



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Creación de un producto turístico: Museo-Taller del Ladrillo
Mudéjar**

Presentado por Paloma Pastor Martínez

Tutelado por Luis Miguel Delgado Estirado

Segovia, 2021

ÍNDICE

Resumen	1
Abstract.....	1
Introducción.....	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Justificación.....	3
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
1.3. Metodología.....	6

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Naturaleza de la empresa.....	8
2.2. Antecedentes e historia de la fábrica	9
2.3. Misión, visión y valores de Hijos de Julio López	11
2.3.1. Misión.....	11
2.3.2. Visión	11
2.3.3. Valores	11

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1.	Turismo en Navas de Oro	14
3.1.1.	Análisis de la oferta turística en Navas de Oro	14
3.1.2.	Análisis de la demanda turística de Navas de Oro	15
3.1.3.	Público objetivo de un Museo-Taller	17
3.2.	Análisis del entorno	19
3.2.1.	Análisis PEST	19
3.2.1.1.	Dimensión Política.....	19
3.2.1.2.	Dimensión Económica	20
3.2.1.3.	Dimensión Sociocultural.....	20
3.2.1.4.	Dimensión Tecnológica	21
3.2.2.	Análisis de la estructura de la industria: modelo de las cinco fuerzas	22
3.2.2.1.	Rivalidad entre competidores	23
3.2.2.2.	Competidores potenciales	24
3.2.2.3.	Productos sustitutivos	25
3.2.2.4.	Poder de negociación de los proveedores y de los clientes.	25
3.3.	Lista de verificación para el desarrollo del Museo-Taller	27
3.4.	Análisis interno.....	28
3.4.1.	Análisis de los recursos tangibles e intangibles	28
3.4.1.1.	Recursos tangibles	28
3.4.1.2.	Recursos intangibles	30
3.5.	Análisis DAFO	32

CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

4.1.	La visita guiada.....	35
4.1.1.	Circuito.....	36
4.1.2.	Contenido	36
4.1.2.1.	FASE I	38
4.1.2.2.	FASE II.....	40
4.1.2.3.	FASE III.....	43
4.1.2.4.	FASE IV	44
4.1.3.	Apertura: calendario, horarios y reservas.....	44
4.2.	Precios	46
4.2.1.	Cálculo de costes.....	46
4.2.2.	Cálculo de precios	47
4.2.3.	Análisis previsional	48
4.3.	Plan de promoción y comercialización.....	51
4.3.1.	Objetivos del plan de comunicación	51
4.3.2.	Estrategias	52
	Conclusiones.....	58
	Referencias bibliográficas	59
	Bibliografía	59
	Webgrafía.....	59

ANEXOS

Anexo 1	67
Anexo 2.....	71
Anexo 3.....	73

Resumen

El desarrollo de productos turísticos diversifica la oferta disponible y ayuda a crecer y fortalecer a los destinos. Este trabajo plantea la creación de un producto de turismo industrial integrado en una fábrica de ladrillos artesanales en activo, el Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar en la localidad de Navas de Oro (Segovia). Pretende ampliar la oferta turística de la zona que en los últimos años está creciendo como destino de turismo rural. Asimismo, busca potenciar las ventajas en términos de confianza y de imagen, que conlleva para la empresa Hijos de Julio López convertir su fábrica en un atractivo turístico.

Palabras clave: Museo-Taller, producto turístico, turismo industrial, turismo rural, visitas fábrica.

Abstract

The tourism product development expands the diversity of the offer which in return, helps and strengthens the destinations. This project aspires the creation of an industrial tourism product which is integrated into a tile and brick factory on active service (the Museum-Workshop of Mudejar Brick situated in the town of Navas de Oro in Segovia, Spain). This aims to expand the tourism offer in the area, which is currently growing as a countrified tourism destination. Furthermore, it seeks to enhance the advantages in terms of trust and image, which entails for Hijos de Julio López's company to turn its factory into a touristic product.

Keywords: Museum-workshop, touristic product, industrial tourism, countrified tourism, factory visits.

Introducción

Castilla y León es una de las comunidades españolas que destaca por su concentración de patrimonio cultural y de naturaleza. Sus paisajes y sus pueblos, se han convertido en un refugio sobre todo para los habitantes de las grandes ciudades que buscan conectar con el medio natural y un ritmo de vida más pausado, lo que ha potenciado que se coloque como líder en destinos de turismo rural. Sin embargo, la realidad es que la vida de los habitantes de estos pueblos no es tan tranquila e idílica, ya que sufren cada día la preocupación por la pérdida de servicios y recursos generada por la despoblación.

Este auge del turismo puede significar un impulso para el medio rural si se consigue que genere un desarrollo económico y puestos de empleo que ayuden a fijar a la población. Se convierte también en una oportunidad para dar a conocer y así mantener las tradiciones, la gastronomía, la historia, los oficios singulares, y en definitiva la cultura de esta tierra tan diversa.

Uno de los motivos que me han llevado a realizar este trabajo es que he podido ver cómo con el paso de los años, el oficio de mi tío, al que su familia se ha dedicado durante generaciones, ha comenzado a perderse. Su tejar es el último que queda en la zona que continúa elaborando los ladrillos de forma artesanal, y es posible, que dentro de unos años cuando él y su hermano se jubilen, decidan cerrarlo si nadie más está dispuesto a mantenerlo.

Por ello, creo que ayudándole a abrir las puertas de su fábrica al turismo, puede conseguir que este oficio no se pierda o al menos, lograr que más personas sean capaces de valorarlo gracias a que son partícipes del esfuerzo que hay detrás de la elaboración de cada pieza. Asimismo, se convierte en un producto turístico más en Navas de Oro, contribuyendo a que la oferta turística sea más amplia e interesante. Creo que esta acción puede ayudar a poner freno a todos esos jóvenes que año tras año se ven obligados a abandonar el pueblo, porque cada vez la probabilidad de encontrar un empleo cerca de casa es menor.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

- CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Justificación

El problema de la despoblación en Castilla y León es una realidad que se agrava año tras año y que afecta igualmente a la provincia de Segovia. Desde el año 2010 la población decrece de forma continuada, pasando de los 157.570 habitantes en 2015 a los 153.478 en enero de 2020. No debemos ignorar que probablemente, la cifra habrá disminuido de forma notable durante los meses posteriores y 2021 debido a las consecuencias de la pandemia del COVID-19.

El alto índice de envejecimiento de los habitantes de la provincia de Segovia, que se sitúa en el 160% por encima del total nacional a 125%¹, empeora aún más la situación de la región. Este índice se refiere al porcentaje que representa la población mayor de 64 años sobre la población menor de 16 años.

La creación de empleo puede ser una de las soluciones que haga quedarse a los jóvenes que abandonan la provincia, especialmente en las zonas rurales. Actualmente, el sector económico que concentra un mayor número de contrataciones de jóvenes hasta los 29 años, según datos de 2020 del Informe Jóvenes y mercado de trabajo del Ministerio de Trabajo y Economía Social, es el sector servicios. Este sector concentra de media en 2020 al 69,8% de población ocupada de Castilla y León, frente al 6,2% en Agricultura, sector que representa un menor porcentaje de población ocupada y que sin embargo, está por encima de la media nacional (4%).

El turismo se considera uno de los sectores principales en la provincia y genera empleo durante todo el año. En el año 2020, Castilla y León fue visitada por un total de 2.924.560, según datos del Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. Esta cifra

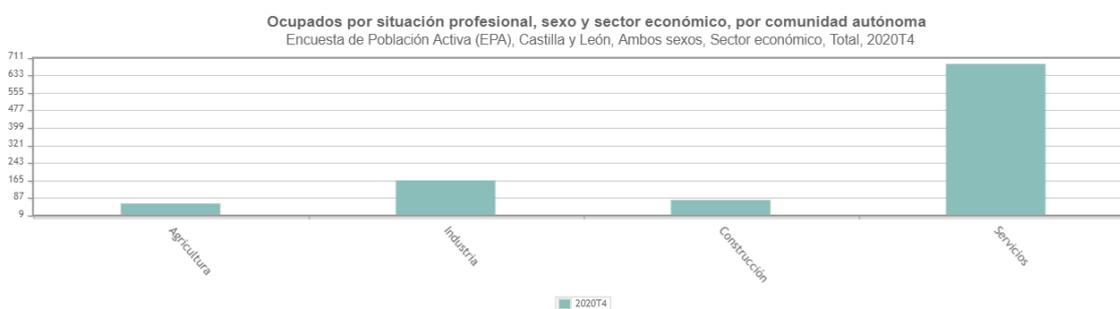
¹ Índice de envejecimiento por Provincias. Datos 2020. Fuente: INE.

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1489>

CAPÍTULO I

es bastante menor a la del año 2019 debido a las restricciones de movilidad que se impusieron durante el 2020 para contener la pandemia. En 2019 fueron 8.908.841 los viajeros que llegaron hasta la Comunidad. El 10,2% de estos viajeros visitaron la provincia de Segovia, sobre todo en los meses que abarcan desde mayo a octubre, siendo el mes de agosto el que obtuvo una cifra mayor: 115.347. Segovia es, por detrás de Ávila, la provincia que recibió más viajeros que se hospedaron en un alojamiento rural.

Gráfico 1.1. Ocupados en Castilla y León por sector económico en el 4º trimestre de 2020.



Fuente: Encuesta de Población Activa. EPA.

La creación y desarrollo de productos turísticos es una herramienta capaz de poner en valor el patrimonio material e inmaterial de un territorio, de favorecer el desarrollo de la comunidad local y de generar empleo.

Para superar los problemas antes mencionados, surge la necesidad de crear nuevas oportunidades de empleo en la provincia. El turismo puede ser el sector ideal en aquellas zonas rurales que tradicionalmente han basado su economía en la agricultura y la ganadería.

Pero la creación de nuevos productos no debe ignorar las tendencias globales basadas en el turismo responsable y sostenible, buscando siempre el beneficio de la comunidad local y reduciendo al mínimo los impactos negativos que su producción y disfrute puedan generar.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, surge la creación de un producto turístico integrado dentro de una fábrica artesanal de ladrillos en activo situada en la localidad de Navas de Oro.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de este proyecto es la creación y diseño de un nuevo producto turístico. En concreto, trata de diseñar y poner en marcha un Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar, situado dentro de la fábrica Hijos de Julio López en Navas de Oro (Segovia).

1.2.2. Objetivos específicos

En relación con el objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos:

- Ampliar el modelo de negocio de la fábrica proporcionando una nueva fuente de ingresos y tipo de actividad, sobretodo en periodos de baja actividad industrial.
- Promocionar la fábrica Hijos de Julio López y mejorar su imagen a través de la actividad turística.
- Diversificar y ampliar la oferta turística del territorio.
- Generar crecimiento económico en el territorio desarrollando una actividad diferente a la tradicional agricultura y la ganadería.
- Crear de forma directa e indirecta puestos de empleo entre la población local.

CAPÍTULO I

1.3. Metodología

Como ya he introducido previamente, este trabajo trata de presentar el diseño de un producto turístico que se va a poner en marcha. La propuesta es crear un Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar dentro de una fábrica de ladrillos artesanos en activo, situada en el municipio de Navas de Oro (Segovia).

El interés por abrir a locales y turistas la fábrica Hijos de Julio López C.B. surge de sus socios al comprender que su empresa ha pasado a ser con los años una de las pocas en activo en España que continúa elaborando ladrillos artesanos, convirtiéndose en la única que queda en la zona.

He decido utilizar como guía el “Manual de desarrollo de productos turísticos” de la OMT y el “Manual Paso a paso para el Diseño de Productos Turísticos integrados” elaborado por SERNATUR, el Servicio Nacional de Turismo de Chile. Finalmente, para elaborar la visita guiada a la fábrica, me he basado en las orientaciones del “Manual para activar el turismo industrial en la PYME” de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico del Alto Aragón (FUNDESA) y la Cámara Huesca.

La finalidad es llegar a comprender a través de un análisis del entorno en el que se va a desarrollar el producto, las características propias del negocio, el mercado y su competencia. Todo ello para que la propuesta de diseño de producto sea la más adecuada y se convierta en un producto turístico atractivo y de éxito.

CAPÍTULO II
DESCRIPCIÓN DE LA
EMPRESA

- CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este capítulo se describe la forma jurídica, la naturaleza, la actividad y el sector de la empresa en activo Hijos de Julio López. Añadiendo un breve resumen de los antecedentes y la historia de la fábrica de ladrillos actual. El producto turístico Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar se va a crear al amparo de esta industria, como una nueva rama de negocio.

2.1. Naturaleza de la empresa

La forma jurídica de la empresa Hijos de Julio López es la de Comunidad de Bienes. Se trata de una fábrica familiar, ya que está formada por dos socios que a su vez son hermanos, Fernando López Barbado y Marino López Barbado.

La actividad principal actual según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) es la de fabricación, comercialización y venta de ladrillos, tejas y productos de tierras cocidas para la construcción.

Su producción principal se basa en la de ladrillo cara vista hecho a mano. Este tipo de ladrillo se emplea tanto en interiores como exteriores, mayormente con funciones decorativas. Su elaboración artesanal lo convierte en el material ideal para la restauración de edificios, aunque la mayoría de sus ventas se destinan a obra nueva, que aplican tendencias decorativas como el estilo rústico. Sin embargo, no se limitan a producir este tipo de ladrillo; por encargo, crean también otras piezas de cerámica hechas a medida como tejas, baldosas, cornisas, etc. Siempre aplicando técnicas artesanales.

La actividad de la empresa varía a lo largo del año. La producción del ladrillo se concentra en los meses más cálidos, aproximadamente desde mayo hasta octubre. Esto se debe a las características del material que contiene un alto porcentaje de agua en su composición. Los ladrillos deben secarse al aire libre y las heladas son perjudiciales ya que provocan que las piezas se rompan, por lo que en invierno no se pueden fabricar. Por lo tanto, la producción de estos meses se almacena en crudo y se va cociendo durante todos los meses del año, preparando el material para su venta.

