos territorios y sus vías de comunicación servían de transporte a las ideas e innovaciones que venían desde Europa, sin olvidar la transmisión de noticias importantes de otros reinos o regiones.

Por lo tanto, en estos territorios de la meseta castellana se configuró en aquella época una **red de localidades** que establecieron una serie de lazos económicos, comerciales y culturales, con una importancia clave en la política de la época. Hasta la *guerra de las Comunidades* (1520-1521), las ciudades, villas y municipios castellanos gozaron de un protagonismo vital en la configuración de lo que sería el *Imperio Español* o *Imperio de los Austrias*, pues las decisiones que se tomaron en la época de Isabel (1474-1504) tendrían como consecuencia la llegada al poder de la dinastía *Austria* y la hegemonía española/castellana en Europa y América al menos durante el siglo siguiente.

Acerca del sentimiento que las propias localidades tenían hacia la figura de Isabel, Cardalliaguet Quirant (2004) hace la siguiente reflexión: *“Las ciudades castellanas vieron en Isabel La Católica la garantía de su estabilidad social, de la prosperidad del comercio y la creadora de las precondiciones que hicieron posible su desarrollo y prosperidad. Por ello, en el siglo XVII, (...) no cesan de elogiar y resaltar el papel que la Reina tuvo en la ordenación de su convivencia, en la estabilidad de sus instituciones y en la garantía de sus libertades, incluso frente a los abusos de la propia Corona.”*

Por último, la **dimensión simbólica y espiritual** del personaje de Isabel es bastante conocida. El otorgamiento por parte del Papa del título de *Católicos* tanto a Isabel como a Fernando les convirtió en *adalides de la cruz* a finales de la Edad Media. De hecho, existe en España desde el pasado siglo una *Comisión para la Beatificación de Isabel la Católica*, nacida bajo los auspicios del franquismo. Sin embargo, no hay que olvidar que se trata del mismo o de los mismos personajes que instauraron la *Santa Inquisición* y expulsaron de su territorio a las minorías



religiosas diferentes, algo que en esta época nos provoca como mínimo estupor, pero fueron medidas que en aquel momento histórico son acogidas calurosamente por el sector popular.

### 5.2.3 AUTENTICIDAD E INTEGRIDAD

Como ya se ha mencionado, los recorridos que se propondrán corresponderán a períodos históricos definidos y estarán basados en los verdaderos recorridos que se realizaron en aquella época (al menos como han sido reseñados por la historiografía), si bien, la infraestructura de carreteras actual ha eliminado muchos de aquellos caminos. Para el propio diseño del itinerario se propondrán dos alternativas: la **utilización de las carreteras secundarias** o, cuando sea posible, la **adaptación de los caminos de tierra** actuales. De hecho, el último de los recorridos propuestos se pretende que transcurra íntegramente por estos últimos.

Como ejemplo de las vías de comunicación de aquella época, se muestra un fragmento correspondiente al territorio castellano del **mapa de Juan Villuga de 1546**, reeditado por Menéndez Pidal en 1951 (figura 28).

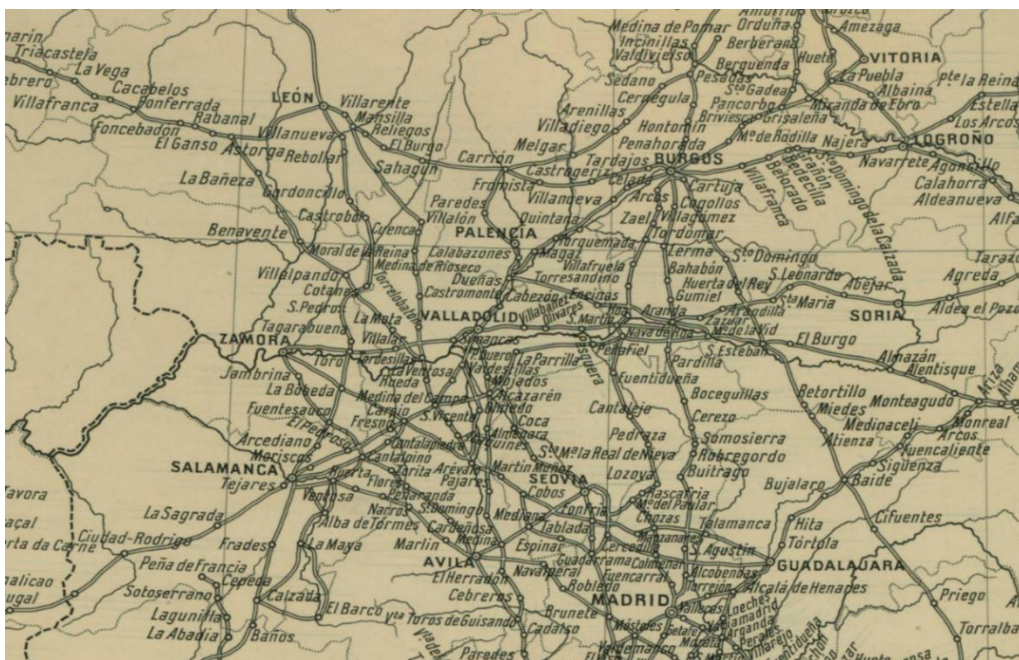


Figura 28. Fragmento del "Repertorio de todos los caminos de España (hasta agora nunca visto)", Juan Villuga, 1546. Reeditado por Menéndez Pidal en 1951. Fuente: Real Academia de la Historia

Como se observa, la concentración de caminos en el interior del polígono formado por León-Burgos-Soria-Segovia-Ávila-Salamanca, nos indica que se trataba de una zona muy comunicada, muy enlazada, en fin, muy relacionada interiormente, pero con unas vías de salida hacia Europa (Burgos), Santiago (León), Aragón (Soria) y el sur peninsular (Segovia) que

le permitían estar al corriente de todas las novedades que se produjeran en el exterior y la llegada de productos de todas estas zonas.

### 5.3 OBJETIVOS

Se propone que el Itinerario “Los Caminos de Ysabel” disponga de los siguientes **objetivos** en su concepción:

- La **divulgación** de la figura de **Isabel I**, de la **trascendencia de su reinado** para con la época posterior, y de la **importancia** que tuvieron las **localidades** de aquella época en el propio reinado.
- La **divulgación** de la historia **de la transición de la época medieval a la época moderna** (principalmente entre los siglos XV y XVI) en los territorios centrales de la antigua Corona de Castilla, específicamente en los territorios que ahora pertenecen a la **Comunidad Autónoma de Castilla y León**.
- El **acceso** a dichos territorios de una forma global y a través de una experiencia **activa** en forma de ruta.
- La **divulgación** del **patrimonio histórico, cultural y natural** existente en los territorios mencionados, así como su **restauración, conservación, mantenimiento y puesta en valor** si así se requiere.
- El **impulso a la actividad económica** en estas áreas a través de un **turismo sostenible**, que genere un desarrollo económico alternativo en las zonas rurales.
- Seguir unos **métodos de evaluación constante** que aseguren la calidad de los servicios de explotación del Itinerario.

### 5.4 INVENTARIO DE RECURSOS

Se debe realizar un **estudio de las localidades** a incluir en el itinerario para posteriormente realizar un filtro que garantice la estructura viable del itinerario en asuntos tales como distancias kilométricas o presencia de infraestructuras turísticas.

Pues bien, en primer lugar, el inventario se va a realizar sobre localidades que sean mencionadas en los textos históricos como lugares que hayan tenido o bien una repercusión especial en la vida de la reina (lugares de nacimiento y muerte, proclamación como reina, etc.), que hayan ocurrido allí sucesos históricos de relevancia, o bien que se pueda certificar que la reina o personajes relacionados con ella hayan pasado por allí con la intención de quedarse o como escala antes de llegar a otro destino final. Para ello, se han seguido las



biografías de Isabel realizadas por *Manuel Fernández Álvarez, Luis Suárez y Tarsicio de Azcona*, además de otras obras reseñadas en la bibliografía.

En segundo lugar, en el inventario se expone si los municipios presentan un carácter de **Conjunto Histórico-Artístico**, así como un factor fundamental para el posterior desarrollo del Itinerario: la **distancia en kilómetros** hasta la localidad mencionada más cercana. También se refleja en el inventario si la localidad en cuestión cuenta con servicios mínimos de **atención al turismo** (oficina de turismo). Conforme a estos aspectos, se decidirá si disponen de la viabilidad suficiente para ser incluidos en la ruta. Se puede consultar el inventario en el Anexo, con los argumentos utilizados para cada caso.

Finalmente, el inventario arroja un resultado de **30 localidades** a incluir en el itinerario, de las cuales **20** disponen de incoación o declaración de conjunto histórico-artístico.

Posteriormente, se ha realizado otro inventario con las **manifestaciones culturales** que tienen lugar en los municipios mencionados. Se han incluido: *recreaciones históricas, mercados medievales o renacentistas y fiestas de carácter religioso*, aunque de esta última categoría sólo se han incluido las que gozan de declaración de interés turístico internacional. Este inventario nos otorga hasta 29 manifestaciones culturales de interés turístico, que podríamos denominar como “oferta de recursos vivos”, un añadido excepcional para ser incluidos como puntos de interés al propio Itinerario.

## 5.5 ESTUDIO DEL MERCADO POTENCIAL

Como muchos de los datos necesarios para realizar este estudio ya se han tratado en apartados anteriores de este trabajo, en éste se va a realizar de una forma distinta.

En primer lugar, se realiza un análisis de la oferta en infraestructura turística de las 15 localidades más importantes (o más pobladas) de las seleccionadas, para conocer el número de establecimientos de cada localidad en el ámbito de los alojamientos y de la restauración. En segundo lugar, se analiza la demanda, primero de una forma general, analizando las principales variables coyunturales a nivel regional y provincial, después se descenderá al nivel local para analizar cómo ha funcionado la demanda turística en la última década en tres localidades cercanas y claves para el itinerario que se está desarrollando: Arévalo, Tordesillas y Medina del Campo, por ser de las más relacionadas con Isabel; y se reflexionará sobre si la serie de televisión ha tenido alguna incidencia en la demanda turística de estas localidades.

### 5.5.1 ➤ OFERTA TURÍSTICA: INFRAESTRUCTURA

Es necesario conocer el estado en que se encuentra la infraestructura turística de las principales localidades del itinerario, pues servirá a la hora de indicar al turista donde puede encontrar alojamiento o restauración. En la figura 29 se comprueba que si se exceptúan las capitales de provincia (de las que destacan especialmente Salamanca, Burgos y Valladolid), el resto de localidades importantes dispone de poca oferta para alojar a visitantes, quizá solo Tordesillas ofrezca una infraestructura interesante. Por ello, para los recorridos de más de un día se ofrecerán como posibles lugares de alojamiento las localidades que de más capacidad disponen.

Municipio	Alojamientos	Restauración
Ávila	67	194
Aranda de Duero	15	54
Burgos	75	129
Dueñas	6	9
Palencia	17	129
Salamanca	105	354
Cuéllar	13	14
Segovia	55	157
Burgo de Osma	15	24
Medina del Campo	9	27
Medina de Rioseco	11	21
Tordesillas	21	31
Valladolid	54	464
Toro	11	22
Zamora	23	120

Figura 29. Infraestructura turística en las localidades seleccionadas. Nota: la categoría de Alojamiento se compone de Alojamientos de turismo rural, Alojamientos hoteleros y Apartamentos turísticos. La categoría de Restauración se compone de Cafeterías y de Restaurantes. A marzo de 2014. Fuente: Sistema de Información Estadística de la Junta de Castilla y León.



### 5.5.2 ► DEMANDA TURÍSTICA: Visitantes, pernoctaciones, grado de ocupación y estancia media

Gracias al *Boletín de Coyuntura Turística* que publica la Junta de Castilla y León de forma periódica, se puede conocer la respuesta de los visitantes a la oferta turística que propone la región. En primer lugar y de forma general, en 2013 visitaron la región casi **seis millones de turistas** (4.715.377 nacionales y 1.227.740 extranjeros), los cuales realizaron más de **diez millones de pernoctaciones**. Además, disfrutaron de una estancia media de 1,69 días por visitante y el grado de ocupación media durante todo el año de las distintas plazas ofertadas se quedó en el 20,89%.

Por provincias, respecto del número de viajeros y pernoctaciones, en la parte más destacada se encuentran las provincias de **Burgos, Salamanca y León**, pues todas superan el millón de visitantes al año, aunque en Salamanca se realizan casi 300.000 pernoctaciones más que en las otras dos (aquí comprobamos la correlación con la elevada oferta de alojamientos). Las provincias que menos turistas reciben son Palencia, Zamora y Soria, pues no llegan al medio millón de visitantes.

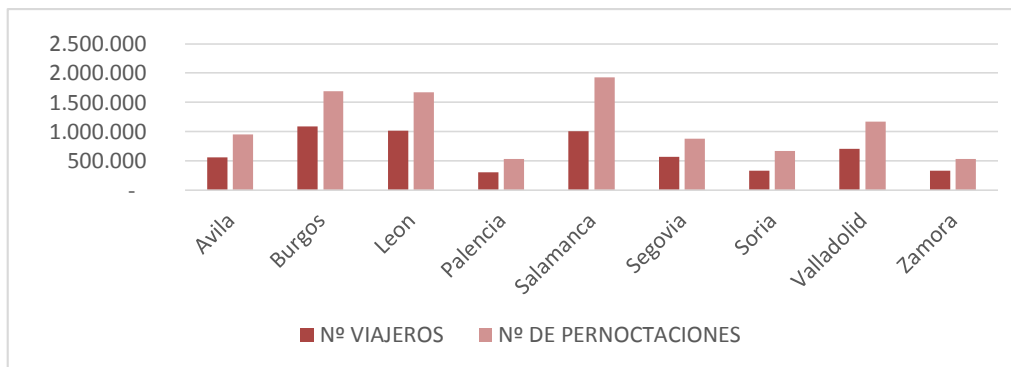


Figura 30. Número de viajeros y pernoctaciones. 2013. Fuente. Junta de Castilla y León

En cuanto al grado de ocupación media de las plazas turísticas, **Valladolid y Salamanca** consiguen superar el 25% de media y son junto con Burgos las únicas que superan la media regional. La nota negativa la suponen Zamora, Soria y Ávila, que no llegan a la media y ésta última sobrepasa por poco el 15% de ocupación media anual.

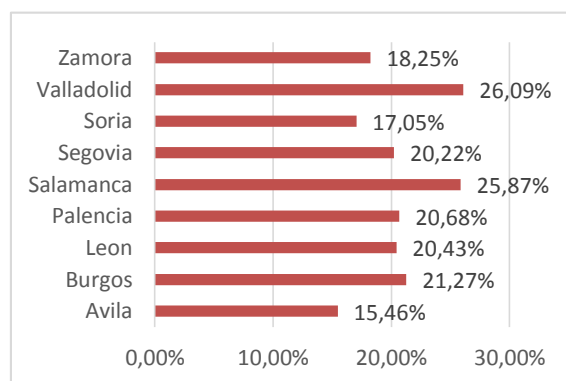


Figura 31. Grado de ocupación de plazas turísticas. 2013. Fuente: Junta de Castilla y León

Por último, destacan de forma llamativa **Soria y Salamanca** pues llegan prácticamente a los dos días de estancia media por visitante, mientras que Segovia y Burgos rozan el día y medio por visitante.

En resumen, se podría decir que la única provincia que sale bien parada de todo este análisis es la de **Salamanca**. Aunque es la tercera en cifras absolutas de visitantes, se aúpa al primer puesto en pernoctaciones, quizá debido a su carácter universitario y a su gran capacidad de alojamiento.

Además, estos números le permiten ocupar de media la cuarta parte de sus plazas turísticas, datos que sólo supera Valladolid con algo más del 26%, puede que motivado por la conjunción a orillas del Pisuerga de Universidad y

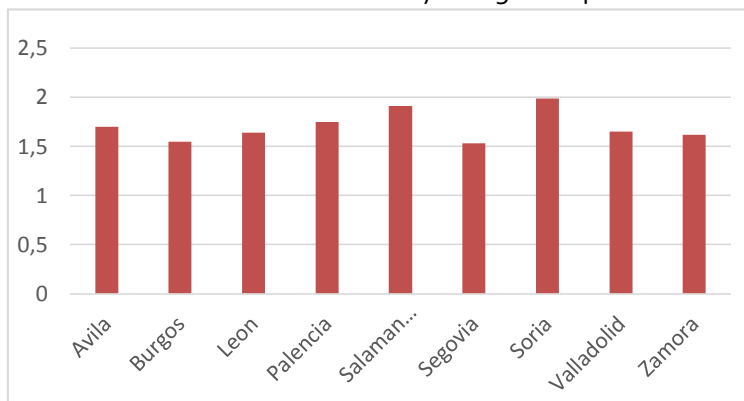


Figura 32. Estancia media en días por visitante y provincia. 2013. Fuente: Junta de Castilla y León.

Administración. Salamanca también es la segunda provincia donde los turistas más tiempo deciden quedarse, aunque en este apartado llama sobremanera la atención el caso de Soria, pues llega a 1,99 días por los 1,91 de la provincia salmantina. En este caso quizá sean las distancias de Soria con el resto de provincias lo que puede motivar esta superioridad en la estancia media. El caso contrario representa Segovia que, con 1,53 días es la que menos retiene al visitante: la cercanía de Madrid (su fuente de visitantes principal) puede establecer un paralelismo con el caso soriano, a más cercanía, menos estancia, a mayores distancias, mayores estancias.

### 5.5.3 ➤ Demanda turística pormenorizada: el caso de Arévalo, Medina del Campo y Tordesillas desde 2004 hasta 2013. *¿De verdad ha influido la serie de TV?*

Si se pretende realizar un itinerario cultural basado en la figura de Isabel la Católica, habrá que conocer como han funcionado turísticamente estas tres localidades, pues siempre han mantenido una política turística que ha intentado explotar el paso de este personaje por sus tierras de una forma destacada. De hecho, en 2004 se celebró el V Centenario del fallecimiento de Isabel con multitud de iniciativas en todos los campos culturales a nivel nacional, pero especialmente estas localidades vivieron un año excelente en lo que a recepción de turistas se refiere. También hubo dotación de nuevas infraestructuras, pues en





Medina del Campo se edificó una construcción que trató de recrear parte del gran Palacio Real en el que testó y falleció Isabel en 1504, ya que, desgraciadamente, éste desapareció engullido por edificios civiles. La construcción, que fue calificada de didáctica, se convirtió en un Centro de Interpretación de la figura de Isabel la Católica.

