

PLAN DE VIABILIDAD

HOSPEDERÍA DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT



Alcoy. 04-junio-2018
TRABAJO FINAL DE MÁSTER
IGNACIO GÓMEZ CASAS



TUTOR: JOSEP CAPÓ VICEDO

ESTUDIOS: MÁSTER DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA- CAMPUS DE ALCOY

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	5
CAPÍTULO 1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO: 7	7
1.1 INTRODUCCIÓN.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.3 RESUMEN.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 INTRODUCCIÓN:.....	12
2.2 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	12
2.2.1 EL CONTEXTO Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	12
2.2.2 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	13
2.2.3 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS:.....	14
2.3 EL ESTUDIO DE VIABILIDAD:	14
CAPÍTULO 3. RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES	19
3.1 INTRODUCCIÓN:.....	19
3.2 RESEÑA HISTÓRICA:.....	19
3.2.1 CONTEXTO HISTÓRICO Y FUNDACIÓN DEL CONVENTO.....	19
3.2.2 PERÍODO TRANSCURRIDO ENTRE LA FUNDACIÓN HASTA EL AÑO 1700	21
3.2.3 SIGLOS XVII Y XIX.....	22
3.2.4 EL SIGLO XX Y LA CLAUSURA DEL CONVENTO.....	23
3.2.5 ÚLTIMOS AÑOS DE VIDA DEL MONASTERIO.....	24
3.3 ANTECEDENTES E IDEA BÁSICA DEL PROYECTO	25
3.4 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE HOSPEDERÍA MONÁSTICA.....	28
3.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD	30
3.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	31
3.7 UBICACIÓN Y EMPLAZAMIENTO	32
3.8 CÓMO LLEGAR.....	34
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EXTERNO	39
4.1 INTRODUCCIÓN	39
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (MACROENTORNO).....	40
4.2.1 ANÁLISIS PEST	40
4.2.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO:	145

4.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (MICROENTORNO)	149
4.3.1 INTRODUCCIÓN:	149
4.3.2 LA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	149
4.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	151
4.3.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	186
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS INTERNO	212
5.1 INTRODUCCIÓN.....	212
5.2 ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVE:.....	213
5.2.1 INTRODUCCIÓN	213
5.2.2 INVENTARIO DE RECURSOS	213
5.2.3 ANÁLISIS FUNCIONAL	245
5.2.4 PERFIL ESTRATÉGICO	250
5.2.5 ANÁLISIS DAFO	262
CAPÍTULO 6. FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:	268
6.1 INTRODUCCIÓN:.....	268
6.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:	270
6.2.1 MARCO TEÓRICO:.....	270
6.2.2 MATRIZ DAFO:.....	270
6.3 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:.....	275
6.3.1 INTRODUCCIÓN	275
6.3.2 AJUSTE DE LA ESTRATEGIA:.....	276
6.3.3 ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA:	280
6.3.4 FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA	295
6.4 CONCLUSIONES	301
CAPÍTULO 7. PLANES DE ACCIÓN:	303
7.1 INTRODUCCIÓN.....	303
7.2 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:.....	304
7.3 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:.....	362
7.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:.....	364

CAPÍTULO 8. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL A LA HOSPEDERÍA DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT:	369
8.1 INTRODUCCIÓN:.....	369
8.2 CONCEPTO DE OCÉANO AZUL	369
8.3 DESPERTAR VISUAL:	370
8.4 EXPLORACIÓN VISUAL:	373
8.5 ESTRATEGIA VISUAL:	392
8.6 COMUNICACIÓN VISUAL:.....	398
8.7 NO CLIENTES:.....	399
8.8 APLICACIÓN DE FILTROS SOBRE LA ESTRATEGIA:.....	403
8.9 PLAN DE ACCIÓN. VÍA DEFINITIVA:	407
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES	409
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	410
BIBLIOGRAFÍA	418
ANEXOS	Erro! Marcador não definido.

AGRADECIMIENTOS

Como no puede ser de otra forma, hay que dedicar este trabajo a mi padre y mi madre: que se han matado a trabajar para que mi hermano y yo podamos tener un futuro más cómodo que su pasado y tengamos la posibilidad de estudiar que ellos no tuvieron.

En especial tengo que dedicarlo mi madre, la persona que más me quiere y querrá: la principal razón de que haya llegado donde he llegado, sin pretender que suene pretencioso. Mi madre, que me conoce bien, no me deja que me relaje. Siempre me ha insistido e inculcado que lo más importante en la vida es el trabajo, la constancia y dar el máximo, siempre respetando a los demás y manteniendo unos valores. Como dice ella, cuando las cosas están bien hechas, por algún saldrá el resultado.

En cuanto a mi padre, lo que tiene que decir ya me lo dice a través de mi madre.

Aparte de la ayuda de mis padres, no habría podido llevar a cabo el trabajo sin la ayuda de mi tutor Pep Capó, que me ha ayudado mucho con la metodología del Plan Estratégico y con todo lo que he necesitado. Además, me ha dado un toque de atención cuando lo necesitaba. Por otro lado, Josep Molina siempre ayudó con la información requerida, tanto del monasterio como de Bocairent. No olvidarme de quien me corrigió errores, acentos y faltas de ortografía.

Me gustaría agradecer también a mi tío Juan, que me ha enseñado a tener un pensamiento crítico y divergente, ser libre y decir lo que pienso, siempre con respeto y educación.

No me quiero olvidar de Carlos, mi hermano de sangre, y mis tres hermanos de vida: Juanillo, Merche y Óscar. Gracias por escucharme cuando me quejo y reír conmigo cuando me pongo intenso.

Sin querer extenderme de más en los agradecimientos, me gustaría acordarme de los que no están: mi abuela Amparo, mi abuelo Francisco y mi compañero de habitación Diego Barrena. Donde estén, seguro que están orgullosos. Os echo de menos.

Para terminar, gracias al resto de gente que he conocido en todo este tiempo, que de alguna forma u otra me han hecho ser quien soy: todos ellos se han convertido en mis ángeles de la guardia. **Gracias a todos.**

CAPÍTULO 1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

CAPÍTULO 1. OBJETIVO, MOTIVACIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO:

1.1 INTRODUCCIÓN

Aunque el título de este Trabajo de Final de Máster es el de Plan de Viabilidad, lo cierto y verdadero es que la metodología seguida durante este Trabajo Final de Máster es la del Plan Estratégico.

Para ello, se ha comenzado por la reseña histórica y antecedentes e idea básica del proyecto; para seguir con el Análisis Externo, del que se han obtenido las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno de la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Por su parte, el Análisis Interno, que se complementa con el análisis Externo, permite identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.

Una vez analizados estos apartados, se ha elaborado la Matriz DAFO, donde se recogen de una forma esquemática estos conceptos, de forma que puedan extraerse tanto los recursos con los que cuenta la Hospedería como las capacidades que tiene; y algo todavía más importante: las capacidades de las que carece la entidad.

Tras estos análisis se han presentado e implementado una serie de estrategias a aplicar a la organización. Tras pasar una serie de filtros y análisis a las estrategias propuestas, se han obtenido los Planes de Acciones finales.

El total de Planes de Acción propuestos ha sido de siete estrategias, de las que se estudiarán las actuaciones a realizar, responsables de las mismas y presupuesto de las mismas.

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Como se ha comentado en el apartado anterior, el objetivo general de la realización de este Plan Estratégico es plantear una serie de Planes de Acción a llevarse a cabo para intentar lograr el mayor éxito posible en la apertura de la Hospedería en una parte del Monasterio de Bocairent.

Este conjunto de estrategias, se fundamentan en el conjunto de recursos y capacidades de los que dispone la Hospedería, e intentan aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno externo de la entidad, evitar las amenazas del mismo, aprovechar las fortalezas y evitar las debilidades de la entidad estudiada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se muestran una serie de objetivos específicos de la realización de este Trabajo Final de Máster:

- ❖ Definir la metodología a emplear durante el Plan Estratégico, los principios estratégicos básicos y todo tipo de conceptos importantes para la realización de este trabajo.
- ❖ Comprender los antecedentes de la idea, aproximación al concepto de Hospedería Monástica, descripción general de la entidad, estudio de la ubicación y emplazamiento de la Hospedería y cómo llegar a puntos importantes del municipio de Bocairent.
- ❖ Proponer una misión, visión y valores para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.
- ❖ Realizar un análisis interno de la entidad y del entorno en el que se encuentra, para identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y reflejarlas en la Matriz DAFO.
- ❖ Recoger el conjunto de capacidades y recursos de la Hospedería de Bocairent, para poder desarrollar una serie de estrategias en base a esos conceptos. Someter esas estrategias a los filtros requeridos.
- ❖ Formular una serie de Planes de acción. Estudiar las acciones a llevar a cabo, presupuestos y responsables de estos planes.
- ❖ Ofrecer las conclusiones obtenidas durante la realización de este Plan de Viabilidad.

1.3 RESUMEN

El objetivo primordial de la elaboración de un Plan de Viabilidad es el de estudiar el conjunto de acciones necesarias a llevar a cabo, además de establecer un horizonte temporal determinado, junto con su responsable jerárquico y el coste de las mismas.

Como ya se ha señalado anteriormente, el total de Planes de Acción obtenidos tras el proceso de formulación y ajuste de las estrategias ha sido de siete.

Estos planes de acción van desde la instalación de un sistema de calefacción en las instalaciones del edificio hasta la aplicación de la técnica del Océano Azul; pasando por la inclusión de conjunto arquitectónico del Monasterio de Bocairent en la Lista de Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO y la creación de una imagen de marca y reputación online.

Como puede observarse en el apartado que refleja el cronograma y el desglose del presupuesto final, el conjunto de acciones propuestas demoraría 20 meses, en el caso de que se decidan llevar los 7 Planes de Acción propuestos. El coste de estas actuaciones sería de 160.660,55€.

Para llegar a este punto, ha sido necesario seguir una serie de procedimientos y análisis concretos.

En primer lugar, se ha procedido a enumerar el conjunto de objetivos de este Plan de Viabilidad, junto con su motivación y justificación.

A continuación, se ha procedido a analizar el marco teórico sobre el que se basa la realización de este Plan de Viabilidad, para después recoger una reseña histórica de la entidad y la idea inicial del proyecto de creación de una Hospedería Monástica en el Monasterio de Bocairent.

A continuación se ha procedido a la elaboración de una Matriz DAFO, donde recoger las debilidades, y fortalezas de la entidad (identificadas tras la realización del Análisis Interno); y sus amenazas y oportunidades (que se han obtenido después de llevar a cabo un detallado Análisis Externo de la Hospedería).

Este análisis ha permitido obtener un total de 27 Debilidades, 40 Amenazas, 31 Fortalezas y 41 Oportunidades.

Tras obtener estas variables de estudio, se ha procedido a llevar a cabo el proceso de formulación de estrategias, donde se proyectaban cuatro tipos distintos de estrategias: Estrategias Ofensivas (Fortaleza & Oportunidad), Estrategias de Reorientación (Debilidad & Oportunidad), Estrategias Defensivas (Fortaleza & Amenaza) y Estrategias de Supervivencia (Debilidad & Amenaza)

El número total de estas estrategias puede observarse a continuación:

- ❖ **Estrategias Ofensivas:** 9 estrategias.
- ❖ **Estrategias de Reorientación:** 10 estrategias.
- ❖ **Estrategias Defensivas:** 5 estrategias.
- ❖ **Estrategias de Supervivencia:** 7 estrategias.

Tras haber llevado a cabo este proceso, se han sometido este total de 33 estrategias al denominado proceso de implante de las mismas.

En primer lugar, se llevó a cabo el proceso de Ajuste de la Estrategia, donde cada una de las estrategia recibía una puntuación determinada, en base a distintos baremos objetivos. Las estrategias que se encontraran con un valor inferior en esta parte fueron desechadas.

Una vez realizado este proceso, se obtuvieron un total de 18 estrategias, que debían someterse al siguiente proceso: la denominada Aceptabilidad de la Estrategia.

En este caso, se sometieron dichas estrategias a una valoración de la posible aceptación o no por parte de los Grupos Estratégicos de la Hospedería, además del riesgo implícito de su puesta a punto.

El último proceso de criba fue el de Factibilidad de la Estrategia, donde se evaluaba la factibilidad técnica, económica y operacional de las estrategias que habían llegado a este punto.

Las estrategias que superaron esos análisis fueron las siguientes:

- ❖ **Estrategia 10:** Usar los fondos externos para instalar un sistema de calefacción en las instalaciones.
- ❖ **Estrategia 12:** Contratar empleados para la Hospedería. Posibilidad de realizar un convenio de prácticas con la UPV- Campus de Alcoy
- ❖ **Estrategia 14:** Aprovechar la historia, el reconocimiento del Monasterio y el *Know-How* de sus empleados para crear una imagen de marca, un boca a boca positivo mejorar el reconocimiento de la Hospedería y captar más clientes potenciales.
- ❖ **Estrategia 17:** Contratación de una empresa externa para la creación del Departamento de Reservas, creación de la página web de la entidad, inclusión del Monasterio en páginas web especializadas
- ❖ **Estrategia 19:** Usar la poca experiencia de los empleados como un factor a favor, que unido al uso de la Técnica de Océano Azul puede llevar al desarrollo de un servicio totalmente novedoso y distinto al de la competencia.
- ❖ **Estrategia 21:** Llevar a cabo los trámites administrativos y legales necesarios para el correcto funcionamiento de la Hospedería.
- ❖ **Estrategia 26:** Incluir el Monasterio de Bocairent en la lista de monumentos Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

CAPÍTULO 2.

MARCO

TEÓRICO

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN:

Este apartado ofrece una base de carácter teórico con respecto al conjunto de actuaciones y estrategias que se han utilizado para llevar a cabo este Trabajo de Final de Máster.

Es necesario señalar que, la gran mayoría de estos conocimientos teóricos han sido estudiados en la asignatura: “Management Estratégico en Entornos Globales, dentro del Máster Universitario en Dirección de Empresas-MBA del Campus de Alcoy de la Universidad Politécnica de Valencia.

2.2 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 EL CONTEXTO Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para entender el contexto en el que se desarrolla la Dirección Estratégica será necesario definir unos conceptos clave, que representan el punto central de la disciplina.

El libro “*Dirección Estratégica Innovadora*” (Carnedo Canela, Manuel) define los conceptos de Estrategia y Dirección de la siguiente forma:

Estrategia: concepto bajo el cual se alberga, en primer lugar, la consideración de una orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable, hacia el cual orientar el rumbo empresarial. En segundo lugar, el establecimiento del carácter multidimensional que presenta la orientación estratégica, el cual afecta a todas las partes y componentes de una empresa. Y, por último, el manejo del criterio más adecuado para implantar una estrategia previamente meditada y pensada, la adaptabilidad, de tal manera que cualquier estrategia que se pretenda implantar en una organización ha de tener el carácter de ser plástica y moldeable. En definitiva, modificable.

Dirección: que se aplica al colectivo más implicado en la toma de decisiones estratégicas, es decir los equipos directivos. Dichos equipos han de contar con multitud de datos y de informaciones a la hora de diseñar de modo adecuado la estrategia más conveniente para una organización, contando no sólo con los aspectos de tipo externo sino también con los internos. De este modo, el actuar directivo ante la incertidumbre, mediado por el Modelo de la Dirección Estratégica, se plantea anclado en tres ideas conectadas y ya citadas: el análisis estratégico, la Síntesis estratégica y la aplicación de la estrategia.

Por tanto, la Dirección Estratégica supondrá una parte de toda Dirección empresarial y tiene como objetivo fundamental formula estrategias y ponerlas en práctica.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Sus funciones básicas son:

- ❖ Desarrollo y motivación de los recursos y capacidades de una empresa.
- ❖ Coordinación de los recursos con el objetivo de que estén disponibles en cantidad, momento y lugar adecuados.
- ❖ Búsqueda de las rentas empresariales: creación de valor.

Fuente: Management En Entornos Globalizados/ Tema 1. El modelo tradicional de la Dirección Estratégica de la Empresa (curso 2016/2017). UPV

2.2.2 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La Orientación Estratégica representa un instrumento muy potente en cualquier gestión del negocio, dado que los instrumentos de gestión empresarial se encuentran en constante evolución, con el objetivo de anteponerse a los riesgos asociados a las decisiones de gestión.

Esta orientación estratégica, se caracteriza por tanto por los siguientes aspectos:

- ❖ **Búsqueda de la inversión adecuada:** llevar a cabo la inversión en sí es una de las iniciativas comerciales más complicadas para el equipo directivo de cualquier empresa, dado que realizar una inversión determinada conlleva un importante inmovilizado de recursos financieros durante un largo período de tiempo, con el consiguiente riesgo que esto puede conllevar, unido al coste de oportunidad correspondiente.
- ❖ **Forma de llevar a cabo el cambio:** el estudio de viabilidad no puede quedarse solamente en el entorno actual de la empresa, sino que deberán analizarse también las fuerzas que originan el proceso del cambio del propio entorno.
- ❖ **Desarrollo de aptitudes clave:** la empresa, que desarrolle un nuevo proyecto económico o incluso nueva creación, debe de disponer de una serie de aptitudes básicas que consigan diferenciarla de la competencia y aportar un valor añadido a sus consumidores o clientes.

Para que este desarrollo sea posible es necesario que dichas habilidades empresariales sean actualizadas y adaptadas a las necesidades de la empresa y el mercado en el que dicha empresa desarrolla su actividad, garantizando así una sostenibilidad del proyecto empresarial a largo plazo. En última instancia, dicho perfeccionamiento se encuentra enfocado a diferenciarse de los competidores de la empresa.

- ❖ **Importancia y utilidad de la estrategia:** la ejecución del Plan de Viabilidad debe estar centralizada e implicar a todas las actividades de la empresa para lograr los objetivos proyectados.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

2.2.3 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS:

El libro “*Fundamentos de la Administración de Organizaciones*” (Amoletto, Eduardo Jorge) detalla los principios estratégicos básicos por los que se rigen la mayoría de decisiones estratégicas que se llevan a cabo en las organizaciones. Algunos de estos principios son:

- ❖ **Escucha permanente del cliente:** el cliente que consume el bien o servicio manufacturado por la organización debe convertirse en el centro del proceso, dado que es el que recibe dicho bien o servicio.
- ❖ **Capacidad de adaptación al entorno:** el carácter dinámico del entorno exige una tremenda flexibilidad a las entidades que desarrollan su actividad en él, tanto empresas privadas como administraciones públicas.
- ❖ **Capacidad de decisión estratégica:** se trata de tomar las decisiones en anterioridad a que las situaciones tengan lugar y el acercamiento de las decisiones operativas a los lugares donde surgen los problemas concretos.
- ❖ **Promoción de nuevas formas de comunicación interna y externa:** de forma que se puedan aprovechar todas las posibilidades para cubrir las necesidades informativas internas de la organización.
- ❖ **Empoderamiento de las personas:** de forma que el equipo de personas de la organización se encuentre convencido de que el compromiso de calidad debe lograrse con el esfuerzo y el trabajo de todos.
- ❖ **Pensamiento con visión relacional:** este pensamiento se logra aplicando la idea de las alianzas estratégicas entre empresas a todos los ámbitos.

2.3 EL ESTUDIO DE VIABILIDAD:

ASPECTOS PREVIOS DE LOS ESTUDIOS DE VIABILIDAD:

Antes de comenzar con el estudio de viabilidad propiamente dicho, es necesario profundizar en los conceptos de estudio de pre inversión y los ciclos por las distintas etapas necesarias para que se lleve a cabo un proyecto de inversión.

ALCANCE DEL PROYECTO:

El alcance del Plan de Viabilidad deberá estar definido con claridad, a fin de que puedan proyectarse las previsiones de costes de inversión, producción y comercialización del proyecto.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

VARIABLES A TENER EN CUENTA PARA LOS ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN:

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en las estimaciones de los costes de inversión son las tasas de inflación, variaciones en los tipos de cambio, diferencias de las condiciones locales (clima, cambios culturales, cambios sociales...), leyes y reglamentos; y por último la posibilidad de que se produzcan errores, debido a que los datos que se manejan no son adecuados.

SELECCIÓN Y VERIFICACIÓN DE VARIANTES:

Lógicamente, las variantes a tener en cuenta se examinarán en la primera etapa del Estudio de pre viabilidad.

Aunque no siempre se produce en dicha etapa, sino que algunas veces es necesario determinar, los costos y utilidades de varias variantes en la etapa de viabilidad: programa de comercialización, posible ubicación, etc.

REALIZACIÓN DE ESTUDIOS:

Normalmente, los Estudios de Viabilidad son realizados por un experto en la materia, o grupos de ellos, aunque con frecuencia se utiliza un número muy reducido de ellos, ya sea por escasez de fondos o dificultad de encontrar a la persona idónea.

En este caso, dada la naturaleza académica del proyecto, será realizado por un alumno del Máster de Dirección de Empresas (MBA) de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy (EPSA).

Con respecto a la financiación, señalar que los Estudios de Viabilidad pueden ser financiados directamente por un inversionista individual, por un inversionista y uno o varios socios, y con cargo a subvenciones públicas.

FUNCIÓN DE LAS INSTITUCIONES, SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

Se considera esencial que la totalidad de los elementos intervinientes en el proceso de inversión se encuentre involucrada en el mismo, para poder así velar por su correcto funcionamiento.

Además de ello, será fundamental que dichos elementos cuenten con los medios de consultoría de inversiones necesarios, como pudieran ser: organismos nacionales de promoción de inversiones y desarrollo, organismos nacionales de financiación, empresas consultoras...

Por último, señalar la importancia del procesamiento electrónico de los datos, que reside en la cantidad de información requerida por los encargados de tomar las decisiones durante todo el proceso de inversión, lo que aumentará paralelamente con el avance y la complejidad de dicho proceso.

Este procesamiento de los datos puede contribuir a mejorar la calidad de los estudios, mejorando así la toma de decisiones de financieras y de inversión.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Tendrá, por tanto, una elevada importancia, la elaboración de diferentes niveles del proyecto al comenzar la etapa de estudio, seleccionando la que mejor se adapta a los requerimientos del estudio de viabilidad llevado a cabo.

CICLO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:

Todo proyecto de inversión se divide en tres fases: fase de pre inversión, fase de inversión propiamente dicha y fase operacional.

1. FASE DE PRE INVERSIÓN:

La fase de pre inversión, de la que se han descrito sus aspectos básicos en el apartado anterior, representa el proceso en el que los proyectos se estudian y analizan, con el objetivo de recopilar la información necesaria para la toma de decisiones en el proceso posterior de inversión.

Se trata de un proceso en el que se diseñan las estrategias tanto a corto como a largo plazo, tras un exhaustivo estudio y análisis llevado a cabo tras la preparación y evaluación de proyectos para determinar la rentabilidad socioeconómica y privada, en base a la cual se debe programar la inversión.

Las distintas etapas que toda fase de pre inversión son:

- a) **Estudio de perfil:** abarca el planteamiento del proyecto, mediante el que se identifican la necesidad insatisfecha de los potenciales usuarios del producto o servicio, pasando por el problema a solucionar para desembocar en las posibles soluciones y sus principales beneficios y costes.
- b) **Estudio de pre factibilidad:** se trata de un análisis técnico económico de las alternativas de inversión destinadas a solucionar el problema planteado en el período anterior. Los objetivos proyectados se cumplen a través de la elaboración de posterior evaluación de proyectos determinados que hagan posible reducir los márgenes de incertidumbre mediante la estimación de una serie de indicadores de rentabilidad socioeconómica y privada que apoyen la toma de decisiones de inversión.
- c) **Estudio de factibilidad:** en el análisis de la alternativa seleccionada se procederá a análisis en profundidad de la preparación y evaluación de proyectos, mediante la reducción de los mencionados márgenes de incertidumbre y el cálculo de los indicadores de rentabilidad socioeconómica y privada de los proyectos.

Para finalizar con este apartado, señalar que existen varios tipos de estudios de pre inversión: estudios de oportunidades generales, estudios de oportunidades de proyectos concretos, estudios de pre viabilidad, estudios de apoyo o funcionales, e informe de apreciación previa.

2. FASE DE INVERSIÓN:

La fase de inversión tiene una elevada importancia dentro del proyecto estudiado en el Plan de Viabilidad, dado que el éxito final del proyecto está directamente asociado con la correcta realización de dicha inversión.

Toda fase de inversión se encuentra compuesta de las siguientes fases:

- ❖ Creación de una fase jurídica, financiera y orgánica para la ejecución del proyecto.
- ❖ Adquisición y transferencia de tecnología, incluyendo la ingeniería básica.
- ❖ Diseño de la ingeniería de detalle y contratación: licitación, evaluación de ofertas y negociaciones.
- ❖ Adquisición de terrenos, obras de construcción e instalación.
- ❖ Comercialización previa a la producción, incluyendo la obtención de suministros y el establecimiento de la administración de la empresa.
- ❖ Contratación y capacitación del personal.

3. FASE OPERACIONAL:

En el desarrollo de la Fase Operacional es necesario tener en cuenta tanto el corto plazo como el largo plazo.

- ❖ **Corto Plazo:** se trata del período inicial, una vez se ha comenzado la actividad y los usuarios pueden comenzar a disfrutar de los servicios que presta la empresa en cuestión. Por tanto, el corto plazo se enfoca en los posibles problemas que puedan experimentarse en la Fase de Ejecución, como pudiera ser la falta de personal cualificado, materias primas, etc.
- ❖ **Largo Plazo:** se encuentra directamente relacionado con las estrategias establecidas en la fase de pre inversión, los costes y los ingresos de las ventas.

CAPÍTULO 3. RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES

CAPÍTULO 3. RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES

3.1 INTRODUCCIÓN:

En este tercer capítulo se va a estudiar la historia del Monasterio de Bocairent, desde su fundación en el año 1555 hasta la actualidad.

Además, también se van a estudiar los antecedentes, la idea que sirvió de punto de partida para llevar a cabo la Hospedería en las instalaciones del Monasterio y las distintas formas de llegar a él desde distintos puntos de la Comunidad Valenciana.

3.2 RESEÑA HISTÓRICA:

3.2.1 CONTEXTO HISTÓRICO Y FUNDACIÓN DEL CONVENTO

Bocairent es un municipio situado en el extremo sur de la provincia de Valencia, formando parte de la denominada *Vall d'Albaida*, una de las comarcas centrales de la Comunidad Valenciana. Limita al norte con el municipio de Ontinyent, al sur con el de Alcoy, al este con Banyeres de Mariola y al oeste con los pueblos de Agres, Alfafara y Cocentaina.

Aunque situado en la provincia de Valencia, el pueblo delimita con la de Alicante, contando con un amplio término municipal de 98 km², en los cuales se ubica gran parte del Parque Natural de la Sierra de Mariola.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), Bocairent contaba en el año 2015 con 4.357 habitantes.

El 10 de julio de 1555, Mosén Melchor Ferre obtuvo, de parte del Padre Provincial de los Agustinos en Valencia, la licencia que le otorgaba la capacidad de fundar un monasterio de dicha orden religiosa en Bocairent.

Aunque dicha autorización fue otorgada el 7 de octubre de 1555, Mosén Melchor Ferre obtuvo el permiso por parte de las autoridades de Bocairent unos meses más tarde: el 6 de febrero de 1556.

Dicho permiso autorizaba la construcción de un Monasterio Casa de Monjas en el solar situado en el *Raval Nou* de Bocairent, dentro de la partida conocida como "*Les eretes*", donde se encuentra lo que hoy se conoce como *Placeta del Ravalet i Racó de Càpito*.



Figura 1. Ilustración que muestra una de las paredes exteriores del monasterio

Fuente: equipo de documentación de la Junta de Mayores de San Agustín

En aquel año, el municipio valenciano contaba con alrededor de 2000 habitantes. Dicha fecha coincidía con una de las etapas de mayor esplendor de la villa, donde se produjo un destacable incremento demográfico, unido con una fuerte inmigración y un fuerte crecimiento económico. Dicha expansión se encontró causada, mayoritariamente, por una expansión de la industria textil y fue dirigido por una oligarquía local formada por campesinos enriquecidos que asumieron el poder de la comunidad frente al antiguo poder feudal, permitiendo así un desarrollo urbano de la localidad, que tuvo consecuencias también en el ámbito eclesiástico.

De esta forma, diez años después tuvo lugar la fundación de un convento de mano de los Franciscanos, con el beato Nicolás Factor al frente.

El propio mosén Melchor Ferre fue la persona que inició las gestiones para la creación del monasterio de Nuestra Señora de los Dolores y de los Santos Reyes, con el objetivo de que las hijas de la mencionada oligarquía pudieran tener allí un cenobio.

Diversas fuentes apuntan que las razones por la que el monasterio se encuadró dentro de la orden de las Agustinas Calzadas fue, en primer lugar, la expansión de dicha orden dentro del antiguo Reino de Valencia en el siglo XVI. Además de ello, la relación de ciertos personajes de la época con la orden, como el obispo nacido en la localidad Miquel Maiques, adscrito a los Agustinos, seguro jugó un papel destacado en ello.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Las cinco o seis monjas fundadoras llegaron a Bocairente el 10 de marzo de 1556, aunque la inauguración del convento fue llevada a cabo unos meses después, el 10 de octubre, dado que dos días antes ya se había producido la primera profesión, por parte de la alcoyana Anna Castelló.

3.2.2 PERÍODO TRANSCURRIDO ENTRE LA FUNDACIÓN HASTA EL AÑO 1700

La documentación que se conserva de los siglos XVI y XVII es escasa. Dicha documentación indica que dicho monasterio no disponía de una gran cantidad de recursos, y el número de hermanas reducido. En concreto, según la relación presentada en 1617 por el arzobispo Isidoro Aliaga sólo había 12 de ellas.

Además de ello, una petición dirigida a las Cortes Valencianas con el objetivo de que el monasterio adquiriese bienes de realengo señalaba que dicho monasterio era el más pobre de todo el Reino de Valencia, una situación que coincidía con la mala situación del municipio de Bocairente en el siglo XVII.

Probablemente, este conjunto de factores supuso la causa principal por la que el primer espacio ocupado por las monjas agustinas fuese el denominado “Monasterio Rupestre”, usado por las hermanas como habitáculo, una forma de vida considerada insólita en cuanto a los monasterios de dicha época. De esta forma, dicho convento se encontró fundado sobre peñas, sobre las cuales se fabricaron numerosas celdas que representaban la soledad y condiciones de vida de aquellas monjas. Es necesario señalar que dicha parte del monasterio sigue abierta al público:

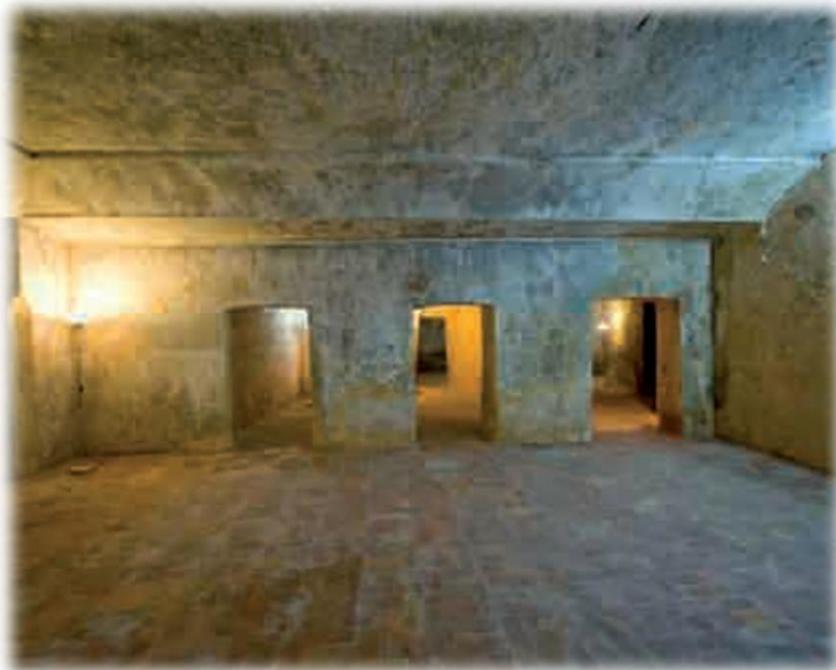


Figura 2. Monasterio Rupestre

Fuente: Una *breu aproximació descriptiva al Monestir d'Agustines de Bocairent*. Ferre Domínguez, Josep Vicent

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

3.2.3 SIGLOS XVII Y XIX

Existe una cierta confusión en relación a la fecha en la que se construyó el segundo edificio. Algunas informaciones indican que fue levantado entre 1701 y 1707, mientras que en otras se señala mitad del siglo XVIII como la fecha para dicho acontecimiento. Además de ello, otra memoria acerca de la rehabilitación señala principios del siglo XX como la fecha en la que se inició la rehabilitación del inmueble.

En todo caso, la época de mayor esplendor del convento fue precisamente el siglo XVIII, época que coincidió con un incremento de la población y una expansión económica local. Por otra parte, el aumento de profesionales, algunas de ellas hijas de familias adineradas de Bocairente y pueblos de la comarca hizo que el número de monjas aumentara notablemente, mejorando así la situación económica del Monasterio, gracias a las dotes y testamentos, además de donativos.

Una muestra de la importancia adquirida por este monasterio supone la firma de una concordia junto con el clero de la Iglesia parroquial en el año 1734, un organismo que tenía un importante peso en el Bocairente de aquella época. Este hecho hubiera sido inimaginable unos años antes, cuando el convento femenino era considerado secundario.

La Desamortización llevada a cabo por Godoy en el año 1798 supuso un duro revés para el convento. De hecho, desde 1834 hasta 1852 no profesó ninguna monja alguna, lo que se repitió años después: entre 1861 y 1876.

Este hecho hizo que el número de religiosas descendiera durante la mayor parte del siglo XIX, algo que solamente se vio reducido a finales del mismo.

Tras el proceso de desamortización, la prelatura del convento fue ocupada por madres forasteras, hecho que fue una constante hasta la segunda mitad del siglo XIX.