2.2. Antecedentes e historia de la fábrica

Fernando y Marino son la tercera generación de artesanos. Crean la empresa actual en 1990 pero sus antecedentes surgen en la década de 1940 con su abuelo Fausto. En estos años de posguerra y escasez, Fausto López que procedía de una familia de panaderos y conocía bien el funcionamiento de los hornos, decidió emprender el negocio familiar creando un pequeño tejear en Navas de Oro. Los tejares abundaban antiguamente en la zona de la campiña debido a los materiales y arcillas que forman su suelo. Sin electricidad y sin agua corriente, la elaboración de las tejas era mucho más costosa y tenían que valerse de animales, principalmente mulos y caballos, tanto para amasar el barro como para transportar en el carro los ladrillos que vendían de forma ambulante de pueblo en pueblo.

En 1960, Julio López, hijo de Fausto, hereda el tejear y consigue trasladar la fábrica hasta el terreno en el que se encuentra hoy en día. La nueva fábrica llegó en un momento en el que otro de los oficios más extendidos de la comarca vivía su apogeo, el del resinero. Julio decidió ampliar el negocio: comenzó a producir potes, los recipientes que se utilizan para recoger la resina de los pinos. Contrató a alfareros procedentes de Portillo, municipio de Valladolid con una larga tradición en alfarería, que trabajaron en el tejear manejando los tornos a la vez que continuaba la producción artesanal de ladrillos y tejas. Utilizaban para cocer las piezas los llamados “hornos morunos”, hornos donde quemaban la leña procedente del pinar y que había que “encañar”, es decir, llenarlos colocando los ladrillos crudos manualmente de manera que el calor les llegara a todos de forma uniforme. La cerámica tardaba unas 15 horas en estar completamente cocida, tiempo durante el que debían estar pendientes de que el horno tuviera combustible y no se apagara.

Las innovaciones en el proceso productivo llegaron con la incorporación de Fernando y Marino al negocio familiar. Actualmente, el amasado del barro se realiza en una máquina que funciona con un motor eléctrico, lo que les permitió dejar de utilizar a los animales como mano de obra. A día de hoy, siguen albergando unas cuerdas dentro de la fábrica donde cuidan a sus caballos, que de forma nostálgica siguen presentes en el tejear, aunque ahora como animales de compañía. También incorporaron un nuevo horno, con mayor capacidad, que puede encañarse con máquinas y que dispone de quemadores eléctricos que agregan la biomasa.

CAPÍTULO II

Los ladrillos, como en sus orígenes, siguen realizándose a mano. Esta es la principal diferencia entre la fábrica Hijos de Julio López y las fábricas de ladrillos convencionales. Para ello, utilizan un molde llamado mencil. Este molde se crea a medida y teniendo en cuenta que el ladrillo cuando se seca, al perder una parte de agua, merma su tamaño. Antiguamente, los mencils eran de madera de pino de las proximidades. Hoy en día, se siguen utilizando maderas, aunque de mayor calidad y resistencia, además de aluminio y acero.

Los pasos son sencillos: colocan en el molde la materia prima, una mezcla de arcillas y agua, y depositan directamente en el suelo los ladrillos crudos, colocados para el posterior secado. El barro debe secarse al aire antes de ser cocido y mejor en un lugar techado, ya que la incidencia directa del sol acelera el proceso, provocando grietas y roturas en el material. Una vez secos, los ladrillos se almacenan para ser cocidos en el horno de biomasa durante unas 12 horas y finalizar su fabricación.

2.3. Misión, visión y valores de Hijos de Julio López

En este apartado se muestran la misión, visión y valores con los que la empresa actual Hijos de Julio López se identifica.

2.3.1. Misión

Nuestra misión es fabricar ladrillos artesanales utilizando los recursos que nos proporciona el territorio y aplicando las mismas técnicas manuales que se llevan empleando desde hace siglos. Damos a conocer este proceso de elaboración que ha perdurado a lo largo del tiempo abriendo las puertas de nuestra fábrica a todas las personas que deseen visitarnos.

2.3.2. Visión

Tenemos la visión de mantener vivo un oficio que ha sobrevivido al paso de los años y que proporciona materiales que permiten restaurar y conservar una parte importante del patrimonio y de la historia del arte en nuestro país, la arquitectura mudéjar. Trabajamos elaborando ladrillos de calidad que pueden aportar un toque de estilo rústico a las nuevas construcciones si se combinan con madera o metal; o un acabado modernista mezclando azulejos, cristales y otros materiales.

2.3.3. Valores

- **Tradición familiar:** seguimos trabajando el barro a mano como lo han venido haciendo durante siglos los artesanos, que antes abundaban en nuestro territorio, y como nos enseñaron nuestros abuelos. Somos la tercera generación de una familia que ha conseguido transmitir el gusto por su oficio de padres a hijos.
- **Autenticidad:** cada ladrillo que elaboramos es una pieza única, ya que ninguno, en su textura y color, es igual a otro. Somos el último tejedor que sigue creando todas sus piezas a mano en nuestra provincia, y uno de los pocos que queda en nuestro país.
- **Sostenibilidad:** nos preocupa el futuro de nuestro planeta y cuidar nuestro entorno, por ello utilizamos materias primas que provienen de nuestras canteras situadas en las proximidades de nuestra fábrica. Cocemos nuestros ladrillos en hornos de biomasa que

CAPÍTULO II

respetan el medioambiente. Cuidamos de nuestro entorno rural y colaboramos con nuestros vecinos, fomentando un turismo responsable y sostenible en nuestro pueblo.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DEL
ENTORNO

- CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este capítulo consta de diferentes análisis que se han aplicado para comprender la situación actual en la que se encuentra la empresa, antes de poner en marcha la nueva rama de negocio. Se realiza una aproximación a Navas de Oro como destino turístico donde se localiza el producto y se analiza tanto el entorno externo como del entorno interno de la empresa. El objetivo del capítulo es identificar las oportunidades y amenazas que genera el entorno para poder aprovecharlas posteriormente en el diseño del producto.

3.1. Turismo en Navas de Oro

3.1.1. Análisis de la oferta turística en Navas de Oro

Navas de Oro es un destino de turismo rural que cuenta con una oferta limitada de productos. Sin embargo, se sitúa a menos de 50Km de Segovia, ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad; y próximo a otros municipios que amplían la oferta monumental y cultural de la zona, como Coca (9Km), Cuéllar (27Km) y Olmedo (32Km).

- **Alojamiento:** según datos del Registro de Turismo de Castilla y León², el municipio cuenta con un total de 10 alojamientos turísticos con categoría de casa rural y vivienda turística. En total el número de plazas disponibles es de 166.

- **Transporte:** existen dos empresas de autobuses que operan en la localidad. La empresa de autobuses Linecar cuenta con dos líneas que unen Navas de Oro con Segovia y con Valladolid. Ambas tienen paradas en más pueblos y ofrecen el servicio de lunes a sábado. La empresa de autobuses Avanza conecta Navas de Oro con Madrid. Ofrece el servicio de lunes a domingo. Existe también un servicio de Taxi.

² Tablas adjuntas en el ANEXO I.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- **Restauración:** el municipio cuenta con un total de 8 bares-cafeterías y 5 restaurantes, según los datos que nos ofrece el Registro de Turismo de Castilla y León. La oferta gastronómica es principalmente de comida tradicional típica de la zona.
- **Información turística:** dentro del Ayuntamiento de Navas de Oro existe una oficina de información turística que se encarga de la promoción y de la gestión de los recursos turísticos del municipio.
- **Recursos patrimoniales:** en la página web del Ayuntamiento de Navas de Oro se señalan 6 recursos patrimoniales entre ellos algunos relacionados con oficios del pasado como las chimeneas de las resineras y las pegueras. Además, se informa sobre el Museo de la Resina que gestiona el Ayuntamiento, y del yacimiento arqueológico Peña del Moro.
- **Recursos naturales:** se señalan como parte del entorno natural del pueblo el paso del río Eresma; el pinar, que ha sido fuente de recursos para el desarrollo económico de la localidad; y tres lagunas. Existen también 5 rutas diferentes de senderismo marcadas y diseñadas para conocer el entorno natural del río Eresma.
- **Fiestas:** otro de los atractivos de la localidad son las fiestas que se organizan a lo largo del año y que reúnen a un gran número de personas, vecinos y turistas. Se celebran en verano la semana del 13 de junio, el segundo fin de semana de julio y el 25 de julio. Celebran dos festividades más en mayo y en febrero.
- **Entretenimiento:** en el año 2020 se pone en marcha Raíces Proyecto Rural. Se trata de un colectivo formado por diferentes asociaciones y empresas que proponen actividades educativas, de ocio y de turismo activo durante todo el año, especialmente en verano. El proyecto está formado por Eresma Arqueológico, La Huerta Ecológica de la Retamilla, Food Truck Dale Chicha y el Parque de Aventuras de la Riberita (Samboal).

3.1.2. Análisis de la demanda turística de Navas de Oro

Para conocer la demanda turística de Navas de Oro, he analizado los resultados del año 2020 del Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León; poniendo foco en los datos referidos a la provincia de Segovia.

CAPÍTULO III

En 2020 Castilla y León recibió un total de 2.924.560 viajeros, de los cuáles casi el 87% eran viajeros españoles. En el caso de Segovia, de los 325.616 que recibió durante este año, el 92,9% eran turistas nacionales.

Más del 45% de los turistas nacionales que viajaron en Castilla y León en 2020 procedían de la Comunidad de Madrid (29,3%) o de alguna provincia de Castilla y León (16,4%). En cuanto a los turistas internacionales, el 48,7% vino desde Francia (21,89%), Portugal (14,51%) y Reino Unido (12,30%).

En Segovia la estancia media de los turistas fue de 1,70. Las pernoctaciones sumaron un total de 552.267.

Las restricciones de movilidad que se decretaron durante el año 2020 junto con el estado de alarma, influyeron en gran medida en la llegada de turistas. De ahí que si comprobamos la llegada de turistas por meses y el grado de ocupación, las cifras más altas las encontramos en enero y febrero, meses previos a la declaración de la pandemia, y julio y agosto, meses de verano en los que hubo menos restricciones.

En cuanto al tipo de alojamiento, el 69% de los turistas que pernoctaron en Segovia eligió un alojamiento hotelero y el 16% un alojamiento de turismo rural.

Con respecto al gasto turístico, en Segovia alcanzó una cifra total de 112.264.414€. En la provincia, el gasto mayor que hicieron los turistas fue en restauración, seguido del gasto en alojamiento y en desplazamiento.

En relación al perfil socio-económico de los turistas que visitaron en 2020 Castilla y León: más de la mitad de los visitantes (51,4%) tiene una edad comprendida entre 35 y 54 años. El 55,1% cuenta con estudios universitarios, seguido de un 32,2% con un nivel de bachillerato o formación profesional. Con respecto a la situación laboral, casi el 66% son trabajadores por cuenta ajena, seguidos por un 10% de trabajadores por cuenta propia. Según su nivel de ingresos, el 46,1% declaró que ingresa entre 12.000€ y 30.000€, aunque hay que destacar que más del 30% de los encuestados no respondió a esta pregunta.

Con respecto a la organización del viaje: el principal medio de transporte utilizado por los visitantes fue el coche propio (81,9%), seguido por el autobús con un 3,5% o el tren con un 2,5%. Solo un 10,9% viajó en solitario frente al 45,2% que viajó con familiares o amigos y el 42,8% que lo hizo en pareja. El 77,2% de los viajeros de Castilla y León ya conocían la comunidad autónoma y el 96,2% organizaron por cuenta propia el viaje.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En cuanto a las motivaciones para viajar, el 56,4% lo hizo por turismo y vacaciones, el 22,7% como destino de las salidas de fin de semana y el 12,6% por visitas a familiares o amigos.

En cuanto a las actividades que realizaron, las más repetidas fueron las visitas a monumentos (64%), el disfrute de la gastronomía (35%), visitar el paisaje y la naturaleza (34%) y conocer el arte y la historia (33%).

3.1.3. Público objetivo de un Museo-Taller

El público objetivo del Museo-Taller se puede dividir en dos segmentos principales teniendo en cuenta el tipo de producto turístico por un lado y el tipo de destino turístico en el que se encuentra por otro.

Según el tipo de producto turístico, la actividad principal de este es abrir las puertas de una fábrica artesanal de ladrillos en activo y mostrar la historia y el proceso de fabricación de sus ladrillos. Por lo tanto se trata de un producto turístico industrial.

El Plan Nacional de Patrimonio Industrial (2015) entiende por patrimonio industrial “el conjunto de los bienes muebles, inmuebles y sistemas de sociabilidad relacionados con la cultura del trabajo que han sido generados por las actividades de extracción, de transformación, de transporte, de distribución y gestión generadas por el sistema económico surgido de la “revolución industrial”.” ICOMOS entiende este concepto de una manera más extensa. Amplía el periodo histórico de interés incluyendo la actualidad. (Carta de Nizhny Tagil sobre el Patrimonio Industrial, 2003).

En concreto este producto turístico se puede catalogar como un conjunto industrial ya que, en la fábrica se “conservan los componentes materiales y funcionales, así como su articulación; es decir, constituyen una muestra coherente y representativa de una determinada actividad industrial” (Plan Nacional de Turismo Industrial, 2015).

Por lo tanto, una parte del público objetivo será aquel interesado en el turismo industrial. Según Hoppers, citado por Caamaño (2011), son dos los tipos de turistas que se sienten atraídos por este tipo de turismo. Por un lado los veteranos, es decir, personas que han trabajado en el pasado en esta o en otra fábrica similar y que visitan su antiguo lugar de trabajo para conocer cómo ha evolucionado la industria desde que dejó de trabajar. Es decir, son personas con cierto interés profesional. Debido a que en la zona antiguamente abundaban este tipo de tejares (Ruiz, 1988), es probable que exista un

CAPÍTULO III

número grande de personas que pueda sentirse motivada a visitar la fábrica por esta razón.

Por otro lado, están las nuevas generaciones que sienten curiosidad por conocer la historia y el funcionamiento de empresas, los procesos de producción y las aplicaciones de los productos que fabrican. Es decir, personas con un interés cultural.

En segundo lugar, el público objetivo del Museo-Taller es aquel que ya viene al destino Navas de Oro, atraído por las características de este. Como se detalla en los epígrafes anteriores sobre la oferta y la demanda turísticas en Navas de Oro, la localidad es un destino de turismo rural. Independientemente de la motivación que les ha llevado a realizar turismo en el destino, se pueden considerar público objetivo del Museo-Taller debido a la escasa oferta de actividades turísticas disponibles.