Sin embargo, la estatalidad de la conmemoración provocó que cada localidad de nuestro país celebrara sus exposiciones rememorando su relación con Isabel y pocos actos se llevaron a cabo de forma común. En ese momento la ocasión de realizar un proceso aglutinador que pusiera de nuevo en valor la figura de la reina católica desterrando rancios mitos y buscando la verdad de las leyendas a través de un recorrido sensorial por los caminos y territorios que forjaron su destino, se perdió. Porque sí es cierto que Isabel la Católica fue un personaje exaltado hasta el paroxismo por el franquismo y quizá esa imagen incrustada en la memoria colectiva, gracias, entre otros, a la particular educación de la posguerra, haya creado un cierto prejuicio a la hora de poner en valor su figura. Pero quizás ese momento haya sido superado, gracias a un producto que no deja de ser cultural: **una serie de televisión**. El éxito de audiencias ha motivado la aparición de un turismo que se podría llamar "*isabelino*", que busca conocer las localidades por las que vivió Isabel en la mayor parte de su vida.

Arévalo, Medina del Campo y Tordesillas son tres localidades cercanas y que disfrutan de un efecto "*espejo*", es decir, si existe determinada propuesta *turístico-cultural* llamativa en una de ellas, se beneficiarán normalmente las otras dos. De hecho, las estadísticas se ven afectadas claramente por la realización de una exposición religiosa de prestigio: *Las Edades del Hombre*. De entre las más cercanas en el tiempo, en 2004 tuvo lugar la edición de Ávila, en 2011 la de *las dos Medinas* (Medina del Campo y Medina de Rioseco) y en 2013 tuvo lugar en Arévalo. Las estadísticas informan de más de 200.000 visitas en cada sede de 2011 y más de 220.000 en Arévalo. Por ello estas estadísticas deben tomarse con cautela, pues eventos como éste provocan una llegada masiva de visitantes que pueden *aprovechar el viaje* y visitar las localidades cercanas.

### **A. Arévalo**

La localidad abulense de Arévalo, que en 2013 contaba con 8203 habitantes<sup>22</sup>, recibe normalmente entre 15.000 y 20.000 visitas de turistas anuales. Sin embargo, la celebración el año 2013 de la edición de *Las Edades del Hombre* le supuso la llegada de más de 200.000 en

---

<sup>22</sup> Los datos de habitantes de las tres localidades corresponden a los registrados a 1 de Enero de 2013 por el INE.



menos de un año. Por el contrario los datos oficiales de la Oficina de Turismo reflejan menos de la mitad (casi 95.000), esto puede ser debido a que muchos de los turistas vengan en grupos organizados y no necesiten realizar ninguna consulta en la oficina municipal. Aun así, se trata de un ascenso espectacular, de casi un 500% respecto al año anterior. Resulta imposible averiguar si alguno de los visitantes lo hizo por querer conocer la localidad donde pasó su infancia la entonces Infanta Isabel. El anterior máximo de visitantes se situaba en 2004, con más de 25.000, año en el que como ya comentamos se celebraron Las Edades del Hombre en Ávila además de las celebraciones del V Centenario, sin embargo no conocemos las motivaciones de aquellas visitas.

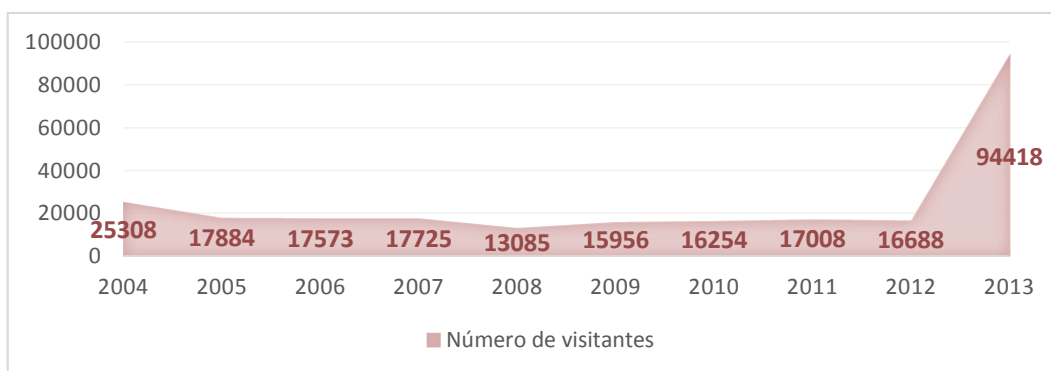


Figura 33. Evolución del número de visitantes a Arévalo. 2004-2013. Fuente: Oficina de Turismo de Arévalo

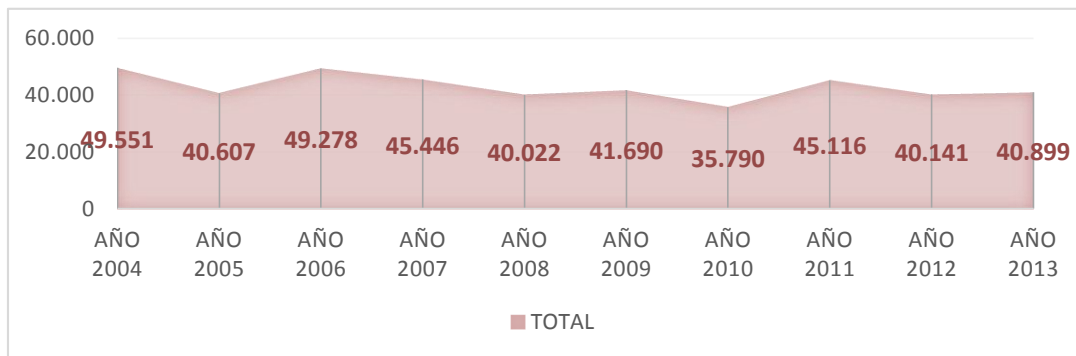
### **B. Tordesillas**

La vallisoletana *Villa del Tratado*, con 8961 habitantes, siempre ha gozado de un turismo que busca por sus calles el encanto de una localidad que tuvo gran importancia en la época medieval y moderna y que fue clave en el reinado de Isabel. En Tordesillas se firmó en 1494 el Tratado que dio lugar al denominado *reparto del mundo conocido* entre Castilla y Portugal. De hecho, en 1994 se celebró en la localidad la conmemoración por el V Centenario del suceso, con multitud de celebraciones, al igual que sucedería una década después con el V Centenario del fallecimiento de Isabel la Católica. Esto motivó la llegada de gran número de visitantes, de hecho es en 2004 cuando se da el máximo número de éstos (casi 50.000).

Tordesillas recibe desde entonces no menos de 40.000 turistas anuales (a excepción de 2010), lo que la convierte en un punto de atracción turístico si consideramos su número de habitantes. Quizá tenga algo que ver al respecto su situación geoestratégica de nudo de comunicaciones por carretera (está rodeada por dos autovías: la A-62 que une Portugal con Burgos y la A-6 que une Madrid y La Coruña; además nace la A-11 con destino Zamora).



Ese carácter le favorecería en 2011, pues Tordesillas se encontraba a medio camino de *las dos Medinas*, sedes de la edición de *Las Edades del Hombre*, lo cual provoca que 2011 sea el mejor en número de visitantes desde 2006. En 2013 se refleja un cierto repunte de los turistas respecto a 2012, aunque es prácticamente inapreciable (poco más de 700 visitantes). Tampoco parece que haya motivos para pensar que se trata de una atracción provocada por el éxito de la serie, aunque desde el Centro de Iniciativas Turísticas ya hacen promoción de la relación de la localidad con Isabel y de los hitos “*isabelinos*” que pueden recorrerse por el municipio.



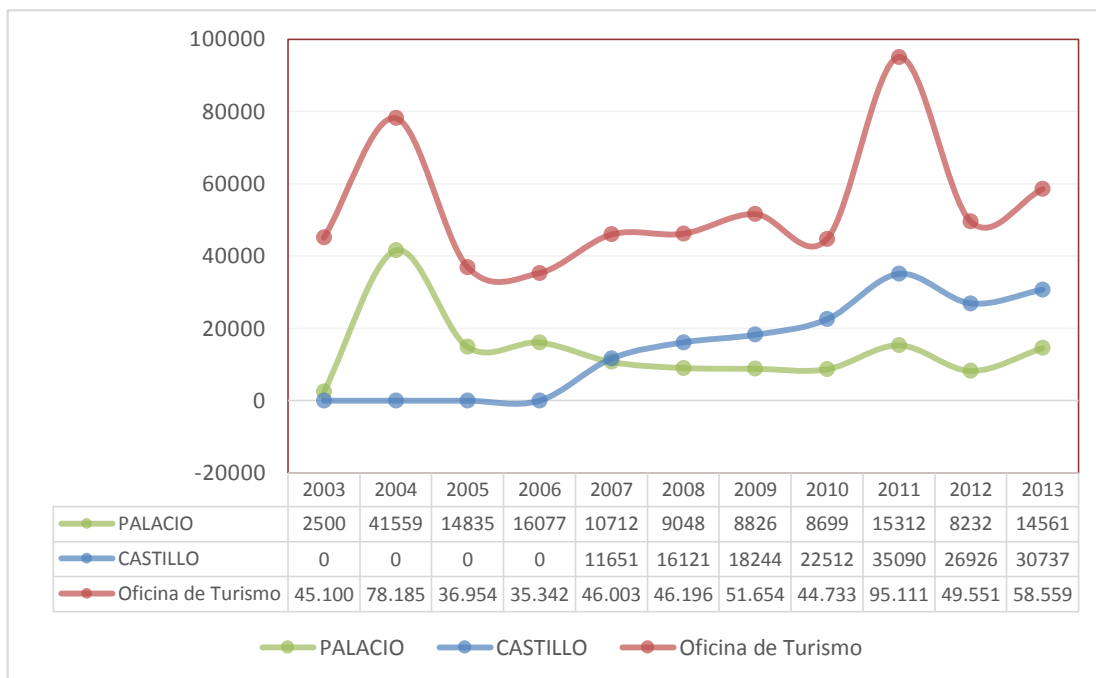
*Figura 34. Evolución del número de visitantes a Tordesillas. 2004-2013. Fuente: Centro de Iniciativas Turísticas de Tordesillas*

### **C. Medina del Campo**

La localidad vallisoletana de Medina del Campo, también conocida como *Villa de las Ferias* por la importancia que éstas tuvieron en el desarrollo económico no sólo local, sino de gran calado internacional, pues el intercambio de capitales, productos e ideas que tenían lugar entre las ferias de la localidad y otras europeas, como las de Flandes, ha sido reconocido por múltiples historiadores. Las ferias fueron instigadas, entre otros, por los Reyes Católicos, que en 1491, las otorgan el carácter de *Ferias Generales del Reino*. La predilección que ambos tuvieron por la villa se descubre cuando deciden regresar desde Segovia para establecerse en el Palacio Real medinense y soportar mejor una enfermedad que mantuvo a los dos reyes en cama. Sin embargo, Isabel ya no se recuperó y, tras hacer testamento, falleció en 1504 en este mismo Palacio.

Por ello, en Medina del Campo se multiplicaron las iniciativas en torno al V Centenario del fallecimiento. Entre ellas, la más importante sin duda, fue la construcción de un Centro de Interpretación de Isabel la Católica, levantando una recreación didáctica de lo que fue el antiguo Palacio Real, justamente en parte de los terrenos que ocupó en época medieval y moderna. Aquel año de 2004 fue especialmente bueno en recepción de turistas en la localidad, pues se marcó el máximo desde que se tenían datos, con casi 80.000 visitantes. Sin

embargo, este máximo fue superado en 2011 con más de 95.000 visitantes en la Oficina de Turismo municipal, gracias a la edición de las Edades del Hombre de aquel año que por primera vez se dividió en dos sedes. A este respecto volvemos a encontrar la discrepancia de cifras que ya encontrábamos en Arévalo, pues de los más de 200.000 visitantes que fueron a la exposición religiosa, menos de la mitad acudieron a la Oficina de Turismo.



**Figura 35. Evolución del número de visitantes registrados en la Oficina de Turismo, en el CRV del Castillo de la Mota y en el Palacio Real Testamentario de Medina del Campo. Fuente: Oficina de Turismo de Medina del Campo y Aster Magonia S.L.**

Gracias a la colaboración de la empresa privada que gestiona el Palacio Real Testamentario y las visitas al Castillo de la Mota (a través de un Centro de Recepción de Visitantes inaugurado en 2007), se dispone de las cifras de visitantes que acudieron a ambos recursos turísticos, quizá los hitos patrimoniales más importantes de la localidad. Pues bien, el número de visitas que recibió el Palacio en 2004 (en realidad fue inaugurado a finales de 2003) fue de más de 40.000, más de la mitad de las que recibió la Oficina de Turismo aquel año. La tendencia posterior es negativa, descendiendo desde los casi 15.000 de 2005 hasta los menos de 9.000 de 2010. Obviando 2011 debido a la exposición antes mencionada, en 2012 marca su nivel mínimo anual con poco más de 8.000 visitantes. Sin embargo, en el año 2013 se vuelve a situar en niveles de 2005 con casi 15.000. Si se analiza este año en particular, tenemos como foco turístico la edición de *Las Edades* en Arévalo, sin embargo aquí si se puede distinguir un **nuevo interés por la figura de Isabel**, pues el ascenso en el número de visitantes no sucede de la misma forma en el Castillo de la Mota o en la propia Oficina de Turismo.



	Visitantes en 2012	Visitantes en 2013	Tasa de variación
Oficina de turismo	49551	58559	+18,18 %
CRV Castillo	26926	30737	+14,15%
Palacio Real T.	8232	14561	+76,9%

Figura 36. Número de visitantes en 2012 y 2013 y su variación anual en los recursos mencionados.

Fuente: Oficina de Turismo de Medina del Campo y Aster Magonia S.L.

Gracias a estas cifras, se puede asegurar que **ha ascendido notablemente** el interés que los turistas demuestran por la figura de Isabel I, gracias en su mayoría al estreno de la serie de TVE a finales del año 2012, pues el aumento de visitas al Palacio (exclusivamente centrado en Isabel I) en relación con el año anterior (del 76,9%) es muy superior al percibido tanto en la Oficina de Turismo (18,18%) como en el Castillo de la Mota (14,15%). Por lo que no se puede achacar el particular ascenso en número de visitantes del Palacio a la edición de *Las Edades* en Arévalo, sino que debe existir una razón particular por la que los turistas se vean más motivados a conocer la historia de Isabel I que en años anteriores. Y esa razón, muy posiblemente, sea el **éxito de la serie de televisión**.

Por último, comparar los datos de las tres localidades nos afirma en la idea de interrelación entre los eventos de las tres, aunque con diferentes contrastes. Por ejemplo, el V Centenario en 2004 fue especialmente bueno en general, con unos datos positivos que no se repiten hasta 2011 con las Edades en las *dos Medinas*, aunque en Arévalo no tuvieron una especial relevancia. De 2012 a 2013 la tendencia general es ascendente, motivada por la nueva edición de la exposición religiosa, aunque en este caso es Tordesillas la que menos parece beneficiarse. De cualquier forma, el año 2013 fue muy positivo tanto para las localidades como para el Palacio Real Testamentario.

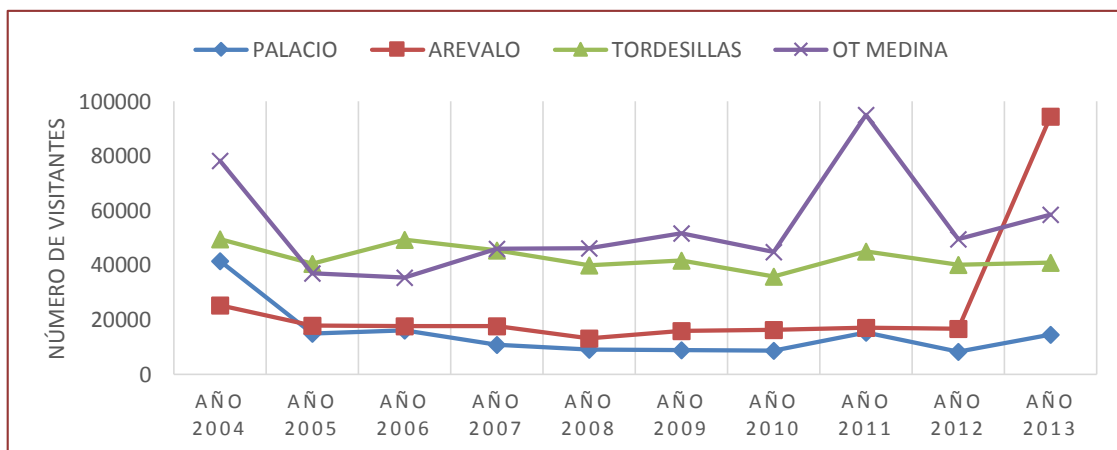


Figura 37. Evolución del número de visitantes en Arévalo, Tordesillas, Medina del Campo y en el Palacio Real Testamentario. Fuente: Oficinas de Turismo de Arévalo, Tordesillas (CIT), Medina del Campo y Aster Magonia S.L.

#### 5.5.4 ► DEMANDA CULTURAL: EL PERSONAJE DE ISABEL I

Al ser una iniciativa de turismo cultural, conviene hacer un repaso por la capacidad de atracción que tiene el sentido cultural del itinerario: el personaje y la época de Isabel la Católica.

Una simple búsqueda en el buscador web Google con las palabras “Isabel la Católica” devuelve alrededor de 330.000 resultados. Y es que se trata de un personaje con *tirón* que sirve de excusa para narrar una época de transición y cambios, de la Baja Edad Media a la Edad Moderna o Renacimiento.

Una época compleja en la que se dan los primeros pasos de una España en común, con la unión dinástica de las Coronas de Castilla y Aragón y la anexión a la primera del reino nazarí de Granada y del territorio de Navarra. Al mismo tiempo, se impulsó el descubrimiento de América y la colonización de sus tierras, lo que posteriormente daría origen al conocido como *Imperio Español*. También formaron parte del *Imperio* algunas regiones europeas, gracias a la política matrimonial de los Reyes Católicos, que emparentaron a sus descendientes con las dinastías más importantes de Europa. No hay que olvidar que durante este período también se llevaron a cabo medidas que fueron populares en aquella época, pero que en la actualidad no dejan de ser, como mínimo, controvertidas: la instauración del *Tribunal de la Santa Inquisición* y de la expulsión de la minoría judía de los territorios peninsulares de Castilla y Aragón.

Por lo tanto, una época con luces y sombras muy atractiva para escritores, historiadores y, por ende, lectores. Se han escrito cientos de obras con mayor o menor carácter histórico, pero la época de mayor exageración con el personaje tiene lugar en la época franquista, en la que se la convierte en modelo de mujer a seguir (desde la *Sección Femenina*) y sus obras son consideradas como los orígenes de la nación española. Además, el franquismo se apropió de sus símbolos, como *las flechas* o el *águila de San Juan* y trató de elevar su figura hasta el infinito (con la formación de una *Comisión de Beatificación* que hoy en día sigue sin disolverse). De esta manera, provocó en el personaje una identificación con el régimen (aunque en realidad sucedió al contrario) que ha provocado una serie de prejuicios que ya se han comentado contra su figura o su exaltación.