Para finalizar, señalar que en el siglo XIX se producen dos hechos importantes para el desarrollo del convento. El primero fue el establecimiento de la vida en común, que se llevó a cabo a principios del año 1876 y supuso un importante cambio en el día a día del mismo, ya que acabó con las distinciones en función de su procedencia social entre las monjas, eliminando además las propiedades particulares. El otro hecho destacado fue la firma de una carta de hermandad espiritual con el convento de Orihuela en el año 1894.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

3.2.4 EL SIGLO XX Y LA CLAUSURA DEL CONVENTO

El siglo XX supuso otro momento de esplendor para el monasterio a nivel espiritual, pero sobre todo en el aspecto material, donde se procedió a la colocación de la primera piedra del nuevo edificio, que fue diseñado por el arquitecto alcoyano Vicente Pascual Pastor.

Casi un año después, el 1 de febrero de 1902, después de un tiempo de intensos sacrificios para la comunidad, se ocupó el nuevo monasterio, que ya contaba con 28 celdas y fue bendecido el 14 de junio.

Dicha rehabilitación tenía como principal objetivo reorganizar el monasterio, que cuyo anterior diseño era muy anárquico, además de asegurar el edificio, que en determinados ángulos se caracterizaba por un estado ruinoso.



Figura 3. Vista del antiguo Monasterio Rupestre

Fuente: equipo de documentación de la Junta de Mayores de San Agustín

Además de ello, esta reforma facilitó en gran medida la inspección, a partir de la vigilancia del régimen y gobierno de la Comunidad.

Por otra parte, la mejora de las instalaciones hizo posible un adecuado cumplimiento de las disposiciones de la Santa Visita, algunas de las cuales tropezaban continuamente con numerosos obstáculos puramente materiales.

Como no podía ser de otro modo, la Guerra Civil tuvo su efecto sobre el municipio de Bocairent, donde el convento fue desalojado el 29 de julio de 1936, siendo convertido en la denominada “Casa del Pueblo”.

El convento fue habitado de nuevo por las monjas unos meses después de finalizada la contienda, a partir del 18 de agosto de 1939, regresando paulatinamente un total de 23 hermanas.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Gracias a las donaciones de las familias locales y una fundación que con origen del testamento realizado en el año 1557 por Mosén Miguel Ferre se hizo posible la necesaria restauración del convento, pero sobre todo de la iglesia.

En el siglo XIX se profesaron 38 monjas, un número inferior a los dos siglos anteriores, aunque es necesario señalar que durante el primer tercio del siglo se profesaron 26 monjas, y desde 1931 solamente 12. Estas cifras indican una disminución progresiva de vocaciones, con numerosos espacios en que no hubo ninguna profesión: 1932 a 1942, 1949 a 1962 y 1966 a 1996.

Para finalizar con el siglo XX señalar que los últimos años de este período son una mera anécdota de un monasterio que supuso una destacada influencia en el entorno de pueblos de la comarca, además del día a día y la historia del municipio de Bocairente.

3.2.5 ÚLTIMOS AÑOS DE VIDA DEL MONASTERIO

En los primeros años del siglo XX, y ante la evidente tendencia que dejaba al monasterio necesitado de monjas, la orden agustina decidió reforzar el monasterio aumentando sus ocupantes.

De esta forma, en el año 2000 fueron enviados una serie de monjes foráneos con el objetivo de ayudar en lo que fuera posible, además de, probablemente, organizar la última etapa del monasterio.

Un año más tarde, el 21 de abril de 2001, Sor Flor de María Nieto Vivanco llevaba a cabo a última profesión solemne celebrada en el convento. La misa solemne de acontecimiento que estuvo presidida por el Obispo Auxiliar de Valencia, Monseñor Esteban Escudero Torres, siendo la Madre Superiora del Convento Sor Celia García.

El año 2003 supuso el último año en el que el Monasterio de Bocairente desarrolló su actividad. Tras el fallecimiento de algunas de sus hermanas más importantes, además de la marcha de Sor Flor de María Nieto, dejó a dicha institución en una situación complicada en la que solamente permanecían en el Convento la Madre superiora, junto con dos monjas más, que tenían un estado de salud muy delicado.

Debido a la situación por la que atravesaba dicho convento, la orden de los Agustinos decidió cerrarlo y ponerlo en venta a final del año 2003. En ese mismo año, dicha orden procedió a cerrar otros 7 monasterios más, aparte del de Bocairente.

Finalmente, el 6 de diciembre de 2004 se produjo a la clausura definitiva del convento, momento en el que solamente se encontraba ocupado por la última priora: sor Celia García, natural de La Rioja, y Sor Sara, una hermana sudamericana. Años después, en 2007, la parroquia local adquirió el Monasterio de Bocairente en propiedad, acabando con los 448 años de la entidad.

3.3 ANTECEDENTES E IDEA BÁSICA DEL PROYECTO

Como se ha señalado, en el año 2007 la parroquia de Bocairent decidió comprar el denominado Convento de Nuestra Señora de los Dolores, que por esa fecha era propiedad de las religiosas contemplativas agustinas del monasterio de San Mateo, situado en la ciudad castellanense del mismo nombre.

De esta forma, la parroquia evitó que los terrenos pertenecientes a dicho monasterio fueran vendidos a un promotor, que pretendía convertir el Monasterio en un establecimiento hotelero.

La operación tuvo un coste total de 1.2 millones de euros, una cifra ligeramente inferior a los 1.5 millones de euros de la primera oferta.

La firma de la escritura pública de compraventa fue firmada en el Palacio Arciprestal de Valencia, donde se abonaron los primeros 200.000€ de la cantidad total.

Entre las fórmulas estudiadas por la Parroquia de Bocairent para financiar el pago de dicha cantidad fue la de la venta de los alrededor de 6.000 metros cuadrados correspondientes a los terrenos del huerto del Monasterio.

Con el objetivo de dar a conocer las instalaciones se llevaron a cabo una serie de reformas, que duraron alrededor de 6 meses. De esta forma pudieron abrirse al público el Monasterio Rupestre, además del Museo de Artes y Oficios que se ha acondicionado en la entrada del convento y el resto de las partes del mismo, con un horario de visitas limitado al domingo (11:00- 13:30). Dicha visita ofrece la posibilidad de realizar visitas guiadas a través del monasterio cada media hora.

Las visitas incluyen el acceso primitivo en el monasterio, la nueva iluminación, el acceso al jardín actual mediante el túnel construido durante la Guerra Civil, y el centro de recepción de visitantes.

Dicha iniciativa ha supuesto un éxito rotundo. La reapertura logró atraer a alrededor de 500 personas procedentes en su mayoría de las comarcas de *la Vall d'Albaida, La Costera, l'Alcoià y el Comtat*. Además, la celebración de la denominada "Nit en Blan" el 22/10/2016 atrajo a un total de 150 visitantes en las dos horas que duró el evento (23:00 – 01:00). Estas personas pudieron visitar la Iglesia, el Museo Parroquial y el Museo de Artes y Oficios.

A continuación se muestran algunas fotografías tomadas en una de las visitas realizadas al Monasterio de Bocairent:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT



Figura 4. Utensilios del museo

Fuente: visita al Monasterio de Bocairent



Figura 5. Utensilios del museo

Fuente: visita al Monasterio de Bocairent

La parroquia de Bocairent ultimó en su día la firma de una hipoteca a larga duración, con el objetivo de afrontar los tres pagos de la deuda restantes, además de devolver el dinero procedente de los préstamos personales.

Una de las formas en las que se tiene previsto devolver las cuotas de dicha hipoteca es mediante colaboraciones vecinales, que se materializarán por medio de domiciliaciones bancarias que oscilan entre los 5 y los 20 euros. Dicha campaña ha sido accesible a todas las personas que así lo desean.

Otra de las iniciativas que se proyectaron para ser llevadas a cabo en las instalaciones del Monasterio de Bocairent fue la creación de una Residencia Geriátrica, junto con una Hospedería Monástica aprovechando la amplia superficie de la que dispone el huerto monacal. El anteproyecto de actuación en el área del convento de Bocairent se materializó en el plano siguiente:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

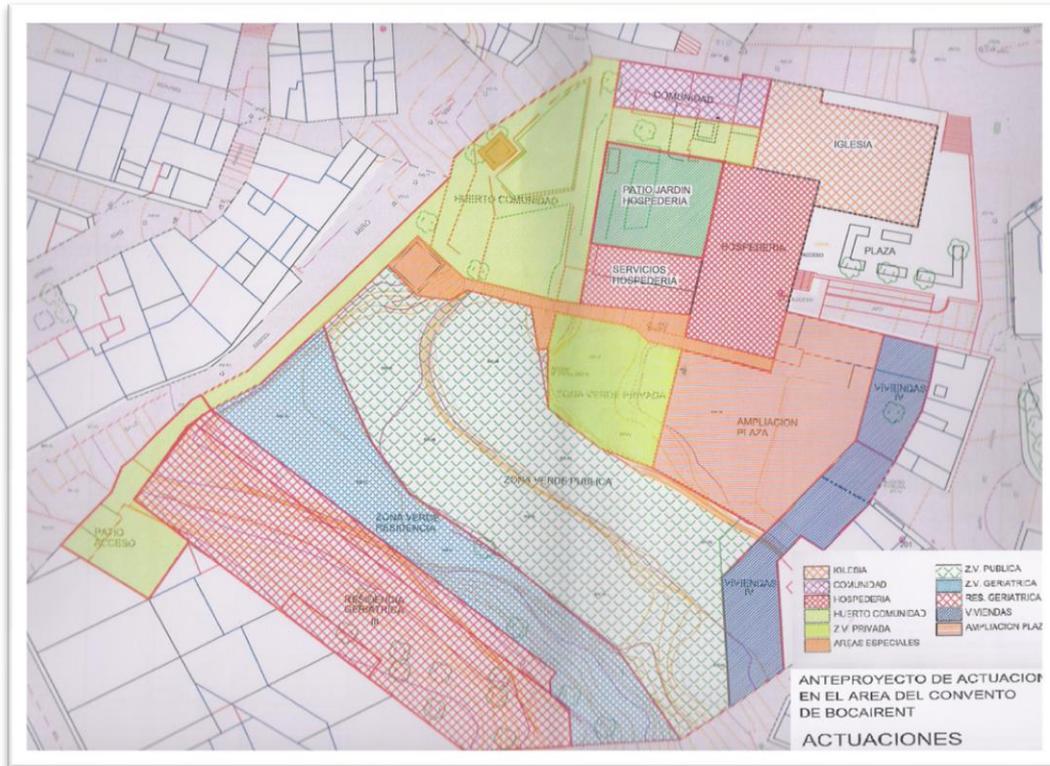


Figura 4. Plano del Anteproyecto de actuación en el área del Convento de Bocairent

Fuente: Parroquia de Bocairent

Este proyecto consistía en destinar gran parte del huerto del Monasterio a dicha Residencia, además de una zona verde de uso para los usuarios de dicho centro, además de una zona verde pública y otra privada. La superficie destinada a viviendas por su parte, se ampliaba notablemente. Además de ello, anexo al edificio que ocupaba la iglesia estaba previsto un edificio reservado a la comunidad.

Por lo que respecta a la Hospedería Monástica, ocuparía principalmente el antiguo edificio del convento. Además, llevaba aparejada una ampliación de la plaza, junto con el patio de la misma, conservando una parte del jardín, además de los servicios necesarios para dicha hospedería.

Dicho proyecto fue impulsado entre los años 2007 y 2008, aunque no llegó a llevarse a cabo por diversos motivos: entre ellos la crisis económica, además de la fecha de pago, que se encontraba muy cercana al tercer pago de la deuda.

Dichos factores hicieron imposible llevar a cabo el proyecto, aunque la idea de la creación de una Hospedería Monástica quedó entre los impulsores del proyecto.

De aquí la realización de este Plan de Viabilidad, que tiene como principal objetivo el estudio financiero y económico del proyecto, para determinar si la posibilidad de llevar a cabo es real o no.

3.4 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE HOSPEDERÍA MONÁSTICA

La Hospedería monástica es una modalidad turística en la que los huéspedes se alojan, por un precio generalmente más reducido por el que se pagaría por una habitación de hotel, u otra modalidad turística o semiturística, en las instalaciones de un Monasterio, ya sea en la propia zona de clausura ocupada por los monjes y monjas, o en una zona próxima a ésta. Sin embargo, la tónica general es que los religiosos y los visitantes compartan desayuno, e incluso comida y cena, en los establecimientos que disponen de estos servicios.

En otras entidades, por su parte, se come en un lugar común, denominado *refectorio*, junto con la Comunidad y las hermanas o hermanos hospederos que se encuentra a cargo de disponer y organizar.

En algunos de ellos, como el Monasterio de Poblet (Tarragona), solamente los visitantes varones pueden convivir con los monjes a la hora de desayunar, comer y cenar en la hospedería interior del monasterio, habiéndose habilitado una hospedería exterior en la que es posible que se alojen tanto hombres como mujeres.

Es necesario señalar que el concepto de hospedería es muy distinto de un hotel en sí, se trata de un establecimiento mucho más austero en el que los propios huéspedes suelen colaborar. De esta forma, en algunas hospederías la comida se encuentra servida en carritos, mediante los cuales los hospedantes reparten, recogen y preparan el comedor para la siguiente comida.

Como curiosidad, señalar que, en un gran número de estos establecimientos, es común que los huéspedes se hagan la cama y arreglen la habitación.

Según un artículo publicado en 2014 por el periódico *cinco Días*, existen alrededor de 600 monasterios en los que cualquier persona que así lo desee se puede alojar, de un total de 800 monasterios de los que dispone el territorio español en su totalidad, aunque otras fuentes sitúan esta cifra de hospederías en un número inferior.

Los monjes, junto con los voluntarios locales que prestan su ayuda desinteresadamente, promueven diversas actividades destinadas a proveer comida y algunas fuentes de ingreso al propio monasterio, además de su propia conservación. De esta manera, es habitual que los monasterios se dediquen a la cría de ciertos animales, tengan además una huerta, panales de abejas para extraer miel, regentando además una serie de negocios, como pueden ser museos, imprenta, elaboración y venta de productos artesanos, etc.

Las comidas servidas en la Hospederías Monásticas son limpias y ecológicas, generalmente provenientes de sus propias huertas y tienen un carácter sencillo, aunque sin dejar de ser abundantes y sabrosas.

La relación con los monjes depende, en gran medida de cada monasterio, pero también de las necesidades y preferencias de cada huésped. En algunas instituciones existe la posibilidad de solicitar una audiencia privada con un

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

monje. De este modo, tendrá a una persona con la que poder hablar y contarle su preocupación o problema, sintiéndose escuchado y recibiendo consejo.

La mayoría de los visitantes que se alojan en una Hospedería Monástica lo hacen buscando la tranquilidad, el sosiego y el silencio que éstas ofrecen, lo que hace muy común encontrar estudiantes de carreras y oposiciones entre ellos.

Si no se considera necesario, no es necesario hablar con los monjes, ni siquiera saludarlos. Esto es así porque la vida monacal se caracteriza, principalmente por ocurrir en silencio interior fundamentalmente, hablando solamente si es necesario; aunque cuando la comunicación no es necesaria se permanece en silencio. Es por ello que las comidas suelen producirse en silencio, escuchando generalmente las lecturas de un monje cada semana.

Aunque estas instituciones no se encuentran enfocadas solamente a los visitantes practicantes de la religión cristiana, se suele invitar a los huéspedes a que participen en, al menos, tres oraciones diarias.

Como es lógico, el día a día de un monasterio se encontrará tremendamente marcado por la denominada "*liturgia de las horas*", realizada varias veces durante el día, en la que los monjes acuden a rezar.

De esta forma, los huéspedes que así lo deseen pueden asistir a las distintas celebraciones religiosas del día, como los denominados Maitines (5:00 a.m.), la Misa (08:00 a.m.), plegaria del mediodía (12: 45a.m.), lecturas (20:30p.m.), etc.

En cada monasterio se llevan a cabo probablemente unos tiempos distintos y se realizan distintos oficios. Hay órdenes en las que se llevan a cabo más momentos de oración, dependiendo de su forma de entender la vida en comunidad. Algunos monasterios, por su parte, se caracterizan por disponer de cantos gregorianos, algo muy apreciado por un gran número de visitantes.

Para finalizar, señalar que asistir a las celebraciones religiosas diarias para los huéspedes, sino más bien una opción complementaria a la del hospedaje de la que pueden disfrutar si así lo consideran.

En definitiva, la forma en la que funcionan estos establecimientos es muy similar, aunque existe un pequeño matiz que los diferencia: en la mayoría de ellos es necesario pagar por hospedarse, aunque en algunos de ellos, como el mencionado Monasterio de Poblet, solamente pide la voluntad de sus huéspedes a cambio de la estancia en sus instalaciones. Independientemente de la modalidad de pago, estas ayudas son necesarias para el mantenimiento de los mismos.

En el caso de que los Monasterios hayan establecido un precio por estancia, dicha cantidad suele rondar entre los 18€ que se pueden pagar por una estancia en el Monasterio de *Sancti Spiritus "El Real"*, situado en Toro (Zamora); hasta los €100 que pueden llegar a pagarse por una estancia en la hospedería del Monasterio de Montserrat (Barcelona).

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como ya se ha indicado, existe una norma fundamental a cumplir por quienes deciden alojarse dentro de la modalidad de Hospedería Monástica: el respeto al silencio. Además de ese respeto, deben ceñirse a unos horarios de comidas, y un tiempo de entrada y salida.

Como curiosidad, señalar que en los monasterios *benedictinos*, regidos por la Regla de San Benito, se respeta la máxima de hospitalidad con los huéspedes, de la misma forma que lo fueron con Jesús: **“Recíbanse a todos los huéspedes que llegan como a Cristo, pues Él mismo ha de decir: “Huésped fui y me recibieron”.**

3.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

La Hospedería del Monasterio de Bocairent no se encuentra operativa en la actualidad, de ahí la realización de este Plan de Viabilidad, que pretende crear un Plan de Acción para la entidad, que se encuentra basado en una serie de estrategias concretas, elaboradas tras un profundo análisis interno y externo de la entidad.

Dicha Hospedería se situará en las antiguas instalaciones del Convento, dentro del mencionado Monasterio de Bocairent.

La siguiente imagen muestra una visión aérea del monasterio:

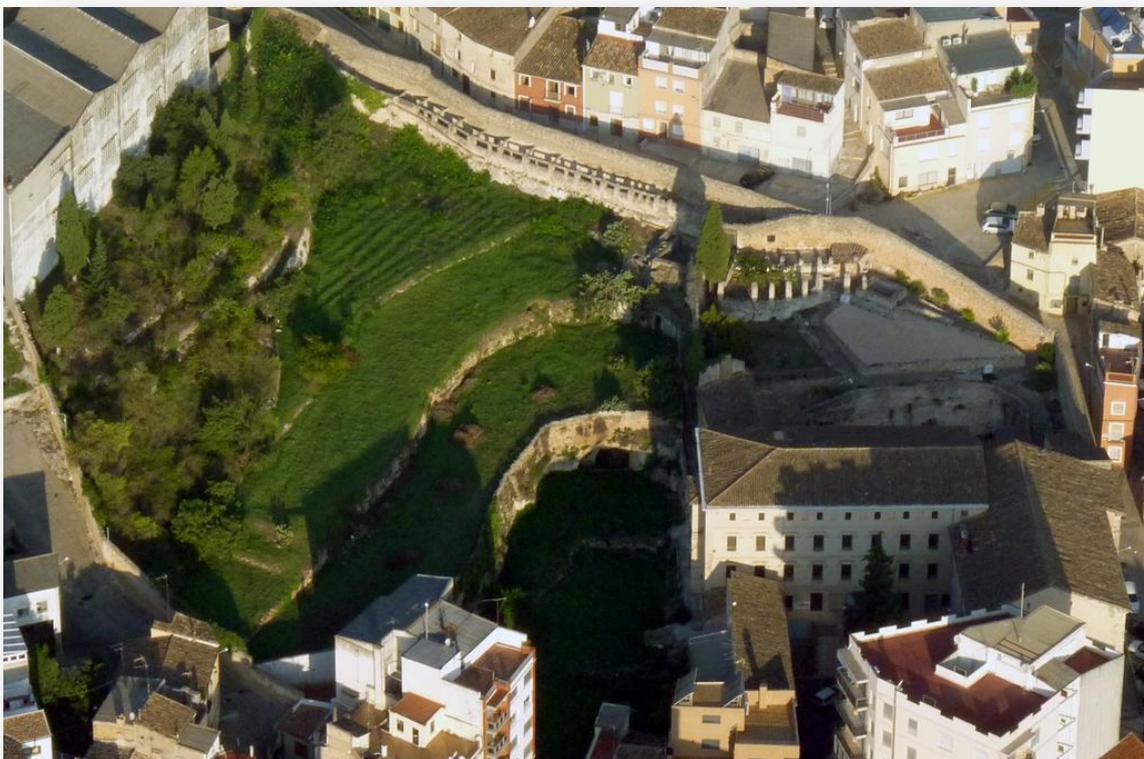


Figura 5. Monasterio de Bocairent

Fuente: <https://serramariola.org/es>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

De acuerdo con la información proporcionada por la Sede Electrónica del Catastro (<https://www.sedecatastro.gob.es>), la superficie total de la Hospedería es algo superior a los dos mil metros cuadrados.

En las instalaciones de dicha Hospedería se encuentran, entre otros, con 22 habitaciones (11 por piso), dos cocinas, refectorio, una sala de labor, sala de estar, biblioteca, jardín, etc.

3.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Dada la naturaleza de la entidad estudiada, sobre la que se está estudiando la viabilidad de un futuro proyecto, la Hospedería del Monasterio de Bocairent carece de estos indicadores estratégicos.

Por ello, se ha decidido proponer una misión, visión y valores que puedan utilizarse en el futuro proyecto:

Misión: la Hospedería del Monasterio de Bocairent ofrecerá a sus huéspedes un alojamiento tranquilo y austero, donde puedan desconectar de la rutina diaria, y el estrés de trabajo, familia y amigos. Incluso, si es requerido, los huéspedes tienen la opción de llevar a cabo una desconexión tecnológica. Algunos huéspedes pueden aprovechar las instalaciones para el recogimiento personal, el aspecto religioso, la meditación y actividades espirituales, escribir, leer, etc.

Visión: darse a conocer entre los clientes, tanto del sector de la Hospedería como de otros sectores en general, lograr apoyos con proveedores, productores y artesanos locales, en un ambiente diferente con un marcado estilo austero y tranquilo.

Valores: los valores que deben guiar la actividad de la Hospedería son:

- ❖ Gratitude.
- ❖ Respeto
- ❖ Flexibilidad
- ❖ Atención personalizada
- ❖ Autonomía
- ❖ Honestidad
- ❖ Austeridad y tranquilidad
- ❖ Espiritualidad y religiosidad

3.7 UBICACIÓN Y EMPLAZAMIENTO

El Monasterio de Bocairente se encuentra situado en pleno centro del municipio valenciano. En concreto, en el número 4 de la calle Julián Herrero Alexandre.



Figura 6. Monasterio de Bocairente.

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

Las coordenadas del mismo son las siguientes: *Latitud 38.770030088699 - Longitud -0.60723183593*. El siguiente mapa muestra la una visión satélite del emplazamiento, junto con las zonas del municipio más próximas al mismo:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT



Figura 7, Vista satélite del Monasterio de Bocairent

Fuente: Google Maps

Como puede observarse en dicha imagen, el monasterio se encuentra perfectamente accesible por la carretera que atraviesa el pueblo: CV 81.

Dada su ubicación y las características del municipio de Bocairent, el Monasterio se encuentra a una distancia cercana de la mayoría de los puntos de interés de la localidad. A continuación se muestra la distancia de las principales de ellas:

- ❖ **Parroquia la Asunción de nuestra señora:** 250 metros
- ❖ **Ayuntamiento de Bocairent:** 160 metros
- ❖ **Plaza de San Vicente:** 350 metros
- ❖ **Supermercado:** 450 metros
- ❖ **Farmacia:** 600 metros
- ❖ **Museo de la Manta:** 850 metros
- ❖ **Mercado de Bocairent:** 39 metros
- ❖ **Floristería:** 86 metros
- ❖ **Tienda de regalos *Regala t*:** 110 metros
- ❖ **Celler (Productos de Bocairent):** 140 metros
- ❖ **Cajero automático:** 240 metros
- ❖ **Carnicería Martí Bocairent:** 290 metros
- ❖ **Plaza de toros:** 350 metros.
- ❖ **Bar el Ravalet:** 160 metros.
- ❖ **Restaurante el *Cancel*:** 190 metros

Aparte de estas ubicaciones locales, es necesario señalar que existe un parking contiguo a la propia institución.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

3.8 CÓMO LLEGAR

La mejor forma para llegar al Monasterio de Bocairent es por carretera. A continuación se señala la mejor ruta para llegar desde Valencia, Alicante, Alcoy y Onteniente:

1. RUTA VALENCIA- MONASTERIO DE BOCAIRENT:

En concreto, hay unos 90 kilómetros entre el centro de Valencia y las instalaciones del Monasterio.

Plaça de l'Ajuntament, 21, 46002 Valencia, Valencia, España		94,3 km, 1 h 17 min aproximadamen
1.	Dirígete hacia el norte por Plaça de l'Ajuntament	23 m
2.	Gira a la izquierda para continuar por Plaça de l'Ajuntament	71 m
3.	Gira a la izquierda para continuar por Plaça de l'Ajuntament	0,1 km
4.	Continúa recto hacia Av. del Marqués de Sotelo	0,2 km
5.	Continúa por Carrer d'Alacant	0,5 km
6.	Continúa por Carrer de Gibraltar	0,2 km
7.	Continúa por Carrer de les Filipines	0,5 km
8.	Continúa por Plaça de Manuel Sanchis Guarner	0,2 km
9.	En la rotonda, continúa recto por Av. d'Ausiàs March	1,1 km
10.	En la rotonda, toma la segunda salida en dirección Av. d'Ausiàs March/V-31 Continúa hacia V-31	13,9 km
11.	Continúa por A-7	42,8 km
12.	Toma la salida 640 hacia CV-40/Onteniyent/Alcoi/CV-60/Gandia	1,2 km
13.	Continúa por A-7/CV-40	19,1 km
14.	Toma la salida 20 hacia CV-81, en dirección Ontenyent/Villena/Agullent	0,3 km
15.	En la rotonda, toma la segunda salida en dirección CV-81	0,6 km
16.	En la rotonda, toma la cuarta salida y continúa por CV-81	1,8 km
17.	En la rotonda, toma la tercera salida y continúa por CV-81	2,1 km
18.	En la rotonda, toma la segunda salida y continúa por CV-81	0,5 km
19.	En la rotonda, toma la tercera salida y continúa por CV-81	7,4 km
20.	Gira a la derecha	24 m
21.	Gira a la derecha	0,2 km
22.	Gira ligeramente a la izquierda	0,5 km
Carrer Ruta de les Covetes, 2, 46880 Bocairent, Valencia, España		

Figura 8. Ruta Valencia- Monasterio de Bocairente

Fuente: Datos de mapas ©2017 Google, Inst. Geogr. Nacional

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

2. RUTA ALICANTE- MONASTERIO DE BOCAIRENT:

La ruta que lleva desde Alicante hasta el Monasterio de Bocairent ocupa algún kilómetro menos que la ruta valenciana, aunque la diferencia no es muy significativa.

En concreto, la distancia entre la Plaza de Luceros y la propia entidad es de 88.5 km.

1.	Dirígete hacia el sureste en Av. Federico Soto hacia Calle Pintor Cabrera	0,3 km
▶	Gira a la derecha hacia Av. Maisonnave	0,5 km
▶	En la rotonda, toma la tercera salida en dirección Av. Oscar Espla	0,6 km
▶	Gira a la derecha hacia Avinguda d'Elx/N-332	0,1 km
↑	Continúa recto por Avinguda d'Elx/N-332	1,0 km
▶	Gira a la derecha	0,3 km
▶	En la rotonda, toma la cuarta salida A-31 en dirección Madrid/E-15/A-7/Murcia/Valencia	0,4 km
↓	Incorpórate a A-31	56,1 km
▶	Toma la salida 182 hacia CV-81, en dirección Yecla/Villena (Norte)/Ontinyent	0,3 km
▶	En la rotonda, toma la primera salida en dirección CV-81	0,9 km
▶	En la rotonda, toma la primera salida y continúa por CV-81	23,8 km
▶	En la rotonda, toma la segunda salida y continúa por CV-81	1,0 km
▶	En la rotonda, toma la segunda salida y continúa por CV-81	0,7 km
⊠	Gira a la izquierda hacia Av. San Blas/CV-81	27 m
▶	Gira a la derecha hacia Av. San Blas/CV-81 Continúa hacia CV-81	1,0 km
▶	Gira a la derecha	22 m
⊠	Gira a la izquierda.	24 m
⊠	Gira a la izquierda en CV-81	24 m
▶	Gira a la derecha	0,2 km
⊠	Gira ligeramente a la izquierda	0,5 km
	Continúa por Calle Mosén Hilario	0,3 km
▶	Mantente a la derecha para continuar por Plaça de l'Ajuntament	70 m
⊠	Mantente a la izquierda para permanecer en Plaça de l'Ajuntament	29 m
▶	Gira a la derecha hacia Camino Santísimo Cristo	37 m
▶	Gira a la derecha hacia Carrer Ruta de les Covetes	0,3 km

Figura 9. Ruta Alicante- Monasterio de Bocairent

Fuente: Datos de mapas ©2017 Google, Inst. Geogr. Nacional

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

3. RUTA ALCOY- BOCAIRENT:

Por su parte, la ruta a seguir desde Alcoy hasta el monasterio de Bocairent es mucho más corta que las anteriores. En concreto, se sitúa en una cifra cercana a los 35 kilómetros.

1.	Dirígete hacia el noroeste en Carrer Espronceda hacia Carrer Cid	0,2 km
2.	Gira a la izquierda hacia Carrer Víctor Espinósa/N-340 Continúa hacia N-340	0,7 km
3.	En la rotonda, continúa recto por Carrer Oliver/CV-795 Continúa hacia CV-795	0,8 km
4.	En la rotonda, toma la segunda salida en dirección Carrer Banyeres/CV-795 Continúa hacia CV-795	18,9 km
5.	En la rotonda, toma la segunda salida en dirección Calle Jesualdo Ferrero/CV-795	0,8 km
6.	En la rotonda, toma la segunda salida en dirección Calle Molines/CV-795	0,5 km
7.	En la rotonda, toma la primera salida y continúa por Calle Molines/CV-795	0,8 km
8.	En la rotonda, toma la segunda salida y continúa por Calle Molines/CV-795	0,6 km
9.	En la rotonda, toma la cuarta salida en dirección CV-795	0,3 km
10.	Gira a la derecha hacia CV-81	5,5 km
11.	En la rotonda, toma la segunda salida y continúa por CV-81	1,0 km
12.	En la rotonda, toma la segunda salida y continúa por CV-81	0,7 km
13.	Gira a la izquierda hacia Av. San Blas/CV-81	27 m
14.	Gira a la derecha hacia Av. San Blas/CV-81 Continúa hacia CV-81	1,0 km
15.	Gira a la derecha	22 m
16.	Gira a la izquierda.	24 m
17.	Gira a la izquierda en CV-81	24 m
18.	Gira a la derecha	0,2 km
19.	Gira ligeramente a la izquierda	0,5 km
20.	Continúa por Calle Mosén Hilario	0,3 km
21.	Mantente a la derecha para continuar por Plaça de l'Ajuntament	70 m
22.	Mantente a la izquierda para permanecer en Plaça de l'Ajuntament	29 m
23.	Gira a la derecha hacia Camino Santísimo Cristo	37 m
24.	Gira a la derecha hacia Carrer Ruta de les Covetes	0,3 km

Carrer Ruta de les Covetes, 2, 46880 Bocairent, València, España

Figura 10. Ruta Alcoy- Monasterio de Bocairent

Fuente: Datos de mapas ©2017 Google, Inst. Geogr. Nacional

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

4. RUTA ONTENIENTE- BOCAIRENT:

Para finalizar, la ruta desde Onteniente, al Monasterio, la más corta de las 4 aquí señaladas, supone alrededor de 10 kilómetros.

Carrer de l'Altet de Sant Joan, 2, 46870 Ontinyent, Valencia, España		10,6 km. 20 min aproximadament
1.	Dirígete hacia el sureste en Carrer de l'Altet de Sant Joan hacia Carrer de Sant Josep	58 m
2.	Gira a la izquierda hacia Carrer de Sant Josep	57 m
3.	Gira a la derecha hacia Carrer del Dos de Maig Pasa una rotonda	0,9 km
4.	Incorpórate a CV-81	0,2 km
5.	En la rotonda, toma la segunda salida y continúa por CV-81	0,5 km
6.	En la rotonda, toma la tercera salida y continúa por CV-81	7,4 km
7.	Gira a la derecha	24 m
8.	Gira a la derecha	0,2 km
9.	Gira ligeramente a la izquierda	0,5 km
10.	Continúa por Calle Mosén Hilario	0,3 km
11.	Mantente a la derecha para continuar por Plaça de l'Ajuntament	70 m
12.	Mantente a la izquierda para permanecer en Plaça de l'Ajuntament	29 m
13.	Gira a la derecha hacia Camino Santísimo Cristo	37 m
14.	Gira a la derecha hacia Carrer Ruta de les Covetes	0,3 km
Carrer Ruta de les Covetes, 2, 46880 Bocairent, Valencia, España		

Figura 11. Ruta Onteniente- Bocairent

Fuente: Datos de mapas ©2017 Google, Inst. Geogr. Nacional

CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS

EXTERNO

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 INTRODUCCIÓN

El principal objetivo del Análisis Externo que se va a realizar en este apartado es la obtención de una serie de información relevante, que haga posible la identificación de las variables que puedan tener un impacto representativo en la estrategia formulada, haciendo posible así una evaluación de su impacto sobre el Monasterio de Bocairent.

Dicho análisis externo se encuentra enfocado en la parte del entorno que influye de una determinada manera, pudiendo resultar relevante para la definición de la estrategia empresarial.

Más adelante, dicho análisis permitirá indicar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas), que ejercen dichas variables externas, haciendo posible así una respuesta más adecuada de la entidad a las mismas.