En resumen, el público objetivo del Museo-Taller es aquel que bien llega hasta el destino turístico por cualquier razón y busca actividades culturales y de ocio para llenar su tiempo; o bien el turista industrial que encuentra en la fábrica un atractivo turístico.

Un segmento interesante son las familias que se alojan durante algunos periodos del año en las casas rurales del pueblo y proximidades, teniendo en cuenta que parte de la actividad está pensada para los niños.

Por otro lado, un segmento que puede sentirse atraído a realizar la visita en la fábrica debido a su carácter didáctico es el turismo académico, es decir, alumnos de colegios o de niveles superiores como universitarios.

3.2. Análisis del entorno

3.2.1. Análisis PEST

Con este análisis se pretende hacer una aproximación de la situación actual que envuelve a la empresa prestando atención a las siguientes dimensiones del entorno: política, económica, sociocultural y tecnológica.

3.2.1.1. Dimensión Política

El entorno político en Navas de Oro ha sido cambiante en los últimos años. La Alcaldía estuvo en manos del Partido Popular (PP) durante un periodo de 16 años. Esta continuidad se rompió con las elecciones del año 2007, en las que el candidato de la coalición Izquierda Unida-Los Verdes (IU-LV) se convirtió en el nuevo alcalde tras pactar con el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Desde entonces, cada legislatura se han alternado gobiernos por parte de IU-LV y PP; hasta las últimas elecciones celebradas en 2019 en las que Victorino Rubio Escolar se convirtió en el actual alcalde, encabezando la lista del PSOE.

En el ámbito legal, la actividad turística en el municipio se regula por la Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de turismo de Castilla y León. La empresa Hijos de Julio López no pertenece al sector turístico, sino al de la construcción. Sin embargo, el producto turístico que se pretende poner en marcha dentro de sus instalaciones, según el Artículo 66 de dicha Ley, se considera una actividad turística complementaria. Entra dentro de la clasificación que presenta esta Ley de “1) Las actividades dedicadas a la puesta en valor del patrimonio cultural o natural.”.

El Decreto 9/2014, de 6 de marzo, por el que se regula el Registro de Turismo de Castilla y León y el Censo de promoción de la actividad turística de Castilla y León, establece que este tipo de empresa puede darse de alta de forma voluntaria en el Censo de promoción de actividad turística de Castilla y León. En el Artículo 3 del citado Decreto vuelve a aparecer una clasificación de las actividades turísticas que se consideran complementarias, ampliando el del Artículo 66 de la Ley de Turismo. En este listado la actividad del Museo-Taller coincidiría con la que ocupa la letra r): “Recuperación, promoción y exhibición de los oficios artesanales y tradiciones populares.” Formar parte de este Censo Turístico representa una ventaja ya que su

CAPÍTULO III

función es promocionar desde la Administración Pública la actividad turística de la Comunidad de Castilla y León.

3.2.1.2. Dimensión Económica

La crisis sanitaria producida por el virus COVID-19, que fue declarado pandemia internacional por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, ha desembocado en una fuerte crisis económica a nivel mundial.

Desde ese día, los países han ido aplicando diferentes medidas para contener los contagios, entre ellas restricciones de movilidad que han afectado directamente al turismo en general.

El producto interior bruto de España cayó un 10,8% en 2020 con respecto al año anterior. En la anterior crisis financiera, la mayor bajada del PIB se registró en 2009 con una caída del 3,8%. Esta comparación nos ayuda a comprender las fuertes consecuencias que ha tenido en nuestra economía esta crisis sanitaria.

En cuanto al PIB de Castilla y León la caída fue del 7,9% en 2020, la mayor registrada en las últimas ocho décadas. Aun así, según datos del Banco de España, Castilla y León ocupa la octava posición de las autonomías con menos deuda en el conjunto nacional. La cifra de deuda es de con de 12.932 millones de euros, que representa el 24% del PIB.

Las esperanzas para la recuperación del sector turístico y de nuestra economía están puestas en dos principales catalizadores: la vacunación y los fondos aprobados por la Unión Europea para paliar los efectos de la pandemia. Aunque, los retrasos en el calendario de vacunaciones propuesto por el gobierno y la amenaza constante de los rebrotes que se producen cada vez que se relajan las medidas de restricción de las Comunidades Autónomas generan un ambiente de incertidumbre que impide pensar en una pronta recuperación.

3.2.1.3. Dimensión Sociocultural

Los turistas “pos-COVID” son aún más exigentes. El barómetro publicado en junio de 2020 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) refleja que solo el 27,2% de los entrevistados planeaba viajar ese verano y además, casi el 90% de ellos lo haría solo dentro de España. Las entrevistas también reflejan que la seguridad sanitaria es una de las mayores preocupaciones de los españoles a la hora de viajar, ya que el 58,8%

ANÁLISIS DEL ENTORNO

respondió que creía necesario la implantación de medidas sanitarias adicionales para tener unas vacaciones seguras.

Este aumento de exigencia en el turista en cuanto a medidas de seguridad no reemplaza las exigencias anteriores. Es decir, además de buscar un establecimiento, un alojamiento, un restaurante, etc. que cumpla con las medidas sanitarias, no renuncia a disfrutar de una experiencia turística como las que podía disfrutar antes de la pandemia y no permite que la calidad de los servicios haya disminuido.

Entre las tendencias de turismo que se darán en 2021, señaladas desde la escuela de negocios CESAE Business & Tourism School y resumidas por Hosteltur³, se encuentran:

- La polarización del consumo turístico. La crisis económica ha generado que muchos grupos sociales tarden en volver a consumir productos turísticos; y algunos tipos de turismo como el de negocios tardarán más que otros en recuperar las cifras pre-pandemia.
- El predominio de los destinos no masificados, el turismo rural y de naturaleza en las decisiones de los viajeros.
- La llegada del auge del turismo de lujo. Los turistas que puedan viajar se mostrarán más dispuestos a pagar más por productos exclusivos y que representen ventajas como reducir el contacto con otros turistas.

3.2.1.4. Dimensión Tecnológica

Romero y Paton (2020) en su informe de Innovación Turística y Especialización Inteligente en España, para SEGITTUR, afirman que muchos de los retos que las empresas turísticas ya afrontaba en los últimos años como la sostenibilidad, el cambio demográfico o la globalización; se han visto amplificadas por la nueva situación provocada por el COVID-19. La tecnología es otro de los elementos que están determinando la actividad del sector turístico.

³ Noticia recuperada de: <https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024680-el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html>

CAPÍTULO III

En este sentido, el escenario tecnológico del sector a nivel internacional está en constante evolución. Dentro de ellos, internet y las nuevas tecnologías han sido, y siguen siendo, la fuerza que posibilita nuevos desafíos al desarrollo del turismo en el mundo. El sector turístico debe adaptarse a estas tecnologías y reaccionar para optimizar sus recursos y generar más valor a sus organizaciones y a los propios turistas. (Romero y Paton, 2020, p.52).

Booking.com habla de que con la pandemia ha aparecido un nuevo tipo de viajero que usa la tecnología para recuperar “la espontaneidad y la confianza, y para viajar de forma segura y responsable.” Algunos de los datos que revela este estudio realizado en julio de 2020 que vinculan viajes y tecnología son:

- El 64% de los viajeros creen que la tecnología jugará un papel importante a la hora de controlar los riesgos sanitarios durante los viajes.
- El 55% confía en el potencial de la tecnología para personalizar las experiencias de viaje en el futuro.
- El 30% afirmó que esperaba participar en experiencias online o virtuales llevadas a cabo por atracciones turísticas, como puede ser una visita virtual a un monumento.

Una de las conclusiones que podemos extraer es que, si bien las tecnologías ayudan a que los turistas puedan viajar de forma más segura y personalizar aún más su experiencia turística, las experiencias online o virtuales no reemplazarán por el momento a la experiencia real turística.

3.2.2. Análisis de la estructura de la industria: modelo de las cinco fuerzas

El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que la estructura de la industria ofrece a la empresa y que determinarán su capacidad de obtener beneficios. El modelo de las cinco fuerzas es una metodología creada por el economista Porter (1982). Parte de la existencia de cinco fuerzas competitivas que influyen en el atractivo de la empresa para que sea capaz de combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades. A continuación analizamos las cinco fuerzas competitivas básicas que Porter propone en su modelo:

ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.2.2.1. Rivalidad entre competidores

Existe una relación entre la intensidad de la competencia y la rentabilidad de un producto. Cuanto mayor sea la intensidad de la competencia en un sector, la posibilidad de obtener una renta superior se reduce. Algunos de los factores estructurales que influyen en el grado de intensidad de la competencia que señala Porter son:

- Número de competidores: según datos del INE⁴ en 2020 había un total de 477 empresas en el territorio nacional cuya actividad principal es la de fabricación de productos cerámicos para la construcción. Dentro de Castilla y León el número se reduce a 18 empresas, lo que supone el 3,7% de las empresas nacionales, por lo tanto la intensidad de concentración es baja.

- Ritmo de crecimiento de la industria: desde el año 2008, el número de empresas de estas características se ha ido reduciendo año tras año, debido posiblemente a la crisis inmobiliaria que afectó directamente al sector de la construcción. A nivel nacional, la cifra descendió un 54,3%, de las 1.405 empresas a las 477 en 2020. En Castilla y León, el número de fábricas también se ha reducido notablemente en los últimos años, de las 35 fábricas que había en 2008 se ha pasado a 18 en 2020, lo que supone un decrecimiento -48,5%.

- Diferenciación de productos: la principal diferencia de la fábrica Hijos de Julio López es que sus ladrillos son artesanales. Es cierto que no todo el proceso es a mano, sino que se utilizan máquinas para mezclar las diferentes arcillas y conseguir el barro. Pero una vez han conseguido esta mezcla, las piezas se elaboran de manera manual como se ha venido haciendo desde hace siglos. No he encontrado en la provincia de Segovia tejares que sigan realizando así sus piezas, lo que convierte a la fábrica en única en su zona. En cuanto a los ladrillos hechos a mano se diferencian de los de máquina en calidad (resisten mejor al paso del tiempo); y en el resultado estético, aunque se realicen con moldes, al ser estos rellenados a mano los ladrillos resultantes varían en pequeños rasgos unos de otros y adquieren diferentes tonalidades al ser cocidos. Esto los

⁴ INE. Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estado de asalariados. Consultados los datos de las empresas con el código de CNAE 233 Fabricación de productos cerámicos para la construcción.

CAPÍTULO III

convierte en los ladrillos ideales para realizar restauraciones en edificios antiguos, por la similitud del material.

3.2.2.2. Competidores potenciales

El Museo-Taller se concibe como un producto de turismo industrial. Por lo tanto, se pueden considerar competidores potenciales aquellos recursos de patrimonio industrial abiertos al público en Navas de Oro y alrededores. Los principales competidores potenciales por proximidad son:

- Museo de La Resina: gestionado por el Ayuntamiento de Navas de Oro. Museo en el que se muestra uno de los oficios tradicionales del pueblo y la historia de la industria resinera. Ofrece visitas guiadas con audiovisuales que se pueden contratar con cita previa los fines de semana.
- Bodegas: son varias las bodegas que se encuentran en el pueblo y en la zona. En Navas de Oro ofrece visitas guiadas la Bodega Las Dos Antiguas. También encontramos bodegas abiertas al público en Nava de la Asunción (7km)⁵ y Nieva (17km), dos pueblos próximos a la localidad.
- Fábricas de cerveza artesanal: En los alrededores de Segovia capital encontramos varias fábricas de cerveza artesanal que ofrecen a través de su web la contratación de visitas guiadas para grupos con una degustación de productos. Las más próximas a Navas de Oro son: Octavo Arte, en La Lastrilla (49Km); Baixer, en Tizneros (56Km); y La Granja de Goose, en el Real Sitio de San Ildefonso (62Km).
- Antigua Fábrica de Chocolate: Miguelañez (18km). Realizan visitas guiadas a las instalaciones con una degustación final del producto.
- Tenerías: Cuéllar (27km). Museo en el que se da a conocer el proceso de transformación tradicional de las pieles en cuero.
- La Casa de la Moneda: Segovia (50 km). Antigua fábrica de moneda dónde se realizan visitas libres y guiadas. Considerada uno de los ejemplos de arquitectura industrial más importantes de Europa.

⁵ Las distancias que aparecen son todas con respecto a Navas de Oro.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Real fábrica de Cristales de La Granja de San Ildefonso: (62km). Fábrica en activo donde realizan visitas libres y guiadas. Alberga en su interior un museo tecnológico.
- Museo etnográfico “El Martinete en Navafría”: (69km). Realizan visitas concertadas los fines de semana. Se muestra el último martinete de Europa que bate el cobre a mano.

3.2.2.3.Productos sustitutivos

“Son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria” (Navas y Guerra, p.130, 2021).

Dentro de Navas de Oro y en sus alrededores existen varias empresas que ofrecen actividades de ocio y culturales atractivas para los turistas, que no se engloban en el turismo industrial. El principal producto sustitutivo es el Proyecto Rural Raíces, que ofrece de manera conjunta paquetes de actividades dirigidas a un público infantil y familiar entre las que se incluyen rutas por la naturaleza, visitas al yacimiento arqueológico Peña del Moro, el parque de aventuras La Riberita en Samboal (6km) y actividades en la huerta La Retamilla que organiza la asociación cultural Lala Branza. Otros productos sustitutivos en Navas de Oro pueden ser la Piscina Municipal o actividades no dirigidas en la naturaleza.

Por otro lado, existen rutas culturales creadas en las proximidades a Navas de Oro en las que se incluyen municipios que albergan obras patrimoniales de la denominada arquitectura mudéjar de ladrillo. El itinerario “Caminos del Mudéjar” pasa por localidades como Coca (10km), Santa María la Real de Nieva (19km) y Cuéllar (27km).

3.2.2.4.Poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

La actividad del Museo-Taller, el proveedor principal es la misma fábrica Hijos de Julio López, por lo tanto la misma empresa a la vez es cliente y proveedor. Esto se convierte en una ventaja ya que la actividad no depende de proveedores externos que la puedan limitar. Además, son los propietarios de la fábrica los encargados de las visitas guiadas por lo que ellos son los que coordinan las dos actividades de la empresa, la turística y la productiva.