Lo cierto es que en la actualidad se ha revitalizado el personaje y restaurado su verdadero carácter histórico (con luces y con sombras), a través de diversos estudios alejados de ideologías y servilismos. Además, el éxito de la serie de televisión (que se ha basado en estas últimas obras) indica que el camino a seguir es el de la investigación seria, que afronte los



aspectos positivos y negativos de su reinado, desde una perspectiva histórica seria y que no se conforme con estar al servicio del poder. De hecho, desde el estreno de la serie se han multiplicado las menciones en distintos medios de comunicación de los lugares y localidades que marcaron la vida de la Reina, instigando a sus lectores a su visita.

Por último, hacer referencia al número de obras que se ofertan en la actualidad en distintas librerías online. Al realizar una búsqueda con las palabras "Isabel la Católica", la tienda online de *FNAC* devuelve 725 resultados, la de *Amazon* 544 y la de *Casa del Libro* 196. Por lo que se comprueba que el personaje de Isabel la Católica es capaz de generar una gran historiografía en torno a su figura y época (posiblemente será, junto a Carlos I y Felipe II, de los monarcas hispanos más "utilizados" en este sentido).

Resumiendo, la figura de Isabel la Católica y su época tienen una indudable atracción para el gran público, por lo que esta atracción supone el punto de partida de la creación del itinerario y también será el punto de partida (o ese será el objetivo) de los turistas que se acerquen a Castilla y León a realizar el itinerario que aquí se desarrolla.

## 5.6 CREACIÓN DEL ITINERARIO

### 5.6.1 RUTAS TEMÁTICAS

A continuación se expondrá el itinerario propuesto en este trabajo, que admite muchísimas variantes.

Debido a la extensión geográfica de los territorios escogidos anteriormente, se ha optado por fragmentar el itinerario en rutas temáticas de acuerdo a un carácter histórico. Se ha dividido el período histórico de referencia (1451-1504, vida y muerte de Isabel I) en los siguientes: la infancia de Isabel (1451-1474), la guerra civil (1474-1479) y reinado (1479-1504). Para el primer período se han diseñado tres rutas: "*El camino de la Infanta*", "*El camino de Fernando*" y "*El camino de los príncipes*" y para los otros dos períodos se han diseñado otras dos: "*Los caminos de la guerra*" y "*El último viaje de Ysabel*".

**Nombre de la Ruta: "El Camino de la Infanta"**

**Recorrido: Toros de Guisando – Ávila – Arévalo – Madrigal – Medina del Campo - Valladolid – Dueñas**

Se trata de las localidades que recorrió Isabel desde su infancia hasta que conoce a Fernando. No se recorren en un sentido histórico, sino que se trata de un recorrido por las localidades de sur a norte, partiendo de El Tiemblo y finalizando en Dueñas. Como eventos más importantes de este período y de este recorrido, llamar la atención en la farsa de Ávila de 1465, la vista de los Toros de Guisando de 1468 y la fuga de Isabel desde Ocaña hasta Valladolid y Dueñas, donde conocerá a Fernando y se casará con éste en el Palacio de los Vivero de Valladolid en 1469.

**Nombre de la Ruta: "El Camino de Fernando"**

**Recorrido: Gómara – Almazán – Burgo de Osma – Aranda de Duero – Dueñas**

Nos cuentan los historiadores y biógrafos de Isabel que Fernando tuvo que entrar en Castilla en secreto, haciéndose pasar por un mozo o sirviente hasta que llegó a Dueñas, donde el Conde de Buendía le ofreció refugio. De esta guisa, Fernando entró por las montañas del este soriano, llegando a Gómara para luego pasar por Almazán, Osma y Aranda, antes de llegar a Dueñas.

**Nombre de la Ruta: "El camino de los príncipes"**

**Recorrido A: Dueñas- Medina de Rioseco – Simancas – Cuéllar – Segovia**

**Recorrido B: Dueñas – Aranda de Duero – Sepúlveda – Segovia**

**Puntos de interés: Coca, Aguilafuente, Turégano, Sebúlcor**

Tras casarse los infantes Isabel y Fernando, Enrique IV dio por roto el compromiso de Guisando, por lo que la situación de los entonces príncipes se hizo complicada, buscando un refugio tras otro (Medina de Rioseco, Aranda) hasta que en 1473 acuden a Segovia a negociar con el Rey, que fallecería al año siguiente.



**Nombre de la Ruta: “Los caminos de la guerra”**

**Recorrido A: Burgos - Baltanás – Palencia – Tordesillas – Castronuño – Toro – Zamora - Cantalapiedra – Madrigal – Arévalo - Segovia**

**Puntos de interés: Valladolid, Olmedo, Medina del Campo, Salamanca**

En 1474, al proclamarse Isabel Reina de Castilla, se inicia una guerra civil entre sus partidarios y los de Juana (supuesta hija de Enrique IV, apodada la “*Beltraneja*”). Sin embargo, se convirtió en guerra internacional debido al apoyo de Portugal y Francia al bando de Juana. Las batallas más importantes fueron las de Baltanás y Toro y los asedios de Cantalapiedra, Castronuño, Burgos, Toro y Zamora. En 1479 termina la guerra con la paz de *Alcaçovas* entre Castilla y Portugal.

**Nombre de la Ruta: “*El último viaje de Ysabel*”**

**Recorrido: Segovia – Olmedo – Medina del Campo**

En 1503, ya enferma, Isabel I decide trasladarse desde Segovia a Medina del Campo en el que sería el último viaje de una reina que no paró de viajar en toda su vida. El camino que siguió ha sido descrito lo suficiente como para establecer un itinerario corto entre Segovia y Medina del Campo. Este itinerario será el primero en ponerse en marcha y lo hará con la utilización de caminos de tierra existentes entre ambas localidades, aunque hace falta un trabajo de identificación adecuada.

### 5.6.2 DURACIÓN Y RECOMENDACIONES

La duración conveniente de los itinerarios propuestos, teniendo en cuenta que los desplazamientos se realizan en automóvil, será, aproximadamente:

- “El camino de la Infanta”: Dos días y una noche:
  - Primer día: Guisando, comida en Ávila, Arévalo, Madrigal y noche en Medina del Campo.
  - Segundo día: de Medina del Campo a Valladolid, comida en Valladolid y tarde en Dueñas.



- “El camino de Fernando”: Un día y una noche:
  - o Salida de Gómara dirección Burgo de Osma, parada en Almazán y comida en Burgo de Osma. Parada en Aranda y noche en Dueñas-Palencia.
- “El camino de los príncipes”: Dos días y una noche:
  - o Itinerario A:
    - Primer día: Dueñas-Medina de Rioseco. Comida en Simancas. Por la tarde Cuéllar y Coca. Noche en Cuéllar, Olmedo o Medina del Campo.
    - Segundo día: Localidades segovianas de Turégano, Aguilafuente, Sepúlveda. Comida y tarde en Segovia.
  - o Itinerario B: Un día y una noche:
    - Dueñas-Aranda de Duero. Comida en Sepúlveda y tarde-noche en Segovia.
- “Los caminos de la Guerra”: 3 días y 2 noches:
  - o Primer día: Mañana en Burgos. Tarde en Baltanás y Palencia. Noche en Tordesillas.
  - o Segundo día: Mañana en Tordesillas. Castronuño. Comida en Toro. Por la tarde Zamora y regreso a Tordesillas (alternativa: Salamanca).
  - o Tercer día: Tordesillas (Salamanca) – Cantalapiedra – Madrigal – Arévalo. Comida en Arévalo o Madrigal. Tarde en Segovia.
- “El último viaje de Isabel”: 1 día:
  - o Salida de Segovia por Santa María la Real de Nieva, dirección Olmedo. De Olmedo a Medina del Campo. Comida en Olmedo o Medina del Campo.
  - o A pie: Teniendo en cuenta que se trata de alrededor de 90 km, se recomienda realizar en tres días, haciendo noche sucesivamente en Santa María la Real de Nieva y en Olmedo.

Los mapas de las cinco rutas temáticas propuestas se pueden consultar en el anexo.

## **5.7 COMERCIALIZACIÓN: UN PLAN DE MARKETING PARA EL ITINERARIO CULTURAL**

El plan de *marketing* es un instrumento de trabajo que nos sirve para dar a conocer y promocionar el itinerario y en el que se fijan las acciones a realizar por la Fundación. Debido a los distintos análisis realizados en este trabajo, se conoce en qué situación se encuentra tanto la oferta como la demanda, así como las potencialidades y debilidades de la propuesta de itinerario, como indicaremos en la matriz DAFO del itinerario cultural. Gracias a esta matriz,



se podrán establecer una serie de objetivos a desarrollar a través de unas líneas estratégicas definidas. Por último, se definirá la comercialización a través de las políticas de productos, precios, distribución y comunicación.

### 5.1.1 MATRIZ DAFO DEL ITINERARIO CULTURAL

En la matriz DAFO se representan de forma esquemática las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas del itinerario cultural.

<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>FORTALEZAS</u></b>
Necesidad de una importante cantidad de fondos públicos para comenzar el proyecto	Ciudades integradas en el itinerario con una gran tradición de turismo cultural
Algunas localidades se encuentran muy alejadas físicamente	Diversidad del producto (cultura, historia, arte, naturaleza, gastronomía, <i>enoturismo</i> )
Algunas localidades no cuentan con la infraestructura turística adecuada	Muchas de las localidades del itinerario ya se relacionan con la época y el personaje protagonistas
Animadversión contra el personaje protagonista en algunos sectores de población	Redistribución de los ingresos turísticos en conservación y mantenimiento del Patrimonio
Gran inversión en señalización del recorrido debido a su extensión	No hay una especial estacionalidad necesaria para la realización del recorrido
Proyecto largo en el tiempo hasta la consecución del certificado de "Itinerario Cultural Europeo"	La necesaria colaboración de distintas administraciones, entidades de carácter académico y entidades privadas puede dar lugar a positivas sinergias
<b><u>AMENAZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
Otros itinerarios culturales en la propia región que comparten público objetivo	Demanda cultural elevada de la época y del personaje protagonistas en la actualidad
Posible concentración de la demanda en determinados hitos centrales del recorrido	Tendencia del turismo cultural en auge y sector turístico en mejor situación que el resto de la economía
La situación económica del país no termina de arrancar	Reparto de los viajes a lo largo del año por parte del turista cultural
	Mayor consumo medio del turista cultural respecto a otras tipologías

### 5.1.2 DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACTUACIÓN.

Objetivos principales del plan de *marketing*:

- **Incremento del turismo cultural** en las localidades que forman parte de los distintos itinerarios.
- **Incremento del número de personas empleadas** en los sectores del turismo y la cultura en las localidades que forman parte de los itinerarios.
- **Fomentar la aprobación y la colaboración** por parte de la población local, que se sienta protagonista del proyecto.
- **Promoción y difusión del patrimonio cultural** de las distintas localidades.
- **Mejora de la imagen y de la competitividad** como destino turístico cultural de las localidades.

Debido al carácter de la Fundación, pues busca unos fines de interés general, se debe optar por una orientación de responsabilidad social del marketing. Esta orientación supone que la entidad debe tener en cuenta a la hora de establecer su política de marketing tres factores: los beneficios económicos, la satisfacción de los consumidores y los intereses a medio y largo plazo de la sociedad (Serra, 2011, pág. 43-44). Por lo tanto, se han de combinar los tres puntos de interés con el fin no sólo de conseguir los objetivos de la Fundación, sino de crear una imagen positiva para con la sociedad y que ésta note el beneficio social producido gracias a la Fundación.

Por lo tanto se deben escoger una o unas líneas estratégicas que permitan crecer (incrementando el turismo) y que a su vez no provoque un deterioro social (pérdida del patrimonio). Siguiendo los modelos de *Porter* y *Ansoff*, se han escogido las siguientes estrategias:

- **Modelo de Porter:**
  - o Ventaja competitiva: diferenciación del producto, en este caso del itinerario: la importancia del período histórico, el potencial en Patrimonio Histórico de la Comunidad y la existencia de una generosa oferta de "recursos vivos".
  - o Especialización del mercado: del mercado total turismo, se dirigirá al segmento del turismo cultural.

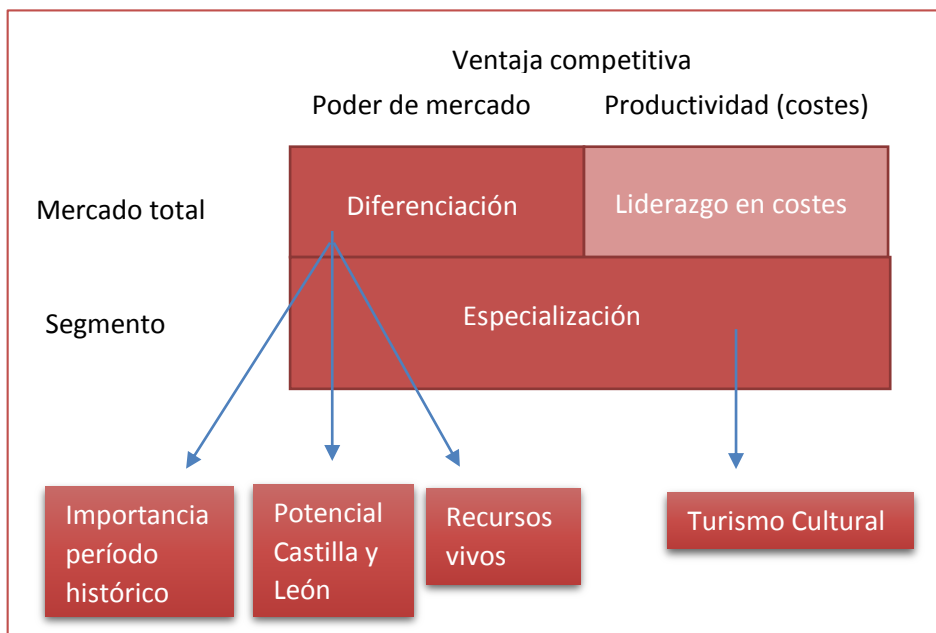


Figura 38. Matriz de Porter

- **Modelo de Ansoff:**

- o Estrategia de desarrollo de productos: se va a desarrollar un producto turístico nuevo (un itinerario cultural) en el mercado propio del turismo cultural

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Figura 39. Matriz de Ansoff

### 5.1.3 POLÍTICA DE PRODUCTOS Y MARCA

Se puede considerar como producto principal turístico la **visita a las distintas poblaciones y lugares planteados en los itinerarios**, ya se realice aquélla de forma completa o bien de forma individual de cada hito o lugar o combinando varios de ellos.

Como productos secundarios o complementarios al principal, se tendrían:

- **"Cédula Isabelina"**: Tarjeta o acreditación del turista que realiza el itinerario, que no será de adquisición obligatoria, pero sí recomendable, pues ofrecerá descuentos y promociones en los distintos establecimientos hoteleros y culturales de las localidades del itinerario.
- **Visitas guiadas** en las localidades del itinerario.
- *Merchandising* del itinerario "*Los Caminos de Ysabel*".
- *Merchandising* de las localidades que componen el itinerario.
- Libros y biografías del personaje protagonista y de las localidades del itinerario de la época medieval-moderna.
- Facsímiles de crónicas de la época.
- Libros y guías editados por la Fundación.

#### **A. POLÍTICA DE MARCA**

Se han establecido una serie de logotipos con una imagen común, de tal forma que la imagen y la marca sean reconocibles e identificables. Como logotipo principal se ha utilizado el símbolo de la Y con la corona en la parte superior (emblema habitual de Isabel en aquella época), acompañado del nombre del itinerario y, por último, en la parte inferior se ha añadido la leyenda "yo la Reina", que era la fórmula habitual de firma en la época, además de que se trata precisamente de la firma con la que Isabel sancionó su testamento. La elección de colores hace referencia a la bandera de Castilla. También se ha creado un logotipo más simplificado con únicamente el símbolo de la Y coronada, en tonos grises. Para la Fundación y las distintas Rutas se ha variado la gama de colores del logotipo principal, con el fin de que éstas últimas sean identificables en un mapa y también en las propias señalizaciones.



Figura 40. Logotipos del Itinerario, de la Fundación y de las rutas temáticas.

**B. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

La estrategia de diferenciación de un producto es fundamental para crear en la mente del consumidor la idea de que el producto que se le ofrece es único y a su vez el adecuado para satisfacer sus necesidades en comparación con la competencia, así como los beneficios que ofrece frente a ellos.

*Los caminos de Ysabel* buscará diferenciarse del resto de itinerarios de carácter cultural por la **importancia del período histórico** puesto en valor y el carácter polémico y atractivo del personaje para el gran público. Además, aunque varios tramos del recorrido discurren por ciudades (algunas Patrimonio de la Humanidad), se dará también especial relevancia al hecho de recorrer el entorno rural de Castilla y León, como lugar de tranquilidad y sosiego frente al estrés urbano. También, no hay que olvidar que se promocionarán las actividades culturales que se sucedan en las localidades del territorio, ofreciendo no sólo el encanto rural y el gran patrimonio heredado presente, sino que se enumerará una oferta de “recursos vivos”, tales como recreaciones históricas o ferias medievales, así como la promoción del turismo enológico en el interior del itinerario.

En cuanto al posicionamiento, *Los caminos de Ysabel* tratará de posicionarse a los ojos del posible visitante como una **alternativa completa**, que aúne lo más selecto del patrimonio de Castilla y León con el encanto de lo desconocido en el entorno rural, formando una ocasión única para conocer la región, o para recorrerla de nuevo con un nexo común de una forma cómoda y de fácil contratación para el turista. Como posibles ventajas competitivas de *Los caminos de Ysabel* frente a otros itinerarios en la comunidad, se disponen:

- Importancia del período histórico y del personaje puesto en valor para la configuración no sólo del territorio de la actual Castilla y León, sino de toda España.
- Capacidad del itinerario de aunar en pocos días visitas al patrimonio histórico de referencia en la región, el encanto rural de las localidades más pequeñas y con un marcado carácter medieval, así como de manifestaciones culturales “vivas”.
- Disponer de un sistema de contratación online, que facilite el viaje al turista eliminándole posibles incomodidades tales como encontrar alojamiento, restaurante o modo de transporte.
- Establecimiento de una serie de Centros de Recepción de Visitantes con una imagen común, estratégicamente situados en los puntos álgidos del itinerario, encargados de informar y asesorar al turista del itinerario cultural, así como potenciar el turismo de la localidad en la que se encuentren situados.
- Promociones y descuentos en los establecimientos hoteleros y culturales del recorrido, por medio del producto Cédula Isabelina.



#### 5.1.4 POLÍTICA DE PRECIOS

La política de precios estará encaminada a que sea un atractivo para el posible turista y no una barrera que impida su llegada. Para ello, será necesario, como ya se ha mencionado, llegar a acuerdos con entidades privadas de varios sectores (hostelería, agencias de viajes, transportes, etc.). Estos acuerdos permitirán ofrecer unos precios algo más bajos a los habituales del sector.