La siguiente figura ilustra las distintas variables y su extensión dentro del análisis externo:



Figura 12. Análisis Externo

Fuente: Management Estratégico en Entornos Globales (MBA, EPSA)

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (MACROENTORNO)

El análisis del macroentorno o entorno general busca estudiar los aspectos externos sobre los que la empresa no puede ejercer control alguno. Por lo general, los elementos que ya existían en el momento en el que se constituyó la empresa y que dejarán de existir en el momento en el que ésta deje de desempeñar su actividad.

Las técnicas que se van utilizar para llevar a cabo el análisis externo del Monasterio de Bocairente son:

- ❖ Análisis PEST
- ❖ Plan Estratégico del Entorno

4.2.1 ANÁLISIS PEST

a) INTRODUCCIÓN

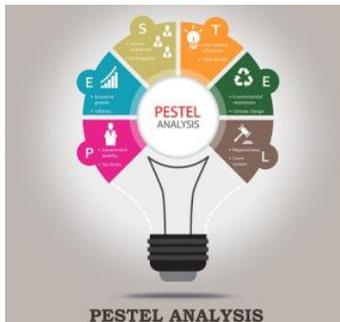


Figura 13. Análisis PEST

Para estudiar la coyuntura actual de España, país donde se situará la Hospedería Monástica estudiada, y del que se espera recibir la mayoría de los huéspedes, se ha decidido realizar un análisis PEST, en el que estudiar los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legislativos que influyen tanto sobre la entidad como sobre la localidad donde se encuentra.

Fuente: <https://www.lifeder.com> El objetivo principal de la realización de dicho análisis es el reconocimiento de las variables principales que posiblemente influirán en la futura viabilidad del proyecto futuro.

Antes de pasar con el análisis propiamente dicho, es necesario definir los límites del análisis en sí.

En primer lugar, como es lógico, será necesaria una aproximación geográfica a la entidad de estudio. Como ya se ha señalado con anterioridad, el Monasterio se sitúa en el municipio valenciano de Bocairente.

Dada la situación del Monasterio y las características del sector de la Hospedería Monástica en sí, se ha considerado que la gran mayoría de huéspedes que se alojarán en dichas instalaciones provendrán del territorio español, contemplando la posibilidad de que una gran mayoría de ellos provengan de la Comunidad Valenciana, especialmente en los primeros años del desarrollo de la actividad.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En el siguiente cuadro se observan las principales variables que se han tenido en cuenta para la elaboración de este Análisis PEST:

ANÁLISIS POLÍTICO	ANÁLISIS ECONÓMICO
Situación Política	Mercado laboral y salarios
Estabilidad Social	Evolución del IPC
Impuesto de Valor Añadido (IVA)	Turismo en España
Tasa Turística	Turismo en la Comunidad Valenciana
	Turismo en la Provincia de Valencia
	Turismo en Bocairente
	Desarrollo económico (3 regiones)
	Nuevas tendencias del Sector Turístico
ANÁLISIS LEGISLATIVO	ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL
Competencia en materia turística	Situación Social
Normativa española sobre hospederías	Población de España
Legislación laboral	Edad de la población
ANÁLISIS TECNOLÓGICO	Renta de la población (PIB per cápita)
Industria tecnológica Europea	Nivel educativo de la población
Informe COTEC 2016 Informe Empresarial CV Informe ciencia e investigación CV	Relación entre turismo y sociedad

Tabla 1. Cuadro resumen Análisis PESTEL

Fuente: elaboración propia

b) ANÁLISIS POLÍTICO

SITUACIÓN POLÍTICA

En la actualidad, España se encuentra bajo una Monarquía Parlamentaria, donde Felipe VI es el jefe de Estado, y Mariano Rajoy es el Presidente del Gobierno.

El actual Presidente de Gobierno, perteneciente al Partido Popular (PP) fue investido por el Congreso de los Diputados el 29 de octubre de 2016 por mayoría simple, gracias a la abstención de la mayoría de los Diputados del Partido Socialista Obrero Español, junto con el apoyo de Ciudadanos.

El siguiente gráfico, con datos extraídos de Metroscopia, muestra la intención de voto del estado español a fecha 9 de marzo de 2018.

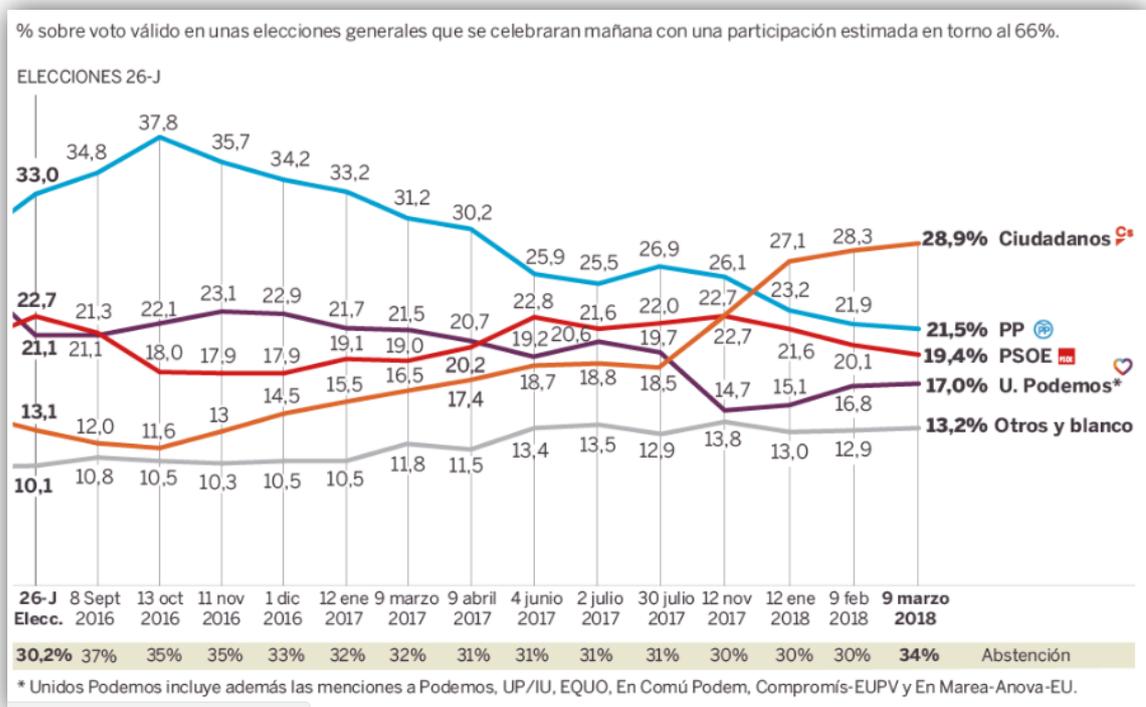


Figura 14. Intención de voto

Fuente: www.elpais.com (información extraída de Metroscopia)

Es necesario señalar el ascenso de Ciudadanos, especialmente desde el sondeo realizado el 30 de julio de 2017. En lo que respecta al resto de partidos, puede observarse que PP y PSOE presentan una ligera bajada en lo que respecta a su intención de voto, que contrasta con la progresiva subida del Unidos Podemos.

Por su parte, el Ayuntamiento de Bocairent se encuentra gobernado por Josep-Vicent Ferre (PSPV- PSOE), por tercera legislatura consecutiva, siendo reelegido el 13 de junio de 2015.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Dicha candidatura consiguió, de esta forma, revalidar la mayoría absoluta conseguida por el Partido Socialista en la localidad cuatro años antes.

Este hecho ha otorgado a la localidad valenciana una importante estabilidad política, un hecho totalmente necesario para llevar a cabo cualquier proyecto empresarial en la localidad.

ESTABILIDAD SOCIAL

La encuesta de población activa del último cuatrimestre de 2017, publicada el 26 de enero de 2018, muestra una población activa de 22,765 una cifra que ha disminuido con respecto a la población activa del período anterior.

Con respecto a la tasa de paro, se encuentra en un porcentaje del 16,55%, pasando del 17,18% del período anterior.

Según informaciones de la Cámara de Comercio de España, dicha evolución ratifica el cambio de estructura en el funcionamiento del mercado de trabajo español, que está siendo capaz de volver a crear puestos de trabajo a un ritmo muy similar al desarrollo de la actividad económica, aunque en ocasiones con unas condiciones laborales que no son del todo adecuadas.

Este mismo organismo señala además que las condiciones primordiales para que dichas previsiones se conviertan en realidad son la estabilidad política, social e institucional por la que ha atravesado nuestro país en los últimos años, una estabilidad que aporta estabilidad a los distintos agentes.

La ausencia de dicha estabilidad podría poner en riesgo los proyectos de inversión de muchas empresas extranjeras en territorio español, afectando notablemente a la consolidación del proceso de recuperación económica y la creación de empleo.

Esta estabilidad institucional se está viendo claramente amenazada por el proceso independentista catalán, que según un estudio realizado por el denominado *Centre d'Estudis d'Opinió* (CEO) y publicado por el periódico La Vanguardia ha pasado del 13,9 al 36,1%, alcanzando un máximo del 48,5% en el año 2013.

La siguiente gráfica elaborada utilizando los datos proporcionados por dicho centro de estudios, muestra la evolución de los resultados de la mencionada encuesta, en el período de tiempo comprendido entre diciembre de 2014 a diciembre de 2016:

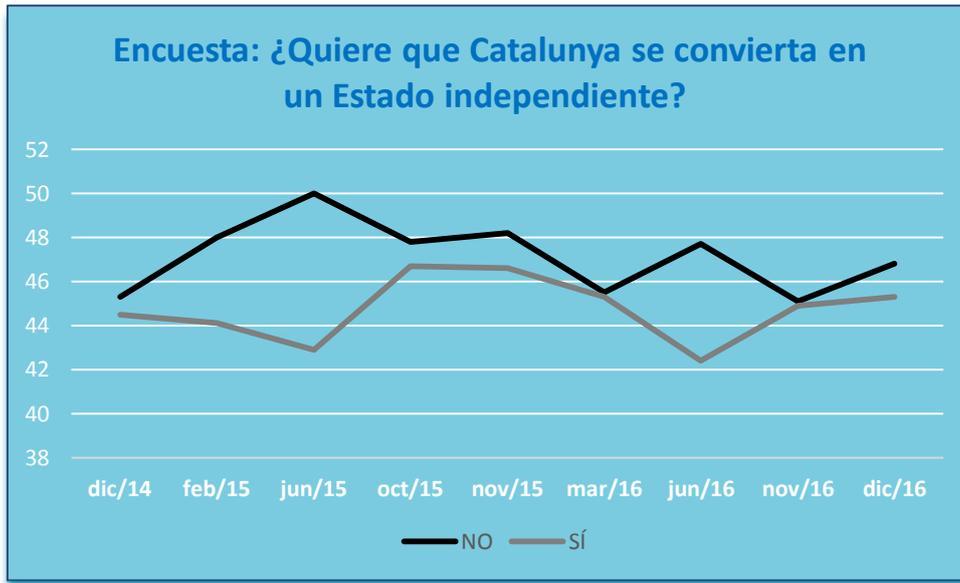


Figura 15. Resultados de la encuesta realizada por el CEO (Dic. /14- dic. /16)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del *Centre d'Estudis d'Opinió* (CEO)

La siguiente tabla, refleja los datos concretos de dicha encuesta:

PERÍODO	dic/14	feb/15	jun/15	oct/15	nov/15	mar/16	jun/16	nov/16	dic/16
NO	45,3	48	50	47,8	48,2	45,5	47,7	45,1	46,8
SÍ	44,5	44,1	42,9	46,7	46,6	45,3	42,4	44,9	45,3

Tabla 2. Datos del porcentaje de participación en la encuesta del CEO

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del *Centre d'Estudis d'Opinió* (CEO)

Como puede observarse, la diferencia entre el Sí y el No ha sufrido una variación considerable a lo largo de este período de dos años: a finales de 2014 la diferencia entre ambas posiciones era inferior a un 1%.

Unos meses después, esta diferencia comienza a ser mucho más pronunciada entre ambas posiciones. En concreto, dicha diferencia alcanza un máximo algo superior a 7 puntos porcentuales.

Como se ha señalado, las cifras mostradas en la gráfica y la tabla anterior corresponden solamente al período comprendido entre diciembre de 2014 y 2016.

Como puede observarse en algunas de las gráficas anteriores, la pregunta a la que se sometieron los entrevistados fue: “¿Quiere que Catalunya sea un estado independiente?”

Un aspecto necesario a señalar acerca de las encuestas realizadas por este organismo es el margen de error del 3%, admitido por el propio CEO. En palabras del propio director del CEO, Jordi Argelaguet: “una gran parte de los que aseguran “no saber” (4,6%) o “no contestar” (3,2%) irían al no y solo una pequeña proporción al sí.” La gente que quiere la independencia lo manifiesta

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

sin matices, en cambio, los que no la quieren muestran más oscilaciones, no se atreve a decirlo, y menos en una encuesta telefónica”.

Uno de los puntos cumbre de dicha situación fue el *Referéndum*, sobre la autodeterminación, organizado por la Generalitat de Cataluña el 1 de octubre y declarado nulo por el Pleno del Tribunal Constitucional el 13 de febrero de 2017.

Además de declarar nulos los resultados de dicho *Referéndum*, el TC autorizó a la fiscalía a abrir una nueva vía penal contra la Presidenta de la Cámara, Carme Forcadell.

Finalmente, el mencionado Referéndum fue llevado a cabo el domingo 1 de octubre. Según datos de la Generalitat de Cataluña, publicados por el periódico La Vanguardia, el recuento final, basado en papeletas verificadas y no secuestradas, mostró una participación total de 2.286.217 votantes (43,03% del censo). La siguiente tabla, elaborada en base a los datos proporcionados por la Generalitat de Cataluña, muestra los resultados de dicha votación:

Tipo	Total	Porcentaje
Sí	2.044.038	89,41%
No	177.547	7,77%
Blanco	44.913	1,96%
Nulo	19.719	0,86%
TOTAL	2.286.217	100,00%

Tabla 3. Datos del Referéndum

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Generalitat de Cataluña

La siguiente gráfica, elaborada a partir de los mismos datos, muestra el resultado de dicha votación:



Figura 16. Resultados del Referéndum 1-O

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Generalitat de Cataluña

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como ya se ha señalado, los datos que se recogen en esas gráficas se encuentran entre diciembre de 2014 y 2016.

El siguiente gráfico, que como alguna información que se ha recogido en ese apartado fue llevado a cabo por Metroscopia y publicado por el diario online www.metroscopia.com, recoge el voto de los encuestados ante un hipotético referéndum.

En concreto, la pregunta que se formuló a los encuestados fue la siguiente: *En una hipotética consulta que incluyera la posibilidad de optar por una tercera alternativa (distinta de la independencia o de seguir como hasta ahora) en la que Cataluña seguiría formando parte de España, pero con nuevas y blindadas competencias en exclusiva, ¿qué es más probable que acabe votando?*

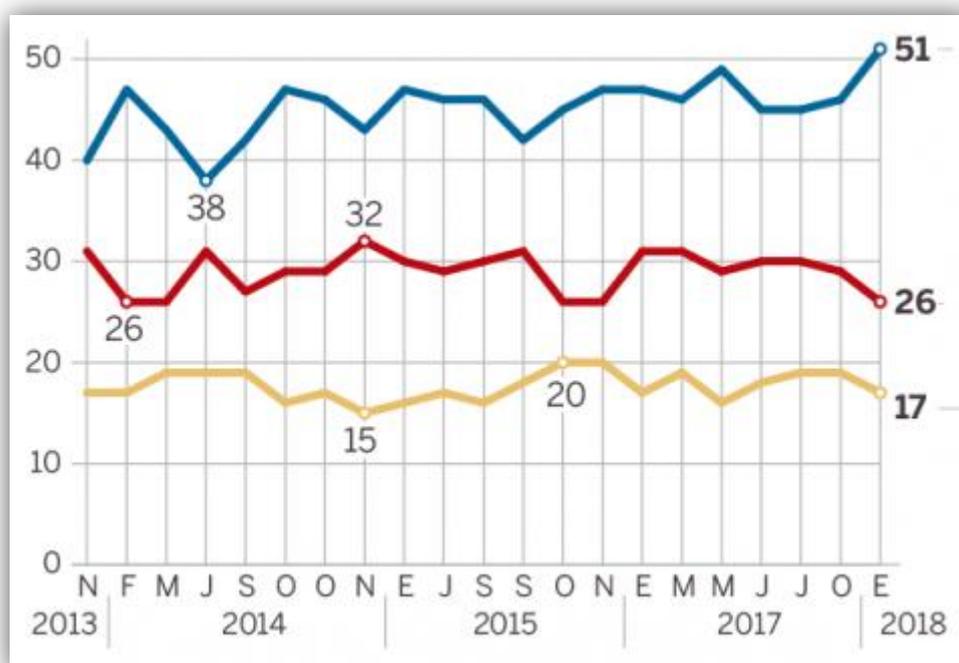


Figura 17. Encuesta- futuro de Cataluña

Fuente: www.electomania.es (información extraída de Metroscopia)

A modo de aclaración, señalar que el color azul corresponde a la opción: independencia de Cataluña, el color rojo corresponde a la opción: seguir como hasta ahora; y el color marrón a la opción alternativa: en la que Cataluña tenga unas nuevas competencias.

En cuanto a lo que pasó en los días posteriores a la celebración de dicho Referéndum, señalar que la previsión inicial, que pretendía la aplicación de la suspendida ley del referéndum, era la declaración de independencia en un plazo de 48 horas posterior a la realización de dicha votación, en el caso de que el resultado de la votación fuera positivo.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Dos días después de esta declaración unilateral de independencia, el monarca Felipe IV se dirigió a los poderes públicos para asegurar el orden constitucional.

Estos hechos provocaron, a su vez, diversas movilizaciones de diversa índole ideológica y una huelga general en territorio catalán, lo que elevó la sensación de inseguridad ciudadana e hizo que un gran número de empresas abandonasen el territorio catalán.

El 28 de octubre de 2018 se produjo la aplicación del artículo 155 de la constitución española, que retiró la autonomía de los territorios e hizo que la vicepresidenta Soraya Sáez de Santamaría asumiera las competencias de la Presidencia de la Generalitat.

Para esa fecha, el ex presidente de la Generalitat Carles Puigdemont y otros exconsejeros se desplazaron a Bélgica, aunque el 25 de marzo de 2018 en Alemania, mientras regresaba de impartir una conferencia en Finlandia esa misma semana.

En cuanto a las elecciones del 21 de diciembre de 2017, convocadas tras la aplicación del artículo 155, la formación política Ciudadanos obtuvo un mayor número de votos, aunque finalmente la presidencia del *Parlament* recayó sobre Roger Torrent.

Es probable que sea un pronto para evaluar las consecuencias de este proceso independentista. Aún así, éstas han sido algunas de las acciones desencadenadas en las semanas posteriores al mismo:

- ❖ Deterioro de la imagen tanto de España en general como de Cataluña en particular en el extranjero. Posible influencia en el turismo.
- ❖ Aumento de la sensación de inseguridad ciudadana, provocada mayoritariamente por los episodios de violencia ciudadana que se produjeron en durante este proceso independentista.
- ❖ Caída de la calificación de la deuda catalana, que se situó dos puntos por debajo del global nacional.
- ❖ Importantes caídas del Ibex 35, que se materializaron especialmente en la caída de los valores en los principales bancos catalanes: Sabadell (5,53%) y Caixabank (4,43%).
- ❖ Cambio de sede de algunas de las empresas más destacadas del territorio catalán, como: Oryzon, Gas Natural, Banco Sabadell, Caixabank, Fundación la Caixa, Sociedad General de Aguas de Barcelona (Agbar), la empresa textil Dogi, la tecnológica Eureka, el Banco de inversión Memorandum, etc.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Todavía está pendiente de estimar el impacto de todo este proceso en el turismo nacional, pero sobre todo en el turismo que la Comunidad Autónoma de Cataluña recibe cada año.

Aunque después de todo lo sucedido, sería lógico que el número total de turistas recibidos por dicha región disminuya. Dichos turistas pueden elegir dirigirse hacia otras zonas del territorio catalán, como puede ser la Comunidad Valenciana, algo que beneficiaría en gran medida a la localidad de Bocairente y a aumentar el número de visitas potenciales a la Hospedería del Monasterio de la localidad.

EL IMPUESTO DE VALOR AÑADIDO (IVA):

El tipo máximo del Impuesto sobre el Valor añadido (IVA) se sitúa en un porcentaje del 21% desde la última subida del mismo, llevada a cabo en el año 2012. Las cifras de este impuesto se sitúan al mismo nivel que Bélgica, Letonia, Lituania y Países Bajos. Esta cifra se encuentra ligeramente superior a la media de la U.E. (20,8%).

Cuando se lleva a cabo una comparación con otros países se puede observar que la cifra de este impuesto es menor en algunos países miembros de la Unión Europea: Luxemburgo (17%), Malta (18%), Chipre (19%), Alemania (19%), Francia (20%), Estonia (20%), Eslovaquia (20%) y Austria (20%).

Por otra parte, los países que se encuentran gravados por una cifra superior a la española son: Finlandia (24%), donde se paga el tipo impositivo más alto, seguido de Grecia (23%), Irlanda (23%), Portugal (23%), Eslovenia (22%) e Italia (22%).

Las siguientes imágenes, extraídas del Instituto Nacional de Estadística (INE) muestran los datos gravamen de dicho impuesto en algunos de los países de la unión de una forma más gráfica:

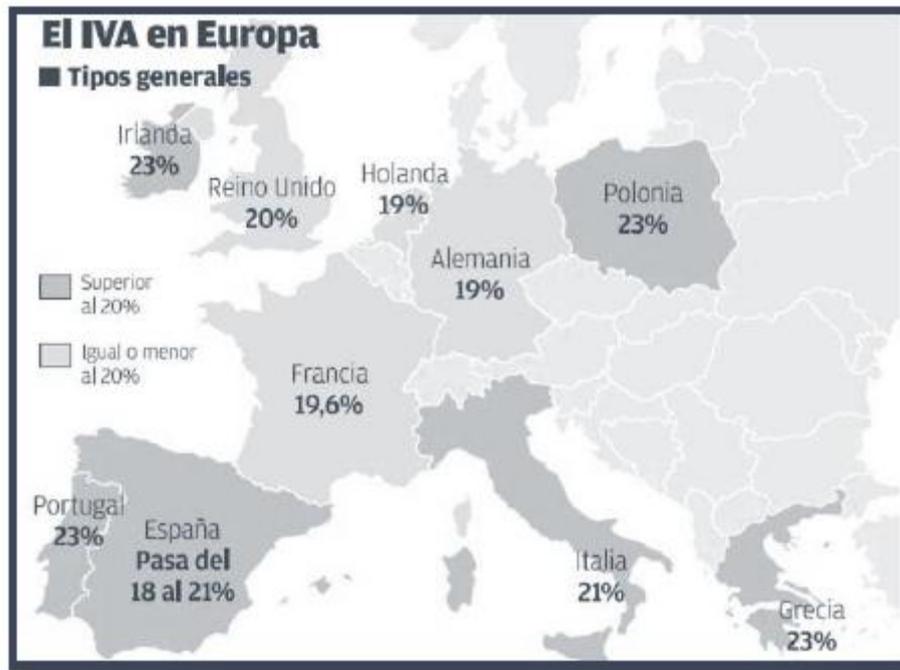


Figura 18. El IVA en Europa

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La siguiente tabla, elaborada con datos provenientes de la Comisión Europea, muestra el porcentaje de IVA aplicado en los países de la Unión Europea en el año 2000 y su evolución dos años después:

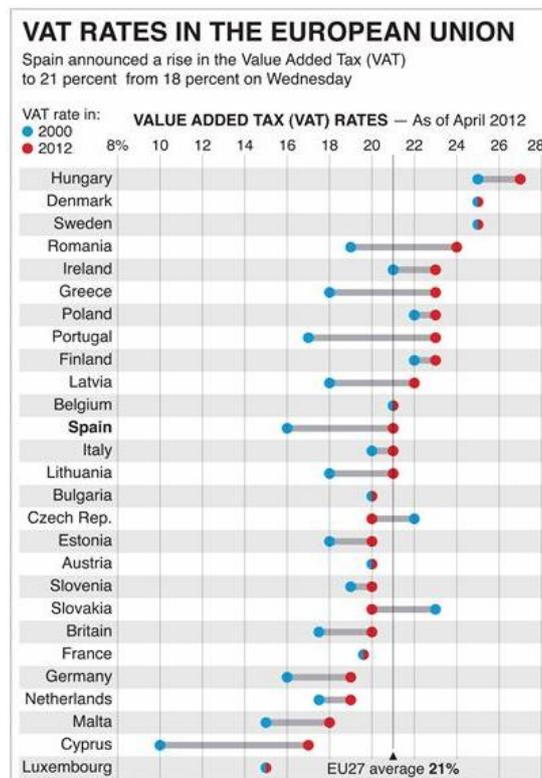


Figura 19. Tasa de IVA en los países de la U.E. (2000- 2012)

Fuente: Comisión Europea

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En referencia a las tasas de IVA reducido y superreducido españolas, señalar que se sitúan en:

- ❖ **IVA reducido:** se sitúa en un 10% se aplica a la asistencia sanitaria y dental, transporte de viajeros, los restaurantes, aguas para la alimentación humana, transporte de viajeros, y en general a los alimentos a los que no se les aplique el IVA superreducido, entre otros. No obstante, es necesario tener en cuenta que el IVA sanitario y no siempre es el reducido.
- ❖ **IVA superreducido:** el IVA superreducido, que grava los productos y servicios de primera necesidad, como la leche, las legumbres y la fruta, es de un 4% para España.

La siguiente tabla, extraída de la misma fuente que la imagen anterior, muestra el porcentaje de IVA reducido y superreducido en algunos de los países de referencia de la Unión Europea:

■ Tipos reducidos		
En %	Superreducido	Reducido
Polonia	0	5/8
Grecia	6,5	13
Irlanda	9	13,5
Portugal	0	6/13
Italia	4	10
Reino Unido	0	5
Francia	2,1	5,5/7
Alemania	7	
Holanda	6	
España	4	Del 8 al 10%

Figura 20. Tipos reducidos en los países de la Eurozona

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Con respecto a la subida del IVA llevada a cabo en el año 2012, es necesario señalar que fue la primera vez en la que un gobierno procedió a la subida de 3 puntos porcentuales repentinamente.

Este hecho tuvo consecuencias positivas como negativas: en primer lugar, el aumento de la recaudación proveniente de dicho impuesto indirecto ha permitido la disminución de la deuda española. Según la información proporcionada por el periódico Cinco Días, las arcas públicas ingresaron un total de 50.464 millones más por IVA que el año anterior a la puesta en marcha de dicha medida, un aumento que probablemente no se habría producido sin dicha subida fiscal. Por otra parte, la Agencia Tributaria estima que el impacto de dicha medida alcanzó los 2.400 millones entre septiembre y diciembre de 2012 y 5.694 millones entre enero y julio del siguiente año.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Sin olvidar el mencionado aumento en la recaudación, es necesario señalar también el efecto negativo de la medida, que según fuentes del Ministerio de Hacienda tuvo un efecto negativo a corto plazo, mientras que resultará clave para asentar el crecimiento futuro del país. Esta mejora en los resultados de la economía española produce, por tanto, una reducción en el coste financiero que soporta el Estado, junto con su necesidad de endeudamiento. Además, ha producido un aumento de la confianza de los mercados, unas condiciones primordiales para que el crédito haya vuelto a fluir entre las empresas y familias, superando las consecuencias de la recesión económica.

Aunque no todos los efectos de la subida de IVA han sido tan positivos como los descritos en el párrafo anterior. En primer lugar, la demanda nacional (que incluye el gasto de las familias y las AA.PP.) se vio reducida en 4,7 puntos en el cuarto trimestre del año en el que se aprobó dicha medida (2012), volviendo a los peores niveles desde el año 2009.

Además, la reacción de las familias españolas ante esta situación fue la lógica: el consumo realizado por los hogares se vio más reducido incluso de lo que estaba hasta ese momento. En concreto, dicha cifra fue reducida en un 3,6% en el tercer trimestre del año 2012, manteniéndose en cifras negativas posteriormente.

En cuanto al sector turístico, la subida del impuesto indirecto alcanzó un 2%, pasando del 8% al 10%, aunque en algunas actividades, las denominadas actividades sujetas, dicho tributo se situó en un 21%.

Las estimaciones utilizadas por el sector turístico español realizadas en julio de 2012 suponían que cada punto porcentual aplicado a dicho impuesto indirecto supondría una caída de ingresos anuales de hasta 1.005 millones de euros para el conjunto de la actividad turística.

De este total, 657 millones de euros corresponderían solamente a la pérdida de divisas, causado por la mayor elasticidad con servicios al precio de los servicios turísticos vendidos al exterior. Este hecho, sumado al menor gasto realizado por los españoles y extranjeros, supondría un 1% de la actividad turística.

En concreto, las medidas aprobadas por el gobierno supusieron las siguientes acciones:

- ❖ Subida del IVA del 8% al 10% para hoteles y transportistas.
- ❖ Subida del IVA del 18% al 21% para las agencias de viajes y turoperadores.
- ❖ Subida del IVA del 8% al 21% para segmentos como campos de golf comerciales (no afecta a todas las entidades sin ánimo de lucro, dado que algunas de ellas se encuentran exentas).

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Paralelamente a la subida del IVA llevada a cabo por el gobierno español en el año 2012 que hizo que la mayoría de actividades hoteleras fueran gravadas con un porcentaje del 10%, algunos países de la Unión Europea, como Grecia, Irlanda y Portugal, decidieron bajarlo.

De esta forma, Grecia bajó el IVA que grava a las actividades hoteleras del país en enero de 2011, pasando del 11% al 6,5%. Portugal, por su parte, mantuvo dicho porcentaje en un 6%; mientras Irlanda tomó la decisión de bajar este impuesto del 13,5% al 9% en julio del año 2011.

TASA TURÍSTICA

En cuanto a la situación actual, en los últimos años se ha abierto una moderada polémica acerca de la denominada Ecotasa, o Tasa Turística, un gravamen empleado por algunas Comunidades Autónomas o regiones como una fuente de financiación, que representa una fuente de financiación, destinada a la promoción turística o a la preservación del medio ambiente.

El País Vasco es la primera Comunidad en la que se está aplicando dicho impuesto, que grava las estancias de turistas en establecimientos hoteleros de dicha comunidad.

En la Comunidad Valenciana, junto con Cataluña y Baleares, se está produciendo un debate acerca del establecimiento de dicho gravamen.

Por lo que respecta a la Comunidad Valenciana, el proyecto barajado pretende tomar como modelo los planes llevados a cabo en Cataluña y Baleares.

El modelo más próximo a la idea del gobierno valenciano es el proyecto llevado a cabo en Baleares, donde el *Govern* implantó dicha tasa turística en el año 2016. El importe de dicha tasa ronda entre 2 y 4 euros.

Una novedad de dicho gravamen en territorio Baleares ha sido la implantación a los turistas que llegan a sus islas vía crucero. En el caso de la Comunidad Valenciana, dicho tributo afectaría principalmente a la provincia de Valencia (principal puerta de entrada de la región para este tipo de turismo), y al puerto de Alicante, que superó los 100.000 visitantes en el año 2016.

Dicho tributo recibiría el nombre de "Ecotasa" y se aplicaría solamente al alojamiento reglado, algo que los hosteleros valencianos no aceptarían de buen grado, dado que su recaudación no se ajustaría al número total de llegadas turísticas. Además, algunas fuentes señalan que el importe procedente de la recaudación de dicho impuesto en territorio balear no fue destinado ni a la promoción, ni a las infraestructuras turísticas.

En cualquier caso, tanto Francesc Colomer (Secretario Autonómico de Turismo en la Comunidad Valenciana), como Ximo Puig (PSOE) han señalado en repetidas ocasiones que dichas medidas solamente se llevarían a cabo con el visto bueno de los empresarios hosteleros de la Comunidad Valenciana.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En las siguientes imágenes, extraídas de la revista de viajes Destinia, pueden observarse las cantidades cargadas sobre los visitantes del Cataluña y las Islas Baleares:

Cataluña		
Alojamiento	BARCELONA	RESTO DE CATALUÑA
	 Persona y día 2,25€	 Persona y día 2,25€
	 Persona y día 1,10€	 Persona y día 0,90€
AT Apartamentos turísticos, Airbnb, HomeAway, etc.	 Persona y día 2,25€	 Persona y día 0,90€
 Resto (campings, etc.)	 Persona y día 0,65€	 Persona y día 0,45€

Los menores de 16 años no pagan 
El impuesto se aplica hasta un máximo de siete días

Figura 21. Tasas turísticas en Cataluña

Fuente: Destinia Magazine

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En el caso de las Islas Baleares, el precio depende del total de días que los turistas decidan hospedarse en el establecimiento hotelero:

Baleares		
Tiempo de estancia	TEMPORADA BAJA (1 nov. - 30 abr.)	TEMPORADA ALTA (1 may. - 30 oct.)
Hasta 9 días	 Persona y día 0,50€	 Persona y día 1,00€
Más de 9 días	 Persona y día 0,25€	 Persona y día 0,50€

Los menores de 16 años no pagan 

Figura 22. Tasas hoteleras en las Islas Baleares

Fuente: Destinia Magazine

c) ANÁLISIS ECONÓMICO

MERCADO LABORAL Y SALARIOS

A pesar de la etapa de recuperación económica por la que está atravesando España, la cifra de población activa se encuentra en un continuo descenso desde el año 2011, como puede verse en la siguiente gráfica:

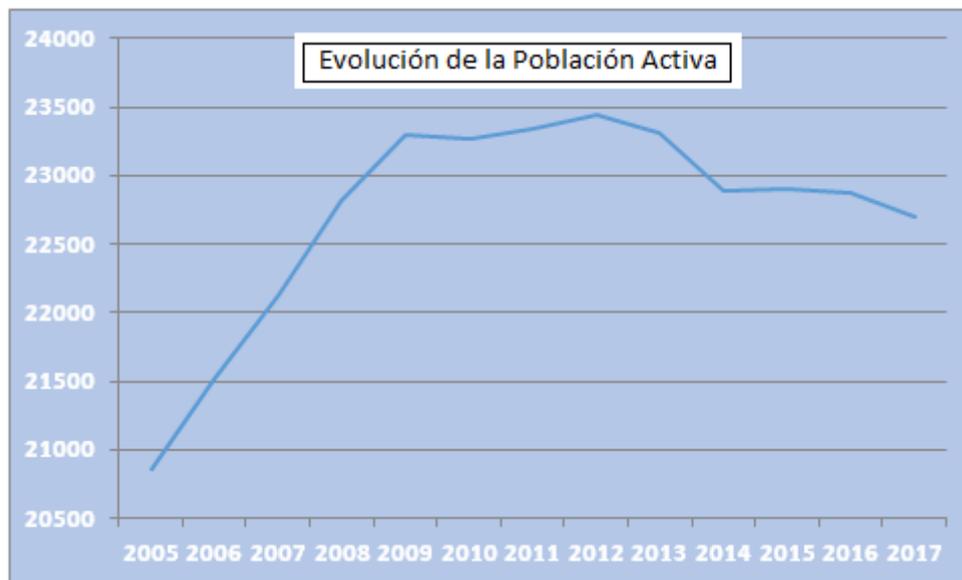


Figura 23. Evolución de la Población Activa (2005- 2017)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del INE

En un principio, este fenómeno se originó, principalmente por el desánimo general ante un mercado laboral que desmoronaba al mismo paso que la crisis económica que azotaba en el país. Aunque, en los últimos años el envejecimiento de la población ha supuesto un factor importante que ha afectado a dicho descenso en la población activa en España.