En cuanto al poder de negociación del cliente, en este caso el turista, no es muy alto debido a varios factores. Por un lado está la existencia de productos sustitutivos, como hemos visto en Navas de Oro la oferta no es muy grande por lo tanto el turista que

CAPÍTULO III

busca una opción de ocio puede encontrar fácilmente atractivo el Museo-Taller. La visita guiada al tratarse de una experiencia turística no es un producto almacenable, cada visita es única e irrepetible. Además, el Museo-Taller es un producto diferenciado y exclusivo, ya que en la zona no hay más fábricas de ladrillos artesanales ni tampoco fábricas de cerámica que estén abiertas al turismo.

3.3. Lista de verificación para el desarrollo del Museo-Taller

El manual de la OMT propone que después de realizar el estudio de la situación actual y conociendo las características del destino turístico es útil reunir los resultados en una tabla de verificación (ANEXO II). Este listado sirve para detectar de forma teórica el potencial desarrollo del producto turístico en el destino.

La siguiente tabla es una adaptación de esta lista aplicada al destino Navas de Oro y reúne parte de los datos recopilados en los apartados 3.1. El turismo en Navas de Oro y 3.2. Análisis del entorno.

Tabla 3.1 Tabla de verificación de la OMT

ACCESIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Autobuses a pueblos de la provincia de Segovia. • Autobuses a Segovia, Valladolid y Madrid. • Taxi.
RECURSOS Y PRODUCTOS EXISTENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamientos turísticos. • Restauración. • Información turística. • Recursos patrimoniales. • Recursos naturales. • Fiestas. • Entretenimiento.
DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo nacional: Madrid, Castilla y León. • Turismo internacional: Francia, Portugal y Reino Unido. • Estacionalidad: meses de verano. • Motivaciones: turismo y vacaciones, fin de semana y visitas a familiares/amigos. • Transporte: Vehículo propio. • Viaje con familiares, amigos y pareja. • Actividades: Visitas a monumentos, gastronomía, naturaleza. • Tendencias: Crecimiento de la demanda de turismo rural.
POLÍTICA Y GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio. • Asociación CIT Campiña Segoviana y AIDESCO. • Reciente creación de la Oficina de Información turística municipal, año 2020.
EL TURISMO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> • Destino de turismo rural. • Crecimiento de la oferta de alojamientos y actividades de turismo y ocio en los últimos años. • Restaurantes reconocidos a nivel provincial.

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de la OMT.

3.4. Análisis interno

3.4.1. Análisis de los recursos tangibles e intangibles

La identificación de los recursos disponibles del Museo-Taller es útil para “identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder”. (Navas y Guerra, 2012).

3.4.1.1. Recursos tangibles

Los recursos tangibles son aquellos que tienen una existencia física y se dividen en activos físicos y financieros.

- Activos físicos: la finca donde se localiza la fábrica comprende una superficie total de unos 3.000m². Se encuentra cercada por una valla y tiene tres accesos a tres calles diferentes. Se encuentra en una de las salidas del pueblo, en la carretera con dirección a la localidad de Coca, por lo que en toda la zona hay espacio para aparcar.

La finca se divide en zonas al aire libre, techadas y naves.

La primera zona de acopio donde se depositan las arenas y cerámicas se encuentra al aire libre. Aquí se sitúa una de las máquinas necesaria para mover las cantidades de tierra, la pala excavadora.

Se distingue después una segunda zona techada llamada zona de amasar. Aquí encontramos un conjunto de cuatro máquinas unidas por cintas transportadoras: el alimentador, el primer molino, el segundo molino y la amasadora. Estas se emplean para conseguir la mezcla de arcillas y agua que al final del proceso se convertirá en ladrillos y tejas. Junto a las máquinas, se sitúa la oficina. Un pequeño edificio en el que los propietarios tienen su despacho y un aseo.

En la misma zona techada, encontramos un espacio diáfano conocido como el lugar de cortar, tendido y secado. Hasta aquí se traslada la mezcla obtenida de la amasadora en unos depósitos que se mueven gracias a una carretilla elevadora. En una mesa especial,

ANÁLISIS DEL ENTORNO

se procede a cortar⁶ los ladrillos para posteriormente tenderlos en el suelo y dejarlos secar.

Dentro de esta zona techada, se encuentra también una parte dedicada a almacenar los ladrillos en crudo, colocados en montones listos para llevar al horno. Se conoce como el almacén de crudo.

Encontramos también en la finca dos naves continuas. En la primera se encuentra el horno, con una capacidad para cocer unos 6.000 ladrillos a la vez. La siguiente nave es la que se destinará a la parte de museo. Tiene una dimensión aproximada de 95 m². La sala se divide en dos espacios principales. Uno está pensado como la zona de exposición, dónde se colocarán estanterías con piezas acompañadas de cartelas informativas y fotografías de obras realizadas. En el otro espacio se dispondrá el mobiliario necesario para llevar a cabo la actividad de taller. Se colocará también un proyector que se utilizará para explicar la historia del ladrillo con un audiovisual.

Por último, rodeando las naves y junto a la entrada principal se encuentra el patio de carga y de almacenamiento de materiales cocidos. Aquí es hasta donde entran los camiones para cargar y distribuir los ladrillos.

Aunque no formará parte de la visita guiada, en la finca hay dos zonas más. Una está formada por las caballerizas y el patio de caballos donde los propietarios cuidan a sus animales. Junto a estas se encuentra la zona de almacén de biomasa, el material que se utiliza para llenar los alimentadores del horno, y un tractor que se emplea para esa acción.

- Activos financieros: la empresa no ha querido compartir la información referida a los activos financieros. Sin embargo, si me han afirmado que cuentan con recursos propios para poder poner en marcha la nueva actividad turística. Por lo tanto, no será necesario solicitar préstamos. La inversión inicial no será elevada, puesto que la actividad se va a llevar a cabo dentro del mismo espacio de la fábrica, que se encuentra parcialmente infrautilizado. La mayoría de los materiales necesarios para la actividad son los mismos que se utilizan para la actividad diaria de fabricación. Se busca que el nuevo negocio sea

⁶ Cortar los ladrillos: es como se conoce en el argot del tejar al proceso de moldear y desmoldar el barro.

CAPÍTULO III

autosuficiente, es decir que no genere gastos; y además que sea rentable, no tanto en términos económicos sino en términos de generar buena imagen de marca.

3.4.1.2. Recursos intangibles

Los recursos intangibles: se basan en el conocimiento y en la información y se dividen en activos humanos y no humanos.

- Activos no humanos:

- Tecnológicos: la empresa contaba con una página web www.ladrillosartesanos.com, que a día de hoy no está disponible. Si son activos en una página de Facebook llamada como la empresa “Hijos de Julio López C.B.”. Tratan de mantener actualizado este perfil subiendo fotos de trabajos antiguos y recientes, pero el número de seguidores no es muy grande, 130. En la oficina cuentan con un ordenador con acceso a Internet y teléfono.
- Organizativos: la marca Hijos de Julio López nace en 1990 lo que le otorga una trayectoria profesional de más de 30 años. Sin embargo, cuando Fernando y Marino heredan la empresa de su padre Julio, heredan también una amplia cartera de clientes a los que el tejar llevaba años distribuyendo materiales para sus proyectos. Han sabido mantener las relaciones con sus clientes más antiguos pero también expandir sus ventas, incluso a nivel internacional. Gracias a la colaboración con otra cerámica segoviana, crearon y distribuyeron ladrillos para la restauración de la Basílica del Santo Sepulcro de Jerusalén.

Su participación en obras de restauración de patrimonio arquitectónico nacional como la antigua Universidad Pontificia de Comillas (Cantabria), varios castillos medievales como el castillo de Coca (Segovia), el de La Mota en Medina del Campo (Valladolid) o el de Villaviciosa de Odón (Madrid), además de varias iglesias que forman el mudéjar castellano en Cuéllar o en Samboal.

Los productos han sido sometidos a evaluaciones llevadas a cabo por la empresa externa EPTISA, que certifica su calidad como materiales de construcción válidos y resistentes. Además, como la empresa se encuentra inscrita dentro del epígrafe de alfareros de molde del Registro artesano de Castilla y León los productos vendidos son acompañados de un certificado que garantiza su fabricación a mano.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Activos humanos o capital humano: la experiencia y el conocimiento de los artesanos Fernando y Marino es uno de los activos más importantes de la empresa. Desde niños, aprendieron el oficio de artesano de su padre y de su abuelo, primero como un juego y después como un trabajo. El esfuerzo por mejorar el negocio y mantener vivo el oficio de artesano se ha convertido en un reto personal, ya que para ellos significa mantener viva una parte de la tradición de su familia. A pesar de las duras crisis que afectaron al sector de la construcción, Fernando y Marino han tratado siempre de adaptarse a los nuevos tiempos y buscar nuevas oportunidades de negocio, como colaborar en proyectos conjuntos con otras cerámicas o el presente proyecto de abrir al público turístico su actividad.

3.5. Análisis DAFO

Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, forman el acrónimo de la matriz o análisis DAFO (FODA en inglés). Esta matriz representa un resumen del análisis estratégico, interno y externo, del producto turístico. A continuación se muestran tanto los puntos fuertes como débiles del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar, junto con las amenazas y oportunidades encontradas tras el análisis realizado.

En el Manual de desarrollo de productos turísticos de la OMT (2011), definen de la siguiente manera los cuatro campos de la matriz DAFO:

- Debilidades: características que sitúan al producto en posición de desventaja en relación con otros.
- Amenazas: Elementos externos del entorno del mercado turístico que podrían ocasionar problemas para el producto.
- Puntos fuertes: Características del producto que tienen un fuerte atractivo para los turistas (o que se pueden desarrollar para que lo tengan), especialmente cuando representa una ventaja respecto a otros productos.
- Oportunidades: Posibilidades externas para lograr un crecimiento significativo en el sector turístico del producto atrayendo a más turistas y logrando que aumenten las visitas.

Tabla 3.2. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia como agentes turísticos • Escasa inversión y atención al marketing y comunicación • Poco personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Destino tradicionalmente poco explotado turísticamente • Existencia de productos sustitutos en el destino • Estacionalidad
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posesión de la fábrica • Experiencia y conocimiento del oficio y del proceso industrial mostrado • Actividad poco conocida, original y única fábrica de ladrillo artesanal que se puede visitar en la zona • Alta motivación del personal al tratarse de un negocio familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad al itinerario “Caminos del Mudéjar” y a municipios con arquitectura mudéjar • Aumento del turismo rural por la pandemia • Numerosa oferta de restaurantes y alojamientos rurales en el destino • Aumento de la oferta turística en el municipio: Raíces – Proyecto Rural NDO

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

**DESCRIPCIÓN DEL
PRODUCTO
TURÍSTICO**

- CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

El objetivo de este capítulo es transformar la fábrica de ladrillos artesanales Hijos de Julio López en un producto turístico a través de la creación del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar. Por un lado, se presenta el modelo de visita guiada que se llevará a cabo para mostrar la fábrica y la creación de una sala museo dentro de esta; y el diseño de la actividad de taller de piezas artesanales. A continuación, se expone el plan de promoción y comercialización a seguir para lanzar al mercado el nuevo producto de turismo industrial.

4.1. La visita guiada

Están pensadas dos modalidades principales de visita guiada.

- Visita guiada del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar.

Esta primera modalidad incluye la visita guiada de las instalaciones y la visita libre de la sala de museo con audiovisual. El encargado de dirigir el grupo será uno de los propietarios o un guía titulado y experto en la materia. La duración aproximada de la visita será de 45 minutos. La actividad está dirigida a un público general, pudiéndose adaptar a medida del grupo que la contrate. Se podrán realizar visitas más técnicas si el grupo procede de un colegio profesional como puede ser de arquitectos o si son trabajadores del sector de la construcción. Asimismo, se realizarán visitas adaptadas a grupos de escolares, institutos o universidades.

- Visita guiada del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar + Taller de creación de piezas.

Esta segunda modalidad incluye la visita guiada descrita en el apartado anterior y además una actividad de taller en la que se realizarán diferentes piezas artesanales: ladrillos, tejas y cornisas. Se trata de una actividad didáctica pero también divertida por lo que está dirigida principalmente para un público infantil y familiar. No obstante, la actividad se puede adaptar a conveniencia del grupo que la contrate. El grupo estará dirigido durante la visita guiada por uno de los artesanos de la fábrica, o bien por un guía titulado experto en la materia. El taller, estará dirigido siempre por uno de los

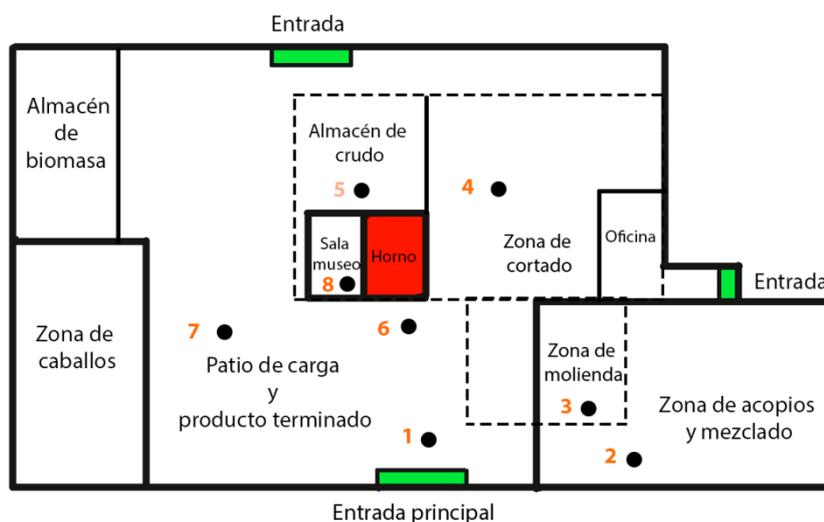
CAPÍTULO IV

maestros artesanos. Cuenta con una duración total aproximada de 1 hora y 10 minutos. Todos los participantes recibirán además un pequeño obsequio.