Para el producto **Cédula Isabelina** se ofrecerá una segmentación de precios, similar a la que ya se plantea en el acceso a monumentos o museos, privilegiando a jóvenes, jubilados, estudiantes y a desempleados. Además, se ofrecerá una opción de carácter familiar, en la que estarán englobados los miembros de una misma familia. También se pretende aplicar el máximo descuento a la población local. La duración de los beneficios (descuentos en establecimientos hoteleros y entidades culturales que firmen un Convenio con la Fundación) de la tarjeta será anual, con lo que se pretende una cierta fidelización de los turistas, para que regresen a lo largo del año. Para el año siguiente, deberá renovarse en los propios CRV o en la página web, los mismos canales de distribución que se usarán para su venta.

Asimismo, se trabajará en el sentido de potenciar la llegada de grupos organizados, ofreciendo descuentos a asociaciones y agencias de viaje que ofrezcan estos servicios.

Respecto a las visitas guiadas, se ofrecerán unos precios competitivos a través de la combinación de varias de ellas (además de una segmentación de precios similar a la de la *Cédula*), privilegiando al que reserve por internet un tramo del itinerario o parte de él, otorgando mayor descuento cuantas más visitas se realicen.

En cuanto al resto de productos, dentro del *merchandising* se ofrecerán distintos productos con varias categorías de precios, para intentar llegar a todos los turistas, tanto a los más pudientes (facsímiles, figuras con reproducción a escala de monumentos) como a los menos (postales, imanes, camisetas, gorras, etc.).

Respecto a los libros, la ley del precio fijo en vigor en nuestro país<sup>23</sup>, no permite gran margen de maniobra para los libros ajenos a la Fundación, por lo que se trabajará con los márgenes legales que permiten los editores. Para los libros que edite la Fundación, se buscará obtener el máximo beneficio posible.

---

<sup>23</sup> Ley 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas.



### 5.1.5 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que se utilizarán serán varios.

En primer lugar, se buscará la cooperación y colaboración de las agencias de viaje minoristas a nivel regional y nacional, que ofrezcan el itinerario como uno de los más destacados y completos.

En segundo lugar, se realizarán distintas jornadas informativas para los medios de comunicación, así como se instigará a la realización de los recorridos por parte de los mismos de forma gratuita, para que el itinerario aparezca en la prensa a nivel regional y nacional.

En tercer lugar, se pretenderá aparecer en todas las webs que exalten la cultura y/o la realización de itinerarios culturales, tales como [www.espanaescultura.com](http://www.espanaescultura.com) o la página web de Turismo de Castilla y León, así como la presencia en las webs de turismo de todas las ciudades y/o provincias del recorrido.

En cuarto lugar, se ofrecerá un **canal de distribución directa**, pudiendo reservar alojamientos, restaurantes y visitas guiadas en los *Centros de Recepción de Visitantes* situados en puntos clave del recorrido: Dueñas, Zamora, Medina del Campo, Aranda de Duero, y Segovia.

Por último, como canal de distribución cada vez más protagonista en la actualidad, se hace indispensable facilitar las **reservas por internet**. Se proporcionará a través de la página web del Itinerario (que no tendrá, por tanto, como único objetivo la promoción) que tratará de que el visitante virtual se anime a reservar su recorrido cultural conforme a sus intereses, pudiendo elegir alojamiento, restaurante u otra actividad que requiera reserva previa (como las visitas guiadas) bien de una forma global (realizando alguna de las rutas temáticas propuestas), bien de una forma individual. Ante todo, se tratará de otorgar un **especial protagonismo** a la página web como canal de distribución.

### 5.1.6 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN-PROMOCIÓN

Como **objetivos** de la política comunicativa, deben reseñarse los siguientes:

- Promover el turismo hacia Castilla y León a nivel nacional e internacional.
- Crear una imagen favorable del itinerario y destacar informativamente.



- Rentabilizar la inversión de fondos públicos en la Fundación, no sólo con la obtención de beneficios, sino con su redistribución hacia la conservación, mantenimiento y recuperación del Patrimonio.

Como instrumentos de promoción se utilizarán:

- **Publicidad.** Mediante la inserción de anuncios en diversos medios de comunicación. En un primer período promocional o como promoción de lanzamiento, se insertarán anuncios en medios digitales y en revistas especializadas (historia, viajes). Posteriormente, se reducirá a únicamente las revistas o publicaciones especializadas. Se pretenderá llegar a acuerdos de colaboración con el ente público RTVE, para la realización de un documental sobre el itinerario y la inserción del mismo durante la emisión de la serie, de forma que se remarque el carácter público del itinerario.
  - o Aspectos esenciales a destacar publicitariamente:
    - **La importancia del período histórico y del personaje;**
    - **Posibilidad de reserva completa en la página web;**
    - **Folletos y pósters con mapas informativos, tanto de Castilla y León como de las distintas rutas propuestas;**
    - **Descuentos y promociones de la Cédula Isabelina;**
    - **Información especializada, visitas guiadas y exposiciones en los CRV.**
- **Relaciones públicas.** Se pretenderá la obtención de una *buena prensa*, es decir de informaciones positivas para nuestro itinerario por parte de especialistas y periodistas.
- **Venta personal.** Se tratará de estar en contacto directo con agencias de viaje minoristas y mantener una atención personalizada en los Centros de Recepción de Visitantes, así como disponer de una línea telefónica de reserva e información.
- **Ferias turísticas.** Para potenciar los contactos con distintos representantes del sector, es necesaria la presencia de la Fundación y, por ende, del itinerario en las más importantes ferias turísticas a nivel regional, nacional e internacional, con stands llamativos y atractivos.



- **Patrocinio.** Se buscará el apoyo financiero de empresas privadas que busquen promover la cultura y el turismo en Castilla y León. Se prestará especial atención a grandes empresas regionales, haciendo referencia a su Responsabilidad Social Corporativa.
- **Folletos y catálogos.** Se editarán, a cargo de la Fundación, una serie de folletos y guías informativas respecto del itinerario completo, de las rutas temáticas, dirigido a intermediarios y consumidor final. Además se editará un *Manual de Comercialización de Los caminos de Ysabel* dirigido a los gestores del Patrimonio incluido en el itinerario.
- **Merchandising.** Se tratará de material promocional dirigido a todos los segmentos del mercado. Además, se editarán posters o vídeos de carácter promocional para exhibirse en las Oficinas de Turismo de las localidades del itinerario.
- **Mailings y marketing directo.** Se editará un boletín de noticias semanal o mensual que mantendrá informados a aquellos usuarios de la web que así lo requieran. Además, se enviarán correos electrónicos a distribuidores tales como agencias de viaje mayoristas y minoristas.
- **Viajes de familiarización.** Se fomentará el conocimiento del itinerario en medios especializados a través de la promoción de viajes gratuitos o con costes reducidos para periodistas o intermediarios.
- **Promoción electrónica.** Además de la página web, que será el eje central de comunicación (amén de ser también el canal de distribución potencial), se crearán perfiles en las redes sociales más significativas, como Facebook o Twitter, al frente de los cuales se pondrá a un experto en redes sociales, miembro del *Comité de Comunicación*, que mantendrá la comunicación con los usuarios, además de canalizar quejas y sugerencias hacia los *Comités* correspondientes.

## 5.8 INFRAESTRUCTURAS NECESARIAS

### a. SEDE DE LA FUNDACIÓN

La sede oficial de la Fundación se establecerá en **Valladolid**, en un edificio u oficinas propiedad de la Junta de Castilla y León, cedido gratuitamente para realizar tareas administrativas y reuniones del Patronato. Igualmente, será la sede que acogerá los trabajos del *Comité de Planificación*.



## b. CENTROS DE RECEPCIÓN DE VISITANTES DE LOS CAMINOS DE YSABEL

Se tratará de puntos de información que se situarán en localidades claves del itinerario. Su función será la de informar, asesorar y vender al turista los servicios ofrecidos por la Fundación, desde la realización de visitas guiadas hasta el *merchandising* a la venta. También tendrán la capacidad de gestionar reservas en otros lugares del itinerario, mediante el uso de un software de reservas común a todos los CRV del itinerario. En una primera fase, se prevé la creación de cinco Centros de Recepción de Visitantes: en **Dueñas, Aranda de Duero, Zamora, Medina del Campo y Segovia**.

Estos centros se establecerán en locales cercanos a los puntos de interés de la localidad en cuestión, buscando una cesión gratuita de los espacios por parte de las distintas administraciones locales, ya sean Ayuntamientos o Diputaciones.

Por otra parte, la imagen exterior de los centros deberá ser lo más uniforme posible.

## c. SEÑALÉTICA

El establecimiento de una correcta señalización del itinerario es fundamental para la atracción de visitantes y una vez atraídos, que no abandonen el recorrido debido a la falta de la misma. Por ello, se realizará un plan de señalización inmediatamente después de que el *Comité de Planificación* de por concluidos sus trabajos, con el fin de que en el período máximo de un año se haya llevado a cabo la señalización de todas las carreteras y, en su caso, caminos que formen parte del itinerario, así como carteles específicos en la mayoría de localidades.





## 6. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

### 6.1 DOTACIÓN INICIAL

La dotación será de 82.000 €, la cual será aportada por las entidades públicas anteriormente mencionadas: la Junta de Castilla y León y las Diputaciones Provinciales incluidas en el itinerario (7). Se estima que la Junta de Castilla y León participe e instigue el proyecto con una aportación de 12.000 €. Por su parte, las Diputaciones colaborarán con la aportación de 10.000€ cada una. Además, todas estas entidades se comprometerían a mantener un nivel de aportaciones anuales para el funcionamiento de la entidad, que se estiman en 5.000 € por parte de la Junta y en otros 5.000 € por cada Diputación.

Dotación inicial	
Junta de Castilla y León	12.000€
Diputaciones Provinciales	70.000 €
<b>Total</b>	<b>82.000€</b>

Figura 41. Dotación fundacional

### 6.2 INVERSIONES REQUERIDAS

#### 6.2.1 FUNDACIÓN

##### 6.2.1.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Se establecen unos gastos de constitución legales de alrededor de 500 €, además del registro de la marca que se supone en 180€.

En cuanto a la sede administrativa, se establecen las siguientes inversiones para la adecuación del local:

- Mobiliario: oficina y sala de reuniones, 4.500€.
- Reformas del local: 1.200€.
- Equipamiento informático: 2.200€.

Se entiende que el mobiliario y las reformas tendrán una amortización de 10 años y el equipamiento informático de 5 años.

### 6.2.1.2 CENTROS DE RECEPCIÓN DE VISITANTES

Los cinco Centros de Recepción de Visitantes deberán tener una imagen exterior e interior uniforme, deberán disponer de una recepción y de una sala de exposiciones, por ello se prevén las siguientes inversiones (amortizándose al igual que en el caso anterior):

- Mobiliario: recepción y sala de exposiciones, 2.000€ cada CRV. Total: 10.000€.
- Reformas y adecuación CRV: 6.000€ cada uno, total: 30.000€.
- Equipamientos informáticos: 1.100€ en cada CRV, 5.500€ en total.

### 6.2.1.3 ITINERARIO

Para llevar a cabo la señalización del itinerario se prevén los siguientes elementos:

- Carteles de carretera en la entrada y salida de las localidades (31 x 2).
  - o Coste por unidad: 250,00€. Total: 15.500€
- Señales de marca de carretera del itinerario (se estiman 200)
  - o Coste por unidad: 150,00€. Total: 30.000€
- Indicaciones de dirección en caminos (25)
  - o Coste por unidad: 350,00€. Total: 8.750,00€

Esta labor de señalización se llevará a cabo el primer año, con una amortización estimada de 10 años.

Inversión	Cantidad	Años Amort.	Cuota Amortiz.
<b>Mobiliario total</b>	14.500 €	10	1450€
<b>Reformas total</b>	31.200 €	10	3120€
<b>Eq. Informát. total</b>	7.700 €	5	1540€
<b>Señaliz. Itinerario</b>	54250 €	10	2425€
<b>Total</b>	107.650 €		11535€

Figura 42. Tabla de inversiones y amortizaciones

Se entiende que el valor residual al final del período de amortización es siempre cero.



## 6.3 PRESUPUESTO DE GASTOS

### 6.3.1 GASTOS FIJOS

Se consideran gastos fijos a aquellos que no están relacionados directamente con la actividad de explotación económica de la entidad, es decir, son gastos que se van a producir independientemente de las ventas o actividades que se realicen. Aquí se incluyen los siguientes: gastos de personal, gastos de promoción, gastos externalizados (asesoría y seguridad), gastos de suministro básicos (agua, luz, teléfono, seguros, material de oficina) y por último los gastos del funcionamiento de la estructura de la Fundación (dietas de los miembros de Patronato y Comités).

#### 6.3.1.1 GASTOS DE PERSONAL

Los puestos de trabajo remunerados de la Fundación serán los siguientes:

- Gerente/Coordinador. Se buscaría un perfil profesional híbrido, con titulaciones en los campos de Economía y Humanidades. El perfil de edad se establece a partir de los 45 años. Se supone un sueldo de 1.400€ mensuales en 14 pagas.
- Ayudante administrativo: Se buscaría un perfil joven de entre 20-30 años, con titulación de F.P. Sueldo de 900€ mensuales en 14 pagas.
- Gestores de los CRV. Se buscaría el perfil de gestores culturales jóvenes (20-30). Un gestor cultural por cada CRV. Sueldo estimado de 1.150€ mensuales en 14 pagas.

Se entiende que todas las cantidades crecen al 3% anual. Por otra parte, el gasto en personal también engloba las aportaciones a la Seguridad Social. Para ello se han aplicado las distintas bases de cotización y también las bonificaciones de la Ley 11/2013 (que se aplican a los tres primeros años de contrato), por lo que los contratos antes referidos serían de carácter indefinido y se contrataría siempre a desempleados. A continuación, se resumen los gastos de personal a 5 años, incluyendo salarios y pagos a la Seguridad Social:



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Salarios</b>	<b>112.700,00 €</b>	<b>115.360,00 €</b>	<b>118.820,80 €</b>	<b>122.385,42 €</b>	<b>126.056,99 €</b>
<b>Gerente</b>	19.600,00 €	20.188,00 €	20.793,64 €	21.417,45 €	22.059,97 €
<b>Ayudante</b>	12.600,00 €	12.978,00 €	13.367,34 €	13.768,36 €	14.181,41 €
<b>Gestores</b>	80.500,00 €	82.915,00 €	85.402,45 €	87.964,52 €	90.603,46 €
<b>Seguridad Social</b>	<b>29.178,30 €</b>	<b>28.732,75 €</b>	<b>28.291,84 €</b>	<b>40.516,46 €</b>	<b>41.731,95 €</b>
<b>Gerente</b>	5.148,40 €	5.302,85 €	5.461,94 €	7.046,34 €	7.257,73 €
<b>Ayudante</b>	3.045,40 €	2.945,40 €	2.845,40 €	4.529,79 €	4.665,68 €
<b>Gestores</b>	20.984,50 €	20.484,50 €	19.984,50 €	28.940,33 €	29.808,54 €
<b>TOTAL</b>	<b>141.878,30 €</b>	<b>144.092,75 €</b>	<b>147.112,64 €</b>	<b>162.901,88 €</b>	<b>167.788,94 €</b>

Figura 43. Tabla de gastos de personal

### 6.3.1.2 PROMOCIÓN

Según lo expuesto en el plan de marketing, se prevén las siguientes acciones y su coste estimado:

- **Campañas de publicidad:**
  - o Primer año: Campaña en medios electrónicos y en medios especializados.
    - Estimación de coste: 11.000,00€
  - o Segundo año: Sólo medios especializados
    - Estimación de coste: 3.500,00€
- **Presencia en ferias:**
  - o Estimación de coste anual: 5.000,00€
- **Edición de folletos, posters, vídeos promocionales**
  - o Estimación gasto primer año: 3000,00€
- **Página web:**
  - o Estimación de coste de creación: 1500,00€
  - o Mantenimiento anual (a partir del segundo año): 500,00€

Se resumen en la siguiente tabla:

Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad</b>	11.000€	3.500	-	-	-
<b>Ferías</b>	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€
<b>Edición</b>	3.000€	-	-	-	-
<b>Web</b>	1.500€	500 €	500 €	500 €	500 €
<b>Total</b>	20.500€	9.000€	5.500€	5.500€	5.500€

Figura 44. Gastos de promoción



### 6.3.1.3 GASTOS EXTERNALIZADOS

Se externalizarán los siguientes apartados: asesoría y seguridad de los CRV, con un coste estimado total de 3.000€ anuales, con un crecimiento del 3% anual.

### 6.3.1.4 GASTOS DE SUMINISTROS

Se entienden por tales los gastos inherentes al funcionamiento de los locales físicos, tales como agua, luz, teléfono/internet y material de oficina. Se estiman en 1.000€ mensuales, 12.000 € al año.

### 6.3.1.5 GASTOS ESTRUCTURALES

Se refieren a los gastos ocasionados por el funcionamiento de Patronato y Comités, básicamente en las dietas por desplazamiento de sus miembros, que, aunque se pretenderá que sean mínimos, se establecen en 10.000€ anuales.

### 6.3.1.6 GASTOS FINANCIEROS

Se solicitará un préstamo de 40.000€ a una entidad financiera para que la Fundación disponga de liquidez suficiente. Se supone un interés del 8% anual, sin comisión de apertura y a abonar en los primeros cinco años de vida de la Fundación. Estos gastos se establecen como sigue:

PERÍODO	CUOTA	INTERESES	AMORT. DEL PRINC.	PRINCIPAL AMORT.	CAPITAL PENDIENTE
0					40.000,00 €
1	10.018,26 €	3.200,00 €	6.818,26 €	6.818,26 €	33.181,74 €
2	10.018,26 €	2.654,54 €	7.363,72 €	14.181,98 €	25.818,02 €
3	10.018,26 €	2.065,44 €	7.952,82 €	22.134,79 €	17.865,21 €
4	10.018,26 €	1.429,22 €	8.589,04 €	30.723,84 €	9.276,16 €
5	10.018,26 €	742,09 €	9.276,16 €	40.000,00 €	- €

Figura 44. Tabla de amortización del préstamo

## 6.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTES DE EXPLOTACIÓN

### 6.4.1 ESTIMACIÓN DE VISITANTES

En primer lugar se necesita disponer de una aproximación de los visitantes que recibirá el itinerario, pues a más visitantes, más ingresos se percibirán de los productos a la venta (tales como la *Cédula Isabelina*, las visitas guiadas o los distintos productos a la venta en los CRV).

Para ello se compara la cifra de visitantes nacionales totales a Castilla y León según la Junta de Castilla y León con el número de visitantes nacionales a Castilla y León por motivos culturales según el Ministerio de Cultura:

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variación</b>
<b>Número de visitantes totales</b>	5.018.785	4.695.613	-6,44%
<b>Visitantes por motivos culturales</b>	850.300	924.900	+8,77%
<b>Porcentaje</b>	16,94%	19,70%	
<b>Turistas nacionales</b>			

Figura 45. Visitantes nacionales a Castilla y León. Fuente Ministerio de Cultura y Junta de Castilla y León

En esta primera comparación ya se puede comprobar que mientras el número de visitantes nacionales totales cae más del 6% respecto al año anterior, los turistas culturales en particular no descienden, sino que ascienden en 2012 respecto de 2011 más de un 8%. Respecto a los visitantes extranjeros, la variación es muy distinta, pues caen tanto el número de visitantes totales como los que lo hacen por motivos culturales, siendo más acusada la caída en estos últimos, de casi el 6%.