Otra de las variables que sin duda deben tenerse en cuenta a la hora de analizar un país es su Salario Mínimo Interprofesional, que ofrece una aproximación más aproximada a la situación económica de la población y supone una aproximación acerca de su poder adquisitivo real.

El artículo 90 de la Ley Federal del Trabajo define el Salario Mínimo Interprofesional (S.M.I.) como: *“cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.*

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactorios”.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La fijación de la cantidad para esta retribución es una tarea del Gobierno de la nación y se realiza anualmente mediante la publicación de un Real Decreto.

Para determinar dicha cantidad, el ejecutivo toma como referencia factores tan dispares como la productividad media nacional alcanzada, el Índice de Precios al Consumo (IPC), e incluso el incremento de la participación del trabajo en la Renta Nacional.

Dicha cantidad se encuentra fijada en distintas modalidades, siendo la cantidad de dicho Salario Mínimo fijada en salario/ día y salario/ mes. Además, en el caso de los empleados del hogar se fija también en salario hora.

El Real Decreto, publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE) a principios del año 2017, fijó dicha cantidad para ese año en 707,70€, en 14 pagas, pasando de los 665,20€ del año anterior.

En concreto, esta subida ha sido de 42,50 € la mayor en 30 años, siendo un 8% más elevado que en el 2016.

El siguiente gráfico, extraído del Diario el Mundo, muestra la evolución del S.M.I. desde el año 2002 hasta la actualidad:

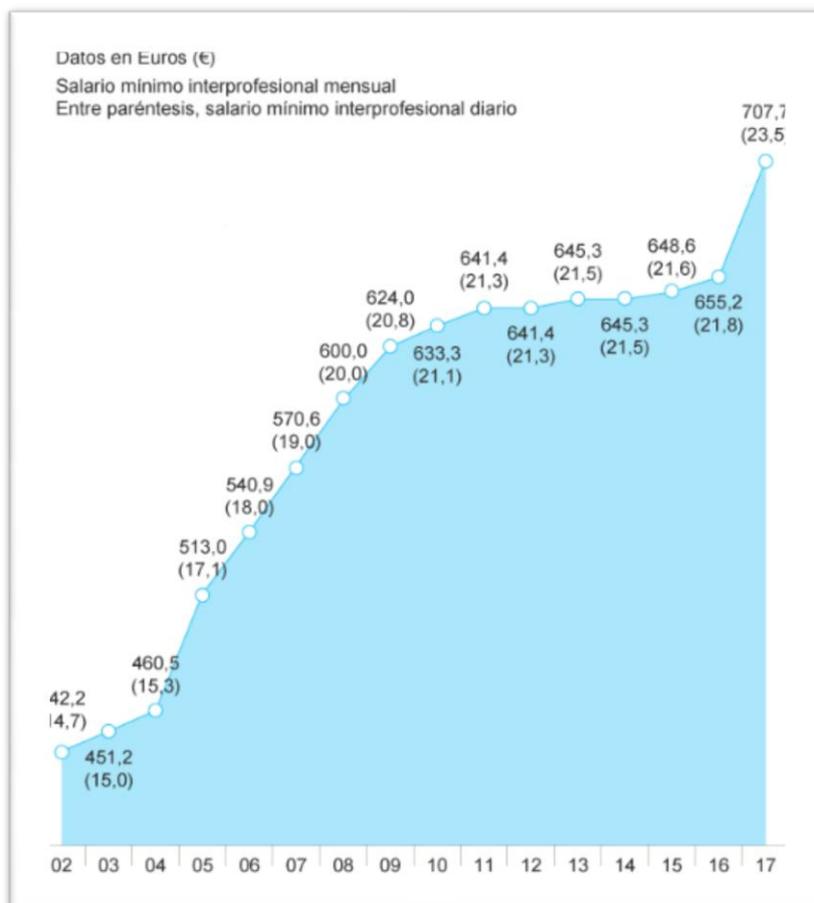


Figura 24. Evolución del S.M.I.

Fuente: El Mundo Gráficos

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por otro lado, en lo que respecta al Salario Medio en España, señalar que, según datos proporcionados por el diario Expansión (www.datosmacro.com) se sitúa en el año 2016 fue de 26.710€ al año. De esta forma, el salario medio mensual se situaría en un total de 2.226€ euros al mes, suponiendo que el total de pagas es de 12.

A continuación se muestra una tabla que recoge la evolución de dicho Salario medio a partir del año 2002:

AÑO	SALARIO MEDIO	2008	23.252,00 €
2016	26.710,00 €	2007	21.989,00 €
2015	26.475,00 €	2006	21.168,00 €
2014	26.191,00 €	2005	20.616,00 €
2013	26.027,00 €	2004	20.045,00 €
2012	25.894,00 €	2003	19.385,00 €
2011	25.515,00 €	2002	18.601,00 €
2010	24.786,00 €	2001	17.919,00 €
2009	24.164,00 €	2000	17.319,00 €

Tabla 4. Evolución del Salario Medio en España (2000-2016)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de www.datosmacro.com

EVOLUCIÓN IPC (ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO)

El Índice de Precios al Consumo (IPC) es un indicador económico, que se empezó a utilizar en España en el año 1936, y que proporciona una medida estadística de la evolución de un determinado conjunto de bienes y servicios.

Dicho índice se elabora con alrededor de 220.000 precios de un total de 479 productos. Para ello, alrededor de 29.000 comercios de un total de 177 localidades prestan la información necesaria.

Los datos para la recogida de datos son recopilados por personal del Instituto Nacional de Estadística en las fechas convenidas, contemplándose la posibilidad de la recogida de datos por teléfono, fax y correo electrónico.

El IPC base del año 2016 se compone de 16 grupos, que a su vez se subdividen en 43 subgrupos, 101 clases y 219 subclases; 57 rúbricas y 29 grupos especiales.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En la siguiente gráfica se muestran los 12 grupos tomados como base en el año 2016:

Grupo	Sectores	Ponderaciones (%)
1	Alimentación y bebidas no alcohólicas	19,77
2	Bebidas alcohólicas y tabaco	3,02
3	Vestido y calzado	6,73
4	Vivienda	13,30
5	Menaje	5,88
6	Medicina	3,96
7	Transporte	14,67
8	Comunicaciones	3,60
9	Ocio y cultura	8,52
10	Enseñanza	1,68
11	Hoteles, cafés y restaurantes	12,12
12	Otros	6,75

Tabla 5. Grupos del IPC (2016)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística en el informe referente al mes de septiembre de 2017, publicado el 11 de octubre de 2017, arrojan la siguiente información:

- ❖ **Variación mensual:** 0,2
- ❖ **Variación Acumulada:** -0,3
- ❖ **Variación anual:** 1,8

Por otra parte, el ocio y la cultura se encuentran entre los grupos con mayor influencia positiva en el aumento de la tasa anual, dado que su variación anual aumentó en un 1,8%. La causa de ello radicó, fundamentalmente, en que el descenso de los paquetes turísticos para el año estudiado fue menor que el año anterior.

Es destacable también la variación del -0,2%, junto con la repercusión del -0,028; producidas a raíz de la bajada de los precios de los servicios de alojamiento. Es necesario recalcar también la subida de los precios en la restauración.

Por lo que se refiere al Índice General de Precios de la Comunidad Valenciana, se puede observar en la siguiente tabla:

GRUPOS	ÍNDICE	% VARIACIÓN		
		Mensual	Año Transcurrido	Anual
ÍNDICE GENERAL	101,6	0	-0,3	1,8
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	100,6	0,1	0,5	1
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	101,6	0,1	1,4	1,8
3. Vestido y calzado	95,2	4,2	-12,4	0,7
4. Vivienda	103,5	0,1	-1,6	3,2
5. Menaje	99,1	0,4	-1,3	-0,4
6. Medicina	101,2	0	1,1	1,3
7. Transporte	104,6	0,5	1,1	3,6
8. Comunicaciones	101,3	0,1	0,6	0,5
9. Ocio y cultura	100,9	-2,7	-0,3	1,4
10. Enseñanza	100,2	0,1	-0,5	0,2
11. Hoteles, cafés y restaurantes	103	-1,1	3,3	2,5
12. Otros	100,5	0,1	-0,1	0

Tabla 6. Índice de la Comunidad Valenciana (General y grupos)

Fuente: Notas de prensa, INE

EL TURISMO EN ESPAÑA

Según la Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera , realizada por el Instituto de Estudios Estadísticos (FONTUR), España recibió un total de 36,3 millones de turistas extranjeros durante el primer cuatrimestre del año 2017, un fenómeno que superó incluso las previsiones de los propios hosteleros.

Este total de viajeros que visitaron el territorio español superó en un 11,6% más que en el año anterior. En cuanto al record histórico de turistas que decidieron pasar sus vacaciones en territorio español del año 2016, que fue de 75,3 millones, fue superado en el mes de noviembre, según datos de la encuesta de movimientos y fronteras (FONTUR), que se publicó el 27 de diciembre por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Las previsiones más optimistas apuntan a que el número total de visitantes será superior a los 80 millones, solamente superado por Francia.

Es necesario señalar que la información de esta encuesta solamente recoger los datos desde el comienzo de año hasta el 30 de noviembre.

La siguiente tabla, extraída de dicho Instituto, muestra el número total de visitantes, junto por el porcentaje de dichas visitas, y la evolución de esas visitas con respecto al año 2016:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

PAÍS	TOTAL VISITANTES	VARIACIÓN ANUAL
Alemania	10.812.926	5,9
Bélgica	2.218.171	7,1
Francia	10.161.160	0,4
Irlanda	1.868.996	13,9
Italia	3.707.116	6,8
Países Bajos	3.372.055	9,9
Portugal	1.851.858	5,5
Reino Unido	17.052.671	7,1
Suiza	1.862.479	23,1
Rusia	1.042.715	13,6
Países Nórdicos	5.023.675	15,2
Resto de Europa	4.936.557	11,9
Estados Unidos	2.364.716	33,9
Resto de América	2.835.852	26,8
Resto de Mundo	4.292.342	14,2
TOTAL	73.403.289	9,2

Tabla 7. Datos de visitas del año 2017, ordenados por país

Fuente: Instituto de Estudios Estadísticos (FONTUR)

En base a dicha información, se ha elaborado un gráfico, en el que observa la misma de una forma más visual:

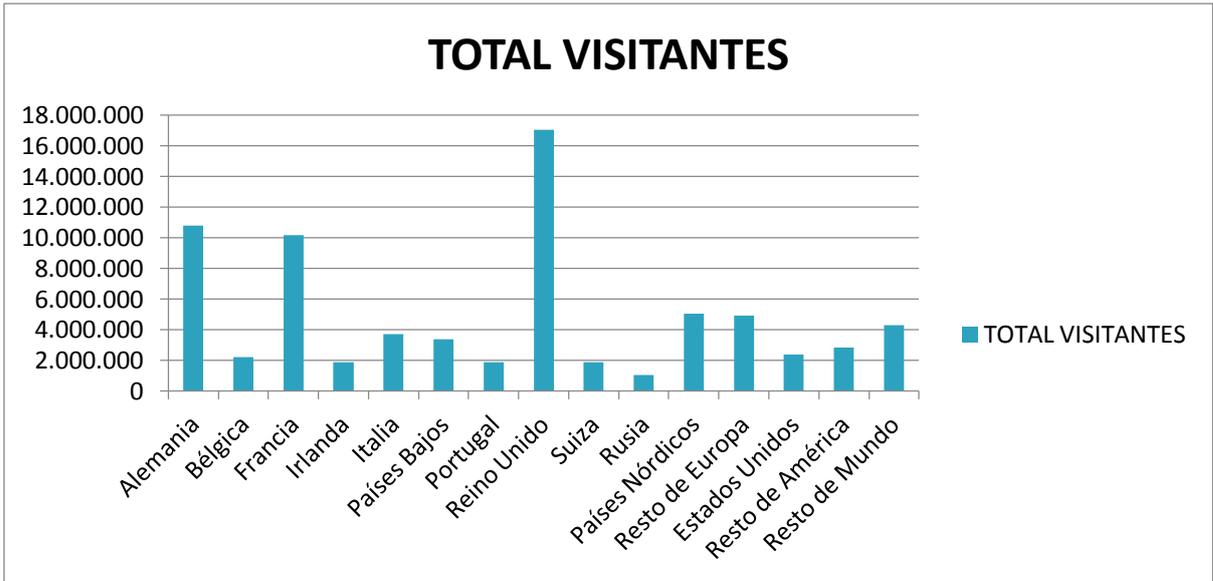


Figura 25. Gráfico que muestra los visitantes recibidos por España en el año 2017

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos del Instituto de Estudios Estadísticos (FONTUR)

Como puede observarse, el país del que provienen la mayoría de los turistas ha sido Reino Unido, con un total del 17.052.671 visitas (algo más de un 23% del total), seguido de Alemania y Francia. La proximidad geográfica, junto a la elevada renta per cápita de dichos países y las tradicionales relaciones diplomáticas entre España y esos países pueden explicar dicho fenómeno.

En cuanto a los países que han experimentado un mayor crecimiento en el número de sus habitantes que han visitado nuestro país, destacan Estados Unidos (33,9%), Suiza (23,1%) y Méjico (23,3%), Rusia (13,6%) seguidos por Países Bajos (9,9%) y Bélgica (7,1%).

A continuación, se muestra la evolución del número total de turistas y su gasto en los años 2015 y 2016 en algunos de los países de los que provienen una gran parte de los turistas que visitaron el territorio español en los años 2015 y 2016:

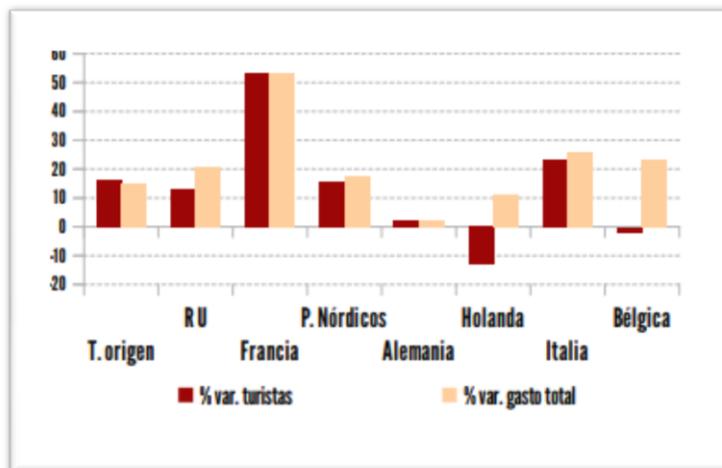


Figura 26. Evolución % 2016-2015 Turistas y Gasto Total

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Al poner el foco en el gasto realizado por dichos turistas al visitar nuestro país, se observa que los turistas que visitaron el territorio español dejaron un total de 37.217 millones de euros, una cifra que según el Instituto Nacional de Estadística (encargado de publicar los resultados de la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) supone un record histórico, un 14,8% superior a los datos del año anterior.

En la siguiente tabla aparecen reflejadas las cifras de visitantes totales por las distintas Comunidades Autónomas, junto con los principales países de los que provienen esos turistas:

REGIÓN	TOTAL VISITANTES	VARIACIÓN ANUAL	1er PAÍS EMISOR	% TURISTAS	2do PAÍS EMISOR	% TURISTAS
Andalucía	10.451.449	9,50%	Reino Unido	22,60%	Países Nórdicos	11,90%
Islas Baleares	13.514.229	6%	Alemania	40,90%	Reino Unido	26,30%
Canarias	11.717.480	8%	Reino Unido	37,30%	Alemania	22,60%
Cataluña	17.236.581	6,60%	Francia	19,70%	Resto Europa	11,60%
C. Valenciana	8.066.220	15,40%	Reino Unido	30,40%	Francia	13,60%
C. Madrid	5.684.459	16,10%	Resto América	18,00%	Resto Mundo	15,60%
Otras C.A.	6.732.871	11,60%	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Sin datos
TOTAL	73.403.289	9,20%				

Tabla 8. Datos de visitantes y países emisores en el año 2017

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

En lo que se refiere a las Comunidades Autónomas, la que más visitantes recibió en el período estudiado fue Cataluña, seguida por los dos archipiélagos (Baleares y Canarias), además de Andalucía. La Comunidad Valenciana recibió, por su parte, un número de visitantes ligeramente superior a 8 millones.

En cuanto a los países destino de dichos turistas, destaca Reino Unido y Alemania, unos países cuyos habitantes han decidido pasar sus vacaciones tradicionalmente en territorio español.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En esta tabla, cuyos datos también se han extraído del estudio Frontur, se muestran el total de turistas según el tipo de alojamiento elegido por ellos, junto con la variación porcentual con respecto al año anterior:

TIPO DE ALOJAMIENTO	VISITANTES	VARIACIÓN
Alojamiento hotelero	46.232.457	6,9
Vivienda de alquiler	8.822.779	21
Otros alojamientos de Mercado	3.638.249	16,7
TOTAL- ALOJAMIENTO DE MERCADO	58.693.485	9,4
Viviendas en propiedad	4.298.569	0,1
Vivienda de familiares o amigos	9.075.372	13,7
Resto alojamientos no de mercado	1.335.864	3,5
TOTAL- ALOJAMIENTO NO DE MERCADO	14.709.805	8,4
TOTAL	73.403.289	9,2

Tabla 9. Datos de visitantes por tipo de alojamiento

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

El tipo de alojamiento que destaca sobre los demás es el alojamiento hotelero, ya que supone más de la mitad del total de las estancias totales. Después de éste se encuentran la estancia en viviendas de familiares y amigos y el alquiler de vivienda, que son además los que mayor variación porcentual han tenido con respecto al año anterior.

En siguiente gráfico, por su parte, refleja los principales motivos que impulsaron a los turistas a pasar un cierto número de días en nuestro país:

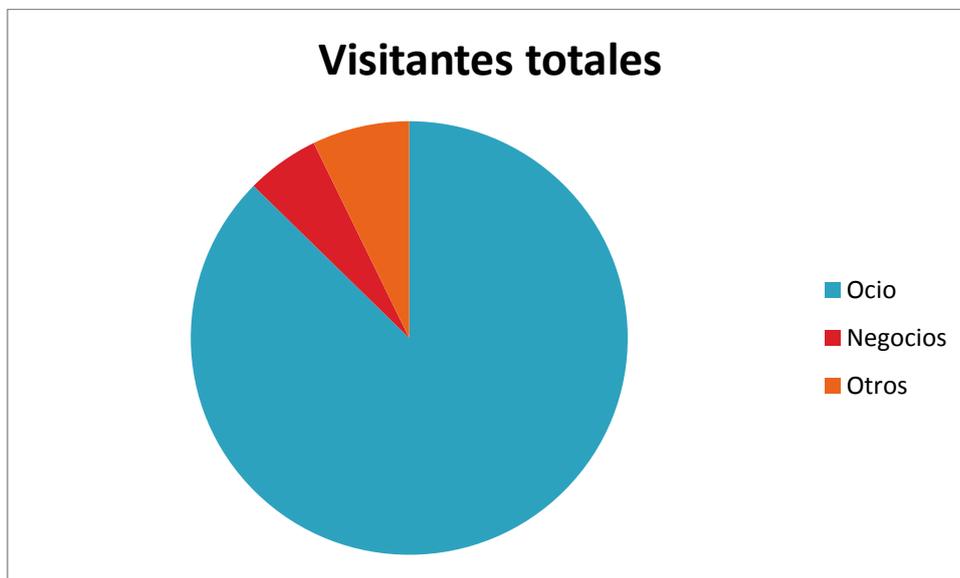


Figura 27. Motivos de la visita a España

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos de la Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

Como podría esperarse, la gran mayoría de los visitantes que se dirigieron a nuestro país lo hicieron buscando disfrutar de su tiempo de ocio.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Para finalizar con este tipo de tablas con datos, es necesario presentar los datos de llegadas de turistas internacionales por días de estancia:

NÚMERO NOCHES	TOTAL VISITAS	VARIACIÓN
0 Noches (excursionistas)	34.459.239	1,1
1 Noche	3.569.851	18,3
De 2 a 3 noches	12.397.439	19,3
De 4 a 7 noches	34.210.514	9,1
De 8 a 15 noches	18.170.660	2,2
Más de 15 noches	5.054.826	7,8

Tabla 10. Visitas por días de estancia

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

A continuación se muestran algunos de los datos que dicho estudio arroja:

- ❖ **Gasto medio diario:** 143€.
- ❖ **Gasto medio por turista:** 1.065€
- ❖ **Cambio porcentual con respecto al año 2016:** 2,9%
- ❖ **Duración media de los viajes:** 7,5 días



Figura 28. Playa de La Barrosa en Chiclana de la Frontera, Cádiz.

Fuente: (EFE)

En cuanto al gasto realizado por los turistas en España, puede observarse que los turistas británicos fueron los que realizaron un gasto superior, con un total de 1.923 millones (un 21,4% del total), seguidos por los turistas de nacionalidad alemana (1,403 millones) y franceses (536 millones).

El reparto de dichos gastos en Comunidades Autónomas fue realizado de la siguiente forma:

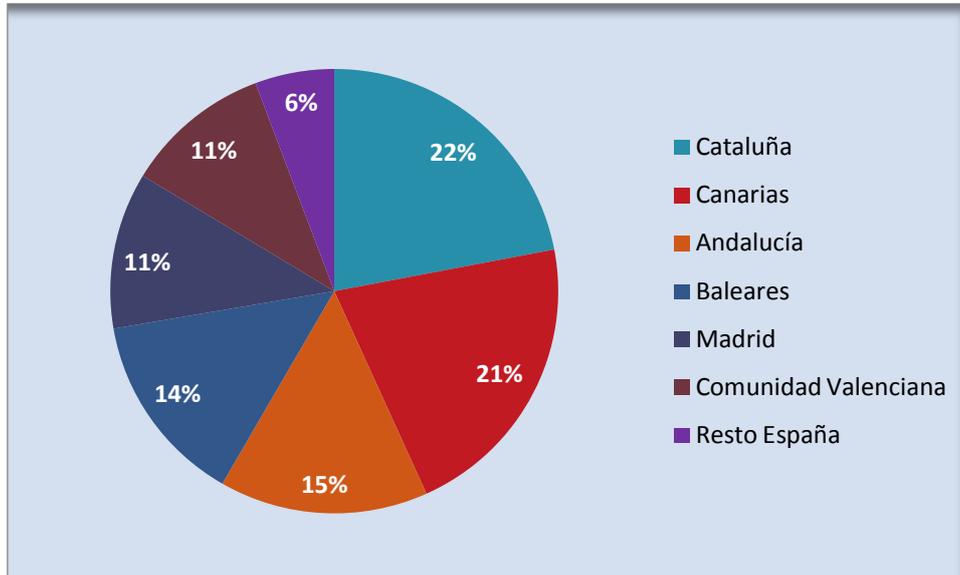


Figura 29. Porcentaje de Gasto en el primer semestre de 2017 en función de las CC.AA.

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos del Instituto de Estudios Estadísticos (FONTUR)

Relativamente a la llegada de turistas internacionales según comunidad autónoma, la siguiente tabla muestra los principales destinos, junto con la variación anual con respecto al año pasado y los dos principales países emisores:

EL TURISMO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

En lo que respecta al turismo de la Generalitat Valenciana, la información aportada por la Agencia Valenciana del Turismo en la publicación *“El Turismo en la Comunidad Valenciana 2016”*.

El total de turistas recibidos por la Comunidad Valenciana en dicho año fue de 25 millones, que llevaron a cabo en la comunidad autónoma un gasto aproximado de 10.800 millones de euros. Dicho gasto se vio incrementado en un 14,9% con respecto al período anterior.

Con respecto al turismo nacional, el número total de visitas turísticas fue un 5,7% mayor del año anterior, con un aumento en la demanda nacional de un 6,5%.

Por su parte, el impacto económico de este turismo supuso un 13,2% de la participación en el PIB, y un 14,4% de participación en el empleo.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La demanda turística nacional de la Comunidad Valencia supuso en el año 2016 un 68,7% del total, frente al 31,3% restante, que corresponde a los turistas internacionales que visitaron dicha Comunidad Autónoma.

A continuación se mostrarán algunos de los datos extraídos de dicho estudio:

- ❖ **68,7%** del total de viajes estuvo representado por la demanda nacional.
- ❖ **50,4%** de las pernoctaciones totales fueron de turistas nacionales.
- ❖ **40,5%** de los viajes de turistas nacionales fueron en fin de semana.
- ❖ **21,1%** de dichos viajes supusieron vacaciones de verano.

De esta forma, la Comunidad Valenciana se situó como tercer destino turístico de España, tanto en número de viajeros como en pernoctaciones, solamente después de Andalucía y Cataluña.

A continuación se recogen algunos datos significativos, escogidos en función del tipo de alojamiento:

- ❖ **Alojamiento privado y colectivo (segunda residencia, vivienda alquilada y de familiares y amigos):** con un gasto turístico estimado en 123,5 millones, representó un 73,9% del total. Los turistas extranjeros realizaron un 20,7% más de pernoctaciones en este tipo de instalaciones, mientras que la cifra se vio reducida en un 0,2% para los nacionales.
- ❖ **El alojamiento colectivo (hoteles, apartamentos, campings y alojamiento rural):** este tipo de alojamiento registró un aumento del 8,9% interanual, solamente superado por el incremento que se produjo en las Islas Canarias (9,1%). Es necesario señalar también que la rentabilidad hotelera aumentó en un 11,9% para el año 2016.
- ❖ **Turismo en segunda residencia:** dicha modalidad de turismo supuso un total de 47 millones de pernoctaciones, de los que solamente alrededor de un 45% fueron turistas nacionales. La Comunidad Valenciana fue la región líder en este tipo de modalidad turística en España en lo que representa a demanda externa, situándose en el segundo puesto en demanda de turistas nacionales, por detrás de Andalucía.

Por otra parte, señalar que la Generalitat Valenciana fue líder en cuanto al crecimiento de la demanda extranjera en el año 2016, donde el crecimiento de la demanda externa aumentó en un 16,6%. En lo que respecta al gasto medio, fue de 90€, habiendo descendido en un 2,4%, quizá motivado por el descenso del gasto por viaje (-1,5%).

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El siguiente gráfico muestra la evolución del número total de turistas, junto con el gasto total de los mismos, entre el año 2007 y 2016:

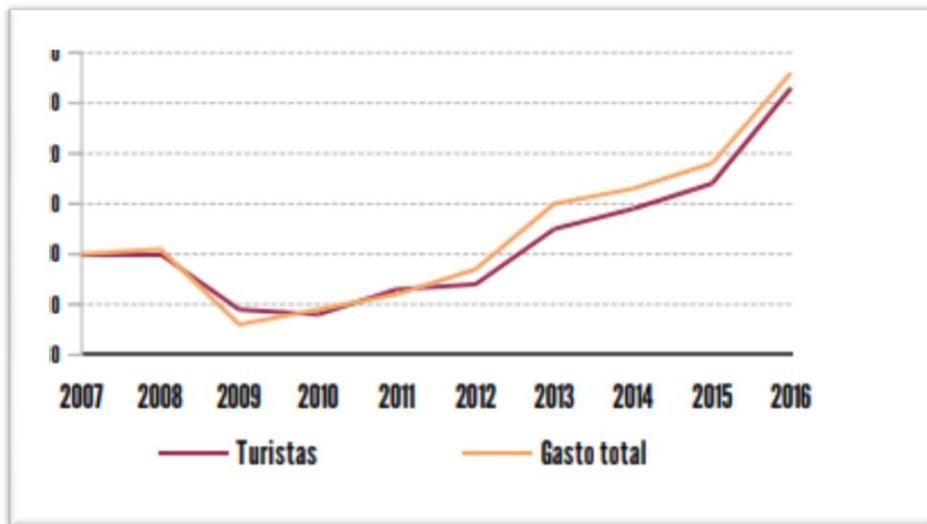


Figura 30. Serie turistas extranjeros y gasto total (2007-2016)

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

En cuanto a la naturaleza de dicho gasto, el estudio distingue entre transporte interno, alojamiento, manutención, actividades y otros gastos. La siguiente gráfica muestra la evolución de dichos gastos, con respecto al año anterior:

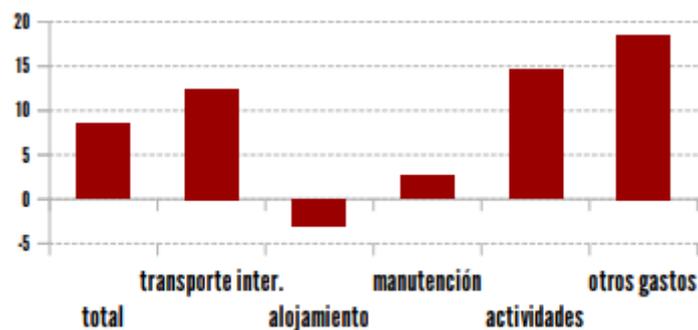


Figura 31. Evolución del gasto realizado por los turistas extranjeros (2016-2015)

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

Para terminar con el estudio de la Comunidad Valenciana, es tener en cuenta los turistas nacionales y su procedencia. El siguiente gráfico de barras muestra la evolución del número total de visitantes recibidos por la Comunidad Valenciana, junto con la evolución del gasto de dichos turistas en la región, con respecto al año anterior:

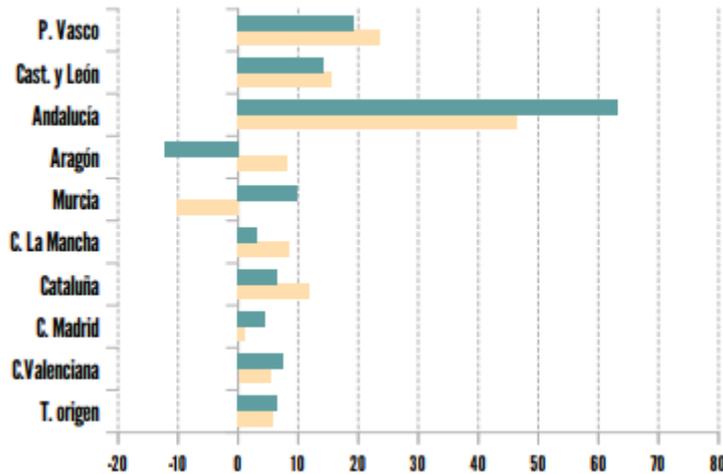


Figura 32. Evolución del total de viajes y gasto según origen (2016-2015)

Fuente: Agencia Valenciana del Turisme a partir de INE ETR-FAMILITUR

EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE VALENCIA:

Por su parte, la Provincia de Valencia recibió un total de aproximadamente 2 millones de visitas de turistas extranjeros, los cuales llevaron a cabo un gasto total de 17,8 millones en concepto de pernoctaciones, y un gasto total de 1.708,7 millones de euros. El estudio de la Agencia Valenciana del Turismo arroja los siguientes datos:

- ❖ 24,1% más turistas llegaron a la provincia valenciana en el año 2016
- ❖ 13,3% de aumento en el gasto de dichos turistas.
- ❖ 37,7% alojamientos más que en el año 2015.
- ❖ 19,3% repercutido en alojamiento de mercado.

Por otra parte, el siguiente gráfico muestra gráficamente el porcentaje de visitantes extranjeros que recibió la provincia de Valencia en el año 2016:

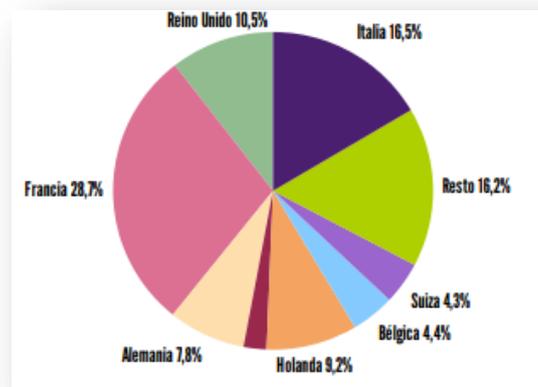


Figura 33. Porcentaje de principales visitantes extranjeros de la provincia de Valencia en 2016

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur-Egatur

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como puede observarse, la mayor parte de los visitantes extranjeros que decidieron pasar sus días de vacaciones en la provincia estudiada procedían de Francia, Italia y Reino Unido.