En ambas modalidades la capacidad máxima pensada es de 10 personas por cada pase. Sin embargo, en caso de grupos grandes que contraten la visita, se podrán hacer excepciones y aumentar la capacidad, ya que el espacio disponible lo permite.

4.1.1. Circuito

Figura 4.1. Plano de la fábrica Hijos de Julio López y circuito de la visita guiada.



Fuente: Elaboración propia.

En el plano se señala el circuito que se seguirá principalmente en las visitas guiadas. Es un recorrido que empieza y termina en el mismo punto, situado en el patio de carga y señalado con el número 1. Se compone de 8 paradas con explicación o actividad.

- Entrada principal: situada en la calle Clavel s/n. Se accede al patio de carga donde se localiza el lugar de acogida y agrupación para la visita guiada (1).

4.1.2. Contenido

A continuación, siguiendo el esquema del circuito planteado en el punto anterior, se presenta un discurso tipo con los datos esenciales que el guía del grupo debe exponer durante la visita guiada. El desarrollo de este modelo de contenido pretende ser un

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

esquema a aplicar para que la información sea similar en cada visita y al mismo tiempo, una herramienta para poder estimar su duración completa.

No se busca que la visita sea demasiado técnica y seria, sino que se convierta en algo didáctico y entretenido a la vez, dirigiéndonos a un público en general y sin un vocabulario demasiado específico. Por ello, el tono principal del guía será informal como se muestra a continuación. Sin embargo, si se conoce de forma previa que el grupo que asiste a la visita tiene unas características concretas, por ejemplo se trata de una clase de estudiantes de arquitectura, se adaptará el discurso con la intención de preparar una visita más técnica y pedagógica.

Tabla 4.3. Fases y duración de la visita guiada.

	Porcentaje	Minutos	Fases
Recepción, bienvenida y presentación	4,87% - 3,03%	2'	Fase I
Entorno geográfico, histórico, alusiones turísticas	6,09% - 3,78%	2' 30''	
Situación actual y futura	3,65% - 2,27%	1' 30''	
Procesos de trabajo	36,58% - 22,72%	15''	Fase II
Presentación de productos: Museo (preguntas)	48,78% - 30,30%	15''- 20'' (5'' de vídeo + 10''- 15'' preguntas y visita libre)	Fase III
Taller	0 - 37,87%	25''	Fase IV

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla “4.3.Fases y duración de la visita guiada”, se divide la visita guiada en tres fases principales y se añade una cuarta que corresponde a la actividad de taller. He calculado la duración estimada de cada explicación, añadiendo el tiempo que necesita el grupo para desplazarse de una parada a la siguiente. También se muestra el porcentaje de duración que ocupa cada bloque en las dos modalidades de visita. Tanto la tabla como la estructura de la visita se inspiran en la propuesta que hace la Cámara de Comercio de Huesca junto con la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico del

CAPÍTULO IV

Alto Aragón (FUNDESA) en su Manual para activar el turismo industrial en la Pyme (2009)⁷ .

4.1.2.1. FASE I

- **Recepción, bienvenida y presentación.**

- **Punto del circuito: 1. Punto de acogida y agrupación.**

- **Discurso:** Bienvenidos al Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar. Mi nombre es y voy a ser vuestro guía durante esta visita. Antes de empezar a conocer la fábrica un par de apuntes: se pueden hacer fotos durante todo el recorrido y podéis pararme y preguntarme en cualquier momento si alguna cosa no se ha quedado muy clara.

El circuito que vamos a seguir durante la visita es sencillo. Primero, conoceremos algunos datos sobre el entorno geográfico en el que se encuentra la fábrica para poder entender el desarrollo de esta actividad productiva y su contexto. Continuaremos recorriendo las instalaciones y descubriendo el proceso productivo de estos ladrillos tan especiales. Después de conocer todo el proceso de fabricación, visitaremos la sala museo, dónde podéis apreciar cómo ha ido evolucionando el ladrillo con el paso de los años y sus aplicaciones en la arquitectura mudéjar y en la actualidad.

Ya estaremos casi al final de la visita y sabréis mucho más sobre los ladrillos artesanales y su creación. Así que, habrá llegado el momento de que nos demostréis todo lo aprendido y seáis vosotros mismos los que fabriquéis una pieza. ¿Estáis preparados? Comenzamos la visita.

- **Entorno geográfico, histórico, alusiones turísticas.**

- **Punto del circuito: 1. Punto de acogida y agrupación.**

- **Discurso:** Nos encontramos en Navas de Oro, un pueblo situado en la comarca Campiña Segoviana. Cuenta con una población de 1.300 habitantes llamados pegueros y pegueras. Este gentilicio viene de la palabra pez, y es que en este pueblo había varios hornos conocidos como pegueras donde se fabricaba este material. La pez es un material

⁷Fuente: <http://www.observatorihuesca.com/fotosbd/040120161101059532.pdf>

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

negro que procede de la resina y antiguamente se utilizaba para impermeabilizar el interior de las botas de vino y calafatear los cascos de los barcos.

Seguro que muchos al venir os habéis fijado en los pinares que nos rodean e incluso ya habréis paseado por ellos. Nos encontramos la zona conocida como Tierra de Pinares y este árbol ha tenido una gran importancia en la vida de nuestro pueblo. El pinar ha sido la fuente de recursos esenciales para el desarrollo de algunos oficios típicos de la zona. Por un lado el de peguero que os cabo de explicar. Otro muy característico es el de resinero, que vivió su auge durante los años 60 y aún hoy en día continua. Si os acercáis después al Museo de la Resina vais a poder conocer la historia de esta profesión más en profundidad. Pero ahora seguimos hablando del pinar, porque de él, aparte de la resina, también hemos obtenido otro recurso importante que se utiliza aquí en el tejar, la madera. Durante años, la leña del pinar se ha utilizado para calentar los hogares del pueblo, pero también los hornos para hacer el pan y para cocer los ladrillos. Por eso, no es de extrañar que en toda la tierra de pinares hace años abundaran los tejares, por dos razones: en primer lugar por los materiales y arcillas que forman el suelo, y en segundo lugar por la cercanía del pinar.

La historia de esta fábrica comienza en la década de 1940, cuando el abuelo Fausto funda un pequeño tejar donde empieza a hacer ladrillos y tejas ayudado por sus hijos. Después, con su caballo y su carro, iban de pueblo en pueblo para vender sus productos. Ya en 1960, su hijo Julio, compró este terreno y comenzó a ampliar la fábrica. No solo hacía ladrillos y tejas, amplió el negocio y contrató a alfareros de Portillo, un pueblo de Valladolid conocido por su tradición alfarera. Estos realizaban potes, unos pequeños cubos que se utilizaban para recoger la resina de los pinos y que luego podremos ver en el museo.

- **Situación actual y futura de la empresa.**

- **Punto del circuito: 1. Punto de acogida y agrupación.**

- **Discurso:** Hoy nos encontramos en la fábrica Hijos de Julio López. Fernando y Marino aprendieron el oficio de su abuelo y de su padre, y han sido los encargados de seguir con el negocio familiar. Vamos a ver como con los años se han ido introduciendo mejoras, como sustituir a los animales por máquinas para amasar el barro. No obstante, la elaboración de los ladrillos sigue siendo artesanal, como se hacía antiguamente. A continuación, veremos cómo los ladrillos que salen de esta fábrica se utilizan para la

CAPÍTULO IV

restauración de edificios históricos, como los de arquitectura mudéjar; y en obras nuevas, sobre todo de estilo rústico y modernista.

Además, la empresa ha sabido adaptarse a los tiempos. Una de las tendencias en las que se trabaja actualmente es en la bioconstrucción. Han vuelto a poner en marcha la fabricación de adobes, un material similar al ladrillo pero anterior. Su elaboración es muy similar, con barro, pero incorporan paja en la mezcla para conseguir que sea más aislante y aumentar la plasticidad del material. La diferencia principal es que los adobes no se cuecen, por lo que su fabricación no genera ningún tipo de residuo a la atmósfera, por lo tanto es totalmente sostenible y respetuosa con el medioambiente.

Ahora, sin más dilación, vamos a conocer como se elaboran los ladrillos artesanos de Hijos de Julio López. Acompañadme hasta el lugar donde todo comienza: la zona de acopios y mezclado.

4.1.2.2. FASE II

- **Procesos de trabajo.**

- **Punto del circuito: 2. Zona de acopios y mezclado.**

- **Discurso:** Aquí se reciben y almacenan las distintas arcillas que se mezclarán y servirán para fabricar los ladrillos. Primero, llegan los camiones desde las canteras, basculan su mercancía y se van colocando con ayuda de una pala excavadora en varios montones según su procedencia. A continuación, con la misma pala se van cogiendo diferentes cantidades de tierra de los montones hasta conseguir una mezcla predeterminada. Cada una de las arcillas cuenta con unas propiedades específicas, que juntas reúnen la calidad deseada para el producto final. A la vez que se mezclan las distintas tierras, se van “regando”, es decir, se va añadiendo una pequeña cantidad de agua para que el barro se vaya atemperando o humedeciendo. Una vez se logra la mezcla deseada, se traslada hasta la zona de molienda.

- **Punto del circuito: 3. Zona de molienda.**

- **Discurso:** En esta zona se lleva a cabo el proceso de amasado del barro. Después en el museo veremos que antiguamente se utilizaban mulos o caballos para el amasado. Estos daban vueltas dentro de una especie de piscina de barro, donde se iba echando agua. Hoy en día se utilizan las máquinas que aquí vemos para conseguir un resultado mucho más medido.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

En primer lugar, con la pala excavadora se trae la mezcla atemperada y se vierte en el alimentador. El alimentador es esta máquina, es la encargada de recibir la mezcla y dosificar el barro a conveniencia. Por medio de la cinta transportadora, la mezcla ya dosificada, va a parar al primer molino, llamado cepillo. El cepillo fragmenta la tierra a la medida de una nuez y a continuación, esta pasa por una segunda cinta transportadora hasta llegar al siguiente molino, que la convierte en polvo.

El barro en polvo cae a la amasadora, aquí se mezcla con agua y gracias al giro de unas aspas se va amasando hasta obtener la consistencia deseada. Seguidamente, la mezcla se vierte en un depósito como este, y se traslada con una carretilla elevadora hasta la zona de cortado.

- Punto del circuito: 4. Zona de cortado.

- Discurso: En este lugar comienza el trabajo del artesano. Se coloca el depósito junto a la mesa de cortar. Esta mesa contiene un depósito con agua que sirve para lavar y mojar los moldes. Los moldes, llamados menciales o gradillas, son unos marcos que antiguamente se realizaban en madera de pino. Hoy en día los tenemos de plástico, metal y maderas específicas según el resultado que busquemos. Además, estos se realizan en diferentes formas y tamaños según el tipo de pieza que se desee elaborar.

El primer paso para dar forma a las piezas es remojar o lavar el mencial. Después, con la mano, se va llenando el molde con la mezcla. Esta técnica se conoce como cortar.

Existen diferentes maneras de cortar el barro. En esta fábrica lo tradicional es hacerlo en mesa. Antiguamente, los moldes se rellenaban directamente en el suelo, lo que suponía un esfuerzo físico mayor debido a que requería estar mucho tiempo agachado. Pero Julio, cuando se encontraba haciendo el servicio militar, observó que en otras fábricas lo hacían en mesas como esta y decidió trasladar la técnica a su tejear, mejorando la calidad del trabajo y del material.

Una vez cortado el barro, llega el siguiente paso que se conoce como tender. El artesano coloca una tablilla en uno de los lados del mencial y se agacha hasta el suelo donde deposita la mezcla. La zona de tendido no siempre ha sido tan extensa, por ello, una de las características más valoradas de los artesanos era el saber aprovechar al máximo el espacio. Una vez tendidas, hay que dejar secar las piezas el tiempo necesario y este dependerá de la climatología.

Para que el tendadero sea el lugar ideal de secado tiene que cumplir varios requisitos:

CAPÍTULO IV

Uno de ellos es que el suelo debe ser de cemento lo que significa un terreno uniforme, y el resultado será un ladrillo más recto. Además, el de cemento es un suelo duro, lo que soluciona un problema que se daba antes cuando se realizaban los ladrillos sobre tierra. El terreno blando tenía desperfectos como hoyos, lo que afectaba a la forma de los ladrillos. Otra característica del tendadero ideal es que debe de estar techado. La ventaja del techo es que ayuda a que se produzca un secado de manera lenta, lo que permite utilizar tierras más fuertes en la composición de los ladrillos. Si la mezcla de barro pierde el agua demasiado rápido por la incidencia directa del sol, es fácil que se hagan grietas y se rompan, por lo que ya no servirían para la venta. Asimismo, otra de las ventajas del techo es que protege a los ladrillos de la lluvia. En este paso aún son de barro crudo y con el agua de la lluvia se desharían.

Debido al proceso de secado natural de estos ladrillos, no se pueden fabricar durante todos los meses del año. Las heladas del invierno son muy perjudiciales ya que hacen que el agua que contiene el barro antes de secarse en su totalidad se congele. Esto provoca grietas y destrucción del material. El ciclo de producción se concentra en los meses de primavera, verano y principios del otoño, cuando todavía no hay heladas nocturnas. Antiguamente, los meses de invierno se aprovechaban para hacer acopios de leña y materiales que se utilizaban después para cocer los ladrillos.

- Punto del circuito: 5. Almacén de crudo.

- **Discurso:** Este es el último lugar por el que pasa el ladrillo antes de estar cocido. Una vez están secos, se recogen de la zona de tendido y se almacenan aquí. Este modo de colocación en pequeños grupos apilados es porque después se introducirán en el horno de la misma manera.

- Punto del circuito: 6. Horno.

- **Discurso:** En esta nave se encuentra el horno. El proceso de colocar los ladrillos dentro se conoce como encañar. El horno es una construcción en forma de caja. Cuenta con unas dimensiones aproximadas de 8m de largo, 3m de ancho y 3m de alto, lo que permite cocer a la vez una cantidad de 6.000 ladrillos de tamaño estándar. Al proceso de cocción se le denomina quemar el horno y dura unas 11 horas aproximadamente. Es necesario mantener una temperatura constante alrededor de los 1.000°C para conseguir el resultado deseado. El calor interno se consigue quemando biomasa.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

- Punto del circuito: 7. Patio de carga y producto terminado.