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Variación</b>
<b>Número de visitantes totales</b>	1.114.909	1.107.135	-0,69%
<b>Visitantes por motivos culturales</b>	505.400	475.600	-5,89%
<b>Porcentaje</b>	45,33%	42,95%	
<b>Turistas internacionales</b>			

Figura 46. Visitantes extranjeros a Castilla y León. Fuente Ministerio de Cultura y Junta de Castilla y León

Estos datos arrojarían un total de 1.355.700 turistas culturales para el año 2011 y un total de 1.400.500 para 2012, un crecimiento global del 3,3% interanual. Este casi millón y medio de visitantes sería el **objetivo potencial**, donde se ubicarían los turistas que podrían interesarse por nuestro itinerario. Además, cabe señalar otro dato que facilita el Ministerio de Cultura, aunque sea un dato nacional: del total de viajes por razones de ocio, recreo y vacaciones (donde está encuadrado también el turismo cultural), cuando el motivo principal del viaje no es el cultural, se realizan actividades culturales en el 61,7% de las ocasiones (2012); por razones de visita a familiares se realizan en el 46,4% de las veces y en general, del total de viajes, en el 50,7%. Por lo que se puede pensar que realizar actividades culturales es algo habitual o mayoritario en el que hace turismo, así que esa cifra potencial podría ser mayor.



Si se efectuase un análisis del turismo cultural en las distintas provincias se podría especificar aún más el número de visitantes potenciales, pero, desgraciadamente no es posible. Sin embargo, sí que existe un dato que, ya se ha analizado, que tiene que ver con el turismo cultural y más específicamente, con el turismo cultural relacionado con el personaje protagonista del itinerario. Se trata de las estadísticas de visitantes del Palacio Real Testamentario de Medina del Campo, que pueden servir de termómetro de visitantes atraídos por la figura de *Isabel la Católica*. Como se vio, y si exceptuamos el año inaugural, nos movemos entre 2005 y 2014 en una horquilla de visitantes que va desde los 8.000 hasta los 15.000, por lo que ésta sería una cifra de la que partir, como mínimo (si la ciudad o localidad es mayor, recibirá normalmente más).

Además para averiguar el tirón que puedan tener las visitas guiadas centradas en la figura de Isabel se pueden utilizar las últimas estadísticas publicadas por la empresa municipal de turismo de Segovia, en las que se hace un repaso de su oferta de visitas guiadas temáticas, entre las cuales encontramos una ruta guiada basada en la figura de Isabel, implementada este 2013 tras el éxito de la serie de TVE.

	P.Humanid.	Por la judería	Isabel	Acueducto	Total
Nº v. guiadas	8612	300	<b>714</b>	155	9781

Figura 47. Visitas guiadas en Segovia en 2013. Fuente: Empresa Municipal de Turismo de Segovia

En su primer año de existencia, la visita temática centrada en Isabel es la segunda más demandada por los visitantes de Segovia. El mismo informe turístico informa de un total de 299.354 consultas realizadas en sus distintos centros, de los cuales 9.781 realizaron alguna visita guiada, lo que supone un 3,27% del total. Por lo tanto, se puede pensar en que el turista prefiere recorrer las ciudades por su cuenta, aun a riesgo de perderse datos de importancia. Esto se puede achacar a múltiples razones: al tiempo disponible para visitar la ciudad, a viajar con niños (a los cuales les puede resultar más pesado realizar visitas guiadas), o, simplemente, al gusto por recorrer las ciudades a su aire.

Por lo tanto, se podría estimar en casi millón y medio a los turistas potenciales, en alrededor de los 15.000 por provincia (oscilando conforme al tamaño y atractivo de la provincia y de la localidad) los interesados específicamente por la figura de Isabel y en que un porcentaje de visitantes alrededor del 5% elegirá realizar una visita guiada. Por lo tanto, se realiza la siguiente estimación de visitantes, teniendo en cuenta también las labores de promoción que se realizarán cada año (se supone un crecimiento del 25% el segundo año, un 15% para el tercero, y un 5% los años cuarto y quinto):

Previsión crecimiento		25%	15%	5%	5%
Estimación visitantes	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Aranda</b>	18000	22500	25875	27168,75	28527,1875
<b>Medina</b>	15000	18750	21562,5	22640,625	23772,6563
<b>Dueñas</b>	10000	12500	14375	15093,75	15848,4375
<b>Zamora</b>	18000	22500	25875	27168,75	28527,1875
<b>Segovia</b>	22000	27500	31625	33206,25	34866,5625
<b>Media CRV</b>	16800	21000	24150	25357,5	26625,375
<b>Totales</b>	<b>83000</b>	<b>103750</b>	<b>119312,5</b>	<b>125278,125</b>	<b>131542,031</b>

Figura 48. Estimación de visitantes de *Los caminos de Ysabel*

#### 6.4.2 INGRESOS Y COSTES POR ACTIVIDADES DE LA FUNDACIÓN

La Fundación va a realizar tres tipos de actividades: jornadas informativas, conferencias y exposiciones.

La primera categoría hace referencia a las distintas jornadas de carácter informativo en las que se pondrán en común a medios de comunicación y a población en general todas las novedades referentes al itinerario cultural. Se realizarán dos veces al año y tendrán un coste estimado de 750€ cada una, sin previsión de obtener ingresos.

Las conferencias versarán tanto sobre la figura de Isabel y su época, como sobre la conceptualización del itinerario cultural. Se esperan realizar dos conferencias al año, con un coste estimado de 1.200€ cada una, de carácter gratuito para el asistente.

Sin embargo, las exposiciones sí supondrán ingresos. Se realizarán en los *Centros de Recepción de Visitantes* y se accederá a ellas por un simbólico precio de 1,5€. Debido a que cada exposición será distinta en cada CRV y a ese precio simbólico, se prevé la asistencia del 60% de los visitantes totales. Las exposiciones tendrán un coste de creación y mantenimiento de 4.000 €, siendo la cifra total de 20.000€ anuales el primer año. Las muestras se renovarán cada año.

#### 6.4.3 INGRESOS Y COSTES DE LA REALIZACIÓN DE VISITAS GUIADAS

Se pretenden realizar visitas guiadas en las localidades con CRV. Para ello, se contratarán guías profesionales *freelance* que supondrán un coste del 60% del precio de la visita, en el que se ofrecerán descuentos y bonificaciones a partir de una tarifa general de 4 €. Se estima un



precio medio de 3,5€ (creciendo al 3% anual) y una cantidad de visitas guiadas que represente un 2,5% el número total de visitantes. Así, tenemos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número V.G.</b>	2075	2593,75	2982,8125	3131,953125	3288,550781
<b>Precio Medio</b>	3,5 €	3,605€	3,713€	3,8245€	3,94€
<b>Costes</b>	4357,5 €	5610,28€	6645,38€	7186,98€	7772,72€
<b>Ingresos</b>	7262,5€	9350,47€	11075,63€	11978,29€	12954,53€

Figura 49. Número, coste e ingresos de las visitas guiadas

#### 6.4.4 INGRESOS Y COSTES POR VENTA DE PRODUCTOS

Los productos que se pondrán a disposición de los visitantes en los CRV serán: la tarjeta promocional "Cédula Isabelina"; libros y obras de divulgación del personaje protagonista y de la época; guías de viaje, guías informativas y obras de divulgación editadas por la Fundación; recuerdos de lujo y, por último, recuerdos "normales".

La Cédula Isabelina será una tarjeta promocional que ofrecerá descuentos en la realización de visitas guiadas, acceso gratuito a las exposiciones de los CRV, y en restaurantes, alojamiento y entidades culturales que se concretarán cuando se llegue a los acuerdos y convenios necesarios con las mismas. La tarjeta tendrá unos costes por unidad de 3€ y se prevé que accedan a su compra un 5% de los visitantes totales el primer año, que gracias a las tareas de promoción se llegue a un 10% el segundo año y que continúe ascendiendo hasta el 15% el quinto año, suponiendo un 12% para el tercer año y un 14% para el cuarto. Los precios de venta al público oscilarán entre los 12€ (para núcleos familiares de dos adultos y menores ilimitados) y los 6€ (desempleados, estudiantes, jóvenes menores de 30 años, mayores de 65), teniendo una tarifa general de 7,5€, siendo éste el precio medio de la tarjeta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número tarjetas</b>	4150	10375	14317,5	17538,9375	19731,30469
<b>Precio medio</b>	7,5	7,725	7,95675	8,1954525	8,44131608
<b>Costes</b>	12450€	32058,75€	45568,31€	57495,81€	66623,27€
<b>Ingresos</b>	31125€	80146,88€	113920,77€	143739,53€	166558,18€

Figura 46. Número de tarjetas vendidas, costes e ingresos.

En cuanto a la siguiente categoría, la de libros y obras de divulgación del personaje y su época, debido al carácter regulado de su precio, se trabajará con un margen de beneficio del 5%. El

precio medio de estos productos se situará en 20€ y se prevé que sean adquiridos por el 1% de los visitantes.

Con las guías editadas por la Fundación se prevé un margen de beneficio mucho mayor, del 35% del precio del producto. Tendrán un precio medio de 7,5€ y se prevé que interesen al menos al 4% de los visitantes.

Los recuerdos denominados "de lujo" se caracterizarán por tener un precio medio considerablemente superior (se tratará de facsímiles o reproducciones a escala de monumentos históricos), estimado en 35€. El margen de beneficio de estos productos girará en torno al 25% su precio de venta. Debido a este carácter restrictivo del precio, se prevé que sean adquiridos por tan solo un 0,5% de los visitantes.

El resto de productos, pertenecen a la categoría "recuerdos". Aquí se encontrarán imanes, postales, gorras, camisetas, etc. El precio medio se situará en los 5€ y se trabajará con un margen de beneficio del 15%. En las estimaciones se ha trabajado con que un 20% de los visitantes adquirirán este tipo de productos.

Como norma general, los precios y costes aumentan un 3% anual y la Fundación abonará el coste de los productos a los proveedores en 90 días, cobrando su venta al contado. Los ingresos y costes se reflejan en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Libro</b>					
Unidades	830	1037,5	1193,125	1252,78125	1315,420313
Coste	15.770,00 €	20.303,88 €	24.049,94 €	26.010,01 €	28.129,83 €
Ingresos	16.600,00 €	21.372,50 €	25.315,73 €	27.378,96 €	29.610,34 €
<b>Guías Fund</b>					
Unidades	3320	4150	4772,5	5011,125	5261,68125
Coste	15.106,00 €	19.448,98 €	23.037,31 €	24.914,85 €	26.945,41 €
Ingresos	23.240,00 €	29.921,50 €	35.442,02 €	38.330,54 €	41.454,48 €
<b>Rec. lujo</b>					
Unidades	415	518,75	596,5625	626,390625	657,7101563
Coste	10.893,75 €	14.025,70 €	16.613,45 €	17.967,44 €	19.431,79 €
Ingresos	14.525,00 €	18.700,94 €	22.151,26 €	23.956,59 €	25.909,05 €
<b>Recuerdos</b>					
Unidades	16600	20750	23862,5	25055,625	26308,40625
Coste	70.550,00 €	90.833,13 €	107.591,84 €	116.360,57 €	125.843,96 €
Ingresos	83.000,00 €	106.862,50 €	126.578,63 €	136.894,79 €	148.051,72 €
<b>Total Costes</b>	<b>112.319,75 €</b>	<b>144.611,68 €</b>	<b>171.292,53 €</b>	<b>185.252,87 €</b>	<b>200.350,98 €</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>137.365,00 €</b>	<b>176.857,44 €</b>	<b>209.487,63 €</b>	<b>226.560,88 €</b>	<b>245.025,59 €</b>

Figura 47. Unidades vendidas, costes e ingresos de la venta de productos



### 6.4.5 INGRESOS POR PATROCINIOS, COLABORACIONES Y AYUDAS ESTATALES

#### 6.4.5.1 PATROCINIO PRIVADO:

Se intentará que las grandes empresas de la región colaboren en el proyecto mediante una aportación económica importante, de tal manera que se esperan alrededor de 20.000€ de aportación anual entre todas las participantes, teniendo siempre en cuenta el interés de participar en proyectos como éste debido a sus ventajas fiscales.

#### 6.4.5.2 ENTIDADES COLABORADORAS (CONVENIOS):

Se espera la participación del sector vitivinícola regional, más especialmente de las dos Rutas del Vino reconocidas, como la de la Ribera del Duero o la de Rueda, así como de la Denominación de Origen Toro. Se espera una colaboración económica de 10.000€ anual.

#### 6.4.5.3 EMPRESAS COLABORADORAS (CONVENIOS):

Se tratará de animar al resto de empresas relacionadas con el sector su contribución al proyecto. Desde el sector hotelero a las agencias de viaje, así como de las empresas de transporte, sin olvidar a los medios de comunicación locales y regionales. Sería todo un éxito si se alcanzaran los 8.000€ en total por año.

#### 6.4.5.4 AYUDAS PÚBLICAS

Como ya se mencionó en el apartado 6.1 *Dotación inicial*, se espera una ayuda anual de carácter público para el funcionamiento de la Fundación de 5.000€ por parte de la Junta de Castilla y León y 5.000€ por cada Diputación involucrada. En total, unos 40.000€ anuales.

Por lo tanto, este capítulo de ingresos (tanto privados como públicos) ascendería a 78.000€ anuales, repartidos de la siguiente forma:

	Cantidad
Junta de Castilla y León	5.000€
Diputaciones Provinciales	35.000€
Patrocinio Privado	20.000€
Convenios de Colaboración	18.000€
<b>Total anual</b>	<b>78.000€</b>

Figura 47. Aportaciones para el funcionamiento de la entidad



## 6.5 CUENTA DE RESULTADOS

A continuación, se muestra la previsión de las cuentas de la Fundación en los primeros cinco años, a través de la cuenta de resultados:

CUENTA DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>81.962,50 €</b>	<b>102.725,47 €</b>	<b>118.456,88 €</b>	<b>124.728,61 €</b>	<b>131.342,35 €</b>
ACTIVIDADES	74.700,00 €	93.375,00 €	107.381,25 €	112.750,31 €	118.387,83 €
VISITAS GUIADAS	7.262,50 €	9.350,47 €	11.075,63 €	11.978,29 €	12.954,53 €
<b>INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTOS</b>	<b>168.490,00 €</b>	<b>257.004,31 €</b>	<b>323.408,40 €</b>	<b>370.300,41 €</b>	<b>411.583,77 €</b>
CEDULA	31.125,00 €	80.146,88 €	113.920,77 €	143.739,53 €	166.558,18 €
MERCADERÍAS	137.365,00 €	176.857,44 €	209.487,63 €	226.560,88 €	245.025,59 €
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>
APORTACIONES PUBLICAS	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
APORTACIONES PRIVADAS	38.000,00 €	38.000,00 €	38.000,00 €	38.000,00 €	38.000,00 €
<b>COSTES VARIABLES O DIRECTOS</b>	<b>153.027,25 €</b>	<b>206.780,71 €</b>	<b>248.624,22 €</b>	<b>275.690,20 €</b>	<b>301.157,15 €</b>
<b>COSTE PRODUCTOS</b>	<b>124.769,75 €</b>	<b>176.670,43 €</b>	<b>216.860,84 €</b>	<b>242.748,69 €</b>	<b>266.974,26 €</b>
CEDULA	12.450,00 €	32.058,75 €	45.568,31 €	57.495,81 €	66.623,27 €
MERCADERÍAS	112.319,75 €	144.611,68 €	171.292,53 €	185.252,87 €	200.350,98 €
<b>COSTE PROFESIONALES</b>	<b>28.257,50 €</b>	<b>30.110,28 €</b>	<b>31.763,38 €</b>	<b>32.941,52 €</b>	<b>34.182,89 €</b>
VISITAS GUIADAS	4.357,50 €	5.610,28 €	6.645,38 €	7.186,98 €	7.772,72 €
ORG ACTIVIDADES	23.900,00 €	24.500,00 €	25.118,00 €	25.754,54 €	26.410,18 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>175.425,25 €</b>	<b>230.949,07 €</b>	<b>271.241,06 €</b>	<b>297.338,81 €</b>	<b>319.768,97 €</b>
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>198.913,30 €</b>	<b>190.077,75 €</b>	<b>190.061,14 €</b>	<b>206.327,79 €</b>	<b>211.706,57 €</b>
GASTOS PERSONAL	141.878,30 €	144.092,75 €	147.112,64 €	162.901,88 €	167.788,94 €
SALARIOS	112.700,00 €	115.360,00 €	118.820,80 €	122.385,42 €	126.056,99 €
GERENTE	19.600,00 €	20.188,00 €	20.793,64 €	21.417,45 €	22.059,97 €
AYUDANTE	12.600,00 €	12.978,00 €	13.367,34 €	13.768,36 €	14.181,41 €
GESTORES	80.500,00 €	82.915,00 €	85.402,45 €	87.964,52 €	90.603,46 €
SEGUR.SOC.	29.178,30 €	28.732,75 €	28.291,84 €	40.516,46 €	41.731,95 €
GERENTE	5.148,40 €	5.302,85 €	5.461,94 €	7.046,34 €	7.257,73 €
AYUDANTE	3.045,40 €	2.945,40 €	2.845,40 €	4.529,79 €	4.665,68 €
GESTORES	20.984,50 €	20.484,50 €	19.984,50 €	28.940,33 €	29.808,54 €
<b>PROMOCION</b>	<b>20.500,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>5.500,00 €</b>	<b>5.500,00 €</b>
<b>ASESORIA</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>3.090,00 €</b>	<b>3.182,70 €</b>	<b>3.278,18 €</b>	<b>3.376,53 €</b>
<b>GASTOS COMUNES</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>12.360,00 €</b>	<b>12.730,80 €</b>	<b>13.112,72 €</b>	<b>13.506,11 €</b>
<b>DIETAS PATRONATO/COMITES</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>10.000,00 €</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>11.535,00 €</b>	<b>11.535,00 €</b>	<b>11.535,00 €</b>	<b>11.535,00 €</b>	<b>11.535,00 €</b>
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS(BAIT)</b>	<b>- 23.488,05 €</b>	<b>40.871,32 €</b>	<b>81.179,93 €</b>	<b>91.011,02 €</b>	<b>108.062,40 €</b>
GASTOS FINANCIEROS	3.200,00 €	2.654,54 €	2.065,44 €	1.429,22 €	742,09 €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>- 26.688,05 €</b>	<b>38.216,78 €</b>	<b>79.114,49 €</b>	<b>89.581,81 €</b>	<b>107.320,31 €</b>
<b>BENEFICIO NETO(BDI)</b>	<b>- 26.688,05 €</b>	<b>38.216,78 €</b>	<b>79.114,49 €</b>	<b>89.581,81 €</b>	<b>107.320,31 €</b>

Figura 48. Cuenta de resultados para los primeros cinco años

Como se observa, los resultados que se presentan son bastante positivos, pues sólo se presentan pérdidas el primer año (en el que se realizan las inversiones), mientras que los siguientes años ya se producen los beneficios suficientes como para compensar la inversión estatal inicial.