A continuación, puede observarse la evolución interanual por países de origen de los principales países que visitaron la región en 2016, con respecto al año anterior:

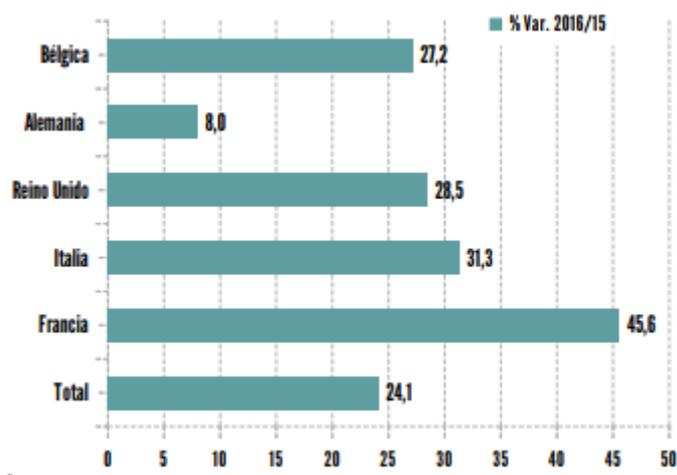


Figura 34. Variación interanual por países de origen (2016-2015)

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

En cuanto al gasto medio diario, que se ha estimado en 95,8€, señalar que ha descendido en un 11,2%, posiblemente debido a la disminución de la estancia media en 9 días. Además, el gasto por viaje ha sido de 862,9 €, un 7% menos que el año anterior.

La siguiente tabla muestra la estancia y gastos medios de los países que acumularon un mayor número de turistas desplazados a la provincia que nos ocupa:

PAÍS	ESTANCIA MEDIA (DÍAS)	GASTO MEDIO DIARIO (€)
Reino Unido	8,1	95,8
Francia	11,4	93,4
Alemania	10,4	56,4
Bélgica	6,8	79,9
Holanda	6,6	116,1
Italia	5,1	129,2
Suiza	7,5	99,7
Total	9,32	101,6

Tabla 11. Estancia y gastos medios (2016)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de la Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

Por lo que respecta a los visitantes nacionales de la Comunidad Valenciana, en el número total ascendió a 7,2 millones de turistas, siendo un 10,7% superior al período anterior.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El siguiente gráfico, extraído de la mencionada Agencia Valenciana de Turismo, muestra los porcentajes que representan los visitantes de las distintas Comunidades Autónomas sobre el total:

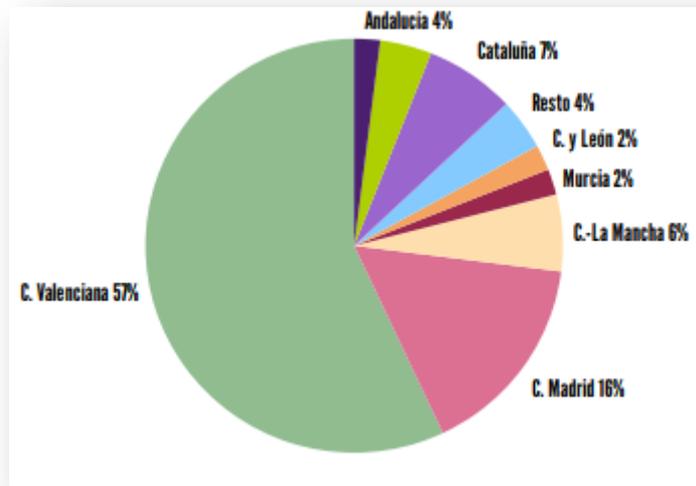


Figura 35. Porcentaje de visitas nacionales en la Comunidad Valenciana en 2016

Fuente: Estadísticas de Turismo de la Comunidad Valenciana

En lo que respecta al turismo nacional, la provincia valenciana recibió 7,2 millones de turistas en el año 2016, lo que supuso un aumento del 10,7% con respecto al período anterior.

Estos turistas realizaron un total de 30,7 millones de estancias en dicho año, lo que supuso un 36,5% del total de pernoctaciones.

Los motivos por los que dichos turistas decidieron visitar la provincia se encuentran reflejados en el siguiente gráfico:

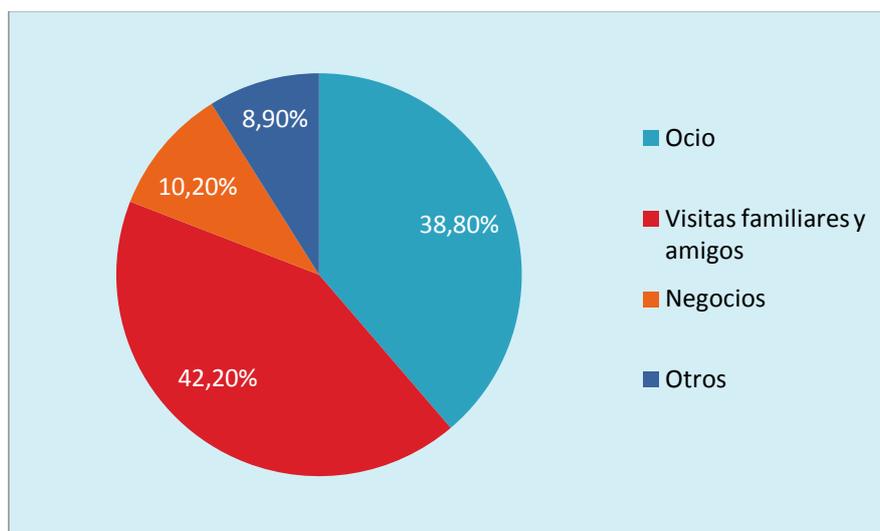


Figura 36. Motivos de la visita a la provincia de Valencia (turistas nacionales)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de la Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Un aspecto a destacar, dentro de esta distinción por motivos del viaje, es que todos ellos ascendieron con respecto al año anterior, a excepción del segmento: “ocio y vacaciones”, que fue un 10,4% inferior.

Con lo que respecta al gasto total de dichos turistas, es preciso señalar que fue un 18,6% superior para el año 2016 (1,118 millones de euros), debido principalmente a los incrementos de:

- ❖ **Estancia media:** 1,7%
- ❖ **Gasto por viaje:** 7,1%
- ❖ **Gasto medio diario:** 5,3%

Por último, para finalizar con el estudio del turismo en la Comunidad Valenciana, se va a estudiar la evolución del alojamiento rural en la provincia valenciana, dado que se entiende que la modalidad de hospedería monástica se encuentra dentro de este tipo de alojamiento.

Los datos de la Agencia Valenciana de Turismo, relativos al año 2016, muestran un aumento sustancial, tanto en el número de viajeros, como en las pernoctaciones realizadas por los mismos.

En la siguiente tabla pueden observarse los datos más destacados que ofrece dicho estudio, además de la variación porcentual con respecto al año anterior:

CONCEPTO	TOTAL 2016	VARIACIÓN PORCENTUAL (16/15)
Viajeros	62.731	22,4
Pernoctaciones	152.499	7,5
Grado % ocupación por plazas	11,67	6,2
Plazas estimadas	3.509	2,7

Tabla 12. Principales indicadores en alojamientos rurales en la Provincia de Valencia

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de la Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

En referencia a las pernoctaciones, aunque no aparece en la tabla anterior, señalar que su aumento fue de un 8,23%, que concentra el 92,6% del total de pernoctaciones realizadas en la provincia (un total de 141.269). Este aumento ha servido para paliar el descenso de las pernoctaciones llevadas a cabo por turistas extranjeros, que descendieron 1,4%

La siguiente tabla, por su parte, refleja la evolución de las pernoctaciones en alojamientos rurales en la provincia valenciana en el año estudiado, con respecto al año anterior:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

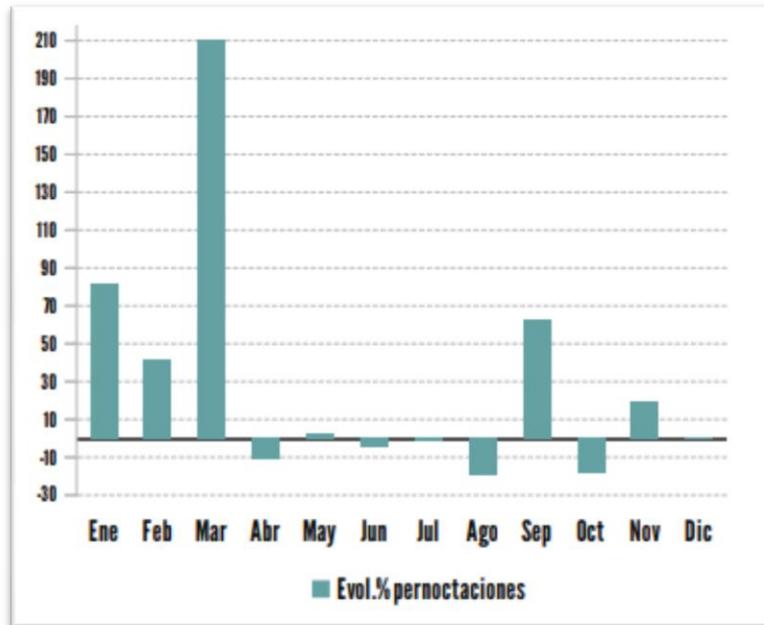


Figura 37. Evolución de las pernoctaciones (16-15)

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

Como puede observarse en la imagen superior, los períodos más favorables para el turismo rural fueron los meses incluidos entre las temporadas de Semana Santa y ciertos meses de otoño e invierno.

No han seguido la misma evolución de estos períodos las temporadas de verano y primavera, que han tenido una evolución inferior al resto.

En cuanto al grado de ocupación, las plazas de alojamiento rural fueron del 11,67%, cantidad que supuso un aumento del 6,2% con respecto al año anterior. Posiblemente en línea con la siguiente información, las plazas ofrecidas por los establecimientos de turismo rural se incrementaron en un 2,7% en el año 2016.

La estancia media de los turistas en la provincia de Valencia ha sido de 2,4 días. El siguiente gráfico muestra la evolución de visitantes, tanto de turistas extranjeros como de nacionales, para cada mes del año 2016:

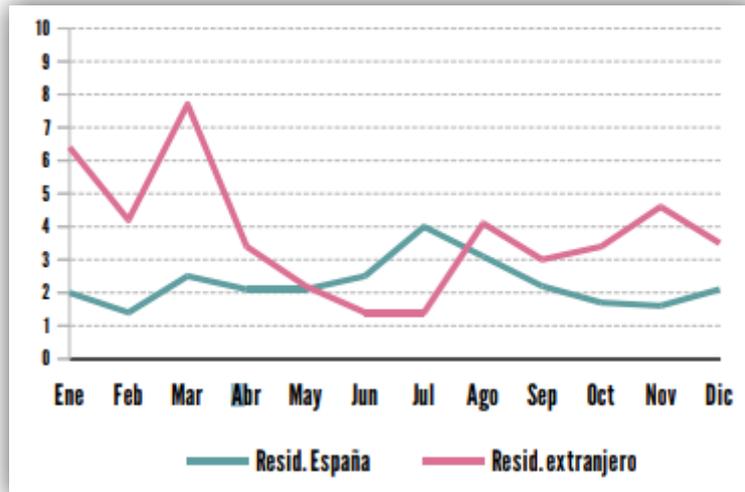


Figura 38. Estancias medias de los turistas en alojamientos rurales en la provincia de Valencia (2016)

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo a partir de Turespaña e INE Frontur- Egatur

Como se observa en este gráfico, la cifra de turistas extranjeros que disfrutaron de la modalidad de turismo rural en la provincia valenciana se situó mayoritariamente por encima o equilibrada con respecto a la de los turistas nacionales, a excepción de los meses de junio y julio.

EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE ALICANTE:

Aunque la Hospedería estudiada se encuentre situada en el municipio valenciano de Bocairent, esta localidad se encuentra muy próxima a la provincia de Alicante.

Por ello, se ha considerado necesario estudiar la situación del turismo en esta provincia.

En primer lugar, es necesario señalar que en Alicante se encuentran un 53,8% del total de las 528.025 plazas hoteleras de la Comunidad Valenciana. En concreto, esta cifra es de 284,077 plazas, una cifra que ha aumentado un 15,6% con respecto al período anterior.

A continuación se muestra un desglose de los distintos establecimientos turísticos en la provincia de Alicante en 2017:

HOTELES		
TOTAL	PLAZAS	HABITACIONES
358	69.554	35.263
HOSTALES		
TOTAL	PLAZAS	HABITACIONES
88	2.968	1.592
PENSIONES		
TOTAL	PLAZAS	HABITACIONES
84	1.887	1.030
APARTAMENTOS		
NÚMERO	PLAZAS	
37.460	175.390	
CAMPINGS		
NÚMERO	PLAZAS	PARCELAS
49	31.001	8.591
CASAS RURALES		
NÚMERO	PLAZAS	
252	2.147	
ALBERGUES RURALES		
NÚMERO	PLAZAS	
14	835	
RESTAURANTES		
NÚMERO	PLAZAS	
6.719	337.666	

Tabla 13. Establecimientos turísticos en Alicante (31/12/2017)

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Oferta Turística Municipal y Comarcal de la Comunidad Valenciana 2017

Además de los datos recogidos en esta tabla, es necesario señalar que el total de empresas de turismo activo en la provincia de Alicante, a fecha de 31/12/2017 es de 197 establecimientos. Además, se cuenta con un total de 496 Agencias de Viajes (340 casas centrales y 156 sucursales)

Además de esta información, la Encuesta de Ocupación Hotelera, llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística (INE), que se realizó a fecha de 31/10/2017 y arroja los siguientes datos

- ❖ **Estancia media:** la estancia medida de los turistas que visitan la provincia de Alicante es de 4,14 noches; siendo una de las más elevadas de España.
- ❖ **Estancia media en establecimientos hoteleros:** por su parte, la estancia media en establecimientos de la provincia de Alicante fue un poco superior a la general: 4,38 noches.
- ❖ **Viajeros y pernoctaciones:** el total de viajeros que visitaron el territorio alicantino en el período estudiado fue de 504.311 y las pernoctaciones fueron 2.552.610. El siguiente gráfico muestra la distribución entre turistas nacionales y extranjeros:
- ❖ **Grado de ocupación por habitantes:** 71,85%.
- ❖ **Grado de ocupación por plazas:** 68,67%

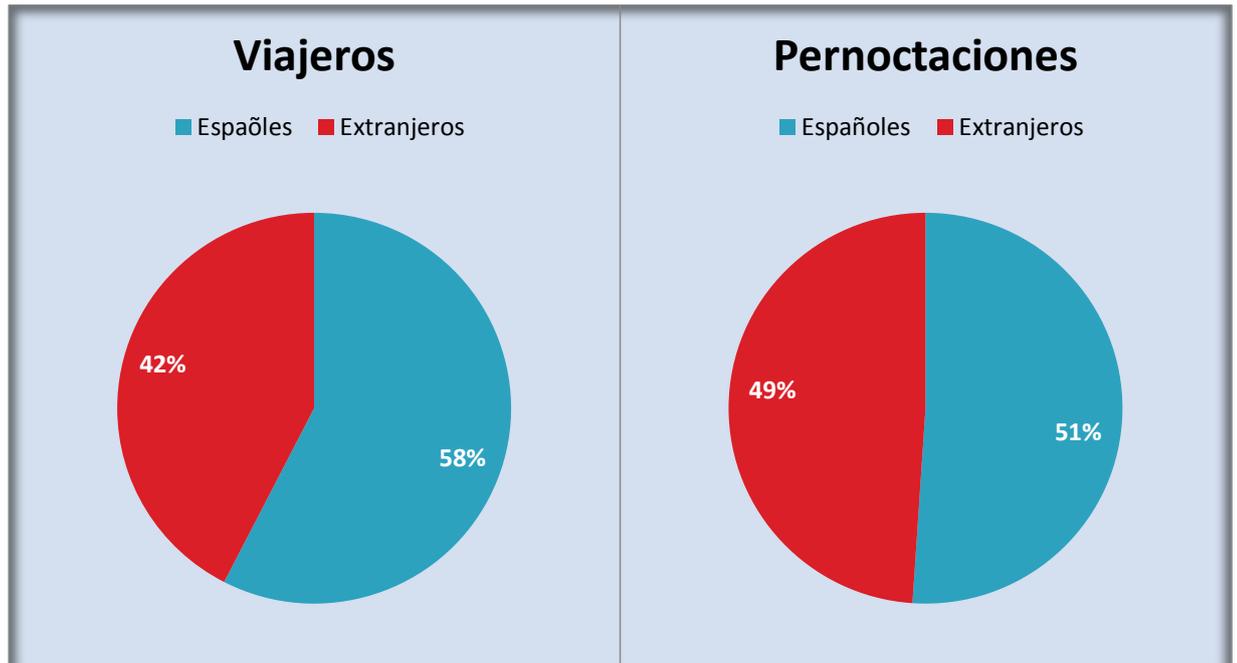


Figura 39. Porcentaje de viajeros y pernoctaciones

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera

En cuanto al turismo rural, los datos han sido extraídos de la Encuesta de ocupación en alojamiento de turismo rural, llevada a cabo también por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Este estudio arroja las siguientes conclusiones:

- ❖ **Personal empleado:** según el mencionado estudio, el total de empleados en estos tipos de establecimientos es de 304 personas.
- ❖ **Viajeros y pernoctaciones:** el total de viajeros que se alojaron bajo esta modalidad turística fue 4.949, siendo las pernoctaciones de 20.874. El siguiente gráfico ilustra su distribución:

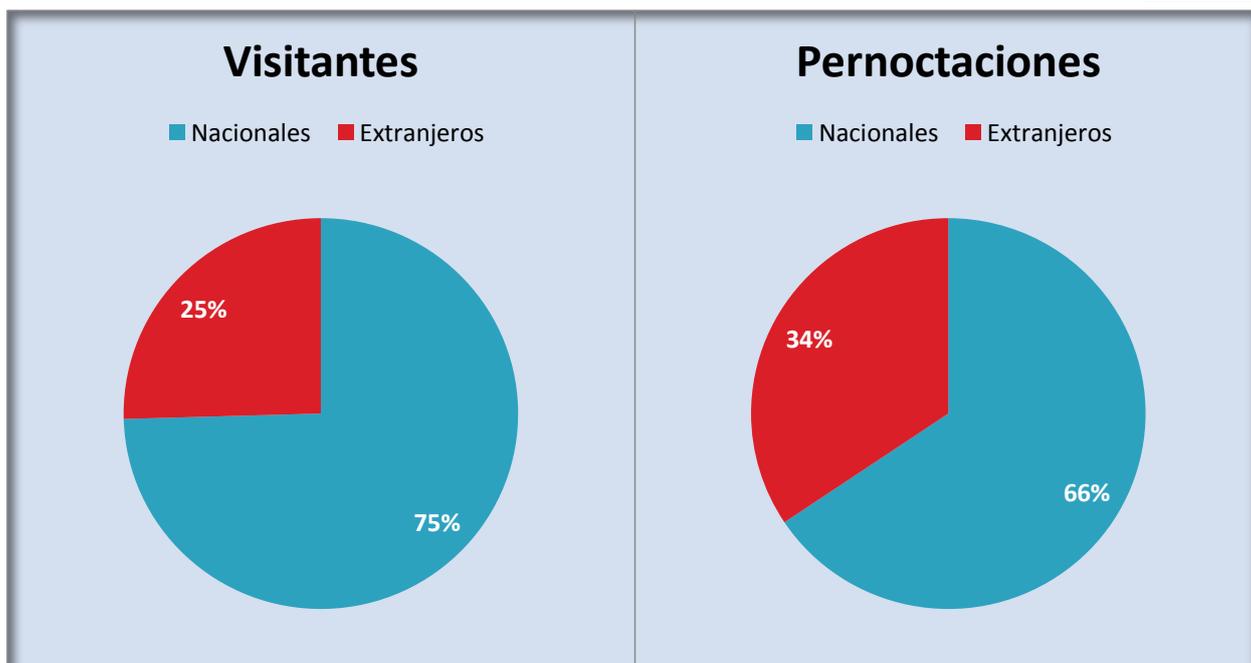


Figura 40. Porcentaje de viajeros y pernoctaciones- turismo rural

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de la Encuesta de Ocupación de Alojamiento Rural

Por otra parte, el Instituto de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante arroja la siguiente información:

- ❖ **Aportación de Turismo al PIB de la provincia:** 13,2%
- ❖ **Porcentaje del empleo:** 14,4%.
- ❖ **Gasto medio diario por turista:** 72€.

EL TURISMO EN BOCAIRENT:

A continuación se van a mostrar los datos totales de personas que contactaron con la Oficina de Turismo de Bocairent (*Turisme Bocairent Tourist- Info*)

Antes de comenzar con el desglose de los datos, es necesario señalar que el total de personas que pasaron por dicha oficina en el período que transcurrió entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre del mismo año fue de 39.427 (36.731 de origen nacional y los 2.696 restantes extranjeros).



Figura 41. Bocairent y sus alrededores

Fuente: página de Facebook *Turisme Bocairent Tourist-Info*

El siguiente gráfico muestra dichas visitas de una forma más gráfica:

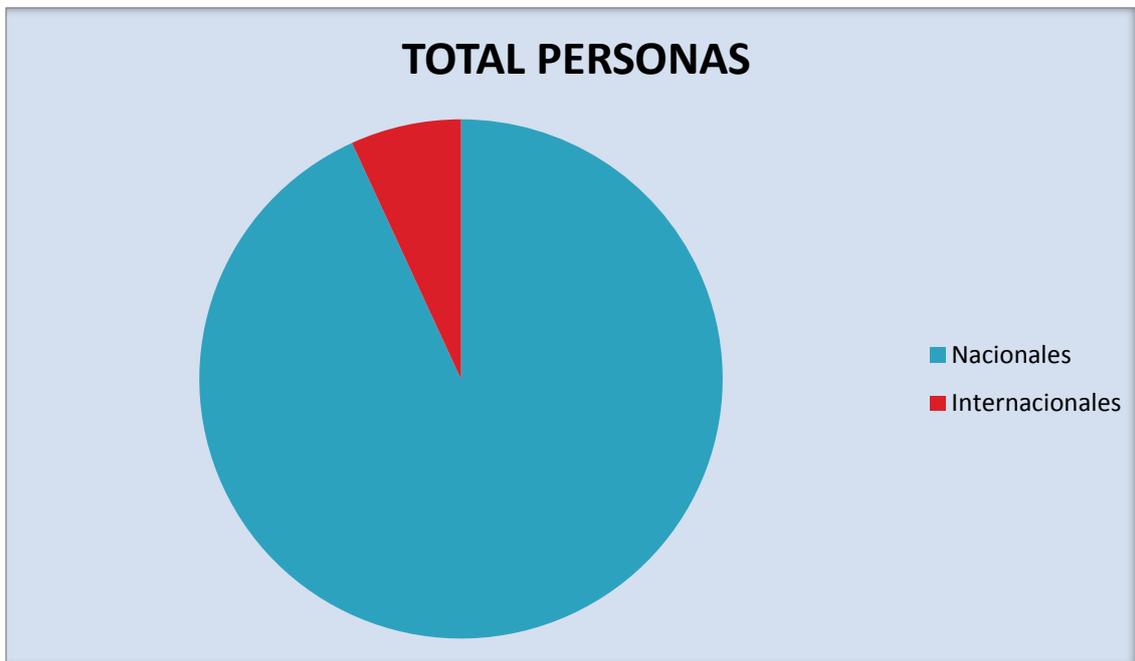


Figura 42. Distribución de los contactos con la Oficina de Turismo de Bocairent

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

Por otro, lado, las atenciones de fueron de 12.333 para personas de origen español y 99 para extranjeros.

A continuación se procederá a dicho desglose:

VISITANTES Y ATENCIONES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (NACIONAL)

Debido a que la mayoría de dichos contactos provienen de la Comunidad Valenciana, el gráfico de los mismos queda un tanto desenfocado. Por ello, se ha decidido señalar solamente el número total de cada atención en la siguiente tabla:

CC.AA	TOTAL	CC.AA	TOTAL
Andalucía	78	Extremadura	9
Aragón	18	Galicia	42
Asturias	11	Madrid	292
Baleares	15	Murcia	183
Canarias	22	Navarra	6
Cantabria	7	La Rioja	8
C. León	45	C. Valenciana	11.280
C. La Mancha	75	País Vasco	76
Cataluña	193	Local	70
Ceuta- Melilla	1	Otros Nacional	1

Tabla 14. Atenciones realizadas por la Oficina de Turismo de Bocairent

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

Por otro lado, aparecen las atenciones a visitantes del municipio realizadas por dicha oficina:

CC.AA	TOTAL	CC.AA	TOTAL
Andalucía	251	Extremadura	29
Aragón	42	Galicia	105
Asturias	30	Madrid	822
Baleares	36	Murcia	715
Canarias	66	Navarra	15
Cantabria	16	La Rioja	39
C. León	124	C. Valenciana	33.090
C. La Mancha	227	País Vasco	233
Cataluña	507	Local	379
Ceuta- Melilla	1	Otros Nacional	4

Tabla 15. Visitantes de Bocairent atendidos por la Oficina de Turismo de Bocairent

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

VISITANTES Y ATENCIONES POR PAÍS (INTERNACIONAL)

Los siguientes gráficos muestran las visitas y atenciones registradas en la Oficina de Turismo de Bocairent durante el año 2017.

En primer lugar, se mostrará un gráfico con las atenciones espontáneas recogidas en dicha entidad:

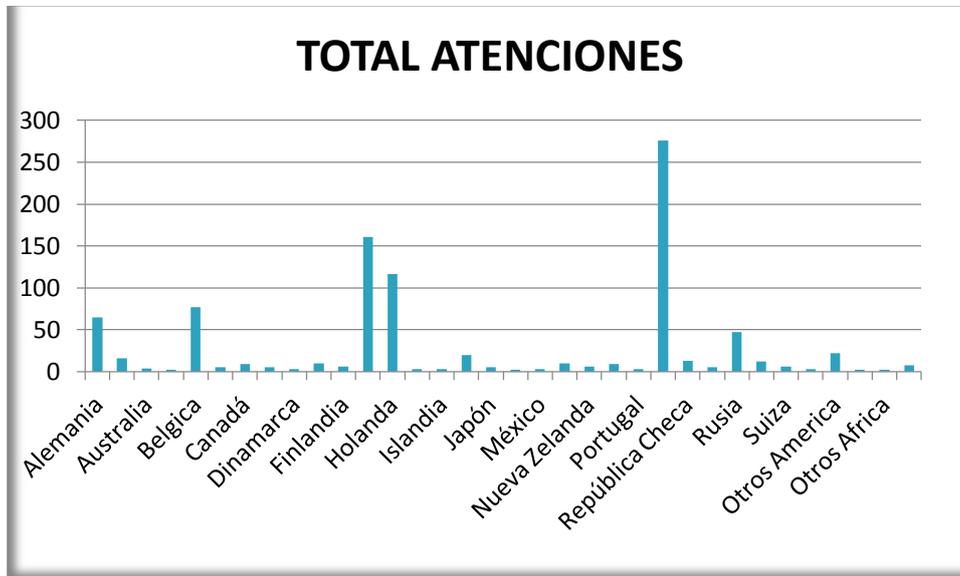


Figura 43. Atenciones por país (Internacional)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

A continuación se muestran las cifras de personas alojadas en el municipio bocairentino, según su país de referencia:

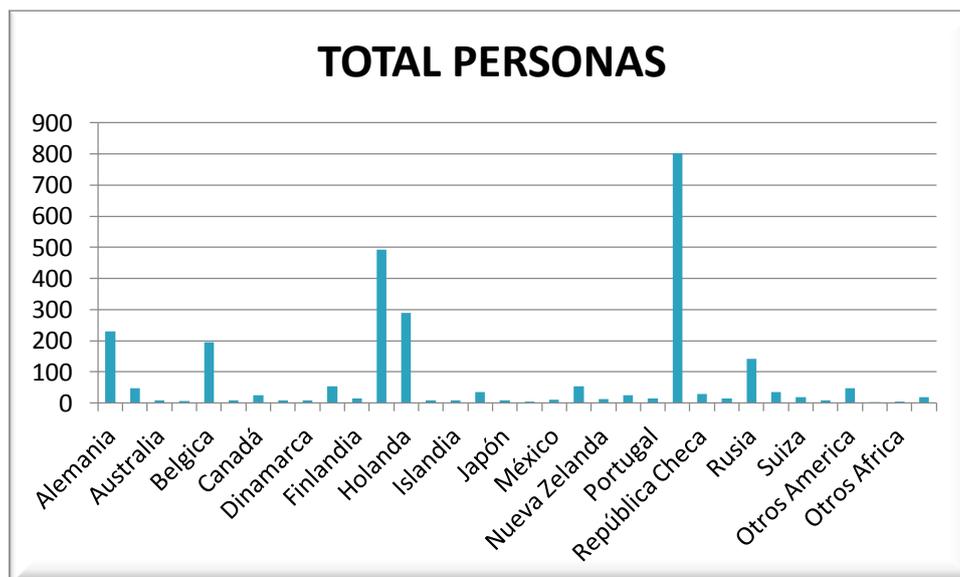


Figura 44. Personas alojadas por país (Internacional)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

TIPO DE ATENCIÓN (NACIONAL E INTERNACIONAL)

La siguiente tabla muestra el tipo de atención prestada (individual o en grupo), tanto en atenciones espontáneas como las que se realizaron a los propios visitantes del municipio alicantino, tanto a nivel nacional como internacional:

TIPO	NACIONALES		INTERNACIONALES	
	INDIVIDUAL	GRUPO	INDIVIDUAL	GRUPO
ATENCIÓN	12.333	99	928	12
VISITANTES	39.905	3.826	2.366	330

Tabla 16. Tipo de atención (nacional e internacional).

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

TIPO DE ALOJAMIENTO

La siguiente tabla diferencia tres tipos de alojamiento: hotel, casa rural y camping, recogiendo el total de personas que se hospedaron en cada uno de ellos, tanto de procedencia nacional como internacional:

TIPO	NACIONAL	INTERNACIONAL
HOTEL	177	15
CASA RURAL	228	23
CAMPING	137	9

Tabla 17. Tipo de Alojamiento (Nacional e internacional)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

SERVICIOS DISFRUTADOS:

Para finalizar con este apartado, se mostrará una tabla con el total de servicios disfrutados, tanto por los visitantes nacionales como por los internacionales:

TIPO SERVICIO	NACIONAL	INTERNACIONAL
Rutas-Send	992	122
P.Naturales	26	13
Gastronomía	1.268	65
A. Culturales	31	6
Fiestas	25	8
Artesanía	7	0
Ocio	2	1
A. deportivas	5	1
Transportes	3	3
Otros	45	2
Info. Local	18.839	916
Compras	11	4
Playas	3	3
Servicios	91	31
Mercadillos	2	0
Accesibilidad	1	0

Tabla 18. Servicios disfrutados (Nacional e Internacional)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Oficina de Turismo de Bocairent

DESARROLLO ECONÓMICO DE LA REGIÓN DE LA VALL D'ALBAIDA, L'ALCOIÀ Y L' COMTAT

El municipio de Bocairent se sitúa en la comarca del Alcoià, haciendo frontera con las comarcas del Comtat y el *Vall d'Albaida*, como puede verse en la siguiente imagen:

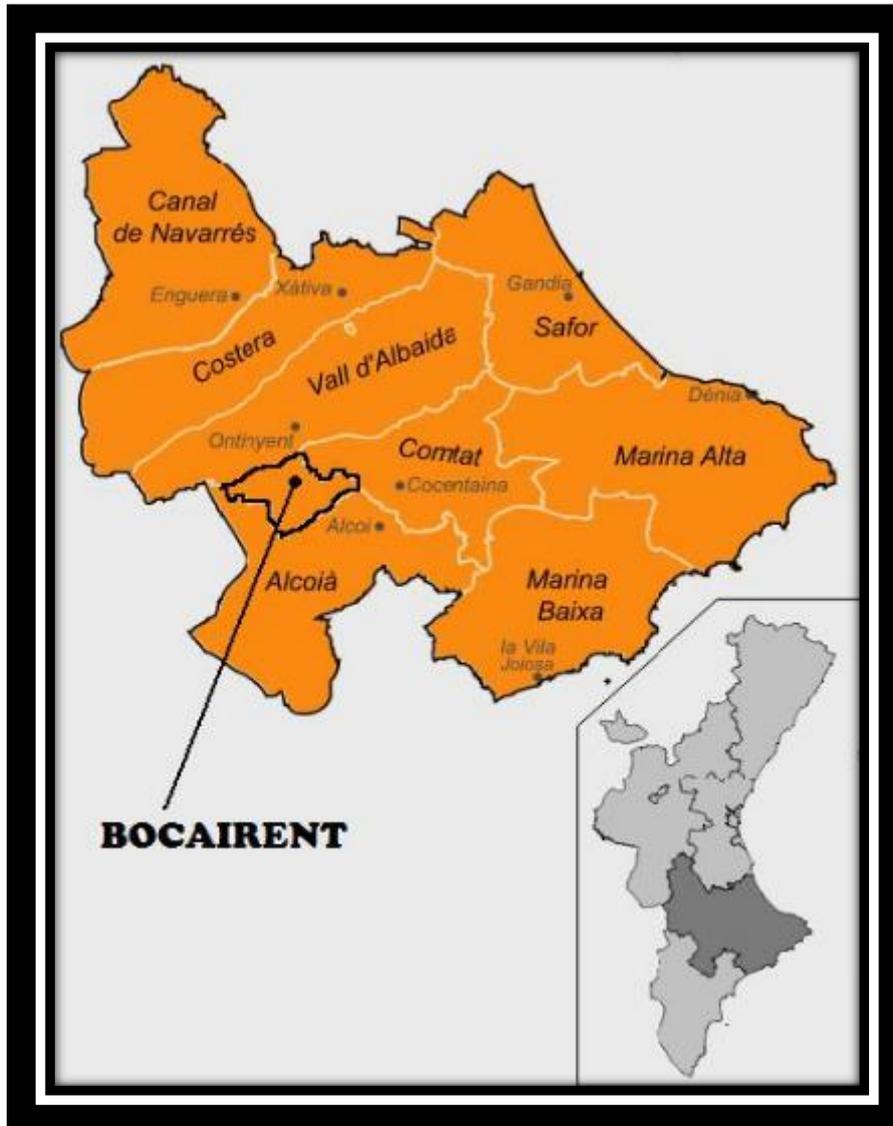


Figura 45. Mapa de *Bocairent*- comarcas centrales de la provincia de Valencia

Fuente: <https://www.racocatala.cat>

A continuación se referirá al desarrollo económico de dichas comarcas:

EL COMTAT:

La comarca del Comtat, localizada al norte de la provincia de Alicante, limita con las comarcas de Vall d'Albaida, Safor, Marina Alta, Marina Baixa y l'Alcoià. Se encuentra ocupando una superficie total de 376 km², siendo en su gran parte, superficie de montaña.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Dicha comarca contaba con 27.656 habitantes empadronados en 2005, distribuidos, mayoritariamente en poblaciones de un tamaño reducido, donde la economía agraria es la predominante (solamente tres municipios superan los 1.000 habitantes: Beniarrés, Cocentaina y Muro).