- **Discurso:** Y ahora llegamos al último punto del proceso de fabricación. Una vez cocidos los ladrillos son sacados del horno o desencañados y se colocan en palés para su posterior almacenamiento, transporte y distribución. Los palés van debidamente plastificados y flejados⁸ para facilitar el manejo y su transporte. En este patio se almacenan colocados por tamaños y después son cargados en camiones para su distribución. Aquí podemos ver el material acabado y listo para su venta. Podemos observar cómo se pueden conseguir resultados de diferentes tamaños y formas.

4.1.2.3. FASE III

- **Presentación de productos: Museo.**

- Punto del circuito: 8. Sala museo.

- **Discurso:** Entramos ahora en la sala museo. Para concluir la visita, vamos a ver un video resumen de todo el proceso de fabricación de los ladrillos, como ha evolucionado con el paso de los años y una parte importante, dónde van a parar estos ladrillos una vez salen de nuestra fábrica.

Ahora llega el turno de preguntas y dudas.

Por último, podéis tomaros vuestro tiempo para visitar la sala por libre. Aquí vais a encontrar diferentes piezas, sobre todo ladrillos y tejas, que los propietarios han ido recopilando de los diferentes lugares en los que han fabricado. Vais a encontrar también algunas réplicas fabricadas en esta fábrica de tejas, ladrillos y adobes utilizados en otras épocas, como los que utilizaron los romanos o los árabes. Podréis observar además fotografías que nos muestran el antes y el después de las restauraciones de edificios de ladrillo que se han llevado a cabo con materiales procedentes de esta fábrica. Y como ya sabéis, cualquier duda o pregunta que os pueda resolver estoy a vuestra disposición, espero que hayáis disfrutado mucho aprendiendo cómo se hacen los ladrillos artesanales y que ahora observéis con ojos más expertos todos los monumentos que tenemos cerca

⁸ Flejar: 1. tr. Méx. Colocar flejes para asegurar bultos. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [14/06/2021].

CAPÍTULO IV

y que quizás antes no os habían llamado tanto la atención. Para mí ha sido un placer ser vuestro guía.

4.1.2.4. FASE IV

- **Taller de creación de piezas.**

- **Punto de circuito: 8. Sala museo / 5. Almacén de crudo.**

- **Descripción de la actividad:** Esta actividad está pensada para llevarse a cabo en dos lugares diferentes dependiendo principalmente de la climatología.

Se colocarán un conjunto de mesas plegables en las que podrán situarse una o dos personas, dependiendo del tamaño del grupo. En cada mesa estarán colocados previamente los materiales necesarios para realizar las piezas. El objetivo del taller es que cada participante trate de crear un ladrillo, una teja y una cornisa, utilizando el proceso artesanal que acaba de observar. Las piezas finales estarán realizadas en barro crudo y blando, por lo tanto se dará la posibilidad de que se las lleven o las dejen en el taller. No obstante, a cada participante se le obsequiará con una pieza de tamaño pequeña y previamente cocida, decorada con el logotipo de la empresa.

Los materiales disponibles por mesa y por persona serán: un delantal con el logotipo de la empresa, un recipiente con agua, un montón de barro sin terminar de amasar, moldes.

El maestro artesano se colocará en una mesa enfrentada al resto de mesas de los participantes. Él tendrá los mismos materiales que los demás situados en su mesa y explicará paso a paso el proceso a seguir. Los participantes, primero deberán observar el trabajo del artesano y después podrán empezar a realizar sus piezas. El artesano irá pasando de mesa en mesa, supervisando y ayudando a los participantes. Al final de la actividad, el artesano entregará a cada participante el obsequio y se despedirá del grupo. Antes de ponerse a recoger, les indicará donde se sitúa la fuente donde el que desee podrá lavarse si se ha manchado de barro y donde pueden desechar los delantales y piezas si no se las quieren llevar.

4.1.3. Apertura: calendario, horarios y reservas.

La actividad se debe reservar de forma previa y se podrá realizar durante todo el año. El ideal es que siempre se reserve de manera previa para que sea compatible con la actividad productiva de la fábrica. El horario de apertura es de 10:00 a 20:00 los

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

sábados y de 10:00 a 17:00 los domingos, ofertando un total de diez visitas cada fin de semana. La primera visita comienza a las 10:00 y la última disponible los sábados a las 18:50, mientras que los domingos es a las 15:50.

Se destina una duración total de 1h10' a cada visita, ya que es la estimación de la visita con taller. También se ha calculado en el siguiente horario los descansos que se realizarán entre pases para poder preparar todo para recibir al siguiente grupo y el descanso para la comida.

Tabla 4.4. Horarios de las visitas guiadas.

VISITAS GUIADAS OFERTADAS			
VISITAS SÁBADOS		VISITAS DOMINGOS	
VISITA 1 MAÑANA	10:00 – 11:10	VISITA 1 MAÑANA	10:00 – 11:10
DESCANSO / PREPARACIÓN	11:10 – 11:30	DESCANSO / PREPARACIÓN	11:10 – 11:30
VISITA 2 MAÑANA	11:30 – 12:40	VISITA 2 MAÑANA	11:30 – 12:40
DESCANSO / PREPARACIÓN	12:40 – 13:00	DESCANSO / PREPARACIÓN	12:40 – 13:00
VISITA 3 MAÑANA	13:00 – 14:10	VISITA 3 MAÑANA	13:00 – 14:10
DESCANSO COMIDA	14:10 – 15:50	DESCANSO COMIDA	14:10 – 15:50
VISITA 1 TARDE	15:50 – 17:00	VISITA 1 TARDE	15:50 – 17:00
DESCANSO / PREPARACIÓN	17:00 – 17:20		
VISITA 2 TARDE	17:20 – 18:30		
DESCANSO / PREPARACIÓN	18:30 – 18:50		
VISITA 3 TARDE	18:50 – 20:00		

Fuente: Elaboración propia.

Para visitas concertadas de grupos de escolares, institutos, etc. el horario de apertura será más flexible para adaptarse a las necesidades de horario del grupo, pudiendo llevarse a cabo en horario de lunes a viernes, tanto de mañana como de tarde.

CAPÍTULO IV

4.2. Precios

4.2.1. Cálculo de costes

He realizado un análisis previsional exclusivo de la actividad del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar de los cinco primeros años.

Para ello he tenido en cuenta tanto los costes fijos anuales previstos, los costes variables unitarios y los costes de inversión del primer año.

- Costes fijos anuales: Son aquellos que produce la actividad, vengan o no visitantes. Al tratarse de una visita guiada que se lleva a cabo por los propietarios dentro de su fábrica, algunos costes que irían en este apartado como el alquiler de la instalación o facturas de los diferentes suministros, no tienen lugar en este proyecto ya que la actividad trata de aprovechar el espacio inutilizado de la fábrica y los recursos disponibles, sin generar costes adicionales. Por ello, los costes que he incluido en este apartado son los del material de oficina, las campañas de promoción y publicidad en la prensa local y en redes sociales, la impresión de los folletos que se distribuirán por los negocios de la zona y el personal. Como las visitas las realizan los mismos propietarios el coste del personal no será elevado. En las ocasiones que por la producción no puedan ser ellos las que las realicen, se contratará el número de horas necesarias a un guía turístico formado que recibirá la formación necesaria.

- Costes variables: Son los costes que se generan de la actividad y varían según el número de visitantes. Primero he llevado a cabo el cálculo de los costes variables unitarios. Después, he realizado una estimación de las personas que visitarán la fábrica cada año y de la modalidad de visita que elegirán, puesto que el coste unitario por visita es diferente si realizan o no el taller. En los costes variables he tenido en cuenta los folletos y obsequios que se entregan a cada visitante, junto con el material fungible que se utiliza en el taller que principalmente es barro de la propia fábrica y papel.

- Costes de inversión del primer año: Hay algunos bienes con los que la empresa debe hacerse para poder poner en marcha la actividad del Museo-Taller. Los he incluido el primer año de actividad porque en principio en los siguientes cinco años no hará falta renovarlos. Se incluyen en esta categoría el vídeo corporativo, el proyector, las mesas para realizar el taller, material de actividad no fungible que son los menceles y recipientes con agua; el sello para marcar los ladrillos de regalo y la cartelería que se

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

colocará en el museo con fotografías y textos. También he incluido el gasto de gestoría derivados del asesoramiento para poder poner en marcha el nuevo negocio turístico dentro de la empresa.

Tabla 4.5. Gastos de inversión, costes fijos y costes variables.

GASTOS INVERSIÓN DEL PRIMER AÑO	IMPORTE	COSTES FIJOS ANUALES	IMPORTE	COSTES VARIABLES UNITARIOS	IMPORTE
GESTORÍA	100,00 €	MATERIAL OFICINA	20,00 €	FOLLETOS	0,05 €
VÍDEO CORPORATIVO	800,00 €	PROMOCIÓN RRSS	500,00 €	DELANTALES	0,85 €
PROYECTOR	80,00 €	PUBLICIDAD PRENSA DIGITAL	200,00 €	MATERIAL ACTIVIDAD FUNGIBLE	0,30 €
MATERIAL ACTIVIDAD NO FUNGIBLE	40,00 €	FOLLETOS PARA EMPRESAS	10,00 €	LADRILLOS OBSEQUIO	0,10 €
CARTELERÍA MUSEO	268,00 €	PERSONAL	7.000,00 €	INVITACIONES VIP	4,30 €
SELLO	9,00 €				
MESAS	180,00 €				

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Cálculo de precios

Para fijar el precio de cada actividad, en primer lugar, he consultado los precios habituales del mercado. He observado, que a menudo los precios son algo más reducidos para niños que para adultos. Un ejemplo similar es la Antigua Fábrica de chocolate de Miguelañez. Ofrece también dos visitas diferentes y una de ellas incluye una *gymkana*. En este museo, la visita normal tiene un precio de 6€ por adulto y 4€ por niño, 2€ más si realizan la *gymkana*. La Real Fábrica de Cristales de la Granja tiene unos precios de 9€ la entrada general y 8€ la reducida; y la Real Casa de la Moneda de 4€ y 3€. Las fábricas de cerveza artesanal cobran una entrada media de 12€ por persona.

En este caso, al no tener unos costes de inversión muy elevados como se puede ver en el apartado anterior, los precios fijados han sido:

- Entrada general visita guiada Museo: 5€
- Entrada general Museo + Taller: 7€
- Entrada reducida visita guiada Museo: 4€
- Entrada reducida Museo + Taller: 6€
- Entrada gratuita: menores de 3 años
- Entrada gratuita: menores de 3 años

CAPÍTULO IV

4.2.3. Análisis previsional

Una vez estimados los costes fijos, variables y de inversión, y fijados los precios de las entradas, he llevado a cabo el análisis previsional de los primeros cinco años para poder estimar la rentabilidad de la nueva actividad turística.

En primer lugar, he estimado la media de visitantes que puede recibir el Museo-Taller durante estos años, teniendo en cuenta la demanda existente y los resultados previstos de la inversión publicitaria. He supuesto que el porcentaje anual de visitantes irá creciendo a medida que la actividad se vaya posicionando en el mercado turístico, con un crecimiento del 10% el segundo año y un 5% los años posteriores.

Tabla 4.6. Estimación de visitantes anual.

AÑO	PORCENTAJE DE VISITAS	Nº VISITANTES
AÑO 1	40%	1920
AÑO 2	50%	2400
AÑO 3	55%	2640
AÑO 4	60%	2880
AÑO 5	65%	3120

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo esta estimación, he considerado el número de personas que anualmente participará en las dos modalidades de visita, la que incluye taller y la que no. También he tenido en cuenta la edad de los futuros visitantes, siendo mayor el porcentaje de niños que de adultos que participarán en el taller, puesto que es una actividad que se dirige principalmente a un público infantil y familiar.

Los resultados obtenidos de este análisis previsional se resumen en las dos tablas siguientes, las cuales presentan los costes calculados en base al porcentaje estimado de visitantes que participará cada año en la actividad, y los ingresos obtenidos a partir de la venta de entradas.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

Tabla 4.7. Previsión de costes

COSTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTES FIJOS					
MATERIAL OFICINA	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
PROMOCIÓN RRSS	500,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	750,00 €
PUBLICIDAD PRENSA DIGITAL	200,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	350,00 €
FOLLETOS PARA EMPRESAS	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
PERSONAL	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
COSTES VARIABLES					
FOLLETOS	96,00 €	120,00 €	132,00 €	144,00 €	156,00 €
DELANTALES	652,80 €	918,00 €	1.009,80 €	1.101,60 €	1.326,00 €
MATERIAL ACTIVIDAD FUNGIBLE	230,40 €	324,00 €	356,40 €	388,80 €	468,00 €
LADRILLOS OBSEQUIO	76,80 €	108,00 €	118,80 €	129,60 €	156,00 €
INVITACIONES VIP	215,00 €	86,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
COSTES PRIMER AÑO					
GESTORÍA	100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
VÍDEO CORPORATIVO	800,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PROYECTOR	80,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MATERIAL ACTIVIDAD NO FUNGIBLE	40,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CARTELERÍA MUSEO	268,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SELLO	9,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MESAS	180,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL ANUAL COSTES	10.478,00 €	9.586,00 €	9.647,00 €	9.794,00 €	10.236,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.8. Previsión de ingresos

INGRESOS POR ENTRADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NIÑO MUSEO	1.612,00 €	1.584,00 €	2.032,00 €	2.216,00 €	1.872,00 €
NIÑO MUSEO-TALLER	3.228,00 €	4.668,00 €	5.346,00 €	5.832,00 €	6.552,00 €
ADULTO MUSEO	3.745,00 €	4.620,00 €	4.720,00 €	5.150,00 €	5.460,00 €
ADULTO MUSEO-TALLER	1.610,00 €	2.114,00 €	2.079,00 €	2.268,00 €	3.276,00 €
TOTAL ANUAL INGRESOS	10.195,00 €	12.986,00 €	14.177,00 €	15.466,00 €	17.160,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Estos son los flujos de caja estimados, resultado de la diferencia entre ingresos y gastos. El primer año el resultado es negativo ya que la empresa tendrá que invertir en conseguir los materiales comentados para poner en marcha la actividad. No obstante, recuperará la inversión en los siguientes años.