## 6.6 BALANCES DE SITUACIÓN

Ahora el análisis se centra en la situación patrimonial de la Fundación durante los tres primeros años, con la representación del balance de situación inicial al comienzo de la actividad y los balances de situación al final de los años 1, 2 y 3.

### Inicial

Activo		PN+PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>	<b>107.650,00 €</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>81.320,00 €</b>
Inmovilizado material	107.650,00 €	Dotación	82.000,00 €
<b>Activo corriente</b>	<b>24.067,48 €</b>	Reserva voluntaria	-680 €
Existencias	10.397,48 €	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>40.000,00 €</b>
Efectivo	13.670,00 €	Deudas l/p	40.000,00 €
		<b>Pasivo corriente</b>	<b>10.397,48 €</b>
		Proveedores	10.397,48 €
<b>Total</b>	<b>131.717,48 €</b>	<b>Total</b>	<b>131.717,48 €</b>

### Año 1

Activo		PN+PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>	<b>96.115,00 €</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>54.451,95 €</b>
Inmovilizado material	107.650,00 €	Dotación	82.000,00 €
- Amortizaciones	-11.535,00 €	Reserva voluntaria	-680 €
<b>Activo corriente</b>	<b>22.711,13 €</b>	Resultado ejercicio	-26.868,05 €
Existencias	10.397,48 €	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>33.181,74 €</b>
Efectivo	12.313,65 €	Deudas l/p	33.181,74 €
		<b>Pasivo corriente</b>	<b>31.192,44 €</b>
		Proveedores	31.192,44 €
<b>Total</b>	<b>118.826,13 €</b>	<b>Total</b>	<b>118.826,13 €</b>

### Año 2

Activo		PN+PASIVO	
<b>Activo no corriente</b>	<b>84.580,00 €</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>92.668,73 €</b>
Inmovilizado material	107.650,00 €	Dotación	82.000,00 €
-Amortizaciones	-23.070,00 €	Reserva voluntaria	-680 €
<b>Activo corriente</b>	<b>78.074,36 €</b>	Resul. Neg. Anterior	-26.868,05 €
Existencias	14.722,54 €	Resultado ejercicio	38.216,78 €
Efectivo	63.351,82 €	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>25.818,02 €</b>
		Deudas l/p	25.818,02 €
		<b>Pasivo corriente</b>	<b>44.167,61 €</b>
		Proveedores	44.167,61 €
<b>Total</b>	<b>162.654,36 €</b>	<b>Total</b>	<b>162.654,36 €</b>

### Año 3

Activo		PN+PASIVO	
Activo no corriente	73.045,00 €	Patrimonio Neto	171.783,22 €
Inmovilizado material	107.650,00 €	Dotación	82.000,00 €
-Amortizaciones	-34.605,00 €	Reserva voluntaria	6.761,73 €
Activo corriente	170.818,63 €	Reserva legal	3.907,00 €
Existencias	24.067,48 €	Resultado ejercicio	79.114,49 €
Efectivo	152.746,89 €	Pasivo no corriente	17.865,21 €
		Deudas l/p	17.865,21 €
		Pasivo corriente	54.215,21 €
		Proveedores	54.215,21 €
Total	243.863,63 €	Total	243.863,63 €

Figuras 49, 50, 51 y 52. Balances de situación

Estos datos ponen de relevancia el aumento patrimonial de la entidad con el paso de los ejercicios, gracias a los beneficios que se vieron en la cuenta de resultados. Sin embargo, aunque esto ya demuestra una (en principio) rentabilidad, se procede a comprobarlo mediante la aplicación de una serie de ratios, que servirán para conocer aspectos tales como liquidez, solvencia y rentabilidad económica (ROI).

## 6.7 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Antes y en primer lugar, hay que fijarse en el denominado **fondo de maniobra**, que tiene la capacidad de medir el equilibrio patrimonial de la entidad, además de otorgar una primera información sobre la situación de liquidez de la misma, ya que el fondo de maniobra supone que con el activo corriente la entidad es capaz de asegurar las obligaciones de pago corrientes (a corto plazo, incluso con un margen para gastos imprevistos), de tal forma:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Aplicado a la Fundación aquí desarrollada, quedaría así:

**Año 1:** -8.481,31 €

**Año 2:** 33.906,75 €

**Año 3:** 116.603,42 €

La situación más delicada se daría al final del primer año, pues la negatividad de la cifra indica un desequilibrio patrimonial debido a las pérdidas que se obtienen tras la inversión inicial. Los



siguientes años se dispone de la liquidez suficiente como para afrontar los pagos a corto plazo, con una solvencia holgada capaz de hacer frente a imprevistos, como se verá a continuación.

El **ratio de solvencia técnica** o de liquidez a medio plazo indica la capacidad que tiene la Fundación de hacer frente a sus pagos en el medio plazo. Por ello, se halla relacionando el pasivo corriente (las deudas a pagar en el próximo año) con el activo corriente (en este caso, las existencias y la tesorería) así:

$$\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

En este caso:

**Año 1: 0,73**

**Año 2: 1,77**

**Año 3: 3,15**

Los valores aconsejables se encuentran entre 1,5 y 2, punto a partir del cual se considera que el activo corriente está ocioso y pierde su rentabilidad. Entonces, en el segundo año se mantiene una solvencia adecuada, pero a partir del tercer año (y conforme a la cuenta de resultados anterior es posible que continúe aumentando) se revela la circunstancia de disponer de recursos ociosos, que pierden rentabilidad al no ser utilizados.

A continuación, se determinará la rentabilidad de la Fundación, a través de los ratios de rentabilidad económica y rentabilidad financiera. El primero, pone en relación los resultados obtenidos (antes de intereses e impuestos) con todo el activo de la entidad, aislándolos por tanto de la financiación que hayan requerido. El segundo, en cambio, es la relación entre lo que se obtiene (los resultados) y los recursos que se han utilizado para ello.

$$\text{Rentabilidad económica (ROI)} = \text{BAIT (resultado antes de intereses e impuestos)} / \text{Activo total}$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \text{BAT (resultado antes de impuestos)} / \text{Patrimonio Neto.}$$

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>R. E.</b>	<b>-0,20</b>	<b>0,25</b>	<b>0,33</b>
<b>R. F.</b>	<b>-0,49</b>	<b>0,41</b>	<b>0,46</b>

En este caso, se puede observar como con el paso del tiempo, la Fundación se va haciendo cada vez más rentable. Los valores aconsejables en estos ratios indican que cuanto mayores sean éstos, mayor será la rentabilidad de la inversión inicial. Ésta es una cuestión muy

importante al tratarse de una Fundación que cuenta con fondos públicos en su dotación inicial pues garantiza la rentabilidad de los recursos públicos invertidos en su puesta en marcha y posterior funcionamiento.

Resumiendo, en este análisis se ha demostrado la viabilidad de la inversión pública en la Fundación, ya que ésta es capaz de ser rentable y solvente. Sin embargo, a nivel técnico se identifica un posible problema: los activos o recursos ociosos, provenientes de los beneficios que la Fundación va obteniendo desde el segundo año.

Debido al carácter de la entidad (tanto sin ánimo de lucro como público) esos beneficios deben ser reinvertidos con fines de interés general, y en este caso y como ya se comentó en las primeras hojas de este trabajo, se deben conducir esos beneficios a la preservación del patrimonio cultural que se está explotando turísticamente. Por ello, se plantean los siguientes objetivos a cubrir con la mayoría de los beneficios (descontando los posibles gastos imprevistos en la estructura de la organización):

- **Recuperación del Patrimonio Histórico** en ruina o en lamentable estado de conservación en las localidades del itinerario;
- **Conservación y mantenimiento** del Patrimonio Histórico que forma parte del itinerario;
- **Donaciones a entidades sin ánimo de lucro** que fomenten la preservación del Patrimonio Histórico de la región;
- **Apoyo económico a la organización de manifestaciones culturales de carácter histórico** en las localidades del itinerario (como las recreaciones históricas o ferias medievales).

Así, esos recursos ociosos tendrían la finalidad de redundar la explotación económica turística en los bienes culturales objeto de explotación, con lo que estos bienes adquirirían más valor, o al menos, habría más recursos con los que afrontar su mantenimiento y/o reparación.

Por otra parte, el crecimiento patrimonial de la Fundación también abre la puerta a la inversión (a partir del cuarto o quinto año) en nuevos Centros de Recepción de Visitantes y/o en el desarrollo de nuevas rutas temáticas.

Para finalizar, huelga decir que la entidad que desde estas líneas se ha intentado crear (aun pudiendo ser viable) necesita de la colaboración y el decidido apoyo de las instituciones públicas tanto para gestarse como para mantener su funcionamiento, por lo que su futuro no estará exento de incertidumbres que afecten tanto a la oscilación de los presupuestos públicos como a la composición política de las propias instituciones.



## 7. Conclusiones

En la introducción de este trabajo se configuraba como objetivo principal del mismo la creación de un itinerario cultural basado en la figura de Isabel la Católica, instigado desde las instituciones públicas, que explotara el turismo cultural de una forma sostenible respecto del Patrimonio Cultural regional.

Pues bien, en este trabajo se han alcanzado varias conclusiones al respecto.

En primer lugar, el itinerario se ha desarrollado gracias a los cánones dispuestos por organismos como el ICOMOS o el Consejo de Europa, atendiendo a cuestiones como la identificación, la autenticidad o la integridad del mismo, lo que demuestra la conveniencia de seguirlos.

En segundo lugar, se ha convenido que el itinerario esté gestionado por una entidad que asegure su estabilidad y estructura organizativa; por esta razón, en este trabajo se ha creado una Fundación de carácter público con una estructura organizativa y de funcionamiento detallada, así como de las distintas fases que requerirían su implantación. También se la ha dotado de un presupuesto razonable capaz de hacer frente a las actividades de promoción y difusión necesarias.

En tercer lugar, la Fundación creada debe ser instigada por las instituciones públicas, pues aunque una fundación de carácter privado también deba cumplir con unos fines de interés general, se entiende que el Patrimonio Cultural es algo más que el interés general, en tanto que su mantenimiento y conservación suele corresponder a las instituciones públicas, por lo que serán éstas las que deban instigar y apoyar un proyecto que pone en explotación el Patrimonio Cultural.

En cuarto lugar, el itinerario y la Fundación conforman un proyecto rentable para las arcas públicas, tal y como han expresado los ratios de rentabilidad económica y financiera, aun cuando los beneficios no vayan a regresar a las arcas públicas de una forma directa, sino que lo harán de una forma indirecta, pues si la Fundación destina sus beneficios a colaborar en el mantenimiento, conservación y recuperación del Patrimonio, la cantidad a aportar en estos aspectos por las instituciones públicas debería ser menor.



En quinto lugar, el proyecto ha demostrado ser viable siempre y cuando cuente con el respaldo y el decidido apoyo de las instituciones públicas, pues a éstas pertenecen todos los recursos económicos iniciales, y en menor medida, de la colaboración privada, pues también debe ser partícipe del proyecto.

Por último, se puede resumir la conclusión en que es factible la realización y puesta en marcha de un itinerario cultural que utilice la Historia como atracción principal o como nexo común para acercar visitantes a Castilla y León, región con una historia y un patrimonio cultural privilegiado. Un patrimonio que en muchas ocasiones se pierde o se deteriora y que en situaciones de crisis económica se vuelve más vulnerable, pues los recursos que a éste se destinan son cada vez menores. Por ello, utilizar estrategias turísticas como la que se ha intentado realizar en este proyecto puede ser una solución para que nunca falten recursos con los que cuidar, proteger y preservar el Patrimonio que se dejará como legado a las generaciones venideras. Quizá Castilla y León, debido a su excepcional patrimonio cultural, sea el territorio más adecuado para implantar proyectos como este. Sin embargo, el necesario apoyo institucional para la cimentación del mismo y el delicado estado de las cuentas públicas, se presentan como las mayores dificultades para el futuro del proyecto.

Aun así, se puede finalizar pensando que a mayores y más complicadas dificultades se enfrentó Isabel I y fue capaz de superarlas una detrás de otra. Recuperando las palabras de Castiglione, ojalá ese espíritu de superación que caracterizó a la *Reina Católica* siguiera presente, *como ese molino que sigue girando aun cuando amaina el viento*, y sirviera de inspiración y motivación a los responsables de las instituciones que pueden convertir este proyecto en realidad.







## 8. ANEXO

### FUENTES DE LA FIGURA 2. ESBOZO DE INVENTARIO DE RECURSOS CULTURALES DE CASTILLA Y LEÓN

En la realización de categorías se sigue a Grande Ibarra (2001) y se trata de equiparar estadísticamente con algunas categorías oficiales cuando ha sido posible. En otros casos se combinan algunas categorías y en otras- por inexistencia de datos oficiales- se ha buscado en listados del portal de Turismo Castilla y León y en fuentes periodísticas,

Para la primera gran categoría, Museos y Manifestaciones Culturales se han equiparado con las mismas categorías de datos que ofrece el Ministerio de Cultura a través de *culturabase*.

Para la categoría de Folklore:

- Manifestaciones religiosas: Se ha equiparado con fiestas de Semana Santa en la región que dispongan de declaración de interés turístico nacional o internacional (bien sea a toda la celebración o a parte de ella). Según Turismo Castilla y León.
- Ferias, mercados y gastronomía: Se equipara a "Fiestas gastronómicas" y "Denominaciones de origen". El primer dato se obtiene del portal Turismo Castilla y León en su categoría Gastronomía>Productos, platos y fiestas gastronómicas>Fiestas Gastronómicas. El segundo dato se obtiene de la base de datos del Ministerio de Agricultura, incluyendo Denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas<sup>24</sup>.
- Música, danza, artesanía: Se equipara con Festivales de Música y Danza, datos que se pueden obtener de *culturabase*. En este caso, 68 de Música por 18 de Danza en 2013. Respecto a la artesanía, se consulta el directorio de Artesanos registrados en FOACAL y se obtienen las siguientes cifras: Ávila: 19, Burgos: 19, León: 22, Palencia: 15, Salamanca: 13, Segovia: 12, Soria: 7, Valladolid: 71, Zamora: 15. En total, 193<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Consultado en 10/6/2014 en <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/default.aspx>

<sup>25</sup> Consultado el 10/6/2014 en <http://www.foacal.org/foacal2010/P%FABlico/Directorio>

- Arquitectura popular: Sainz Guerra (2012) lista 96 bienes de Patrimonio etnográfico inmueble en Castilla y León.

Respecto de la categoría Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas:

- Patrimonio industrial. Existe un proyecto de inventario del Patrimonio Industrial de Castilla y León<sup>26</sup>, sin embargo no está actualizado y sólo muestra datos de Segovia y Ávila. Sin embargo, en un principio este inventario ya se concluyó según distintas fuentes periodísticas<sup>27</sup><sup>28</sup>, arrojando un resultado de 4887 bienes de Patrimonio Industrial en nuestra comunidad.
- Centros de arte contemporáneo: Según Turismo Castilla y León existen 7 centros de arte contemporáneo en Castilla y León: Esteban Vicente (Segovia), Obispo Velloso (Ayllón), Fundación Díaz-Caneja (Palencia), Patio Herreriano (Valladolid), Pinacoteca (Zarzuela del Monte), Exposición permanente (Santo Domingo de Silos) y el Museo municipal Ángel Miguel de Arce López (Sasamon). Los 8 se obtienen sumando el MUSAC a esta lista.

Acontecimientos programados:

- Artísticos: Se ha encuadrado en la categoría de datos de festivales de cine y festivales teatrales de *culturabase* para 2013 en Castilla y León.
- Recreativos: En Turismo Castilla y León se listan 101 resultados en Turismo cultural>Fiestas>Fiestas de Interés Turístico. También existe una guía editada disponible en la misma dirección<sup>29</sup>.
- Otros: en esta categoría se han ubicado los festejos taurinos de la comunidad y se han clasificado según las estadísticas disponibles en *culturabase* para Asuntos Taurinos en 2013 en Castilla y León, que hace distinción entre festejos taurinos y festejos populares.

<sup>26</sup> <http://www.patrimonioindustrialcastillayleon.com/>

<sup>27</sup> Noticia publicada el 31/10/2011 en [elnortedecastilla.es](http://elnortedecastilla.es/): "Castilla y León cuenta con 4887 bienes de Patrimonio industrial". Consultado en 10/6/2014 en <http://www.elnortedecastilla.es/20111031/local/leon/castilla-leon-cuenta-bienes-201110311611.html>

<sup>28</sup> Noticia publicada el 31/10/2011 en [EuropaPress.es](http://europapress.es/): "Cultura y Turismo cataloga 4.887 bienes del Patrimonio Industrial de CyL con el fin de buscar su proyección turística". Consultado el 10/06/2014 en <http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-cultura-turismo-cataloga-4887-bienes-patrimonio-industrial-cyl-fin-buscar-proyeccion-turistica-20111031142608.html>

<sup>29</sup> Consultado el 11/6/2014 en <http://www.turismocastillayleon.com/cm/images?idMmedia=201196>

**INVENTARIO DE LOCALIDADES**

Categoría: A) Localidad de especial relevancia B) Mencionada como lugar en el que sucedieron hechos históricos relevantes C) Mencionada como lugar de paso en el Itinerario de los Reyes Católicos

Localidad	Provincia	Categoría	Conjunto H-A (fecha)	Distancia en km en línea recta <sup>30</sup>	Oficina de Turismo	Viabilidad (Sí/No)
<b>Arévalo</b>	Ávila	A	Sí (1970)	25 (Madrigal)	Sí	Sí
<b>Ávila</b>	Ávila	C	Sí (1982)	30 (El Tiemblo)	Sí	Sí
<b>Madrigal de las Altas Torres</b>	Ávila	A	Sí (1963)	25 (Arévalo)	Sí	Sí
<b>El Tiemblo</b>	Ávila	B <sup>31</sup>	No	30 (Ávila)	Sí	Sí
<b>Aranda de Duero</b>	Burgos	C	No	45 (Sepúlveda)	Sí	Sí
<b>Burgos</b>	Burgos	A	Sí (1967)	65 (Baltanás)	Sí	Sí
<b>Astorga</b>	León	C	Sí (1978)	45 (León)	Sí	No
<b>Ponferrada</b>	León	C	Sí (1976)	50 (Astorga)	Sí	No
<b>León</b>	León	C	Sí (1962)	45 (Astorga) 70 (Benavente)	Sí	No <sup>32</sup>
<b>Baltanás</b>	Palencia	B <sup>33</sup>	No	25 (Palencia)	Sí	Sí
<b>Dueñas</b>	Palencia	B <sup>34</sup>	Sí (1967)	15 (Palencia)	Sí	Sí
<b>Carrión de los Condes</b>	Palencia	C	No	38 (Palencia)	Sí	No <sup>35</sup>
<b>Palencia</b>	Palencia	C	Sí (1982)	15 (Dueñas)	Sí	Sí
<b>Cantalapiedra</b>	Salamanca	C	No	14 (Madrigal)	No	Sí

<sup>30</sup> Para medir la distancia en línea recta en km se ha utilizado la herramienta virtual de Google Maps.