En cuanto al sector industrial, tradicionalmente ha tenido una destacada influencia sobre la economía de esta región. Además, contribuyó notablemente en su día a su integración dentro del área funcional y de desarrollo industrial denominada Mariola Empresarial, y que encuentra formada por, además de la comarca del *Comtat*, por *l'Alcoià* y *Vall d'Albaida*.

Las principales áreas industriales se encuentran principalmente cercanas a la carretera N-340, que atraviesa las localidades de Cocentaina y Muro, siendo una de las infraestructuras más congestionadas de la Comunidad Autónoma.

La evolución reciente de la industria en esta comarca no puede entenderse sin la crisis que atravesó su capital: Alcoy, localidad pionera del desarrollo industrial de dicha zona.

Esta situación provocó la disminución de la tradicional importancia de los sectores metalúrgico, papelerero y textil entre los años 1977 y 1985. Además, distintas iniciativas locales comenzaron a hacer frente a dicha situación, llevando a cabo distintas iniciativas, entre las que destaca la renovación de la actividad textil, mediante el cambio de tendencia hacia la actividad textil hacia los sectores del hogar y la decoración, la búsqueda de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos servicios ofrecidos a las empresas de la zona (donde destacan especialmente las iniciativas del Instituto Tecnológico Textil (AITEX), junto con el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI- Alcoy), además de la implantación de nuevos estudios superiores (licenciaturas e ingenierías) y medios (ciclos superiores y medios) en los centros educativos locales.

Según el estudio denominado: "Tendencias Actuales del Sector Industrial en la Comarca el Comtat (Alicante)", realizado por el Doctor Jordi Tormo Santoja, algunas de las acciones que deberían llevarse a cabo en el sector, con el objetivo de consolidarlo y corregir las posibles desviaciones de las actuaciones, fueron:

Factores a Consolidar:

- ❖ Apertura a los mercados nacionales e internacionales
- ❖ Capacidad de respuesta rápida y flexible
- ❖ Precios bajos de los productos
- ❖ Tejido industrial especializado (Textil)
- ❖ Espíritu emprendedor
- ❖ Profesionalización de los empresarios
- ❖ Formación, información y asesoramiento público
- ❖ Cursos de formación y reciclaje
- ❖ Existencia de oferta formativa (módulos, carreras, cursos, etc.)
- ❖ Cualificación de los trabajadores
- ❖ Proyectos e instituciones para el desarrollo del sector

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ Abundante suelo industrial, equipado y a buen precio
- ❖ Mejora de las infraestructuras de comunicación hacia el área metropolitana de Valencia y ejes de comunicación mediterráneos

Factores a Mejorar:

- ❖ Degradación e impacto en el medio (contaminación de cursos fluviales)
- ❖ Generación de residuos industriales contaminantes
- ❖ Falta de política comercial
- ❖ Escasa capacidad de innovación y desarrollo propio
- ❖ Falta de cooperación y asociacionismo
- ❖ Fuerte competencia
- ❖ Escasa localización de industrias en el medio rural
- ❖ Problemas derivados de la planificación de áreas industriales (inundación y problemas de evacuación de agua en episodios de precipitación de fuerte intensidad horaria)
- ❖ Deficiente aprovechamiento de la agricultura para la búsqueda de nuevos

Como se ha comentado durante este epígrafe, la actividad industrial de la comarca del Comtat se encuentra claramente centrada en actividad textil, encontrándose la mayoría de empresas de la zona dedicándose a ellas, segmentando así la actividad de la zona.

A continuación se presentarán las empresas más destacadas en distintos sectores de la actividad:

1. INDUSTRIA TEXTIL:

- ❖ **Francisco Jover S.A.:** ubicada en Cocentaina, se dedica a la elaboración de tejidos para decoración de interiores, además de telas para tapicerías, cortinas y ropa de cama y textiles técnicos.
- ❖ **Moltó Reig S.A.:** también situada en la localidad de Cocentaina, se encuentra dedicada a la estampación rotativa y digital, además de tintes y acabados.

2. INDUSTRIA PAPELERA:

- ❖ **Papelera de la Alquería SL:** empresa dedicada a la fabricación de papel y cartón.
- ❖ **Manipulados del papel Martínez:** en cuya actividad destacan las impresiones flexográficas de hasta cuatro tintas.
- ❖ **Impresos y Manipulados Sanchís S.L.:** situada en el municipio alicantino de Iorcha, destaca por la impresión comercial y de textos.

3. INDUSTRIA DE EMBALAJE:

- ❖ **Envaplast SL:** se trata de una empresa localizada en el municipio de Benimarfull, y que centra su actividad en la fabricación de envases y artículos de plástico.
- ❖ **Envases Metálicos Eurobox SL:** empresa que tiene su sede en la localidad de Benasau y se dedica a la fabricación de envases y embalajes de metal.

4. OTRAS INDUSTRIAS:

- ❖ **Maquinaria e Hidráulica Jovisa:** empresa situada en Muro de Alcoy, dedicada, principalmente, a la fabricación de maquinaria y de equipos industriales.
- ❖ **Manufacturas Alambra:** también situada en el municipio de Muro, se dedica a la elaboración de guitarras de corte clásico.
- ❖ **Carpintería Nadal S.L.:** dedicada a la carpintería mecánica.

VALL D'ALBAIDA:

La comarca de la Vall d'Albaida abarca un total de superficie de 722,2 km², donde se encuentran 34 municipios que, según datos del 2009 convergen un total de 93.399 habitantes (el 1,8% regional).

Dentro de esta comarca destacan los municipios de Ontinyent (35.534 hab.) y L'Ólleria (8.311 hab). Otros municipios de esta comarca son: Benigánim (5.912 hab.), Albaida (5933 hab.), Aiello de Malferit (4.724 hab.) y Bocairent (4.388 hab.), éste último donde se sitúa el Monasterio sobre el que se realiza este Plan de Viabilidad.

Según el estudio Estrategia Territorial Comunidad Valenciana (2010-2030). Área Funcional de la Vall d'Albaida, las oportunidades que presenta este territorio son las siguientes:

- ❖ Patrimonio ambiental, cultural y paisajístico de gran valor.
- ❖ Entidades financieras arraigadas en el territorio.
- ❖ Nueva orientación de la Unión Europea respecto al papel del sector industrial.
- ❖ Conexión de ferrocarril Xàtiva-Ontinyent-Alcoi con la alta velocidad regional.
- ❖ La culminación de la autovía CV-60 entre Gandía y L'Ólleria.
- ❖ La culminación de la Autovía Central A-7. 7. La construcción del futuro hospital en Ontinyent.
- ❖ Posibilidad de desarrollar productos turísticos singulares litoral-interior.
- ❖ Tejidos urbanos compactos de elevada calidad.
- ❖ Posibilidad de creación de un área estratégica industrial-logística-terciaria.
- ❖ Posibilidad de gestión mancomunada de polígonos industriales.
- ❖ Consolidación de un centro de movilidad comarcal.
- ❖ Construcción de un bulevar metropolitano entre Ontinyent y Albaida.
- ❖ Tejidos industriales con gran potencial de reconversión.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ Capacidad del sector productivo para la superación de periodos de crisis recurrentes.
- ❖ Fórmulas de cooperación entre municipios.
- ❖ Implantación de un centro logístico adaptado a las necesidades de la comarca.
- ❖ Desarrollo de productos agrarios de elevada calidad.

En lo que respecta a los sectores económicos, señalar que la Vall d'Albaida es una comarca que destaca por su especialización económica muy centrada en el sector industrial, que se caracteriza por involucrar en él a un 36,3% de su población activa

Pero el sector industrial no es el único destacado en la comarca, la construcción tiene un papel muy destacado, con un 14,2%; aunque es necesario reconocer que se encuentra en descenso, como en el resto del territorio español.

Por su parte, el sector terciario se caracteriza aquí por unas tasas de ocupación bajas, razón por la que se tiene previsto un aumento significativo de la importancia de dicho sector, lo que lograría una elevada diversificación de la estructura económica de la región.

Por lo que respecta a la utilización del suelo, es necesario señalar el suelo agrícola representa más de la mitad de la superficie total de la comarca, con un 51,5%; siendo el resto de carácter forestal.

Como se ha señalado con anterioridad, la comarca de la Vall d'Albaida es un territorio con una marcada identidad industrial, que se desarrolla principalmente en torno al Cluster del sector textil, suponiendo el desarrollo de dicho cluster un fenómeno que ha permitido a comarca tradicionalmente la fijación de la población local y un efecto atrayente sobre la inmigración labora proveniente de otras zonas de la geografía española.

A pesar de la situación privilegiada de dicho cluster, dichas actividades precisan de la incorporación de un elevado contenido innovador, junto con el aumento de la capacidad exportadora y la integración empresarial.

A continuación se enumerarán una serie de objetivos específicos encuadrados dentro del objetivo general de la región, que no es otro que favorecer las actividades económicas, la innovación y la mejora de la competitividad desde la ordenación del territorio.

Respecto al sector turístico, se han planteado una serie de acciones destinadas a potenciar la implementación de fórmulas turísticas innovadoras de la actividad turística, mediante la sinergia entre las zonas literales y las zonas del interior de la comarcal. Las acciones concretas proyectadas son las siguientes:

- ❖ Ejes turísticos complementarios litoral-interior.
- ❖ Potenciación turística del *Embassament de Bellús*.
- ❖ Turismo patrimonio arquitectónico (Ontinyent, Albaida, Castelló de Rugat, Bocairent).

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ Turismo de balnearios.
- ❖ Eje cultural del Clariano.
- ❖ Ruta de los pozos de nieve de La Vall d'Albaida.
- ❖ Ruta del vino Vall de l'Alforí-Les Alcusses.
- ❖ Turismo de espacios naturales.
- ❖ Ruta turismo industrial-artesanía-*outlet*.
- ❖ Ruta de los molinos textiles Ontinyent-Bocairent.
- ❖ Ruta proceso elaboración integral vino (Fontanars dels Alforins-L'Olleria-Pinet).
- ❖ Ruta de los museos comarcales.
- ❖ Producto golf-enoturismo-gastronomía.
- ❖ Centro de interpretación de historia de la comarca.
- ❖ Ruta del agua del Riu de Missena.
- ❖ Ruta dels monestirs.
- ❖ Ruta de los conjuntos históricos Xàtiva-Ontinyent-Bocairent.

L'ALCOIÀ

La comarca del Alcoià se sitúa en el interior de la provincia de Alicante, ocupando una superficie total de 540 km². Dicha comarca se encuentra delimitada al por las comarcas de la Vall d'Albaida al noroeste, Alto Vinalopó al Oeste, Medio Vinalopó al suroeste, Campo de Alicante al sureste, y Condado de Cocentaina al noreste.

A continuación se muestra un mapa con los municipios de la región:



Figura 46. Mapa de los municipios de la comarca del Alcoià

Fuente: Universidad de Alicante

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El principal municipio, tanto en extensión como en población es Alcoi, que además es su capital. La localidad alcoyana cuenta, según el Instituto Nacional de Estadística con 61.552 habitantes.

El segundo municipio con una mayor población es Ibi, con 10.327 habitantes, seguido de Onil, Banyeres, Tibi, Penáguila y Benifallim.

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, la comarca de l'Alcoià presenta un total de 109.708 habitantes, de los que un 48,31% son trabajadores activos, siendo una de las zonas con un porcentaje más elevado.

Por su parte, el municipio que presenta un mayor número de trabajadores es Alcoi, con 22.700 habitantes aproximadamente (39,99% respecto al total de Mariola).

Aunque, como no podía ser de otra manera, el mercado laboral ha sufrido un importante cambio en los últimos años, como lógica consecuencia de la crisis económica y financiera sufrida mundial, que se ha visto agravada en muchos aspectos en el territorio español.

El punto crítico se produjo a partir del año 2007, momento a partir del cual se produjo un destacado cierre de empresas, principalmente manufacturas, junto con una destacada reducción de plantillas.

La siguiente tabla, elaborada con datos de la Tesorería General de la Seguridad Social, muestra la evolución de los trabajadores en las comarcas del Alcoià, Foia de Castalla, El Comtat y Mariola:

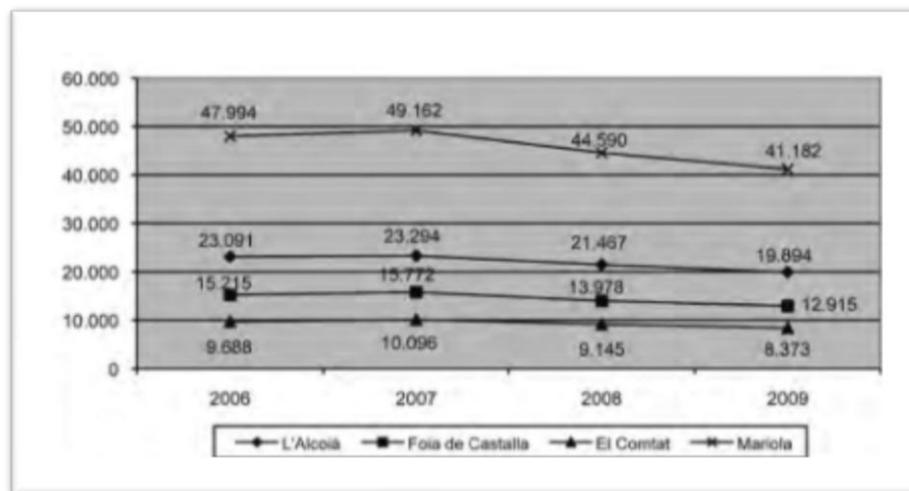


Figura 47. Evolución de los trabajadores según comarca

Fuente: Observatorio Ocupacional de Alicante (TGSS) 2010

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En cuanto al sector de actividad de dichos trabajadores, es necesario señalar que la mayoría de ellos se encuentran dentro del sector servicios e industria, como se puede ver en la siguiente tabla:

Sector	Primario	Industria	Construcción	Servicios	Total
Trabajadores (Totales)	1083,3	20195	6413,718	33854	61.552
Sector	Primario	Industria	Construcción	Servicios	Total
Trabajadores (%)	1,76%	32,81%	10,42%	55,00%	61.552

Tabla 19. Número de afiliados a la Seguridad Social según el sector de la actividad en la comarca del Alcoià

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como puede observarse, la mayoría de la población activa de la región se encuentra trabajando en el sector servicios. El sector industrial se sitúa por detrás como segundo sector con mayor porcentaje de trabajadores activo. Aunque no llega a tener la importancia de antaño, todavía representa una actividad destacada en la zona.

Como es lógico, la mayoría de empresas de la comarca del Alcoià se encontrarán dentro del sector terciario. En concreto, según datos de la Tesorería General de la Seguridad Social, el 61,22% de las empresas se encuentran dedicadas a los servicios, seguidas por la industria (24,01%), construcción (12,35%), y por último, el sector primario (2,42%).

Pasando al estudio de los sectores de la actividad económica en la región alicantina, es preciso señalar que en el sector primario, según la información extraída de la Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación, la comarca del *Alcoià* es la que más destina al cultivo del cereal, de entre todas las comarcas pertenecientes a la zona de Mariola. Otros cultivos destacados a los que se dedican las tierras de cultivo de la región son el olivo y los frutales.

Por lo que respecta al cultivo de frutales, el cultivo de cerezas representa un destacado porcentaje dentro del cultivo de frutales de la región, con un total de 2.138 hectáreas, que suponen un 71,24% del total de cultivos frutales de la zona.

En cuanto al sector industrial, la industria textil-hogar y de confección sigue siendo muy potente en la comarca. En concreto, el número de empresas que desarrollan su actividad en dicho sector supone un total de empresas cercanas a 280, y un total de trabajadores de más de 2400.

Seguidamente aparece el sector de la fabricación de productos de caucho y plásticos, tratándose de una industria tradicionalmente ligada a la industria del juguete y los componentes plásticos; junto con la industria de fabricación de productos metálicos, la industria del papel y la edición gráfica, la de madera y mueble y la industria de la construcción de maquinaria.

Otras industrias que presentan una importancia algo menos significativa en la región son la industria química y la de fabricación de productos minerales no

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

metàlicos, la metalurgia, fabricaci3n de material electr3nico, ademàs de la fabricaci3n de vehìculos a motor y remolques, entre otros.

A continuaci3n se muestran el total de empresas y empleos generados dentro del sector industrial en la comarca del Alcoià en el a1o 2009:

Sector	Indicador	Empleados
Industria del hogar y la confecci3n	Empresas	277
	Empleados	2492
Fabricaci3n de productos caucho y plàstico	Empresas	39
	Empleados	584
Fabricaci3n de productos metàlicos	Empresas	48
	Empleados	365
Industria del papel y edici3n gràfica	Empresas	39
	Empleados	434
Industria de madera y mueble	Empresas	34
	Empleados	335
Industria de construcci3n de maquinaria	Empresas	31
	Empleados	237
Industria de la alimentaci3n	Empresas	44
	Empleados	617

Tabla 20. Nùmero de empresas y empleos generados por tipo de industria (2009)

Fuente: elaboraci3n propia, en base a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

En cuanto al sector terciario, como se ha se1alado tiene un peso muy importante en la economía de la regi3n, generando un gran nùmero de empleos en la misma.

Dentro de dicho sector servicios, el comercio al por mayor supone la actividad con un mayor peso específico en la zona, seguido de la actividad generada por las Administraciones Pùblicas, la educaci3n y la actividad hotelera.

A continuaci3n, de la misma forma que se ha realizado con el sector industrial, se presenta una tabla que recoge el incremento de trabajos y empleados en el sector terciario en el a1o 2009:

Sector	Indicador	Empleados
Comercio al por menor	Empresas	168
	Empleados	1048
Comercio al por mayor	Empresas	342
	Empleados	2013
Administración Pública y seguridad	Empresas	28
	Empleados	786
Hostelería	Empresas	211
	Empleados	1205
Transportes	Empresas	67
	Empleados	649
Educación	Empresas	63
	Empleados	1083

Tabla 21. Número de empresas y empleos generados por tipo de industria (2009)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

d) ANÁLISIS SOCIO- CULTURAL

SITUACIÓN SOCIAL

La crisis económica y financiera mundial, que estalló en EE.UU. con las denominadas “*hipotecas supprime*” tuvo un efecto muy más destacado si quiera en España, debido a la explosión de la denominada Burbuja Inmobiliaria, provocado por una excesiva construcción de activos inmobiliarios, que llevó, entre otros efectos a un aumento del precio de los bienes inmuebles.

Dicha crisis ha supuesto un alejamiento muy palpable entre los ciudadanos y las instituciones públicas. Por ello, el nivel de confianza de la población española ha llegado a mínimos históricos.

Por otra parte, la mala situación económica por las que una gran parte de la población ha pasado durante esta etapa de crisis han desembocado en protestas y manifestaciones ciudadanas, que han traído consigo, entre otras cosas, en el surgimiento de nuevos partidos, tanto de corte liberal, como de corte progresista, entre los que destacan Ciudadanos y Unidos Podemos.

Este período de crisis económica ha desembocado en un empobrecimiento de la población española, donde el umbral de pobreza ha descendido notablemente.

Según informaciones publicadas por el Diario Expansión a fecha 25/04/2017, el 22,3% de la población vive en riesgo de pobreza, con menos de 8200 euros al año, una cifra que ha aumentado sensiblemente con respecto al período anterior, donde se situaba en un 22,1%.

Es necesario señalar que este indicador no mide la pobreza, sino la desigualdad social, recogiendo cifras del total de personas que disponen de unos ingresos bajos con respecto a la población total. Esta situación está afectando principalmente a las personas mayores de 65 años, donde su número ha aumentado en 0,7% con respecto al año anterior; y a los niños.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Otro fenómeno que se está produciendo es el de la denominada pobreza energética, donde el número de familias que no pueden pagar la luz se está viendo incrementado notablemente en los últimos años.

En concreto, según informaciones del Instituto Nacional de Estadística, prácticamente un 11% de los hogares españoles son incapaces de mantener su vivienda a la temperatura ideal, señalada por la Organización Mundial de la Salud (OMS): entre 18 y 22°. La causa que explica este fenómeno es el aumento del precio de factura eléctrica, junto con la disminución de los salarios y de las rentas: según un estudio publicado por *Eurostat*, el precio de la factura eléctrica ha aumentado un 76% en el período que va desde 2007 hasta 2014.

Una de las mayores reivindicaciones de una parte de la sociedad española es la independencia de Cataluña, además de la posibilidad de elegir entre Monarquía y República.

En cuanto a las demandas independentistas de Cataluña, España ha sufrido una de las peores crisis sociales y políticas que se recuerdan en la historia de la democracia.

A continuación se enumeran los principales momentos de la historia más reciente por los que ha atravesado dicho período, información extraída de las cronologías elaboradas por los diarios online: www.elpails.com y www.elindependiente.com:

- ❖ (13/03/2017) Artur Mas resulta imputado por desobedecer al 9-N.
- ❖ (24/05/2017) El nuevo presidente de la Generalitat, Carles Puigdemont expresa su voluntad de negociar el referéndum y manda una carta al rey que sostiene que ha llegado el momento “imprescindible”.
- ❖ (07/09/2017) El Parlamento catalán aprueba la Ley del referéndum para su celebración el 1 de octubre de ese año.
- ❖ (07/09/2017) El Tribunal Constitucional suspende de urgencia dicha ley del referéndum.
- ❖ (11/09/2017) Según fuentes de la Delegación del Gobierno en Cataluña, la Diada reúne a 350.000 personas.
- ❖ (12/09/2017) La fiscalía ordena que los Mossos d'escuadra la requisición de las urnas del Referéndum.
- ❖ (13/09/2017) La Fiscalía cita como investigados a todos los alcaldes que apoyaron el Referéndum.
- ❖ (13/09/2017) El TC da 48 horas a la Sindicatura Electoral para su disolución.
- ❖ (13/09/2017) Un juez cierra la página web de la Generalitat sobre el Referéndum.
- ❖ (15/09/2017) El Tribunal Supremo mantiene la obligación de la Generalitat de presentar sus cuentas semanalmente.
- ❖ (20/09/2017) El ministerio de Hacienda informa a la Generalitat de Cataluña de la intervención oficial de las cuentas.
- ❖ (26/09/2017) El fiscal ordena a los Mossos precintar los colegios electorales antes de la celebración del Referéndum.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ (01/10/2017) Celebración del referéndum. En algunos lugares se registran enfrentamientos entre las fuerzas del estado y la población.
- ❖ Resultado del Referéndum: el Sí gana con un 90% de los votos y una participación del 42%, según el Govern.
- ❖ (02/10/2017). Bruselas remarca que el Referéndum es ilegal, pero pide diálogo.
- ❖ (03/10/2017). Felipe IV se dirige a España y sostiene que “Es responsabilidad de los legítimos poderes del Estado asegurar el orden constitucional”
- ❖ (04/10/2017) La crisis en Cataluña lleva a la Bolsa española a su mayor caída desde el Brexit (el Ibex disminuyó en un 2,85%)
- ❖ (06/07/2017) El FMI alerta de los riesgos para la economía por la tensión en Cataluña
- ❖ (08/10/2017) Manifestación llevada a cabo en Barcelona a favor de la Constitución y la unidad de España.
- ❖ (10/09/2017) Carles Puigdemont declara la independencia de Cataluña, pero propone dejarla en suspenso.
- ❖ (13/01/2017) Se conoce el dato de empresas que han abandonado Cataluña desde el Referéndum: 540.
- ❖ Intervención de la autonomía en Cataluña y establecimiento de las elecciones el 21 de diciembre de 2018.
- ❖ (21/10/2017) Mariano Rajoy anuncia las medidas que el gobierno tomará en el territorio catalán dentro del artículo 155 de la Constitución. Estas medidas incluyen la destitución completa del “Govern” y la convocatoria de elecciones el 21 de diciembre de 2017.
- ❖ (27/10/2017) El Parlamento catalán aprobó iniciar un proceso que termine en la proclamación de una “República Independiente” tras la renuncia de Carles Puigdemont a convocar elecciones.
- ❖ (28/10/2017) Comienza a aplicarse el artículo 155 que retira la autonomía de los territorios. Soraya Sáenz de Santamaría, vicepresidenta del gobierno, asume las competencias de Presidenta de la Generalitat.
- ❖ (30/10/2017) La Fiscalía se querrela contra los miembros del Govern por rebelión, sedición y malversación de fondos.
- ❖ (30/12/2017) Se produce la fuga de Puigdemont y cuatro consejeros a Bélgica para evitar su encarcelación.
- ❖ (31/10/2017) El Tribunal Constitucional suspende cautelarmente la declaración de independencia.
- ❖ (02/11/2017) Detención de Oriol Junqueras, líder de ERC, al que se le imputa prisión incondicional.
- ❖ (03/11/2017) El TC anula la convocatoria del referéndum del 1 de octubre. Orden de detención sobre Carles Puigdemont y de los otros cuatro consejeros desplazados a Bruselas.
- ❖ (05/11/2017) Puigdemont y los cuatro exconsejeros se entregan a la policía belga, que decreta libertad con medidas cautelares.
- ❖ (08/11/2018) El TC anula la Declaración Unilateral de Independencia y anula la ley de transitoriedad catalana. El mismo organismo se querrela

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

contra Forcadell y los miembros de la mesa que no cumplieron sus sentencias anteriores.

- ❖ (09/11/2017) Forcadell y los miembros de la mesa acatan el 155 y dan valor simbólico a la DUI ante el Juez Pablo Llarena. El juez decreta prisión eludible con fianza de 150.000€ para Forcadell y 25.000€ para el resto.
- ❖ (30/11/2017) El Congreso rechaza por amplia mayoría derogar el artículo 155 en Cataluña.
- ❖ (04/11/2017) El Tribunal Supremo mantiene en prisión a Oriol Junqueras, Joaquín Forn y los líderes de ANC y Omnium Cultural. Deja en libertad bajo fianza de 100.000 euros a otros seis antiguos consejeros.
- ❖ (05/12/2017) Comienza la campaña electoral para el 21D.
- ❖ (05/12/2017) El juez Llarena retira las euro-órdenes contra Puigdemont y los ex consejeros que residen en Bruselas.
- ❖ (12/12/2017) El Tribunal de Cuentas ordenó embargar la vivienda que Artur Mas puso como fianza el 9N de 2014.
- ❖ (21/12/2017) El partido político Ciudadanos logró la victoria en las elecciones catalanas, con 36 escaños, seguido por JxCat (34), ERC (43), PSC (17), Catalunya en Comú-Podem, CUP (4), PPC (4).
- ❖ (22/12/2017) juez Llarena amplió la investigación por un posible delito de rebelión en el proceso independentista a Artur Mas, Marta Rovira y Anna Gabriel.
- ❖ (05/01/2018) El Tribunal Supremo deniega la salida del prisión de Oriol Junqueras.
- ❖ (09/01/2018) Artur Mas abandona la presidencia de PdeCAT.
- ❖ (09/01/2018) El exconseller Carles Mundó abandona su acta de diputado.
- ❖ (10/01/2018) Carles Puigdemont y Marta Rovira cerraron un acuerdo para constituir la Mesa del Parlament y tratar de investirlo presidente.
- ❖ (11/01/2018) Carme Forcadell renuncia a la presidencia del Parlamento Catalán.
- ❖ (17/01/2018) Roger Torrent (ERC) se eligió nuevo presidente del Parlamento Catalán.
- ❖ (22/01/2018) Roger Torrent propone a Carles Puigdemont como candidato a ser investido presidente de la Generalitat de Cataluña.
- ❖ (26/01/2018) El Gobierno presentó un recurso ante el Tribunal Constitucional como candidato a ser investido presidente de la Generalitat.
- ❖ (27/01/2018) El Tribunal Constitucional prohíbe por unanimidad la investidura a distancia de Puigdemont.
- ❖ (30/01/2018) Se aplazó el pleno hasta que el Tribunal Constitucional resuelva sus alegaciones contra la investidura de Carles Puigdemont.
- ❖ (31/01/2018) Se publican unos mensajes en los que Puigdemont reconoce que el proceso independentista se ha terminado y sus colegas le han “sacrificado” como candidato.
- ❖ (01/02/2018) El presidente del Parlament reconoce que Puigdemont es y seguirá siendo candidato a la presidencia, aunque solamente convocará una hipotética investidura si tiene garantías de que sea efectiva.
- ❖ (02/02/2018) El juez del TS Pablo Llarena vuelve a rechazar la puesta en libertad del ex conseller Joaquín Forn.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ (04/11/2018) Una delegación de ERC se desplazó a Bruselas para negociar una hipotética investidura efectiva con “Carles Puigdemont”.

Las consecuencias de este proceso separatista son muy complicadas de medir, dado que es un proceso que sigue abierto y, por lógica, todavía se desconoce la evolución que los hechos va a tomar en el futuro.

EL FENÓMENO DEL REGIONALISMO Y LOS NACIONALISMOS:

La publicación “El Regionalismo, conceptos, paradigmas e procesos en el sistema mundial contemporáneo” (Bernal- Meza, Raúl), publicado en el ejemplar de diciembre de 2009 en la Revista Aportes para la Integración Latinoamericana abordó el concepto de regionalismo hace unos años.

Este autor entiende el proceso de regionalización como una configuración de determinados espacios económicos regionales, de manera que dichos espacios consigan una movilización de los poderes políticos, económicos y sociales.

Algunas de las características comunes necesarias para la existencia de este fenómeno de regionalismo son las siguientes:

- ❖ Creación, expansión o integración de un subsistema.
- ❖ Cierta grado de integración económico- comercial en un área geográfica que puede ser común, contigua o determinada.
- ❖ Presencia de ciertos rasgos de política externa.

En lo que respecta a la Unión Europea, es necesario señalar que se han llevado a cabo importantes acciones en lo que respecta a esta materia, como fue el Zollverein (Asociación Aduanera), entidad que supuso un antecedente económico importante que consiguiera sustentar la unidad política alemana.

Dos ejemplos de países en los que se ha dado este fenómeno de regionalismo son Brasil y Méjico:

En lo que respecta a Brasil, la política desarrollada en la década de 1930 buscaba el desarrollo de una serie de condiciones externas con el objetivo de contribuir al desarrollo nacional. De esta forma, algo más de 70 años la política exterior se encontraba fuertemente vinculada al hecho de conseguir el denominado “desarrollo nacional”.

Siguiendo esta línea de búsqueda del reconocimiento en forma de potencia regional se encuentra la puesta en marcha de las denominadas “parecerías estratégicas”, con una serie de países que se consideraban similares en cuanto a sus características y recursos disponibles. Además, se llevaron a cabo una serie de estrategias de comunicación e integración a nivel sudamericano, siendo una de ellas el denominado MERCOSUR (Mercado Común del Sur)

En cuanto al caso mejicano, la estrategia seguida fue diferente del país brasileño, dado que se tomó como más como modelo el caso de los Estados Unidos. De esta forma, se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Norte (TLCAN) en el año 1994, donde la autonomía de su política exterior quedase restringida a los deseos de EE.UU.

En España, destaca el caso del nacionalismo catalán, movimiento que en sus orígenes buscaba el respeto de la personalidad de Cataluña dentro de la denominada entonces «*Espanya Gran*»

Este movimiento, que fue fundado por diversos pensadores, artistas y escritores de la época, tenía como objetivo impulsar a la nación española dentro de un proceso de recuperación, que se encontraba producido después de la denominada “Crisis del 98”.

Según la información que recoge el diario digital www.abc.com, este concepto no pretende una confrontación entre Cataluña y España, sino la defensa de una nación que fue construida en un largo proceso de incorporación y objetivos históricos.

El mismo medio señala que el movimiento catalanista se implicó enormemente en los esfuerzos de modernización económica, de la mano de personajes históricos de la época como Joaquín Costa y Basilio Paraíso.

Una vez que se hubo formado la denominada *Lliga Regionalista*, en la que se articuló un proyecto de integración en el reformismo español, la plataforma electoral Sociedad Catalana presentaba una candidatura única de regeneración en el año 1906, liderada por el Nicolás Salmerón, histórico líder republicano.

En ese mismo año, Prat de la Riba defendía el movimiento en dos principios fundamentales, siendo éstas el respeto a la personalidad de Cataluña y la unidad de España

Además del mencionado Regionalismo Catalán, otros ejemplos de regionalismo en España son:

- ❖ **Regionalismo manchego:** se trata de un movimiento que se encuentra basado en el Pacto Regional Manchego del año 1869, y que apoya a existencia de una región geográfica, histórica y económicamente diferenciada de otras zonas vecinas, que se encontraría compuesta por las provincias de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo.
- ❖ **Leonesismo:** el Leonesismo es un movimiento cultural y socio-político regionalista que busca el reconocimiento y posterior creación de una comunidad autónoma propia, basada en los territorios del denominado antiguo reino de León.
- ❖ **Castellanismo y pancastellanismo:** el movimiento pancastellanista tiene su origen en el denominado Pacto Federal Castellano del año 1869, acuerdo que fue firmado por representantes y delegados de 17 provincias.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Bercianismo:** este movimiento cultural y político reclama una mayor autonomía administrativa para la comarca del Bierzo, basada en la singularidad de esta zona.
- ❖ **Regionalismo de Andalucía Oriental (orientalismo):** se trata de un movimiento regionalista de las provincias andaluzas más orientales, a excepción de Málaga. Este movimiento se ha visto ensalzado por la creación de la Plataforma por Andalucía Oriental.

En lo que respecta al nacionalismo, es necesaria comenzar definiendo el concepto de nación y el propio de nacionalismo, para poder entender el fenómeno en su conjunto:

Nación: este concepto tiene su origen en la Baja Edad Media, cuando en los siglos XV y XVI se crearon en Europa los primeros estados nacionales: España, Inglaterra, Francia o Portugal. En estos estados, rey sostenía el principio de soberanía, encarnado en su persona y muy vinculado al concepto cristiano de Dios. Tras la revolución Francesa este principio de soberanía comenzó a residir en la nación propiamente dicha.