CAPÍTULO IV

Tabla 4.9. Previsión de flujos de caja

AÑO	INGRESO	GASTO	FLUJO FINAL
1	10.195,00 €	10.478,00 €	-283,00€
2	12.986,00 €	9.586,00 €	3.400,00€
3	14.177,00 €	9.647,00 €	4.530,00€
4	15.466,00 €	9.794,00 €	5.672,00€
5	17.160,00 €	10.236,00 €	6.924,00€

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

4.3. Plan de promoción y comercialización

Para poder realizar un plan de promoción y comercialización del producto Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar, he fijado junto con los propietarios una posible fecha de inauguración el 1 de junio de 2022. A continuación, se definen los objetivos y las respectivas estrategias que se seguirán con el fin de cumplirlos.

4.3.1. Objetivos del plan de comunicación

El objetivo principal del plan de comunicación es el lanzamiento al mercado turístico del nuevo producto Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar.

En relación con este objetivo principal, surgen los siguientes objetivos específicos:

- Lograr posicionarse como producto turístico tanto en la localidad de Navas de Oro como en las localidades cercanas.
- Conseguir difusión y promoción en los medios locales y páginas web institucionales.
- Crear una identidad visual corporativa propia del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar, que se asocie con la Fábrica Hijos de Julio López.
- Fidelizar a los clientes de la fábrica Hijos de Julio López y mejorar la imagen de marca.

CAPÍTULO IV

4.3.2. Estrategias

Tabla 4.10. Estrategia: diseño de la identidad visual corporativa del producto turístico.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DISEÑO DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA DEL PRODUCTO TURÍSTICO
DEFINICIÓN	Diseñar una identidad visual corporativa para el Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar, que incluya a la fábrica Hijos de Julio López, pero a la vez se identifique como una actividad diferenciada.
OBJETIVO	Crear un manual de identidad visual corporativa ⁹ propia del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar, que se asocie con la Fábrica Hijos de Julio López
TÁCTICAS / ACCIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Diseño de un nuevo manual de identidad visual corporativa con un logotipo.2. Diseño e impresión de folletos para la promoción del producto.3. Diseño e impresión de la cartelería a colocar en las salas de la fábrica.4. Diseño de los delantales y obsequios que se entregarán a los participantes del taller.
RESPONSABLE	Los propietarios.
COSTE	Esta actividad no tiene coste al ser de elaboración propia.
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	El manual debe estar terminado dos meses antes de la apertura del Museo-Taller. Así se podrá realizar la cartelería con el logotipo y tipografías elegidas, el dossier de prensa, el material destinado a las redes sociales, etc.
VARIABLES INDICADORAS DEL CUMPLIMIENTO	Aprobación del manual definitivo.

Fuente: Elaboración propia.

⁹ Ejemplo de Manual de Identidad Corporativa del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar en el ANEXO III.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

Tabla 4.11. Estrategia: campaña de promoción en redes sociales.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	CAMPAÑA DE PROMOCIÓN EN RRSS
DEFINICIÓN	Diseño de una campaña de promoción del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar en las redes sociales Facebook e Instagram. El primer año promocionando el lanzamiento del producto. Los años posteriores promocionando las actividades ya consolidadas.
OBJETIVO	Crear una identidad visual corporativa propia del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar, que se asocie con la Fábrica Hijos de Julio López.
TÁCTICAS / ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de perfiles de empresa en Facebook e Instagram. 2. Diseño de materiales audiovisuales y textos para publicar en ambas redes, tanto informativos como entretenidos, para conseguir seguidores y una presencia continua. Deben respetar el manual de identidad visual corporativa. 3. Establecer un calendario de publicaciones previstas. 4. Utilizar los servicios de publicidad que ambas plataformas ofrecen.
RESPONSABLE	Fernando López Barbado. Propietario y artesano.
COSTE	Se han presupuestado 500€ el primer año destinados a promocionar el lanzamiento del producto. Progresivamente, se aumentará el presupuesto para la publicidad en redes hasta los 750€.
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	<p>Los perfiles en Facebook e Instagram se crearán con una antelación de un a la apertura del Museo-Taller.</p> <p>Las acciones promocionales se repartirán en el tiempo según el calendario establecido.</p>
VARIABLES INDICADORAS DEL CUMPLIMIENTO	<p>Nº de seguidores conseguidos.</p> <p>Nº de interacciones conseguidas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.12. Estrategia: comunicación a las instituciones.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	COMUNICACIÓN A LAS INSTITUCIONES
DEFINICIÓN	Comunicación del inicio de la actividad turística a las Instituciones locales y provinciales para la promoción gratuita del Museo-Taller.
OBJETIVO	Conseguir difusión y promoción en los medios locales y páginas webs institucionales.
TÁCTICAS / ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación del inicio de la actividad en el Ayuntamiento de Navas de Oro. 2. Comunicación y registro de la nueva actividad de turismo industrial en Prodestur, Diputación de Segovia. 3. Inscripción del Museo-Taller en el Registro de turismo y en el Censo de promoción de la actividad turística de Castilla y León.
RESPONSABLE	Fernando López Barbado. Propietario y artesano.
COSTE	Estas acciones no suponen un coste.
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	Las tres acciones se llevarán a cabo durante el mes previo a la apertura del Museo-Taller.
VARIABLES INDICADORAS DEL CUMPLIMIENTO	Nº de apariciones entre la oferta turística de cada web de estas instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

Tabla 4.13. Estrategia: dossier de prensa.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DOSSIER DE PRENSA
DEFINICIÓN	Se creará un dossier de prensa con información sobre el Museo-Taller y se enviará a los diferentes medios de comunicación locales.
OBJETIVO	Conseguir difusión y promoción en los medios locales y páginas web institucionales.
TÁCTICAS / ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un dossier digital con información práctica sobre el Museo-Taller, ubicación, horarios, precios. Acompañado de fotografías y una breve descripción de las actividades realizadas. 2. Envío de este dossier a los medios de comunicación locales elegidos, como por ejemplo: La 8. Segovia Televisión. La 7. Televisión de Castilla y León. El Adelantado de Segovia. El Norte de Castilla. EsCuellar.es. Cuellar7.
RESPONSABLE	Fernando López Barbado. Propietario y artesano.
COSTE	El primer año se han presupuestado 200€ para este fin. Se irá aumentando progresivamente el presupuesto los siguientes años.
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	El primer dossier se enviará un mes antes de la apertura del museo, anunciando su futura apertura. Se enviará un recordatorio 15 días antes de la apertura del museo. Se establecerá un calendario anual para repartir el resto de acciones promocionales pagadas.
VARIABLES INDICADORAS DEL CUMPLIMIENTO	<p>Nº de apariciones pagadas en los medios de comunicación.</p> <p>Nº de acciones de promoción gratuitas conseguidas en los medios, si se da el caso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.14. Estrategia: promoción mediante otras empresas.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	PPROMOCIÓN MEDIANTE OTRAS EMPRESAS
DEFINICIÓN	Búsqueda de promoción por parte de las empresas turísticas y de otros sectores tanto en la localidad de Navas de Oro, como localidades cercanas.
OBJETIVO	Lograr posicionarse como producto turístico tanto en la localidad de Navas de Oro como localidades cercanas.
TÁCTICAS / ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega en mano de folletos en los alojamientos turísticos del pueblo, comercios y en la oficina de turismo del Ayuntamiento. 2. Entrega en mano de folletos a los establecimientos turísticos de pueblos cercanos como Coca y Nava de la Asunción. <p>Está previsto repartir un lote de 120 folletos entre 24 establecimientos en Navas de Oro, 5 ejemplares a cada uno. También 80 folletos entre 8 establecimientos elegidos en los otros pueblos.</p>
RESPONSABLE	Propietarios.
COSTE	<p>Se han presupuestado 10€ de costes de impresión de los 200 folletos destinados a este fin cada año.</p> <p>Se pretende que estas empresas colaboren con el Museo-Taller de forma gratuita, poniendo a disposición de sus clientes nuestros folletos. Asimismo, en el Museo-Taller habrá una zona donde se colocarán los folletos, tarjetas o carteles, de los establecimientos que quieran estar presentes.</p>
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	La semana de apertura se entregarán los primeros folletos a los establecimientos. Se realizará un seguimiento periódico y consultará si quisieran más ejemplares.
VARIABLES INDICADORAS DEL CUMPLIMIENTO	<p>Nº de folletos repartidos.</p> <p>Nº de establecimientos que aceptan los folletos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

Tabla 4.15. Estrategia: invitaciones VIP.

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	INVITACIONES VIP
DEFINICIÓN	Debido a la larga trayectoria de la empresa que supera los 30 años a cargo de Fernando y Marino, y más de 50 desde que la fundó Julio, la fábrica cuenta con una cartera amplia de clientes con una relación de años. Se busca invitar a estos clientes fieles y a sus familiares directos al disfrute gratuito de la nueva actividad turística de la empresa, con el fin de estrechar más la relación. También serán invitados, después de la actividad, a un pequeño aperitivo dentro de la fábrica a modo de detalle.
OBJETIVO	Fidelizar a los clientes de la fábrica Hijos de Julio López y mejorar la imagen de marca.
TÁCTICAS / ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de la invitación y pases gratuitos con presentación de la nueva actividad de la fábrica, señalando la condición de avisar con anterioridad. 2. Entrega en mano de la invitación a los clientes cercanos, o por correo ordinario o electrónico, según decidan los propietarios.
RESPONSABLE	Propietarios.
COSTE	Se han presupuestado 50 invitaciones el primer año y 20 el segundo. El número de invitaciones podrá variar según la incorporación de nuevos clientes a elección de los propietarios. El coste estimado por persona ha sido de 4,30€, incluyendo la actividad completa y el aperitivo.
PLAZO DE CUMPLIMIENTO	Se estima que durante los dos primeros años vendrán la mayoría de invitados, aunque los propietarios serán los que decidan cuando dar las invitaciones.
VARIABLES INDICADORAS DEL CUMPLIMIENTO	<p>Nº de clientes que acepten la invitación.</p> <p>Nº total de asistentes, incluidos los familiares.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Algunas de las conclusiones que se pueden verter tras la elaboración de este proyecto son:

- La visita al Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar implementa una nueva rama de negocio dentro de la fábrica Hijos de Julio López. El desarrollo del producto turístico lleva al aprovechamiento de espacios y recursos disponibles e infrautilizados.
- Se convierte así la actividad turística en una fuente de ingresos, puesto que la inversión inicial requerida no es excesivamente grande, y se prevé su recuperación en un breve periodo de tiempo.
- El Museo-Taller se adhiere a la oferta turística de Navas de Oro y de la Campiña Segoviana, aumentando el atractivo de la zona, al incorporar un producto de turismo industrial poco visto pero muy relacionado con el desarrollo económico tradicional de dicha región.
- Este nuevo recurso turístico generará beneficios a la comunidad local al ampliar la oferta disponible en el pueblo. La promoción del Museo-Taller atraerá hasta Navas de Oro un número de visitantes que podrá disfrutar del resto de la oferta cultural, hostelera e incluso de alojamientos turísticos, sin olvidar al resto de establecimientos que aunque no pertenezcan al sector turístico ofrecen servicios útiles para los visitantes.
- La rentabilidad buscada con esta actividad turística no será tanto la económica, sino la que se generará en términos de imagen y reputación para la fábrica Hijos de Julio López. Las personas que participen en la visita guiada no se espera que se conviertan en clientes de la fábrica, pero sí que asocien el nombre de esta a la producción artesanal de los ladrillos que se utilizan en tantos monumentos de nuestro patrimonio arquitectónico. Será muy importante mantener y cuidar la calidad de la experiencia turística que se ofrece en la fábrica, para que los visitantes se lleven un recuerdo positivo que asocien con los productos que esta crea.

Finalmente, concluir que la elaboración de este proyecto va a cumplir el objetivo de trascender del mero trabajo académico. La implantación del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar dentro de la fábrica Hijos de Julio López será una realidad en los próximos meses.

Referencias bibliográficas

- Bibliografía

Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. OMT.

Hospers, G. (2002). *Industrial Heritage Tourism and Regional Restructuring in the European Union*. *European Planning Studies*, 10 (3), pp. 397-404.

Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2013). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Thomson Reuters.

Ruíz Hernando, J. A. (1988). *Arquitectura de ladrillo en la provincia de Segovia: siglos XII y XIII*. Diputación Provincial de Segovia.

- Webgrafía

Antigua fábrica de chocolate (2019). Antigua Fábrica de Chocolate. <http://www.fabricadechocolate.es/>

Ayuntamiento de Navas de Oro. (s.f.). *El Ayuntamiento*. Ayuntamiento de Navas de Oro. Recuperado el 3 abril de 2021 de: <https://www.dipsegovia.es/web/ayuntamiento-de-navas-de-oro/el-ayuntamiento>

Bankinter. (25 de abril de 2021). *Previsión del PIB en España para 2021 y 2022*. Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana>

BBC News Mundo. (18 de marzo de 2021). *En qué consiste el “pasaporte de vacunas” propuesto por la Unión Europea y por qué algunos lo critican*. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-56446411#:~:text=Estar%C3%A1%20disponible%20para%20todos%20los,formato%20digital%20y%20en%20papel>.