<sup>31</sup> Pacto de los Toros de Guisando, 1468.

<sup>32</sup> Respecto a las localidades de la provincia de León, entrañan una gran distancia hasta la zona neurálgica del Itinerario. Podrían sumarse si se encontraran localidades intermedias. En todo caso, podría realizarse un tramo independiente del itinerario con origen y final en la provincia leonesa, o incluso llegando hasta Santiago de Compostela, debido a que fue la parte del Camino de Santiago que realizaron los Reyes Católicos para agradecer al santo sus victorias en la guerra de Granada.

<sup>33</sup> Batalla de Baltanás, 1475.

<sup>34</sup> Lugar donde se conocen Isabel y Fernando en 1469. Hay autores que defienden que la boda *secreta* entre ellos se realizó en este lugar y no en Valladolid. En 1470 nacería aquí la primogénita Isabel y en 1506 se casará Fernando con Germana de Foix.

<sup>35</sup> Carrión de los Condes es mencionada como localidad de paso, no tiene la suficiente relevancia como para incluirse como posible destino del itinerario, ya que el desplazamiento desde Palencia (localidad más cercana) es grande y no sería un punto intermedio, sino final.

<b>Salamanca</b>	Salamanca	B	Sí (1951)	42 (Cantalapiedra)	Sí	Sí <sup>36</sup>
<b>Aguilafuente</b>	Segovia	C	No	11 (Turégano)	No	Sí
<b>Coca</b>	Segovia	C	Sí (1931)	15 (Olmedo)	Sí	Sí
<b>Cuéllar</b>	Segovia	C	Sí (1994)	27 (Aguilafuente)	Sí	Sí
<b>Segovia</b>	Segovia	A	Sí (1941)	25 (Turégano)	Sí	Sí
<b>Sebúlcor</b>	Segovia	C	No	12 (Sepúlveda)	No	Sí
<b>Sepúlveda</b>	Segovia	C	Sí (1951)	12 (Sebúlcor)	Sí	Sí
<b>Turégano</b>	Segovia <sup>37</sup>	C	No	11 (Aguilafuente)	No	Sí
<b>Almazán</b>	Soria	B <sup>38</sup>	No	45 (Burgo de Osma)	Sí	Sí
<b>El Burgo de Osma</b>	Soria	C	Sí (1993)	45 (Almazán) 53 (Aranda de Duero)	Sí	Sí
<b>Gómara</b>	Soria	C	No	30 (Almazán)	No	Sí
<b>Castronuño</b>	Valladolid	C	No	19 (Toro)	No	Sí
<b>Medina de Rioseco</b>	Valladolid	C	Sí (1965)	34 (Valladolid)	Sí	Sí
<b>Medina del Campo</b>	Valladolid	A	Sí (1978)	18 (Olmedo)	Sí	Sí
<b>Olmedo</b>	Valladolid	B <sup>39</sup>	No	18 (Medina del Campo)	Sí	Sí
<b>Simancas</b>	Valladolid	C	Sí (1980)	11 (Valladolid)	Sí	Sí
<b>Tordesillas</b>	Valladolid	B <sup>40</sup>	Sí (1977)	18 (Simancas)	Sí	Sí
<b>Valladolid</b>	Valladolid	A	Sí (1978)	11 (Simancas)	Sí	Sí

<sup>36</sup> Salamanca, aunque tiene una distancia considerable con el núcleo del itinerario, es aconsejable incluirla debido a la relevancia que tuvo su Universidad con las discusiones referentes al plan descubridor de Cristóbal Colón, y la estancia de éste en el Convento de San Esteban salmantino. Asimismo, es visitada por Isabel y Fernando constantemente a lo largo de su reinado.

<sup>37</sup> Las localidades de la provincia de Segovia se encuentran correctamente estudiadas en el plan de promoción de su Diputación Provincial, ya analizado en este trabajo.

<sup>38</sup> Por Almazán entró en Castilla Fernando de Aragón, con la intención de llegar a Dueñas, donde le esperaba Isabel para pactar su matrimonio. Han sido muchos los autores que han retratado esta entrada de forma novelesca.

<sup>39</sup> En 1467, batalla de Olmedo, en la que se enfrentaron las tropas de Enrique IV con las del hermano de Isabel, Alfonso. El resultado fue incierto.

<sup>40</sup> En Tordesillas residió Isabel durante largos períodos de tiempo, especialmente durante la guerra civil posterior a su reclamación. Desde 1509, la heredera de Isabel, Juana I, fue aquí recluida hasta su fallecimiento en 1555.



<b>Benavente</b>	Zamora	C	No	54 (Medina de Rioseco)	Sí	No <sup>41</sup>
<b>Toro</b>	Zamora	B <sup>42</sup>	Sí (1963)	19 (Castronuño)	Sí	Sí
<b>Zamora</b>	Zamora	C	Sí (1973)	29 (Toro)	Sí	Sí

Localidades propuestas: 30, de las cuales 20 cuentan con la declaración o incoación de Conjunto Histórico-Artístico, además Ávila, Segovia, Salamanca y Burgos cuentan con declaraciones Patrimonio de la Humanidad.

---

<sup>41</sup> Benavente sufre el mismo problema que la provincia de León. En caso de desarrollarse el tramo ya mencionado anteriormente, sería una firme candidata a ser incluida.

<sup>42</sup> Batalla de Toro en 1476, que acabó decantando la victoria en la guerra civil hacia el bando de Fernando e Isabel. Aun así, el resultado fue incierto. *Pedro Barbosa Homem*, jurista del siglo XVII en *Discursos de la Jurídica Razón de Estado*, la resume así: “La conclusión, así única como breve, sea que, de esta batalla de Toro, la honra fue del Príncipe Don Juan, el provecho del Rey Católico; la victoria, de ninguno”.

**INVENTARIO DE MANIFESTACIONES CULTURALES**

Provincia	Localidad	Tipo de manifestación cultural	Nombre	Carácter histórico (Si/No)	Fechas de celebración	Entidad promotora
ÁVILA	Arévalo	Mercado medieval /Recreación histórica	Jornadas Medievales/ "Los momos de Ysabel"	Sí	Último fin de semana de julio	Asociación cultural "La Queda"
ÁVILA	Ávila	Mercado medieval / recreación histórica	Jornadas Medievales de Ávila "El mercado de las tres culturas"	Sí	Primer fin de semana de septiembre	Ayuntamiento y coordinación privada
ÁVILA	Ávila	Religiosa	Semana Santa de I.T.I.			
ÁVILA	Madrigal de las Altas Torres	Mercado medieval / Recreación histórica	Madrigal Medieval	Sí	Primer fin de semana de agosto	Asociación cultural "Las 4 Puertas"
ÁVILA	El Tiemblo	Mercado medieval / Recreación histórica	Jornadas Medievales "Tratado de los Toros de Guisando"	Sí	Segundo o tercer fin de semana de septiembre	Ayuntamiento
BURGOS	Aranda de Duero	Gastronómica	Ruta del vino Ribera del Duero	No	Todo el año	Consortio Ruta del Vino Ribera del Duero
BURGOS	Aranda de Duero	Mercado Medieval	Mercado de las tres culturas	Sí	Un fin de semana en Abril o Mayo	Ayuntamiento
BURGOS	Burgos	Mercado medieval / Recreación histórica	Fin de semana Cidiano	Sí	Primer fin de semana de octubre	Ayuntamiento y Asociación de Hostelería
PALENCIA	Dueñas	Recreación histórica	Ruta de las Antorchas	Sí	Primer sábado de julio	Asociaciones culturales y Ayuntamiento



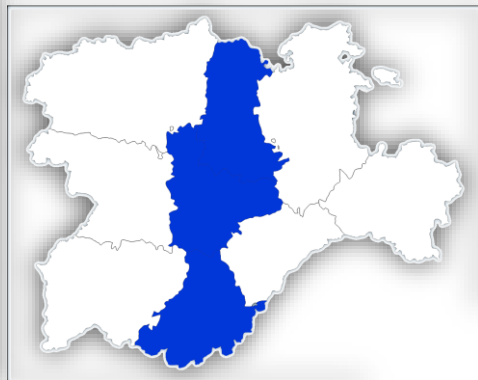
PALENCIA	Palencia	Mercado medieval	Mercado medieval de San Antolín	Sí	Último fin de semana de agosto	Ayuntamiento
PALENCIA	Palencia	Religiosa	Semana Santa de I.T.I.			
SALAMANCA	Salamanca	Mercado medieval	Mercado medieval	Sí	Segundo o tercer fin de semana de septiembre	Ayuntamiento
SALAMANCA	Salamanca	Religiosa	Semana Santa de I.T.I.			
SEGOVIA	Cuéllar	Feria medieval / recreación histórica	Feria Medieval Mudéjar	Sí	Tercer fin de semana de agosto	Ayuntamiento
SEGOVIA	Coca	Mercado medieval	Mercado medieval	Sí	Segundo fin de semana de agosto	Ayuntamiento
SEGOVIA	Turégano	Mercado medieval	Mercado medieval	Sí	Primer fin de semana de mayo	Ayuntamiento
SEGOVIA	Sepúlveda	Feria medieval / Recreación histórica	Feria y Fiesta de los Fueros	Sí	Tercer fin de semana de julio	Ayuntamiento
VALLADOLID	Medina de Rioseco	Religiosa	Semana Santa de I.T.I			
VALLADOLID	Medina del Campo	Feria medieval / recreación histórica	Semana Renacentista "Imperiales y Comuneros"	Sí	Tercera semana de agosto	Ayuntamiento y Asociación cultural "Imperiales y Comuneros"
VALLADOLID	Medina del Campo	Religiosa	Semana Santa de I.T.I.			

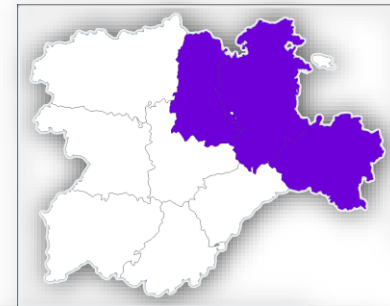


VALLADOLID	Tordesillas	Recreación histórica	Día del Tratado de Tordesillas	Sí	6 de junio	Centro de iniciativas turísticas de Tordesillas
VALLADOLID	Tordesillas	Recreación histórica	Día de la Reina Juana	Sí	8 de marzo	Centro de iniciativas turísticas de Tordesillas
VALLADOLID	Tordesillas	Mercado medieval	Mercado Medieval de Tordesillas	Sí	Primer fin de semana de octubre	Centro de iniciativas turísticas de Tordesillas
VALLADOLID	Rueda	Gastronómica	Ruta del Vino de Rueda	No	Todo el año	C.R. de la D.O. Rueda, diversas administraciones
ZAMORA	Toro	Feria gastronómica / mercado medieval	Fiesta de la Vendimia	Sí	Segundo fin de semana de octubre	Ayuntamiento y Consejo Regulador de la D.O. Toro
ZAMORA	Zamora	Mercado medieval / recreación histórica	Mercado Medieval "Alfonso IX"	Sí	Segundo fin de semana de septiembre	Ayuntamiento y entidad privada
ZAMORA	Zamora	Religiosa	Semana Santa de I.T.I.			

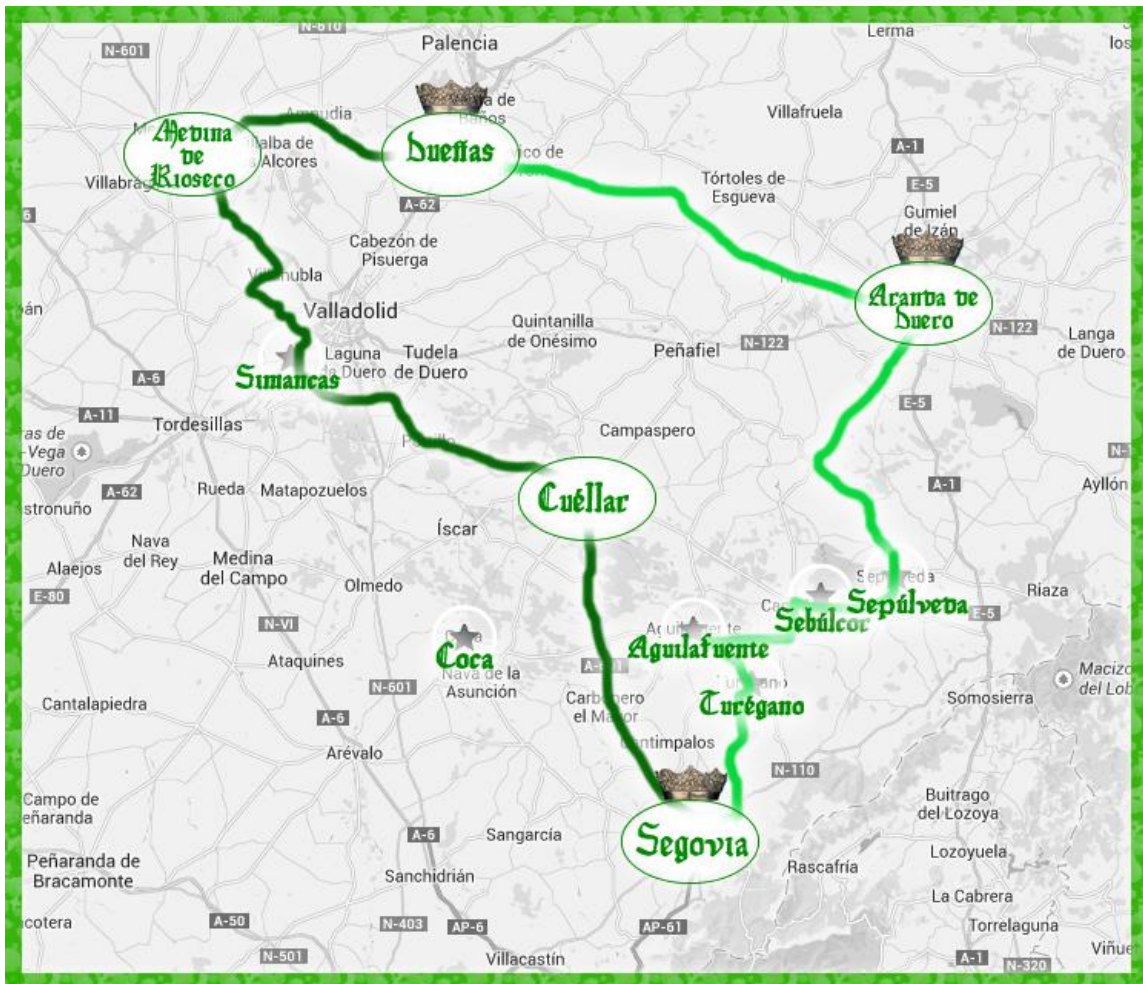
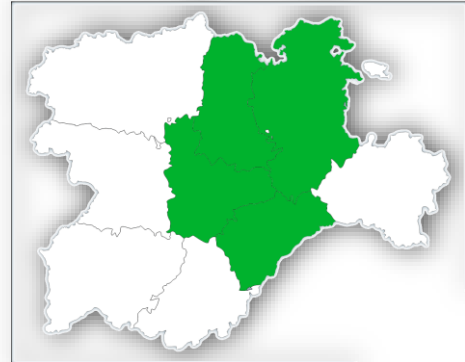