Nacionalismo: además de una sensación de pertenencia y un relativo amor a la tierra en la que una persona ha nacido y que ayuda a los individuos a crecer y conformar su identidad cultural, el nacionalismo es una ideología que convierte a la nación en un fin en sí mismo. De esta forma, el individuo siente pertenencia a dicha nación, además de una lealtad suprema al denominado Estado Nacional. Dicha devoción total se convierte en un fin absoluto.

Algunos ejemplos de fenómenos nacionalistas en España son:

- ❖ **Nacionalismo vasco:** se trata de una ideología política y social que busca la unidad tanto territorial como cultural de los territorios que se considera que configuran la nación vasca., lo que correspondería con la de *Euskal Herria*.
- ❖ **Independentismo catalán (secesión catalana):** se trata de una vertiente política que tiene como objetivo final la independencia de Cataluña, lo que supondría su secesión respecto a España y Francia.
- ❖ **Nacionalismo y gallego:** el nacionalismo gallego es un fenómeno fundamentalmente social, aunque teniendo también vertientes cultural y política, cuyo propósito es el reconocimiento de Galicia como nación, otorgando por tanto poder de autodeterminación.
- ❖ **Nacionalismo valenciano:** también denominado valenciano, se trata de un fenómeno político en el que la Comunidad Valenciana aspira al máximo nivel de autogobierno posible, llevando consigo la creación de una nación política, denominada *País Valencià*.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Nacionalismo canario:** se trata de una corriente ideológica que busca la consideración del archipiélago canario como una nación, incluyendo distintas organizaciones sociales y políticas.
- ❖ **Nacionalismo aragonés:** se trata de una corriente de pensamiento político que toma como base el principio de que “Aragón es una nación”, con su propia lengua, leyes, cultura, historia y lengua propios, siendo el símbolo del movimiento la estelada aragonesa.
- ❖ **Nacionalismo aranés:** se trata de un movimiento que busca la creación de un pacto de libre unión de dicho valle con la Comunidad Autónoma de Cataluña, basado en una lengua propia (aranés), cultura e identidad distinta a la del territorio catalán.
- ❖ **Nacionalismo andaluz:** el nacionalismo andaluz tiene como objetivo el reconocimiento de Andalucía como una nación, congregando ideas tanto de izquierdas, como centro y centro-derecha.
- ❖ **Nacionalismo asturiano:** es un movimiento socio-político que considera necesario el hecho de que el Principado de Asturias disponga de un autogobierno, junto con el derecho de autodeterminación.
- ❖ **Nacionalismo cántabro:** el nacionalismo cántabro es un movimiento político con un origen relativamente reciente, dado que comenzó a popularizarse sobre los años 70. Algunas de las propuestas de este movimiento es la asunción del lábaro cántabro como bandera oficial, junto con el reconocimiento de la lengua cántabra para el uso en instituciones públicas y la comercialización de la Comunidad Autónoma.

POBLACIÓN DE ESPAÑA

El estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) recoge las cifras de población y migraciones del año 2016. Dicho estudio, publicado el 29 de junio de 2017 muestra las siguientes conclusiones significativas:

- ❖ La población total de España ha aumentado en el año 2016 por primera vez en 5 años. En concreto, esta cifra fue de 88.867 personas, para llegar a un total de 46.528.966 habitantes a fecha 1 de enero de 2017.
- ❖ Este aumento ha sido mayoritariamente de población española (81.975), aunque también población extranjera (6.892).
- ❖ El saldo migratorio del territorio español fue positivo para el período 2016: 89.126 personas.
- ❖ En respecto a la inmigración, señalar que aumentó en un 21,9%, mientras que la emigración descendió un 4,6% con respecto al período anterior.
- ❖ El número total de habitantes descendió en las comunidades de Castilla y León, Galicia, Castilla- La Mancha, Extremadura, Aragón, Cantabria y La Rioja.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ En el resto de Comunidades Autónomas, la población total sufrió un ascenso en el período 2016.

El siguiente mapa muestra la población total de España en el año 2016:

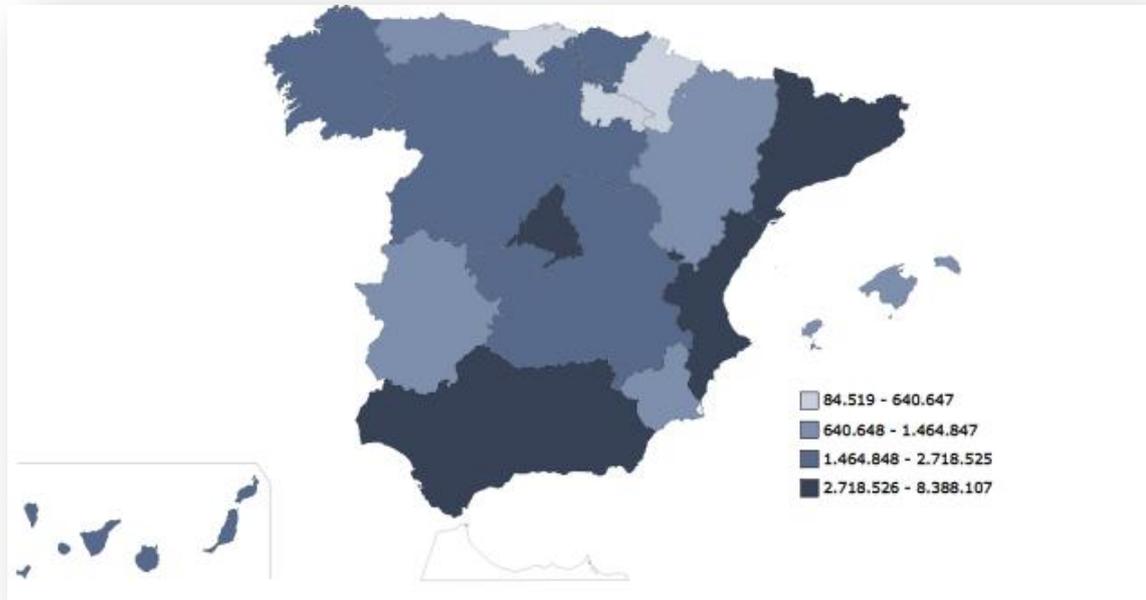


Figura 48. Población por comunidades Autónomas españolas (2016)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En cuanto a la población extranjera residente en el país, la siguiente tabla refleja el total de población, junto con su evolución:

	Población a 1 de enero		Crecimiento anual(*)	
	2017(*)	2016	Absoluto	Relativo (%)
Total extranjeros	4.424.409	4.417.517	6.892	0,16
Rumanía	678.098	695.045	-16.947	-2,44
Marruecos	667.189	680.486	-13.297	-1,95
Reino Unido	294.295	296.408	-2.113	-0,71
Italia	203.118	191.618	11.500	6,00
China	177.738	172.232	5.506	3,20
Ecuador	145.879	158.951	-13.072	-8,22
Alemania	141.523	142.051	-528	-0,37
Colombia	139.213	135.864	3.349	2,47
Bulgaria	126.436	130.501	-4.065	-3,11
Francia	103.062	100.737	2.324	2,31
Portugal	100.822	101.829	-1.007	-0,99
Ucrania	94.770	90.763	4.007	4,41
Bolivia	76.060	89.594	-13.534	-15,11
Rusia	71.959	69.565	2.394	3,44
Argentina	71.622	71.283	339	0,48

(*) Datos provisionales

Figura 49. Variación de la población extranjera residente en España en 2016 y 2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (Notas de prensa)

EDAD DE LA POBLACIÓN

Como se ha señalado anteriormente, España cuenta con un total de 46.528.966 habitantes al inicio del año 2017, lo que lo convierte en un país con un número relativamente importante de habitantes.

A continuación se mostrará la Pirámide de población del territorio español, unos datos del mes de diciembre de 2016:

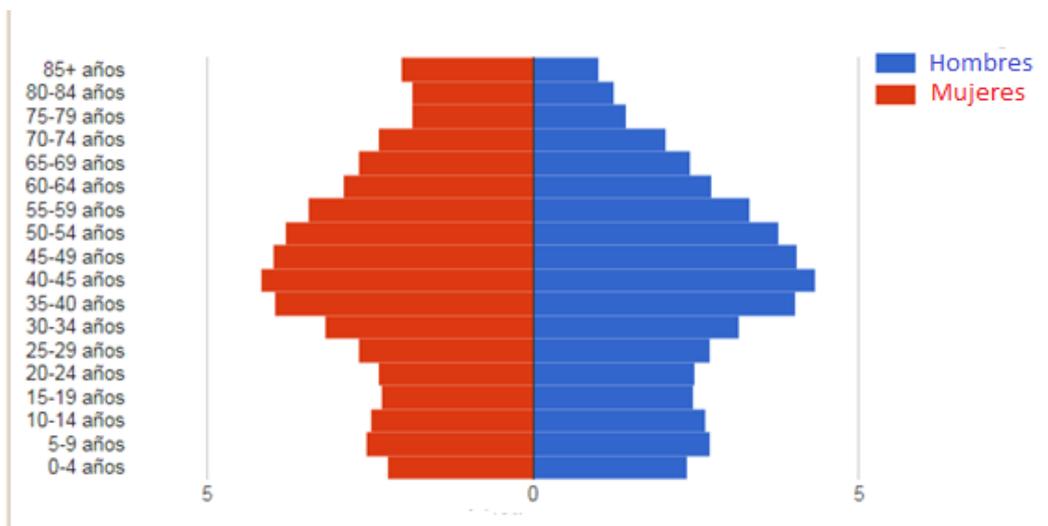


Figura 50. Pirámide de población España (diciembre 2016)

Fuente: www.datosmacro.com

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Esta pirámide muestra una estructura propia de los países desarrollados, la denominada pirámide regresiva o pirámide bulbo, que se caracteriza por tener una base más estrecha que la zona central, además de un porcentaje significativo de personas mayores.

Este tipo de pirámide de población suele implicar tasas de mortalidad y natalidad bajas, además de un crecimiento natural muy bajo, lo que conlleva una sociedad envejecida que posiblemente tienda a serlo más todavía en el futuro.

A rasgos generales, las características de la población española son:

- ❖ **Distribución por sexos:** la población masculina es de un 49,08%, mientras que la femenina es de un 50,92%.
- ❖ **Saldo vegetativo negativo:** con 259 más muertes que nacimientos en el año 2016. Ello supone una contracción de la población, junto con el evidente proceso de envejecimiento.
- ❖ **Población mayor de 65 años:** Elevado porcentaje: 18,98%.
- ❖ **Tasa de natalidad:** baja: 8,75‰.
- ❖ **Esperanza de vida:** muy alta, comparada con la de otros países (83 años)

CONDICIONES DE VIDA, UMBRAL DE POBREZA Y POBLACIÓN EN RIESGO DE POBREZA:

La encuesta de condiciones de vida es un sondeo realizado por el Instituto Nacional de Estadística desde el año 2004, en base a unos criterios estándar definidos por la Unión Europea.

El objetivo de esta encuesta no es otro que el de poder acceder a una fuente de referencia con estadísticas comparativas, acerca de la distribución de ingresos y la exclusión social, en los países de la Unión.

Para el año 2016, los datos obtenidos se recogen en la siguiente tabla:

Concepto	Valor	Variación
Renta media/ hogar	26.730 €	2,40%
Ingreso medio por persona	10.708 €	2,80%

Tabla 22. Encuesta de Condiciones de Vida España (2016)

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por otra parte, en lo que respecta al umbral de riesgo de pobreza, señalar que se encuentra definido en el 60% de la mediana¹ de los ingresos por unidad de consumo de la población.

Este indicador se situó en 8.209€ en el año 2016, suponiendo un aumento del 2,5% con respecto al período anterior. Para los hogares formados por dos adultos y dos menores de 14 años, por su parte, este umbral se situó en 17.238€.

A continuación se muestra una tabla en la que puede observarse la evolución de dicho indicador entre los años 2012 y 2016:

Euros					
Año de realización de la encuesta:	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos del año:	2011	2012	2013	2014	2015
Hogares de una persona	8.321	8.114	7.961	8.011	8.209
Hogares de 2 adultos y 2 niños	17.473	17.040	16.719	16.823	17.238

Figura 51. Evolución del Umbral de pobreza en España (2012- 2016)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por lo que respecta a la población en riesgo de pobreza, señalar que se trata de un indicador que se centra más en la desigualdad social.

No se utiliza para medir dicha pobreza en términos absolutos, sino el número total de personas que reciben un total de ingresos bajos, comparado con el resto de la población.

Este indicador se situó en un 22, 3% de la población española, cifra que aumentó en un 1,2% con respecto al año anterior.

Una de las cosas que destaca este estudio es el aumento de este indicador en la población mayor de 65 años, con total de 0,7%. Otro aspecto a destacar es que la tasa de riesgo de pobreza se situó en un 28,9% para los menores de 16 años, un 6,6% más elevada que el total de la población.

RENTA DE LA POBLACIÓN (PIB POR CÁPITA)

El Producto Interior Bruto de España en el tercer trimestre del año 2017 supuso un aumento de un 0,8% con respecto al trimestre anterior.

En lo que respecta al PIB per cápita, la cifra fue de 6.207€ para este mismo período, lo que supuso un aumento de 217€ con respecto al período inmediatamente anterior.

La siguiente gráfica muestra la evolución anual del PIB per cápita en España desde el año 1960, donde se era de 147€, hasta la actualidad:

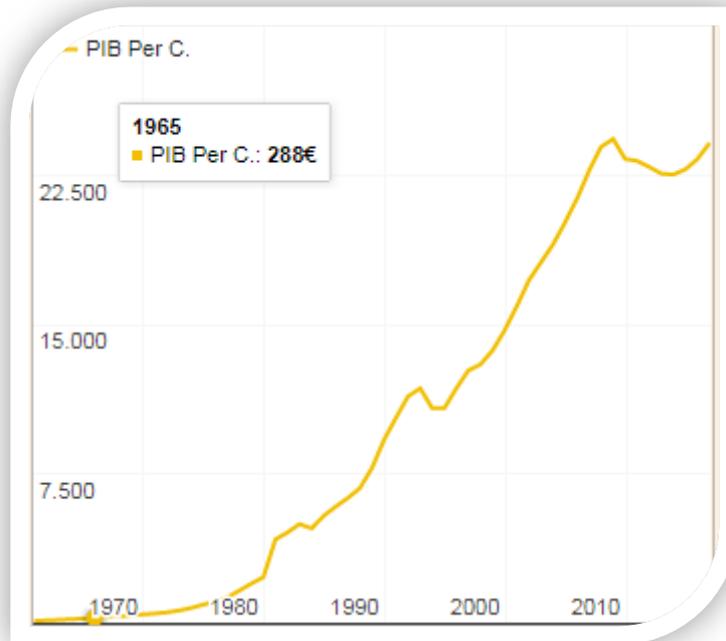


Figura 52. Evolución anual del PIB per cápita en España

Fuente: www.datosmacro.com

NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN

En este caso, se va a proceder a estudiar el nivel de formación de la población adulta (de 25 a 64 años).

Este indicador, que separa los diferentes grados educativos alcanzados por la población en función de diferentes niveles, se encuentra directamente relacionado con el desarrollo y los niveles de empleo de la sociedad, formando parte de los indicadores de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea, dentro del apartado de Inclusión social, siendo un indicador de carácter complementario.

Los distintos niveles en los que se divide el grado educativo de la población, de acuerdo a la CINE-2011 y a la CNED-2014 son:

- ❖ Nivel 0-2: preescolar, primaria y 1ª etapa de educación secundaria.
- ❖ Nivel 3-4: 2ª etapa de educación secundaria y postsecundaria no superior.
- ❖ Nivel 5-8: 1º y 2º ciclo de educación superior y doctorado.

Los siguientes gráficos muestran, por tanto, el nivel de formación de la población adulta, tanto en hombres como en mujeres:

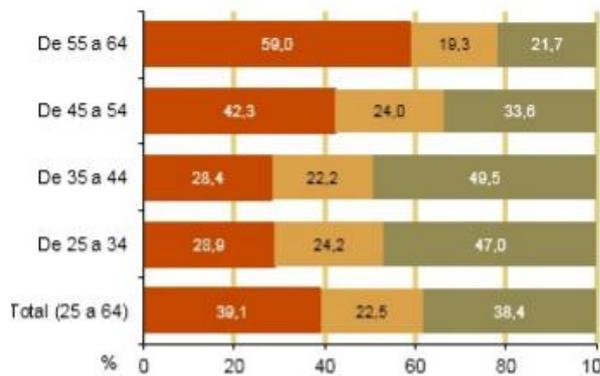


Figura 53. Nivel de formación (mujeres)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

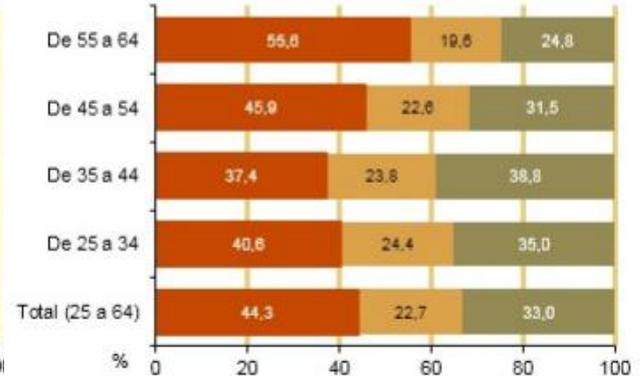


Figura 54. Nivel de formación (hombres)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

RELACIÓN ENTRE EL TURISMO Y LA SOCIEDAD

La sociedad actual es un conjunto de personas que se caracterizan por un conjunto de necesidades, que tratan de satisfacer de la mejor forma posible, mediante el aprovechamiento de las distintas posibilidades de las que disponen.

Una de estas necesidades es el esparcimiento. El esparcimiento podría definirse como un conjunto de experiencias que proporciona un sentimiento de gozo, de satisfacción a las personas que lo practican.

De esta forma, las personas disfrutan de este tipo de experiencias por sí mismas, experimentando un elevado número de significados positivos en el propio hecho de vivir la experiencia.

Lógicamente, las experiencias de esparcimiento no se limitan solamente a un estado emocional o mental, sino que requerirán necesariamente de algún tipo de acción. Además, dichas experiencias de esparcimiento se encontrarán influenciadas tanto por el entorno cultural y social de los individuos, como por su experiencia personal y lo que se denomina etapa de la vida, en la que cada individuo se encuentra.

Uno de los modos en los que las personas tratan de resolver esta necesidad son los viajes y el turismo.

Lógicamente, el turismo y los viajes no son los únicos modos de satisfacer esta necesidad, sino que compiten con otras alternativas, mayoritariamente más económicas como puede ser hacer deporte, leer, o incluso pasar cierto tiempo en el bar con los amigos.

Además, es necesario remarcar que el esparcimiento no es una necesidad básica, por lo que los individuos tenderán a satisfacer este tipo de necesidades en un primer lugar.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por ello, no parece muy descabellado pensar que el sector de la población que buscará una mayor satisfacción de estas necesidades serán aquellos con unas rentas medias o medias- altas; además de algunos casos como personas sin cargas familiares o económicas, jóvenes recién titulados que se encuentran en sus primeros años de desempeño laboral, estudiantes, jubilados, etc.

Algunas versiones sostienen que el ámbito de esta sociedad es más una cuestión pública que una cuestión privada, dado que existen ciertas políticas públicas encaminadas a que una mayor parte de la población tenga acceso a este bienestar. Un ejemplo de ello son los denominados Programas del Inmerso, en los que una parte del viaje se encuentra subvencionada por dicha institución estatal, y que posibilitan a las personas en edad de jubilación la realización de un turismo más adaptado a sus necesidades; y reducen el efecto de la estacionalidad en muchas zonas turísticas de España, dado que dichos viajes suelen realizarse en períodos considerados como “fuera de temporada”, principalmente en los meses de octubre, noviembre, marzo y abril.

Históricamente, el ser humano siempre se ha caracterizado por su carácter profundamente social. Dentro de ese carácter se encuentra el elemento social de querer escapar de todo, aunque sea de forma momentánea, dejando así el ambiente cotidiano, sin preocuparse demasiado por el lugar al que ir, aunque con la preferencia lógica de viajar a un ambiente más agradable del que se vive la rutina del día a día.

En este caso particular del turismo, dicho elemento de escape supondrá el factor primordial para el deseo de viajar, incluyendo además la generación de una necesidad.

Por tanto, las necesidades, motivos y motivaciones suponen los motores que impulsan la conducta humana, teniendo una importancia capital en la activación de los distintos ámbitos que afectan al turismo.

El motivo se da en el momento en el que una persona tiene un impulso, que a su vez genera una necesidad, creando después de ella una sensación de insatisfacción, que no cesará hasta que esa necesidad se haya satisfecho.

En cuanto a los motivos que impulsan a una persona hacia el turismo, pueden dividirse en motivos externos y motivos intrínsecos:

- ❖ **Motivos externos (factores de arrastre):** se trata de aquellos que pueden influir en el turista en cuestión, hasta el punto que provocan en el mismo una determinada motivación y la posterior decisión.
- ❖ **Motivos intrínsecos (factores de empuje- *push factors*):** se encuentran relacionados con los deseos intangibles de los turistas: relacionándose de esta forma con una carencia de aspectos imprescindibles, necesarios para conservar la vida. Por ejemplo, una falta de descanso puede llevar a una situación de fatiga, que a su vez genera una necesidad de viajar.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En cuanto a las motivaciones que impulsan a los viajeros a realizar un viaje determinado, la Organización Mundial del Turismo establece tres tipos de motivaciones:

Motivaciones personales:

- ❖ Necesidades de contacto con la naturaleza
- ❖ Necesidad de conocimientos.

Motivaciones familiares.

- ❖ Necesidad de encontrar un cierto estilo de vida familiar que la vida cotidiana impide.

Motivaciones sociales

- ❖ Necesidad de imitación.
- ❖ Necesidad de singularidad o como distinguirse del grupo.

Aunque, es preciso señalar que esta visión se considera un poco incompleta. Por ello, otras fuentes señalan un catálogo de motivaciones mucho más extenso:

Motivaciones recreativas:

- ❖ Motivación deportiva.
- ❖ Motivación de aventura.
- ❖ Motivación de sol y playa.
- ❖ Motivación rutera.
- ❖ Motivación campestre
- ❖ Motivación interpersonal.
- ❖ Motivación de salud.
- ❖ Motivación de compras.

Motivaciones culturales:

- ❖ Motivación étnica
- ❖ Motivación espectáculos o acontecimientos programados.
- ❖ Motivación monumental.
- ❖ Motivación urbana.

Motivaciones profesionales:

- ❖ Motivación comercial o de negocios.
- ❖ Motivación de congresos.
- ❖ Motivación educativa o formativa.
- ❖ Motivación de incentivos.

Para finalizar, señalar que la mayoría de los turistas no se decantan por un motivo en particular, sino que se definen en base a una serie de alternativas en las que se combinan tanto motivos como necesidades.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Es posible además, que los miembros del mismo grupo, aunque realicen las mismas actividades, se encuentren satisfaciendo unas necesidades distintas, o son impulsados por motivos distintos.

Como se ha indicado, las necesidades iniciales y los motivos pueden desempeñar un papel dominante en el turismo, aunque no son los únicos factores sociales que lo condicionan, sino que es necesario tener en cuenta también distintos fenómenos como las influencias sociales, las concepciones culturales y las creencias religiosas, entre otros.

NUEVAS TENDENCIAS DEL SECTOR TURÍSTICO

El sector turístico, al igual que cualquier sector de la actividad económica, ha evolucionado de una forma muy destacada en los últimos años. Algunos de los factores que han contribuido a ello han sido la Globalización y el gran desarrollo de los medios de transporte, que han hecho posible un acceso del turismo a la gran mayoría de la población de los países desarrollados.

Además de ello, como es lógico, la competitividad entre los distintos destinos turísticos ha aumentado, unos destinos que luchan entre sí por conseguir clientes, los cuales disponen de una amplia oferta para elegir.

Esta situación obliga a dichos destinos turísticos a hacer las cosas lo mejor posible, optimizando y mejorando el uso de los recursos de los que disponen, para tratar de lograr el mejor posicionamiento posible en el mercado.

En palabras de Geira Landeira, G. autor de *“Dream Society and changes in tourism activity”*, es importante que las diferentes empresas, organizaciones e instituciones responsables dentro de este ámbito tengan en cuenta, además de los cambios económicos y sociales, las modificaciones en los valores y modos de pensar que se producen en los diferentes segmentos poblacionales, así como las implicaciones que los mismos pueden tener en la demanda turística

Por otra parte, en el libro *“Cambio social y ocio turístico en el siglo XXI”*, el profesor Antón Álvarez Sousa señala que el turismo es un subsistema que se encuentra formando parte de un sistema social más amplio, por lo que para entender los cambios que se dan en dicho sistema será necesario entender primero los cambios de estructura acontecidos en el sistema social más amplio, del que éste forma parte.

Además, el mismo autor señala que la influencia de los distintos subsistemas en el turismo es tan fuerte que según los estudios realizados por la OMT, la AIT (*Alliance Internationale de Tourisme*) o la WWTTC (*World Travel & Tourism Council*), los factores que van a condicionar el turismo en el futuro provienen más de elementos externos –exógenos– al propio sistema turístico

En cuanto a los factores que condicionarán la demanda turística en el futuro, el propio Álvarez Sousa señala dos tipos:

- ❖ **Factores exógenos:** se trata de elementos externos al turismo, pero que condicionan al mismo. Algunos de estos factores son: (condiciones

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

económico-financieras, tecnología, políticas de liberalización, cambios socio demográficos, nivel cultural, riesgos globales, etc.

- ❖ **Factores endógenos:** son aquellos propios del sistema turístico en su conjunto, que definen la evolución del mismo.

Además de estos factores, existen otros factores que afectarán al devenir del sector turístico:

- ❖ **Cambios socio-demográficos:** se llevan a cabo importantes cambios en referencia a la estructura de la población de los países tradicionalmente receptores de turismo. Por ello, la tendencia de la población es la de una estructura claramente envejecida, que dispone de un elevado número de población envejecida en relación con las personas jóvenes.
- ❖ **Cambios en la estructura familiar:** tradicionalmente, las familias se han caracterizado por tener un carácter nuclear, encontrándose conformadas en su mayoría por un padre y una madre y caracterizándose por una relación muy estrecha entre los miembros de la misma, donde pasar tiempo en familia era muy importante. Pero, en la actualidad, la realidad ha cambiado y muchas personas viven en familias “*postnucleares*”, en las que sus miembros consumen una gran cantidad de ocio y turismo, determinado principalmente por sus características demográficas.
- ❖ **Nuevas corrientes ideológicas:** tales como la creciente preocupación por la sostenibilidad del medio ambiente, la autenticidad cultural y la equidad social.
- ❖ **Globalización- relocalización:** la antigua creencia de que todo se explica a partir de un Estado contenedor, que a su vez se equipara con la sociedad se vio superada a finales del siglo XX por distintos acontecimientos, mediante los cuales el estado dejó de equipararse con la sociedad. Uno de esos acontecimientos fue el turismo, que hizo posible que las personas pudieran moverse entre fronteras y conocer otro tipo de personas y culturas.
- ❖ **Sociedad de la información:** la sociedad actual ha sufrido un cambio drástico, que ha hecho que pase de ser una sociedad industrial basada en la fabricación de productos materiales, a un modelo de sociedad en el que la información y el conocimiento suponen recursos fundamentales.
- ❖ **Cambios en el sistema de comunicación:** se trata de cambios producidos entre los distintos integrantes del proceso turístico: los productores de recursos y servicios, los Turoperadores, Agencias de Viajes y turistas. El principal cambio en la comunicación llevada a cabo por dichos elementos es la flexibilización de la misma, de forma que se rompe el tradicional proceso jerárquico y se posibilita una comunicación reflexiva entre los distintos integrantes del sistema.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Según el estudio realizado por el investigador de la Universidad da La Coruña Grial Leira Landeira titulado: *Dream Society and changes in tourist activity*, las tendencias concretas que caracterizarán el futuro del turismo mundial en el siglo XXI, que presumiblemente se desarrollarán por el efecto de dichos factores, cabe destacar las siguientes:

- 1. Tratamiento de los datos:** los factores anteriores condicionarán tanto la demanda como la oferta turística.



En lo que se refiere a la demanda, las exigencias de los turistas aumentarán notablemente, dado que las nuevas generaciones se han desarrollado en unos ambientes distintos a sociedad tradicional, siendo una sociedad más consumista, exigente y con unos consumidores mucho más experimentados y con un mayor conocimiento del mundo que les rodea.

El estudio realizado por la Organización Mundial de Turismo en referencia a las tendencias del turismo en 2020 identifica las siguientes:

- ❖ **Aumento de las distancias de los sitios visitados.**
- ❖ **Mayor importancia de la tecnología dentro del proceso turístico.**
- ❖ **Los clientes se convierten en los actores principales del proceso:** mediante la utilización de tecnologías B2C, C2B, B2B, B2C, C2B, C2C, etc.
- ❖ **Polarización de los gustos turísticos:** situándose la tranquilidad frente a la necesidad de aventura como extremos.
- ❖ **Aumento del número de destinos insólitos.**
- ❖ **Aumento del número de destinos centrados en la imagen.**
- ❖ **Mayor número de campañas enfocadas a la idea de sostenibilidad ambiental.**

2. Nuevos destinos turísticos:

Como se ha señalado anteriormente, la Organización Mundial del Turismo ha estudiado las tendencias del turismo en el año 2020. En lo que respecta a los principales destinos, se encuentran recogidos en la siguiente tabla:



Rango	Países	Llegadas turistas (millones)	Cuota mercado (%)	Incremento tasa de mercado (%)
1	China	137,1	8,6	8
2	EE.UU.	102,4	6,4	3,5
3	Francia	93,3	5,8	1,8
4	España	71	4,4	2,4
5	Hong Kong	59,3	3,7	7,3
6	Italia	52,9	3,3	2,2
7	Reino Unido	52,8	3,3	3
8	México	48,9	3,1	3,6
9	Rusia	47,1	2,9	6,7
10	Rep. Checa	44	2,7	4

Tabla 23. Principales destinos a nivel mundial (2020)

Fuente: O.M.T.

En cuanto a los países emisores, los principales se recogen en la siguiente tabla:

Rango	Países	Llegadas turistas (millones)	Cuota mercado (%)
1	Alemania	163,5	10,2
2	Japón	141,5	8,8
3	EE.UU.	123,3	7,7
4	China	100	6,2
5	Reino Unido	96,1	6
6	Francia	37,6	2,3
7	Países Bajos	35,4	2,2
8	Canadá	31,3	2
9	Rusia	30,5	1,9
10	Italia	29,7	1,9

Tabla 24. Países emisores

Fuente. O.M.T

En los gráficos anteriores e observa que los países que conforman las zonas de Europa, Norteamérica y este de Asia, además de china supondrán un papel destacado en el futuro del turismo mundial.

El resto de las zonas, aunque no dejan de ser destacadas, jugarán un papel secundario.

3. Influencia de la Sociedad de Información:

Para estudiar la influencia de la Sociedad de Información en el Turismo se ha tenido en cuenta la información recogida en el Estudio sobre el Comercio Electrónico B2C 2015- Edición 2016, que fue elaborado por el observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI (onstsi), entidad perteneciente al Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.



PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En primer lugar, el estudio destaca una cierta madurez de los compradores online, que presentan los siguientes hábitos:

- ❖ Las compras para el hogar destacan sobre las demás, representando un 92% sobre el total.
- ❖ La frecuencia de compras es irregular, donde 6 de cada 10 compradores reconoce no tener una frecuencia de compra fija.
- ❖ La importancia de la búsqueda online aumenta su importancia como principal elemento de comparación de precios y búsqueda de información, dado que un 74,1% de los compradores online terminan utilizando este método.
- ❖ Las páginas web que venden la mayoría de sus productos o su exclusiva por internet representan el primer canal de compra, seguidas por las páginas web del fabricante y establecimientos físicos.

Por otro lado, el nuevo perfil del comprador es el de mujeres residentes en poblaciones de más de 100.000 habitantes, de clase media con edades entre 35 y 49 años y, en menor medida, 15 a 24 años y sin hijos.

Los principales obstáculos para los usuarios online son la seguridad de la red y la imposibilidad de comprobar el producto físicamente.

Por otra parte, en cuanto a la experiencia de compra, el estudio recoge las siguientes conclusiones:

- ❖ El 14,8% de los compradores tuvieron distintos problemas a la hora de realizar compras por internet.
- ❖ Un 16,6% de los usuarios devolvieron algún producto en el año de estudio.
- ❖ Los usuarios señalaron los costes de envío y las garantías de devolución o cambio como principales obstáculos en lo que respecta al aumento de la frecuencia y volumen de compra.