Booking.com. (s.f.). *Espontecidad: viajes y tecnología*. Booking. <https://www.booking.com/articulos/spontecnaity-how-tech-will-drive-travel.es.html?aid=356980;label=gog235jc-1DEghcnRpY2xlcyiCAkIZY2F0ZWdvcnlfZnV0dXJlLW9mLXRyYXZlbEgKWANoRogBAZgBCrgBF8gBDNgBA-gBAfgBAogCAagCA7gCg7ahgwbaAgHSAiQ5Y2QyNmEwYS1iYTY1LTQ4MDEtYTc0YS1iN2NmMjQzMWEyMjYAgTgAgE>

Caamaño Franco, I. (2011). La comercialización del turismo industrial. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 4(1), 161-179. <https://doi.org/10.17979/rotur.2011.4.1.1257>

Canalis Nieto, X. (18 de junio de 2020). *Barómetro CIS: viajará el 27% de los españoles (y querrán seguridad extra)*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/137496_barometro-cis-viajaran-el-27-de-los-espanoles-y-querran-seguridad-extra.html

Carta de Nizhny Tagil sobre el Patrimonio Industrial (2013). *Asamblea Nacional de TICCIH*. Recuperado el 4 de mayo de 2021 de: <https://www.icomos.org/18thapril/2006/nizhny-tagil-charter-sp.pdf>

Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda. (3 de abril de 2021). *Castilla y León aumenta el gasto en I+D en 2019 hasta el 1,35% del PIB y se sitúa como la quinta comunidad con mayor esfuerzo en investigación*. Junta de Castilla y León. <https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1281372051501/NotaPrensa/1285041394522/Comunicacion>

Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda. (31 de marzo de 2021). *Castilla y León cierra 2020 con un nivel de endeudamiento del 24% sobre el PIB con 3,1 puntos menos que la media autonómica*. Junta de Castilla y León. <https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284877983892/NotaPrensa/1285041432156/Comunicacion>

Castro, K. (17 de octubre de 2020). *Resineros, un oficio centenario entre la bioeconomía y el ocaso*. El Salto. <https://www.elsaltodiario.com/rural/resineros-oficio-centenario-bioeconomia-ocaso>

Daniel, R. (5 de marzo de 2021). *El PIB de Castilla y León se hunde un 7,9% en 2020, la mayor caída en 80 años*. El Economista. https://www.economista.es/castilla_y_leon/noticias/11087366/03/21/El-PIB-de-Castilla-y-Leon-se-hunde-un-79-en-2020-la-mayor-caida-en-80-anos.html#:~:text=Castilla%20y%20Le%C3%B3n%20se%20hunde%20un%207,9%20en%202020,la%20mayor%20caída%20en%2080%20años.&text=El%20Producto%20Interior%20Bruto%20de,en%20los%20tres%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os

Decreto 9/2014, de 6 de marzo, por el que se regula el registro de turismo de Castilla y León y el censo de promoción de la actividad turística de Castilla y León. *Boletín Oficial de Castilla y León*. 10 de marzo de 2014, pp. 15975-15989. Recuperado de: <http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1124777>

De la Calle, F. (17 de junio de 2007). *IU se hace con el poder de Navas de Oro tras 16 años de gobiernos de derechas*. El Norte de Castilla. https://www.elnortedecastilla.es/prensa/20070617/segovia/hace-poder-navas-tras_20070617.html

elEconomista.es. (29 de enero de 2021). *Caída histórica del PIB por el covid: la economía española se hunde un 11% en 2020 pero alargó la recuperación a final de año.* El Economista.

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11019886/01/21/El-PIB-registra-una-caida-historica-del-11-en-2020-por-el-covid-pese-crecer-un-04-en-el-cuarto-trimestre.html>

Epdata. (26 de marzo de 2021). *España – Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral.* Epdata. <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106>

Europa Press. (20 de junio de 2020). *Nace en Navas de Oro la asociación cultural “Lala Branza”, que arranca con actividades para niños.* Europa Press. <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-nace-navas-oro-segovia-asociacion-cultural-lala-branza-arranca-actividades-ninos-20200620140416.html#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20'Lala%20Branza%3A%20educaci%C3%B3n,proponer%20la%20cooperaci%C3%B3n%20como%20un>

Europa Press. (18 de julio de 2020). *Raíces exhibe cultura y emprendimiento para revitalizar y dinamizar Navas de Oro (Segovia).* Europa Press. <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-colectivo-raices-exhibe-cultura-emprendimiento-revitalizar-dinamizar-navas-oro-segovia-20200718121437.html>

FUNDESA (2013). *Manual para activar el turismo industrial en la PYME.* Cámara Huesca. Cámara Huesca. <http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/Manual-para-activar-el-turismo-industrial-en-la-pyme.pdf>

Hanselbier. (s.f.). *Fábricas de cerveza en Segovia.* <https://blog.hanselbier.es/fabricas-cerveza-artesana-segovia/>

Hosteltur. (22 de diciembre de 2020). *El futuro del turismo: tendencias y retos para 2021.* Hosteltur. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024680_el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html

Imprimaonline. (s.f.). *Presupuesto Online de Carteles.* <http://www.imprimaonline.com/es/presupuesto-online/carteles/>

INE (2020). *Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) Y estrato de asalariados.* Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=39372#!tabs-tabla>

INE (2021). *Índice de Envejecimiento por provincia.* Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1489>

INE (2021). *Ocupados por sector económico, sexo y comunidad autónoma. Porcentajes respecto del total de cada comunidad.* Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4949>

INE. (2021). *Población (españoles/extranjeros) por esas (año a año) y sexo*. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=36780>

INE. (2021). *Segovia: Población por municipios y sexo*. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2894>

Junta de Castilla y León. (2021). *Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León. Resultados 2020*. <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>

Junta de Castilla y León. (2018). *Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023*. <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/planes-estrategicos/plan-estrategico-turismo-castilla-leon-2019-2023>

Junta de Castilla y León. (2021). *Registro de Turismo de Castilla y León*. Tabla. Datos abiertos. <https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/explore/embed/dataset/registro-de-turismo-de-castilla-y-leon/table/?flg=es&q=Navas%20de%20Oro&dataChart=eyJxdWVyaWVzIjpbeyJjb25maWciOnsiZGF0YXNldCI6InJIZ2lzdHJvLWRLX1cmlzbW8tZGUtY2FzdGlsbGEtS1sZW9uIiwib3B0aW9ueyI6eyJmbGciOiJlcyJ9fSwiY2hhcnRzIjpbeyJhbGlnbk1vbnRoIjpb0cnVILCJ0eXBIIjoiY29sdW1uIiwuZnVuYyY6IikFWRyIsInlBeGlzIjoicGxhemFzIiwic2NpZW50aWZpY0Rpc3BsYXkiOnRydWUsImNvbG9yIjoiIzY2YzJhNSJ9XSwieEF4aXMiOiJlc3RhYmxlY2ltaWVudG8iLCJtYXhwb2ludHMiOjUwLCJzb3J0IjoiIn1dLCJ0aW1lc2NhbgUiOiIiLCJkaXNwbGF5TG9nZW5kIjpb0cnVILCJhbGlnbk1vbnRoIjpb0cnVlfQ%3D%3D>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). *Archivo Plan Nacional de Patrimonio Industrial*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. <http://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/dam/jcr:88a504bd-a083-4bb4-8292-5a2012274a8c/04-maquetado-patrimonio-industrial.pdf>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2020). *Informe Jóvenes y Mercado de Trabajo Junio 2020*. Secretaría de Estado de empleo y Economía Social. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2020/Junio2020.pdf

Moloon. (s.f.). Delantales personalizados. <https://www.moloon.es/personalizar/delantales-personalizados-publicitarios/6413-delantales-personalizados-non-woven/configurate/edit>

Ortega, J. L. (25 de marzo de 2021). *La aportación del turismo al PIB mundial cae a la mitad por la pandemia*. Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/143169-la-aportacion-del-turismo-al-pib-mundial-cae-a-la-mitad-por-la-pandemia.html>

Pantone. (s.f.) Encontrar un color Pantone. <https://www.pantone.com/eu/es/color-finder>

Paton, J. y Romero Dexeus, C. (2020). *Innovación Turística y Especialización Inteligente en España. Palancas imprescindibles para la recuperación*. Fundación Cotec para la innovación. <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Innovacion-Turistica-y-Especializacion-Inteligente-en-Espana.pdf>

Publiempresa. (2021). Delantal Gonzalo AM. <http://www.publiempresasegovia.es/>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2021). Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. Recuperado el 14 de junio de 2021 de: <https://dle.rae.es/flejar>

Real Casa de la Moneda. (2015). Ingeniería y paisaje en Segovia. <http://casamonedasegovia.es/events/ingenieria-y-paisaje-en-segovia/>

Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de marzo de 2021, pp. 25390-25400. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-3692>

Segoviaudaz. (4 de mayo de 2021). *Castilla y León Recupera el liderazgo en turismo rural*. Segoviaudaz. Recuperado de <https://segoviaudaz.es/castilla-y-leon-recupera-el-liderazgo-en-turismo-rural/#:~:text=Castilla%20y%20Le%C3%B3n%20recuper%C3%B3%20el,t%C3%A9rminos%20interanuales%2C%20de%20las%20pernoctaciones>.

Servicio Público de Empleo Estatal. (2020). *2020 Informe del Mercado de Trabajo de Segovia. Datos 2019*. SEPE. https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2020/Mercado-de-Trabajo-Provincial-2020/mercado-de-trabajo-Segovia-2020-Datos-2019.pdf

Subdirección de Productos y Destinos Sustentables SERNATUR. (2015). *Manual Paso a paso para el Diseño de Productos Turísticos integrados*. SERNATUR. Recuperado de: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/08/244-manual-productos-turc3adsticos-chile.pdf>.

360 imprimir. (2021). Folletos trípticos (210x29 mm (A4)). <https://www.360imprimir.es/folletos-tripticos/disenos?id=196580>

ANEXO I

ANEXO 1. ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN NAVAS DE ORO.

En el epígrafe “3.1. Turismo en Navas de Oro” se resume la oferta turística disponible en el municipio. A continuación, se muestran las diferentes tablas, de elaboración propia, realizadas con los datos extraídos de diferentes fuentes oficiales de información detalladas junto a cada una de ellas.

Tabla 1.1. Bares en Navas de Oro

BARES
SAN BAR
CUCHIFLE
SALA EL CAIRO
RONDA
PUB 69
AVENIDA 6
PISCINA MUNICIPAL
BIG-BANG
TOTAL: 8

Fuente: Registro de Turismo de Castilla y León.

Tabla 1.2. Restaurantes en Navas de Oro

RESTAURANTES
EL TIMOTES
LA ESQUINA
SAN-BAR
LA CHULETA
MESON PLAZA MAYOR
TOTAL: 5

Fuente: Registro de Turismo de Castilla y León.

Tabla 1.4. Recursos turísticos en Navas de Oro

RECURSOS TURÍSTICOS
OFICINA DE TURISMO
RECURSOS PATRIMONIALES (6)
MUSEO DE LA RESINA
YACIMIENTO PEÑA DEL MORO
RUTAS TURÍSTICAS (5)
TURISMO ACTIVO: PROYECTO RAÍCES
FIESTAS (5)

Fuente: Ayuntamiento de Navas de Oro. Navasdeoro.es

Tabla 1.3. Alojamientos turísticos en Navas de Oro

ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS	
CASAS RURALES	PLAZAS
EL CASERÓN DEL ABUELO	16
VIVIENDAS TURÍSTICAS	PLAZAS
LA MORADA	4
CASERÓN DE NAVAS DE ORO	33
LA MANSIÓN	20
EL ALMACÉN DE NAVAS DE ORO	42
CASA MICAELA	14
LA GAVIOTA	10
CASA DE LA MARINA	8
CASA DE LA LUZ	8
LA CASETA DEL PEGUERO	11
TOTAL: 10	TOTAL PLAZAS: 166

Fuente: Registro de Turismo de Castilla y León.

ANEXO II

ANEXO 2. LISTA DE VERIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS.

En el epígrafe “3.3.Lista de verificación para el desarrollo del Museo-Taller” se muestra una tabla de verificación para el desarrollo del Museo-Taller. A continuación se muestra la tabla original en la que se basa. Esta tabla está copiada del *Manual de desarrollo de productos turísticos* editado en 2013 por la Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo.

Tabla 2.1. Lista de verificación del manual de la OMT

ACCESIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • infraestructura de transporte, todos los medios • grado de dependencia de operadores extranjeros
RECURSOS Y PRODUCTOS EXISTENTES	<ul style="list-style-type: none"> • variedad y calidad de los recursos naturales y culturales • grado de la diversificación de la oferta actual de productos • grado de concentración geográfica de la oferta actual de productos • oferta y categoría del personal para el sector turístico, y de los centros de formación
DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> • demanda de mercado existente, tendencias y previsiones de crecimiento • oportunidades de desarrollo de productos y mercados, consecuencias para el crecimiento del sector turístico • combinación actual del mercado y previsiones para el futuro • posición en el ciclo de vida de la zona turística
POLÍTICA Y GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> • forma de gobierno y grado de centralización • prioridad asignada al turismo y políticas aplicadas en el sector • apertura al turismo, por ejemplo visados o condiciones para la IED
EL TURISMO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> • etapa de desarrollo económico del destino • importancia relativa del turismo en el desarrollo económico actual • estructura de los mercados • nivel y calidad de espíritu empresarial, la innovación y la educación

Fuente: Manual de desarrollo de productos turísticos (2013)

ANEXO III

ANEXO 3. MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA MUSEO-TALLER DEL LADRILLO MUDÉJAR.

El Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar necesita una imagen de marca bien definida que sea identificable con la fábrica Hijos de Julio López pero a la vez, que sirva para diferenciar el producto turístico de la producción de materiales de construcción.

- Imagotipo

Compuesto de símbolo y tipografía.

Figura 3.1. Imagotipo del Museo-Taller del Ladrillo Mudéjar



Fuente: Elaboración propia.

- Símbolo

Está formado por tres rectángulos estrechos que representan ladrillos. Los colores son diferentes tonos anaranjados. Esta diferencia de color se aprecia en los ladrillos hechos a mano ya que cada uno coge una tonalidad diferente en el horneado. Además, no están colocados a la misma altura, el central está algo más alto, como ocurre en muchas de las decoraciones mudéjares con ladrillos, que los colocan a diferentes alturas formando dibujos.

- Colores corporativos

Figura 3.2. Colores corporativos elegidos



Fuente: Elaboración propia.

Los colores corporativos se componen de diferentes tonos cálidos rojizos o anaranjados. Los colores naranja y marrón se asocian al barro, a la tierra, al sector de la construcción. En este caso, la elección de estos tonos está relacionada por la coloración de los ladrillos artesanales una vez cocidos.

El negro se utiliza para los textos ya que facilita la comprensión sobre fondo blanco. Se utilizará el color gris para resaltar y subrayar, como en el imagotipo.

- Material corporativo

A los participantes del taller se les hará entrega de un delantal para que puedan realizar la actividad. Este delantal llevará impreso el logotipo del Museo-Taller, como el del siguiente ejemplo.

Figura 3.3. Delantal personalizado



Fuente: www.moloon.es