**RUTAS TEMÁTICAS PROPUESTAS**



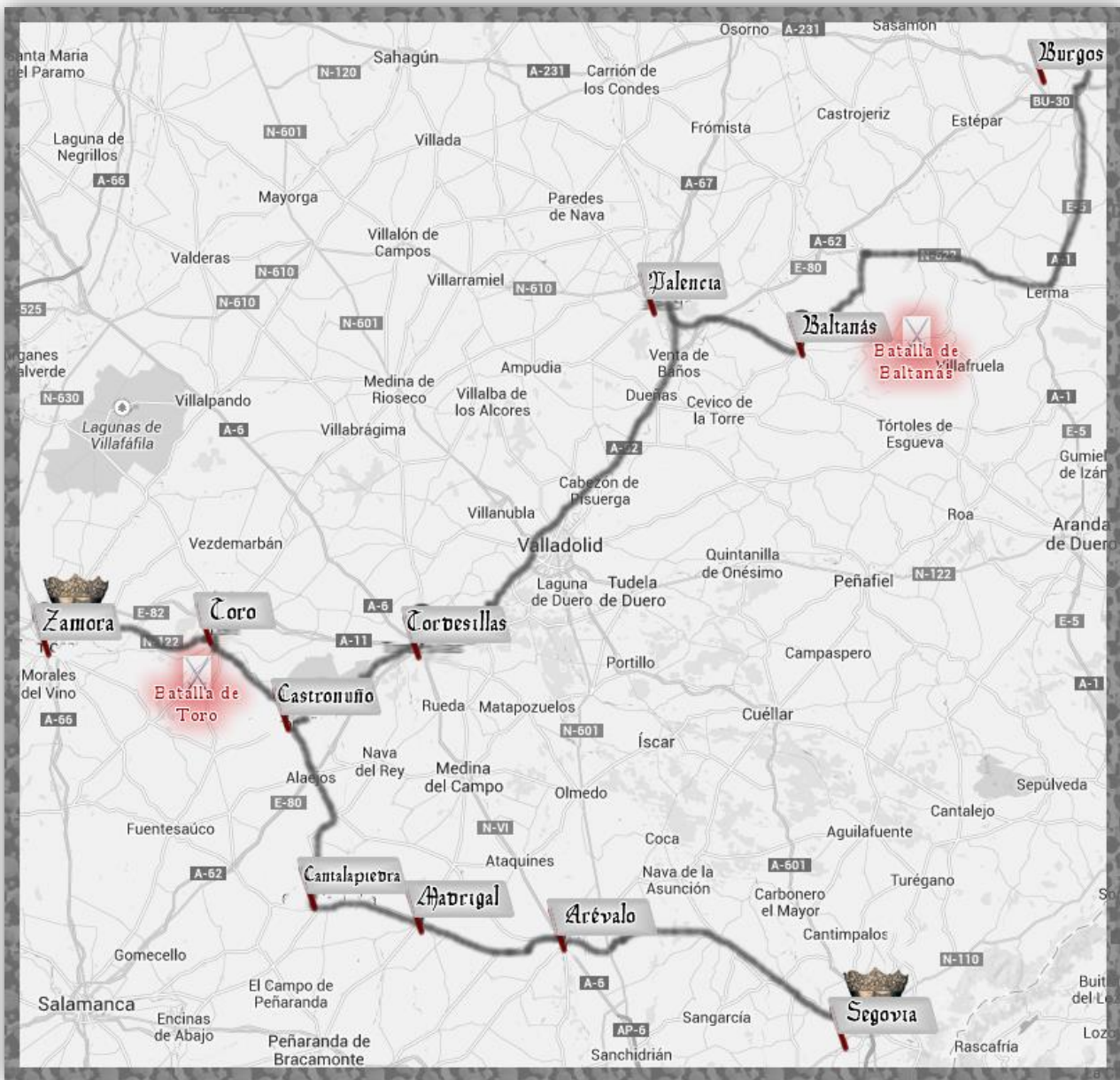








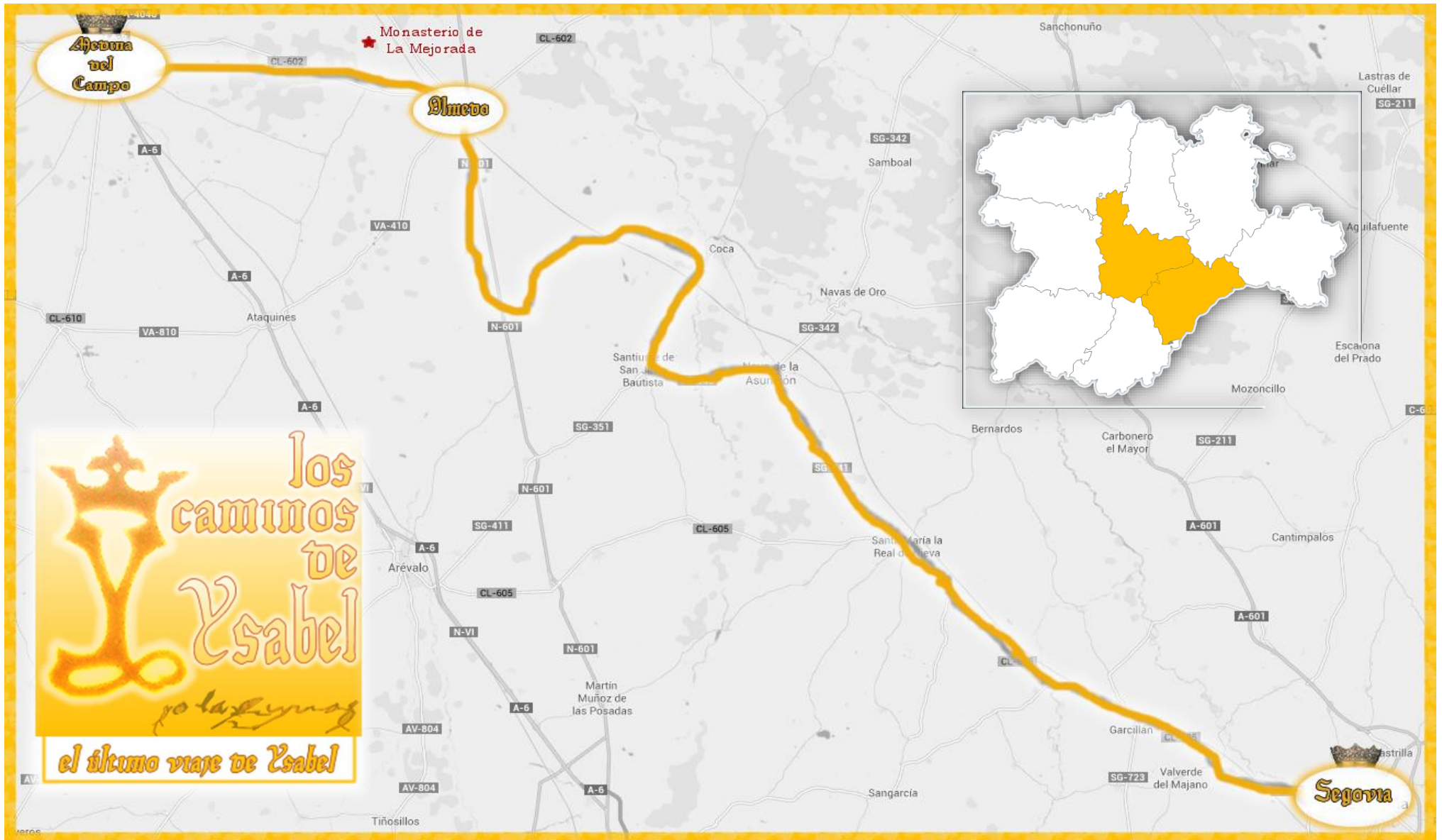
Los caminos de Ysabel  
*por la guerra*  
 el camino de la guerra







# Los caminos de Ysabel

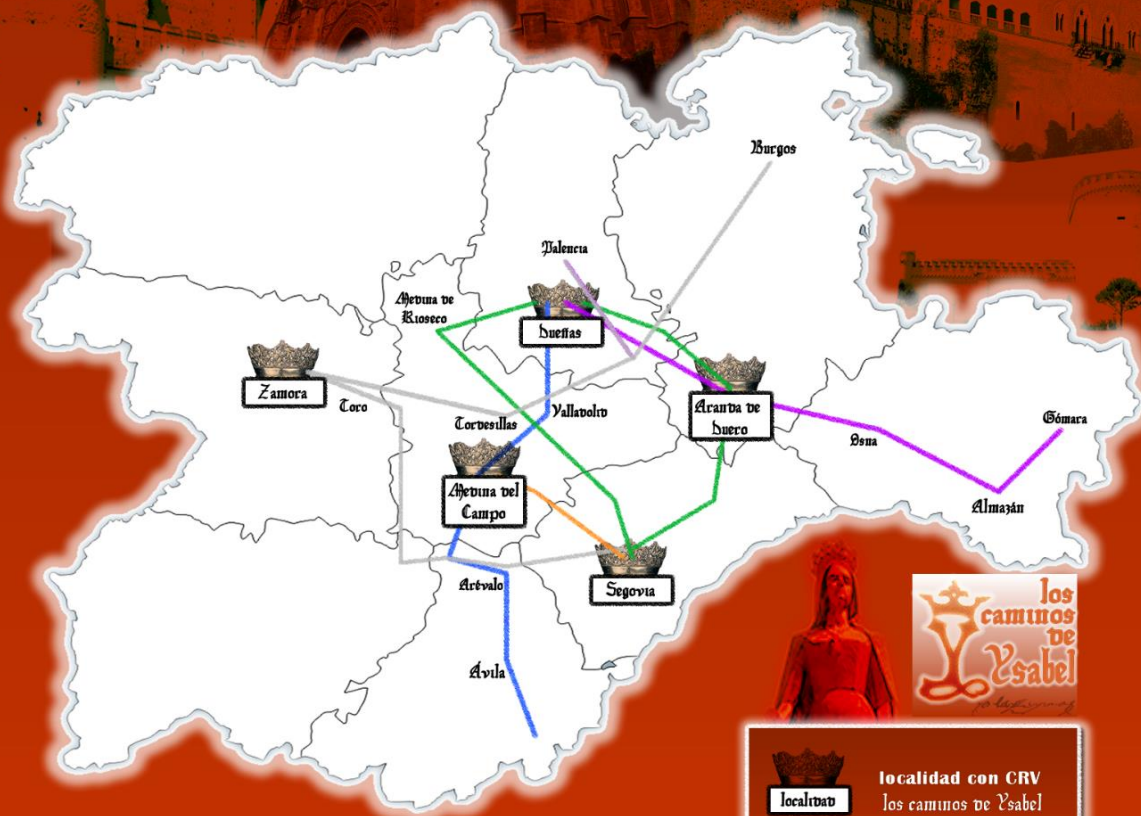


...Revive su historia



...Revive su época

...Recorre los caminos de Isabel en Castilla y León



*por la paz*

Colaboran:



Propuesta de póster promocional





## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

### **TURISMO CULTURAL**

- ASENSIO, M. (2008). *El turismo cultural: la planificación de la visita y los centros de visitantes*. *AM revista de la Federación Española de amigos de los Museos*, nº 26. Pp 22-24. Consultado electrónicamente en [http://issuu.com/amigosdemuseos/docs/revista\\_26](http://issuu.com/amigosdemuseos/docs/revista_26) [último acceso junio, 2014]
- DE LA CASA MARTÍNEZ, C. (2000). *El turismo cultural: una alternativa de desarrollo económico*, en HERRERO PRIETO, L.C. (Coord.), (2000), *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza*, Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp 97-110.
- GARCÍA ZARZA, E., (2002). *El turismo cultural en Castilla y León. El caso singular de las Edades del Hombre*, *Cuadernos de Turismo*, nº 10, pp 23-67. Consultado electrónicamente en <http://revistas.um.es/turismo/article/view/21871> [último acceso junio, 2014]
- GARCÍA ZARZA, E. (2011). *Conjuntos históricos de Castilla y León. Importantes recursos para el desarrollo integral y sostenible*, *Cuadernos de Turismo*, nº 27, pp 455-469.
- GRANDE IBARRA, J., (2001), *Análisis de la oferta de turismo cultural en España*, *Estudios Turísticos*, nº 150, págs. 15-40. Consultado electrónicamente en <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-150-2001-pag15-40-87321.pdf> [último acceso junio, 2014].
- HERRERO PRIETO, L.C. (Coord.), (2000), *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza*, Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León.
- ICOMOS, Informe Mundial 2000 sobre Monumentos y Sitios en peligro, 2000. Consultado electrónicamente en [http://www.international.icomos.org/risk/world\\_report/2000/riskindex\\_spa.htm](http://www.international.icomos.org/risk/world_report/2000/riskindex_spa.htm) [último acceso junio, 2014]
- JIMENO VIÑES, M. (2005), *El turismo cultural en la gestión de la Marca España*, Documento de Trabajo 39/2005, Real Instituto Elcano. Consultado electrónicamente en [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/imagen+de+espana/dt39-2005](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/dt39-2005) [último acceso julio, 2014].



MICHAUD, Y., (2008). *Museos y Turismo*. AM revista de la Federación Española de amigos de los Museos, nº 26, pp 12-16. Consultado electrónicamente en

[http://issuu.com/amigosdemuseos/docs/revista\\_26](http://issuu.com/amigosdemuseos/docs/revista_26) [último acceso junio, 2014]

PÁEZ LÓPEZ, J., *Las rutas culturales como creación cultural: el ejemplo de "El Legado Andalusi"*, en HERRERO PRIETO, L.C. (Coord.), (2000), *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza*, Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp 247-260.

RICHARDS, G. (2000). *Políticas y actuaciones en el campo del turismo cultural europeo*, en HERRERO PRIETO, L.C. (Coord.), (2000), *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza*, Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp 69-96.

RICHARDS, G. (2001), *El desarrollo del turismo cultural en Europa*, Estudios Turísticos, nº. 150, pp. 3-13. Consultado electrónicamente en <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-150-2001-pag3-13-87318.pdf> [último acceso julio, 2014].

RUIZ BAUDRIHAYE, J.-A., (1997), *El turismo cultural: luces y sombras*, Estudios Turísticos, n.º 134, pp. 43-54. Consultado electrónicamente en <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-134-1997-pag43-54-79330.pdf> [último acceso julio, 2014].

SENABRE LÓPEZ, D., (2007), *¿Es cultura el turismo cultural?*, Foro de Educación, nº9, pp. 71-79. Consultado electrónicamente en <http://www.forodeeducacion.com/numero9/005.pdf> [último acceso junio, 2014]

TOSELLI, C. (2006), *Algunas reflexiones sobre el turismo cultural*. PASOS revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol.4, pp. 175-182. Consultado electrónicamente en <http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS040206.pdf> [último acceso julio, 2014].

TROITIÑO VINUESA, M.A., *El turismo cultural en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad*, en HERRERO PRIETO, L.C. (Coord.), (2000), *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza*, Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp. 111-138.

TROITIÑO VINUESA, M.A. (2008), *Patrimonio, turismo cultural y museos en España*, AM revista de la Federación Española de amigos de los Museos, 2008, nº 26, pp.16-19, Consultado electrónicamente en [http://issuu.com/amigosdemuseos/docs/revista\\_26](http://issuu.com/amigosdemuseos/docs/revista_26) [último acceso junio, 2014]

VELASCO GONZÁLEZ, M., (2009), *Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural*, Cuadernos de Turismo, nº 23, pp. 237-253. Disponible electrónicamente en <http://revistas.um.es/turismo/article/view/70121> [último acceso julio, 2014].

---

## **ITINERARIOS CULTURALES**

Comité Científico Internacional de Itinerarios Culturales del ICOMOS (2008), *Carta de Itinerarios Culturales*, ICOMOS. Electrónicamente en [http://www.international.icomos.org/charters/culturalroutes\\_sp.pdf](http://www.international.icomos.org/charters/culturalroutes_sp.pdf) [último acceso: junio, 2014]

FERNÁNDEZ CUESTA, J.A. (2007), Plan de marketing del Camino de la Lengua Castellana, XLII Congreso AEPE (Asociación Española de Profesores de Español), Santander. Consultado electrónicamente en [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/aepe/pdf/congreso\\_42/congreso\\_42\\_21.pdf](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/aepe/pdf/congreso_42/congreso_42_21.pdf) [último acceso: junio, 2014]

HERNÁNDEZ RAMÍREZ, J., (2011), *Los caminos del patrimonio. Rutas turísticas e itinerarios culturales*, PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 9, pp. 225-236.

LÓPEZ FERNÁNDEZ, M<sup>a</sup>.I., (2006), *Diseño y programación de itinerarios culturales*, PH Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, nº 60, pp. 20-33. Disponible electrónicamente en <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/2253/2253> [último acceso julio, 2014]

MARTÍNEZ YÁÑEZ, C. (2010). *Los itinerarios culturales: caracterización y desafíos de una nueva categoría del patrimonio cultural mundial*, Apuntes, Nº 23 (2), pp. 194-209.

SANZ, N. (2002), *Ingeniería de un itinerario cultural. Ensayo para una metodología de ruta cultural transfronteriza*, VI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Cultura, Santo Domingo.

## **FUNDACIONES**

CARBALLEIRA RIVERA, M<sup>a</sup>. T., (2009), *Fundaciones y Administración Pública*, Barcelona: Atelier.

GARCÍA SERRANO, Á. (2003), *Guía práctica para la gestión de fundaciones, especial referencia a las de acción social* (2<sup>a</sup> Ed.), Valladolid: Junta de Castilla y León.



LA CASA GARCÍA, R., (2009), *La fundación-empresa*, Madrid: Marcial Pons.

SERRANO CHAMORRO, M<sup>a</sup>. E., (2010), *Las fundaciones: dotación y patrimonio*, Pamplona: Aranzadi.

PEREA ARIAS, Ó., (Coord.), (2003). *Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social*, Madrid, Plataforma de ONG de Acción Social. Consultado electrónicamente en <http://www.plataformaong.org/planestrategico/imagenes/iconosTipoArchivo/iconoPDF.png> [último acceso: junio, 2014]

---

## SECTORES ECONÓMICOS

ÁLAMO, F.R. y GARCÍA, M.G., (2007), *La preparación de un plan estratégico en el sector público: discusión para las universidades españolas*, Investigaciones en Economía de la Educación, Madrid, pp. 77-93. Consultado electrónicamente en [http://www.congresos.ulpgc.es/aet\\_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/aet_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf) [último acceso junio, 2014]

Banco de España, Boletín económico, abril 2014. Consultado electrónicamente en <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Abr/Fich/be1404-coy.pdf> [último acceso junio, 2014]

Instituto de Turismo de España, Documento Marco- *Plan Estratégico de Marketing 2014-2015*. Consultado electrónicamente en <http://www.tourspain.es/es-es/marketing/PEM/Documentos%20PEM/Documento%20marco%20PEM%20Turespa%C3%B1a.pdf> [último acceso: julio, 2014]

REY GARCÍA, M. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2011), *El sector fundacional español – datos básicos*. Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones, pp. 18-30. Disponible electrónicamente en [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4e1d396869ffb/Elsectorfundacionalespaol-Datosbsicos.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4e1d396869ffb/Elsectorfundacionalespaol-Datosbsicos.pdf) [último acceso junio, 2014]

SERRA, A. (2011). *Marketing turístico* (2<sup>a</sup> Ed.), Madrid: Ed. Pirámide.

---

## FUENTES DE DATOS ESTADÍSTICOS

Boletines de Coyuntura Turística de la Junta de Castilla y León

INE, <http://www.ine.es>

Ministerio de Cultura, *culturabase* <http://www.mcu.es/culturabase>

Observatorio de Turismo de Segovia

Oficina de Turismo de Arévalo

Oficina de Turismo de Tordesillas (Centro de Iniciativas Turísticas)

Oficina de Turismo de Medina del Campo

Sistema de información estadística (SIE) de Castilla y León, [www.jcyl.es/sie](http://www.jcyl.es/sie)

Turespaña, <http://www.tourspain.es/es-es/Paginas/index.aspx>

---

## **ISABEL LA CATÓLICA Y SU ÉPOCA**

CARDALLIAGUET QUIRANT, M. (2004). *Cronistas, apologistas y biógrafos de la Reina Isabel de Castilla*, *Revista de Estudios Extremeños*, Tomo LX, Nº 3, Badajoz, pp. 1019-1037, consultado electrónicamente en [http://www.dip-badajoz.es/cultura/ceex/reex\\_digital/reex\\_LX/2004/T.%20LX%20n.%203%202004%20sept.-dic/EJ00008.pdf](http://www.dip-badajoz.es/cultura/ceex/reex_digital/reex_LX/2004/T.%20LX%20n.%203%202004%20sept.-dic/EJ00008.pdf) [último acceso: julio, 2014]

FERNÁNDEZ ÁLVAREZ, M. (2003). *Isabel la Católica*, Madrid: Ed. Espasa Calpe.

LOZANO GONZÁLEZ, G. (1950), *Ante el Centenario de los Reyes Católicos*, *Publicaciones de la institución Tello Téllez de Meneses*, nº 5, Palencia, pp. 107-110, consultado electrónicamente en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2485756.pdf> [último acceso julio, 2014]

MAZA ZORRILLA, E., (2006), *Miradas desde la Historia: Isabel la Católica en la España Contemporánea*. Valladolid: Ámbito.

RODRÍGUEZ DE LAMA, I. (1952), *Crónica-itinerario del reinado de los Reyes Católicos escrita en el siglo XVI (1468-1517)*, *Berceo*, nº 22, pp. 163-176. Consultado electrónicamente en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/61122.pdf> [último acceso julio, 2014]

SIMÓN NIETO, F. y VIELVA RAMOS, M., (1951), *El principio del reinado de los Reyes Católicos en Palencia*, *Publicaciones de la Institución Tello Téllez de Meneses*, nº6, Palencia, pp. 1-16. Consultado electrónicamente en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2485762.pdf> [último acceso julio, 2014]

SUÁREZ, L. (2004). *Isabel I, Reina*, L'Hospitalet: Ed. ABC y Ed. Folio.

TARSICIO DE AZCONA (2002), *Isabel la Católica: Vida y Reinado*, Madrid: La esfera de los libros.