La siguiente gráfica muestra la evolución del volumen total de comercio electrónico B2C (millones de euros) durante los años 2007 y 2015:

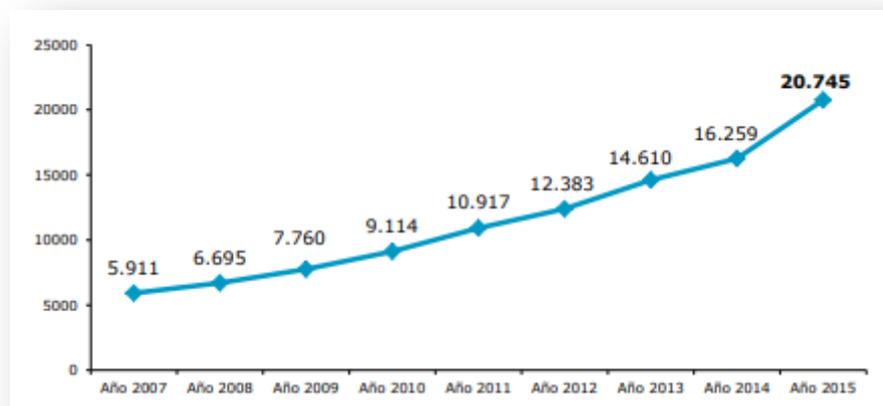


Figura 55. Comercio electrónico B2C

Fuente: Panel Hogares, ONTSI

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En cuanto al gasto medio anual que realiza cada individuo, se recoge en el siguiente gráfico:

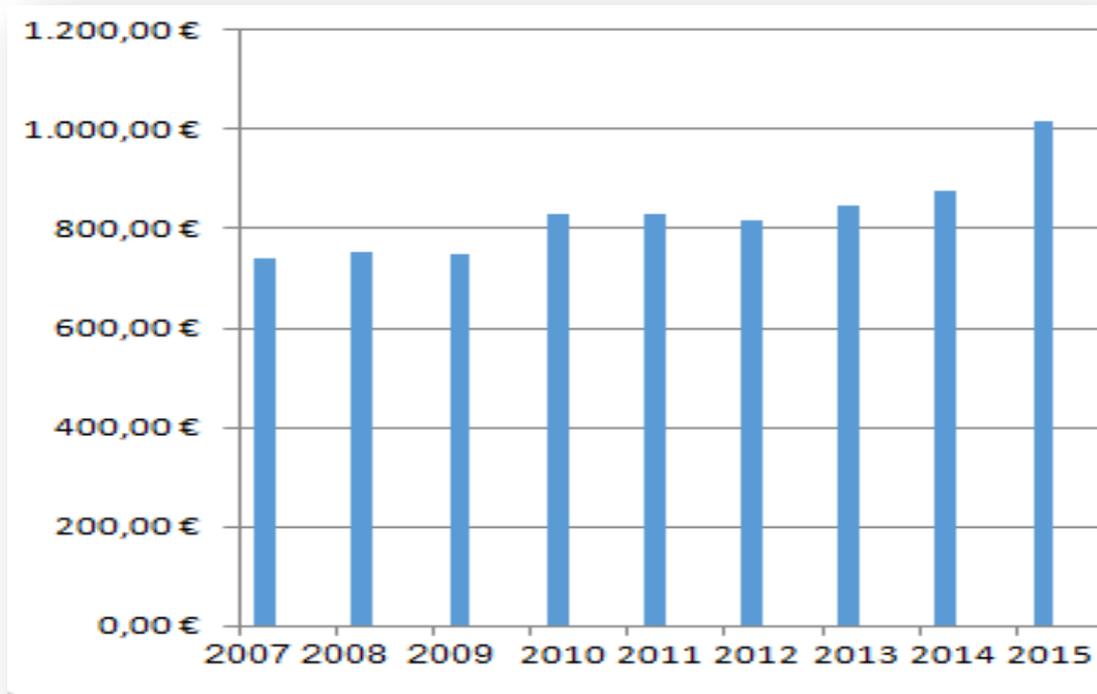


Figura 56. Gasto medio anual de los consumidores de comercio electrónico

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del Panel Hogares, ONTSI

En referencia a las categorías de productos que se compran de forma online por los usuarios españoles, se encuentran recogidas en la siguiente tabla, extraída también del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Categorías	% Compradores	Número absoluto de compradores
Billetes de Transporte	43,3%	8.843.884
Entradas a Espectáculos	40,4%	8.244.624
Ropa, Complementos y Artículos Deportivos	40,0%	8.168.690
Reservas Alojamiento y Paquete Turístico	39,8%	8.117.514
Electrónica: Imagen, Sonido, Comunicaciones, Hardware	16,1%	3.292.939
Libros, Revistas, y Periódicos	15,2%	3.106.203
Alimentación Bazar	15,2%	3.107.446
Smartphones y Tabletas	14,6%	2.979.873
Servicios Financieros y Seguros	13,3%	2.718.225
Juquetes, Juegos de Mesa y Juegos en Red	13,0%	2.646.401
Electrodomésticos, Hogar y Jardín	11,8%	2.403.597
Servicios Personales, Experiencias y Sensaciones	10,7%	2.182.694
Restaurantes	10,2%	2.084.447
Ocio al Aire Libre	9,1%	1.849.632
Joyería y Relojes	9,1%	1.861.284
Alquiler de Coches y Motor	9,0%	1.839.442
Servicios de Internet y Telefonía	8,5%	1.736.323
Aplicaciones y Software	6,8%	1.391.939
Películas, Música y Videojuegos Para Recibirlos en Formato Físico	6,3%	1.293.898
Descarga, o Servicio Online, de Películas, Música y Videojuegos	6,3%	1.285.655
Juegos de Azar, Concursos, Apuestas y Lotería	5,1%	1.037.606
Artículos de Coleccionismo y Antigüedades	3,4%	685.970
Otros	15,3%	3.122.649

Figura 57. Categorías de productos comprados online

Fuente: Panel Hogares, ONTSI

Es necesario destacar el porcentaje de compradores que reservan reservas de alojamientos y artículos deportivos, que supone prácticamente un 40% del total, con algo más de 8.100.000 compradores, siendo unos de los bienes y servicios más comprados, con un aumento esperado todavía mayor.

Por otro lado, los servicios personales, experiencias y sensaciones suponen un 10,7% y un 9,1% respectivamente.

Hay que tener en cuenta también que entre los compradores de ocio y turismo, la gran mayoría tiene una experiencia previa, habiendo realizado dicha compra con anterioridad.

Para finalizar, señalar un caso curioso, como es la empresa Iberia; que se encuentra entre una de las que más facturación obtiene a través del comercio electrónico.

4. *Dream Society*. sacudidas emocionales y turismo:

La teoría de la Dream Society fue formulada por el escritor Rolf Jensen en el libro *“The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business”*, publicado en el año 1999.

En dicho libro, el autor sostiene que, en una época marcada por la ciencia, el racionalismo, y los análisis del pragmatismo, las emociones, las historias y las narrativas vuelven a ocupar un papel destacado en la sociedad.

De esta forma, en las propias palabras del autor:

The Dream Society

“la sociedad del ensueño sugiere eso mismo”, por lo que “el mercado de los sueños reemplazará gradualmente al mercado basado en la realidad de la información” o, dicho de otra manera, “el mercado de sensaciones eclipsará al mercado de productos tangibles” (Jensen, 1999: 3-4).

Por tanto, la propia búsqueda de experiencias y sensaciones vitales de la propia Sociedad del Ensueño lleva a que las propias empresa se preocupen más, si cabe, por las relaciones impersonales, romance, familia, amistad, vecinos... A su vez, dichas empresas desarrollarán nuevas formas de aprovechar el mercado que ofrece la convivencia, la amistad y el amor.

En palabras del propio autor, una de las necesidades más destacas de los individuos de la sociedad actual es la de *“transformarse en otra persona”*, de forma que no se sea *“uno mismo”*.

Aunque lograr esta transformación no es fácil, ya que en la vida cotidiana las constricciones sociales impiden, en gran medida este cambio personal.

Es ahí donde el turismo juega un papel destacado, ya que las experiencias turísticas llevan a una serie de emociones, donde las personas consiguen su transformación profesional:

- ❖ **Juego de roles:** se trata de personas que se transforman en el propio producto turístico, transformándose en otras personas por un tiempo.
- ❖ **Ejemplo:** ser minero por una semana, la experiencia turística en la vida de un minero.
- ❖ **Viaje para descubrir otros estratos sociales:** visitar las zonas en las que viven las personas de distintos estratos sociales, ser recibidos y hospedados por ellos, comer y dormir en sus casas.
- ❖ **Volver a la niñez:** simulando el ambiente de esa época, la forma en la que se vivía, etc.; una realidad que ya no existe pero que sí puede recrearse.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Vivir acontecimiento del pasado:** como guerras, batallas, revoluciones... Ya existen empresas que simulan estas condiciones históricas, similares a la grabación de películas.
- ❖ **Simular a Robinson Crusoe:** siendo los turistas abandonados en un medio hostil en el que sea necesario desarrollar sus propias habilidades de supervivencia: como puedan ser la construcción de una cabaña, recolección, caza, pesca, búsqueda de agua, etc.
- ❖ **Transformación en habitantes de otras culturas:** viviendo entre los nativos de dicha cultura, compartiendo el día a día con ellos, para compartir experiencias conjuntas.
- ❖ **Turismo responsable:** se trata de una tendencia en la que los propios turistas se caracterizan por tener una conciencia social, acudiendo a zonas azotadas por desastres naturales, guerras, etc. El primer ejemplo de ello en España fue el desastre del Prestige.

5. *Turismo de espiritual y de meditación:*

El Turismo espiritual y de meditación es una de los nichos del mercado con un mayor desarrollo presente y una esperada explosión en el futuro.

Según informaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT), las entidades de peregrinación religiosa más importantes del mundo son visitadas anualmente por más de 330 millones de personas. El mismo estudio, arroja el dato de que esta modalidad turística genera más de 13,7 billones de dólares a nivel mundial.



Por otra parte, la Oficina de la Industria de Viajes y Turismo de Estados Unidos señaló que la cifra total de viajeros que decidieron realizar una peregrinación de carácter espiritual entre los años 2005 y 2009 ascendió un 30%, hasta llegar a la cifra total de 909.000. Esta misma fuente señala que 1 de cada 4 personas que hacen turismo es EE.UU se encuentra interesado en esta modalidad turística.

La finalidad principal de esta modalidad turística es encontrarse a sí mismo, siempre dentro de un ámbito de relajación, que no necesariamente involucra la religión.

Mediante la realización de diversas actividades se busca escapar de la rutina del día a día mediante el conocimiento y una conexión más elevada con la naturaleza y el medio ambiente. Algunas de estas actividades son:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ Yoga
- ❖ Meditación
- ❖ Siatsu
- ❖ Taichí
- ❖ Spa, tratamientos de belleza y curación
- ❖ Retiros espirituales
- ❖ Seminarios
- ❖ Actividades deportivas
- ❖ Etc.

Aunque el turismo de meditación también puede incluir la visita a monasterios e iglesias, en este apartado se analizará el hecho de la realización de actividades de carácter espiritual, más que del lugar en el que se realizan.

A nivel internacional, el destino internacional más importante es India, aunque existen otros destacados como:

- ❖ Tailandia
- ❖ Machu Pichu (Perú)
- ❖ Pirâmides de Guiza (Egipto)
- ❖ Stonegehenge (Inglaterra)

En lo que respecta a España, el Camino de Santiago es el principal destino de turismo espiritual del país. Las estadísticas de la Oficina de Atención al Peregrino destacan que el número total de peregrinos que realizaron el Camino de Santiago en el año 2017 fueron 301.036 peregrinos, casi al 50% en relación hombres/ mujeres, la mayoría de ellos habiéndolo realizado a pie.

En cuanto a la modalidad de Turismo de Meditación, es preciso señalar que el número de usuarios que practican este tipo de actividades ha aumentado de forma destacada en nuestro país.

Conscientes de ello, algunos gimnasios ofrecen actividades y tratamientos que se encuentran basados en filosofías orientales y estilos de vida.

Según la Consultora española especializada en Turismo, Consultur, los centros espirituales en España solamente suponen el 3,6% del total de la oferta *Wellness*, con un total de 21 establecimientos. La mayoría de estos establecimientos, alrededor de un 52%, se encuentran situados en las Comunidades de Galicia, Andalucía y Extremadura.

Uno de estos establecimientos es el Cortijo Carranque, que aparece en algunas páginas web especializadas del sector.



Figura 58. Cortijo Carranque

Fuente: <https://www.cortijocarranque.com>

Este cortijo, que se encuentra situado en pleno Parque Natural de las Nieves, cuenta con piscina, jardín, terraza y una pequeña capilla. Cuenta, además, con dos habitaciones reservadas para largas estancias.

Las instalaciones de este establecimiento favorecen el retiro tanto individual como grupal, la recogida religiosa y espiritual y la toma de un período sabático.

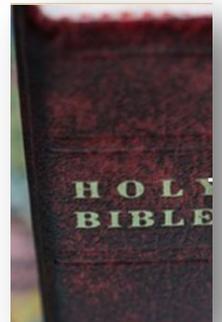
6. Turismo católico y evangélico:

Una encuesta publicada por la consultora Win/Gallup, señalaba que un porcentaje del 63% del total mundial se considera religiosa, lo que supone un número superior a 4 billones de personas.

Además, el mismo estudio señala que el total de personas que deciden realizar cada año una peregrinación religiosa en alguno de los lugares sagrados de todo el mundo es superior a 300 millones. Este total de personas generan un beneficio superior a 18.000 millones de dólares en los países que visitan.

En el caso de España, el Camino de Santiago representa el destino religioso por excelencia dentro del territorio español, recibiendo a millones de visitantes todos los años. Además de este destino, existen otras muchas modalidades de este tipo de turismo:

- ❖ **Fiestas religiosas:** la forma en la que se vive la Semana Santa en España la convierte en una celebración de la que muchos turistas extranjeros quieren disfrutar, habiéndose ganado el derecho algunas de ellas de Fiestas de Interés Turístico Internacional. Además de ello, dentro de esta categoría destacan el Misterio de Elche o la celebración del Corpus Christi en Toledo.



PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Romerías anuales:** se trata de eventos en los que se vive la fe y se disfruta de ambiente festivo en un ambiente de comunidad. Entre estas romerías destacan la del Rocío, la de Nuestra Señora de la Cabeza, San Benito Abad, Octava del Corpus y San Isidro, la Virgen de Gracia o Nuestra Señora de la Barca.
- ❖ **Monasterios patrimonio de la Humanidad:** ejemplos de este tipo de monasterios son: el Monasterio de Guadalupe (Extremadura), el Monasterio de Poblet (Cataluña), Monasterio y Real Sitio de San Lorenzo de El Escorial (Madrid), y los Monasterios de Yuso y Suso (La Rioja).
- ❖ **Grandes catedrales:** en España pueden encontrarse numerosas catedrales con distintos estilos arquitectónicos, como lo son las de estilo gótico: Catedral de Burgos, modernistas: Sagrada Familia o Andalucía, o diferentes estilos.
- ❖ **Destinos Jubilares:** se trata de otra de las razones por las que una ciudad recibe un mayor número de visitantes. Algunos ejemplos de estos destinos son: Tarragona (cuyo conjunto arquitectónico es considerado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco), Utrera (Andalucía), Santiago de Compostela (Galicia), Caravaca de la Cruz (Murcia), Santo Toribio de Liébana (Cantabria)

DESCONEXIÓN TECNOLÓGICA:

Un estudio publicado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) sostiene que un 25% de los españoles se encuentran adictos al uso de teléfonos móviles u otros dispositivos similares.

Las causas para ello, según el psicólogo valenciano Miguel Perelló son las siguientes:

- ❖ Facilidad de acceso.
- ❖ Rapidez de conexión.
- ❖ Experiencias que ofrece el uso de estos dispositivos.
- ❖ Escape temporal.
- ❖ Tensiones que ofrece.
- ❖ Estatus social simbolizado.

El mismo psicólogo sostiene que las adicciones a los dispositivos móviles presentan los siguientes rasgos:

- ❖ Comportamientos compulsivos.
- ❖ Ansiedad, provocada por la falta de acceso a ellos.
- ❖ Posible irritabilidad de los individuos.
- ❖ Episodios ocasionales con estallidos de ira y violencia.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Las terapias propuestas para tratar de paliar los efectos de este fenómeno tecnológico son la desconexión total, o el acceso ocasional bajo un estricto control.

Lo que suele hacerse es dejar los aparatos electrónicos en un lugar determinado, como puede ser un cajón o incluso una caja de seguridad, y permitir al sujeto solamente unas pocas consultas diarias.

Un estudio realizado por la empresa Edenred y la consultoría Ipsos sostiene que el porcentaje de empleados españoles que se siente solicitado por la empresa en la que trabaja una vez terminada su jornada laboral es del 65%; aunque esta cifra alcanza el 90% en el caso de los directivos.

Aunque ha habido ciertos avances en lo que respecta a esta materia, dado que la empresa de Seguros AXA se convirtió en el pasado año en la primera empresa española en incluir la posibilidad de que sus empleados apaguen el móvil una vez que salgan del puesto de trabajo.

Este fenómeno no incumbe solamente a los trabajadores y sus empresas, sino que ha influido en los establecimientos turísticos y su gestión, de forma que algunos de ellos han comenzado a ofrecer los servicios de las denominadas “*curas de detox*”, donde los huéspedes pueden alejarse del ruido y el estrés del día a día, dejando de lado el uso de sus dispositivos móviles por unos días.

Algunas casas rurales que han comenzado a ofrecer este tipo de servicios son La Fabriquina en Asturias, y *Mas Els Terrats* (Gerona), aunque no son los únicos, dado que algunas cadenas como Vincci Hoteles y Barceló Hotels & Resorts han comenzado a incluir esta experiencia en los alojamientos que ofrecen a sus huéspedes.

PREPARACIÓN DE EXÁMENES OFICIALES Y OPOSICIONES:

Según informaciones del diario El País, la Administración General del Estado español ha convocado un total de 4725 plazas, a fecha de 29 de enero de 2018, una convocatoria de plazas que todavía corresponde a la oferta de empleo público del período 2017, siendo una oferta un 65% superior al del período anterior.

Por su parte, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) prevé más de 100.000 solicitudes de examen.

Otro hecho destacable de este año ha sido la convocatoria de un total de 800 plazas de acceso al cuerpo general administrativo de la Administración del Estado mediante libre acceso, hecho que no se producía desde el año 1992.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La siguiente imagen muestra la distribución de dichas plazas:

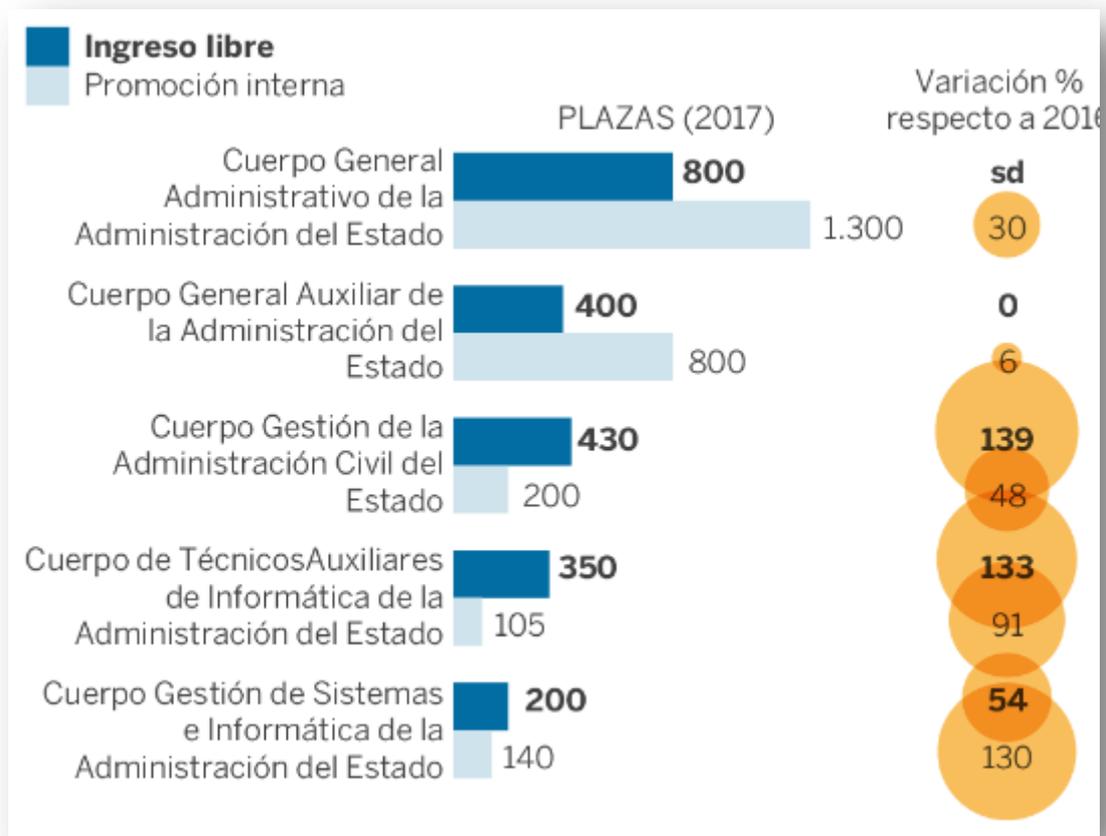


Figura 59. Oferta Pública de empleo (2017)

Fuente: Ministerio de Hacienda y Administración Pública

Desde hace algunos años, existe una industria en torno a los exámenes oficiales, que cuenta con una amplia red de academias, editoriales, centros de formación y preparadores específicos en cada oposición.

Una de esas figuras es el preparador, que se encarga de guiar a las personas que se encuentran preparando su examen durante todo ese proceso.

Uno de los requisitos que el Consejo General del Poder Judicial (C.G.P.J.) impone para ser es pedir un permiso de compatibilidad, si se realizan más de 75 horas anuales en este tipo de modalidad.

Otra opción también son las academias y escuelas que preparan a los candidatos para dichos examen. El portal web www.emagister.com ha elaborado un ranking con las mejores academias para ello. Los cinco primeros lugares son ocupados por las siguientes:

- ❖ **Edil formación:** se trata de una empresa que ofrece cursos y formación online.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **MasterD Oposiciones:** es una escuela con más de 24 centros de formación en España y más de 20 años de experiencia.
- ❖ **Abalar Academia de Seguridad:** este centro se ubica en Madrid capital y se encuentra especializado a la formación de candidatos a las distintas convocatorias a fuerzas y cuerpos del estado.
- ❖ **Global FP:** este centro utiliza, en gran medida, las nuevas tecnologías en el proceso de preparación de los alumnos.
- ❖ **Instituto Europeo:** es una institución que se encuentra enfocada, en su mayor medida, a la preparación de distintos concursos a la Unión Europea.

Otra de las vertientes de este fenómeno son los alojamientos para opositores y estudiantes. Un ejemplo de ello fue la apertura del primer hotel solamente para estudiantes en Madrid en el año 2014.

Además de esta iniciativa, existen un elevado número de Residencias para estudiantes y opositores, que se encuentran principalmente en la ciudad madrileña.

Estos lugares ofrecen un ambiente tranquilo y relajado en el que se pueda estudiar dichos exámenes oficiales. En algunos casos suelen encontrarse gestionados por entidades próximas a la Iglesia Católica e incluso algunos de ellos cuentan con monjas y monjes entre su personal.

Por último, se considera necesario señalar que este tipo de entidades ofrecen todos los servicios que puede ofrecer un hotel o establecimiento similar, aunque la forma de llevarlos a cabo es más familiar, más cercana.

e) ANÁLISIS LEGISLATIVO

COMPETENCIA EN MATERIA TURÍSTICA

LEY 48/1963, DE 8 DE JULIO, SOBRE COMPETENCIA EN MATERIA TURÍSTICA

Esta ley concretiza los conceptos de actividad turística, y empresa de hostelería; junto con las funciones concretas del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.

Actividad turística: la actividad turística se basa en la existencia de un fenómeno turístico que se materializa en un conjunto de hechos, actos y negocios.

Empresa de hostelería: son las entidades que proporcionan habitación o residencia a las personas, además de otros servicios complementarios.

Alojamientos turísticos: los alojamientos turísticos proporcionan habitación a las personas en diversas situaciones turísticas. Pueden ser albergues, campamentos, bungalows, apartamentos u establecimientos similares.

Según el CNAE 9000 las hospederías pertenecen al grupo I- Hostelería. Dentro de este grupo, se encuentran dentro del subgrupo 552: Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.

La definición que se aporta para las hospederías es la siguiente:

Hospedería: *es la forma clásica del hospedaje del peregrino en los monasterios. Están regidas, bien por la propia orden monástica o por empresas hoteleras, manteniendo su valor histórico. No obstante, no tienen por qué ser sólo conventos, también suelen estar enclavados en otros edificios históricos alejados de los centros urbanos de las poblaciones. Hay que decir, que no existe una diferencia exacta entre hospedería y hostería aunque podemos diferenciarlos por su uso regional. Mientras que en el norte de España este tipo de establecimientos hoteleros reciben el nombre de hosterías, en el sur son más conocidos como hospederías.*

DECRETO 231/1965, DE 14 DE ENERO, POR EL QUE SE APRUEBA EL ESTATUTO ORDENADOR DE LAS EMPRESAS Y DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS PRIVADAS

Ámbito de aplicación:

De esta ley se extraen una serie de conceptos:

Actividades Turísticas Privadas: son las actividades que se influyen o relacionan con el turismo de forma directa o indirecta. Implican una prestación de servicios al turista: transporte, venta de distintos bienes y servicios y las profesiones turísticas en general.

Por tanto, se consideran «Empresas Turísticas Privadas»:

- ❖ Empresas de hostelería.
- ❖ Alojamientos turísticos de carácter no hotelero.
- ❖ Agencias de viajes.
- ❖ Agencias de información turística.
- ❖ Restaurantes.
- ❖ Otras empresas que prestan servicios relacionados con el turismo.

Por otro, lado, las empresas turísticas no pueden reservar la totalidad de sus plazas, debiendo dejar un porcentaje de ellas libre a disposición de los clientes.

Titularidad y apertura de los establecimientos:

El ejercicio de la actividad turística se considera libre, siempre que se cumplan los requisitos correspondientes,

Existe la posibilidad de solicitar un certificado al Ministerio que indique si la actividad a ejercer se considera turística o no, en el caso de que la empresa se encuentre proyectada.

Nombre y publicidad:

No pueden utilizarse palabras como turismo o turístico en el título del establecimiento.

En los rótulos se debe utilizar cualquiera de las lenguas oficiales del territorio español, existiendo la posibilidad de utilizar nombres geográficos y apellidos conocidos del extranjero.

En la publicidad, documentación o facturas de las empresas o establecimientos debe aparecer la clase y categoría del establecimiento.

Dirección y personal:

En los casos en los que sea necesaria la existencia de un Director, deberá tener un título expedido o convalidado por la Escuela Oficial de Turismo.

Cientela:

El acceso a las Empresas Turísticas es libre, aunque pueden existir una serie de limitaciones

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Los establecimientos de Empresas Turísticas que se encuentran recogidos en este Estatuto tienen la consideración de espacios públicos, por lo que acceso a en materia de edad, moralidad, higiene, enfermedad o convivencia.

Las obligaciones de las empresas son:

- ❖ Dar a conocer a los clientes los precios autorizados antes de su contratación. Estos precios se establecen en función de los de los usos y costumbres y márgenes comerciales habituales de los establecimientos del mismo tipo.
- ❖ Facilitar los bienes y servicios contratados por los huéspedes.
- ❖ En cuanto a los clientes, sus obligaciones son:
 - ❖ Observar las normas usuales de urbanidad, higiene y convivencia.
 - ❖ Aceptar y respetar las condiciones particulares de las empresas y servicios contratados.
 - ❖ Pagar el precio correspondiente por los servicios contratados

NORMATIVA ESPAÑOLA SOBRE HOSPEDERÍAS Y REGISTRO DE VIAJEROS (CÁMARA DE ALICANTE, 17 DE JULIO de 2008

DECRETO 1513/1959, DE 18 DE AGOSTO, SOBRE DOCUMENTOS REFERENTES A LA ENTRADA DE VIAJEROS EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSTELERÍA Y FIJANDO CUANTÍA DE LA PÓLIZA DE TURISMO (BOE núm. 207, de 29 de agosto)

Libro-registro: toda empresa que proporcione servicios de hostelería está obligada a llevar un registro donde se inscriben las personas que se alojen en dicho establecimiento. Este libro se ajusta al modelo que determina el Ministerio.

Este libro registro debe ser firmado a la entrada a los establecimientos hoteleros a la entrada por toda persona mayor de dieciséis años. Los partes del libro-registro deben rellenarse por los servicios del establecimiento, que comprueban que los datos coinciden con los que aparecen en el pasaporte o Documento Nacional de Identidad, que deben ser exhibidos tanto por los huéspedes nacionales como extranjeros.

CONVENIO DE APLICACIÓN DEL ACUERDO SCHENGEN

TITULO III Policía y seguridad

CAPITULO I Cooperación policial

Art. 45.

Las medidas de cooperación policial necesarias son:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ El jefe del establecimiento o su encargado deben asegurarse que tanto los huéspedes nacionales como extranjeros rellenen y firmen personalmente las fichas de declaración, justificando su identidad mediante el Documento Nacional de Identidad o pasaporte.
- ❖ Una vez que las fichas de declaración se han relleno deberán ser conservadas por las autoridades competentes o transmitidas a ellas, cuando estas autoridades así lo consideren necesario,

ORDEN INT/1922/2003, de 3 de julio, sobre libros-registro y partes de entrada de viajeros en establecimientos de hostelería y otros análogos.

Procedimiento para rellenar el libro-registro de viajeros:

- ❖ Estos partes de entrada deben ajustarse al modelo señalado en la orden y son generados por los propios establecimientos.
- ❖ Existe la posibilidad de que los establecimientos cumplimenten los impresos de partes de entrada, aunque deberá ser firmado siempre por el viajero.
- ❖ Cuando se hayan cumplimentado y firmado los impresos el establecimiento deberá elaborar un libro-registro en el que se ordenen. Este documento deberá tener entre 200 y 500 hojas.
- ❖ El libro-registro del establecimiento debe estar a disposición de los miembros de las fuerzas del estado competentes en todo momento.
- ❖ Estos libros-registro deben conservarse durante un plazo de diez años, que cuentan desde la última hoja de registro rellena,

Comunicación de datos:

La forma mediante la que los establecimientos comunicarán la información contenida en las hojas-registro será:

- ❖ Presentando directamente o cursando por correo a la Comisaría de Policía o, en su defecto, a un Puesto de la Guardia Civil dos copias de la hoja-registro. Una de las hojas se quedará en la dependencia policial y la otra se devolverá al establecimiento como acreditación del cumplimiento de su obligación sellada.
- ❖ Transmisión mediante un fax enviado a la Comisaría de Policía o, en defecto de ésta, a la Comandancia de la Guardia Civil correspondiente la información contenida en las hojas-registro o un listado de dicha información, siempre que aquéllas cuenten con los medios para su recepción.

Recibida la información, la Comisaría de Policía o, en su caso, la Comandancia de la Guardia Civil acreditará a los establecimientos la recepción de esos documentos.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La utilización de cualquiera de los sistemas señalados no exime de la obligación de cumplimentar el parte, de su firma por el alojado y de la confección del libro-registro correspondiente

Plazo:

La información de las hojas-registro debe ser comunicada por cualquiera de los sistemas a que se refiere el apartado anterior a las dependencias policiales dentro de las veinticuatro horas siguientes al comienzo del alojamiento de cada viajero.

5613 RESOLUCIÓN de 6 de mayo de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el V Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería. Boletín Oficial del Estado (núm. 121) Jueves 21 de mayo de 2015. Sección 3. Otras disposiciones.

Introducción:

Una vez constituida la Hospedería en el Monasterio de Bocairent, en el caso de que se decida contratar empleados externos, deberán seguirse las disposiciones marcadas en el Acuerdo Laboral para la Hospedería, que fue aprobado el 21/05/2015 y se encontrará vigente hasta el 31 de diciembre de 2019.

A continuación se muestran los aspectos más destacados de dicho acuerdo laboral, poniendo especial énfasis en los que pueden afectar a la hospedería en sí. Por ello, el texto completo se incorpora en la sección de anexos.

Clasificación profesional:

La clasificación profesional se realiza mediante la asignación de un grupo profesional al trabajador o trabajadora, Los grupos profesionales son:

- ❖ Grupo profesional primero. Mandos: los mandos son aquellos empleados que ejercen funciones de carácter técnico mando u organización. Este grupo incluye también a los mandos intermedios y congrega a los mandos medios.
- ❖ Grupo profesional segundo. Técnicos y especialistas: son aquellos que realizan una serie de trabajos de forma autónoma. Para llevar a cabo este conjunto de tareas, los empleados deben conocer su profesión y responsabilizarse el trabajo.
- ❖ Grupo profesional tercero. Asistentes: son empleados que llevan a cabo tareas ejecutadas siguiendo instrucciones concretas, siempre bajo una supervisión directa de otros compañeros de trabajo.

Áreas funcionales:

El objetivo principal de las áreas funcionales es la ordenación de las estructuras funcionales en base a las distintas actividades empresariales. La resolución distingue seis tipos de áreas funcionales:

- ❖ Área funcional primera: se encuentra formada por los servicios de venta de alojamiento y derivados, atención, acceso-salida y tránsito de clientes, facturación y caja, telecomunicaciones, administración y gestión en general.
- ❖ Área funcional segunda: está formada por los distintos servicios de preparación y elaboración de alimentos para consumo, adquisición, almacenamiento, conservación-administración de víveres y mercancías, limpieza y conservación de útiles, maquinarias y zonas de trabajo.
- ❖ Área funcional tercera: servicios de atención al cliente para el consumo de comida y bebida, almacenamiento y administración de equipamiento y mercancías, preparación de servicios y zonas de trabajo.
- ❖ Área funcional cuarta: pertenecen a esta área los servicios generales de conservación y limpieza, atención al cliente en el uso de servicios, preparación de zonas de trabajo, servicios de lavandería, lencería, conservación de mobiliario y decoración.
- ❖ Área funcional quinta: se conforma por servicios de conservación y mantenimiento de maquinaria e instalaciones, trabajos adicionales de la actividad principal, reparaciones de útiles y elementos de trabajo, conservación de zonas e inmuebles.
- ❖ Área funcional sexta: servicios de ocio, deporte, animación, esparcimiento y relax, además de servicios termales, belleza, salud y similares, que son prestados directamente por las empresas de hostelería con carácter complementario a la actividad principal hostelera.

Período de prueba del contrato de trabajo:

Esta codició puede incluirse en los contratos de trabajo que se encuentran sujetos a una relación laboral de tipo común, por tiempo indefinido, fija ordinaria o fija discontinua, de duración temporal o determinada.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Este período de prueba se encuentra sujeto a los límites de duración máxima recogidos en la siguiente tabla:

Duración del contrato	Grupos profesionales y áreas funcionales		
	Grupo primero de todas las áreas y grupo segundo del área quinta	Grupo segundo de todas las áreas, excepto del área quinta	Grupo tercero de todas las áreas
Por tiempo indefinido tanto fijos ordinarios como fijos discontinuos. .	90 días	60 días	45 días
Temporal superior a tres meses.	75 días	45 días	30 días
Temporal hasta tres meses.	60 días	30 días	15 días

Figura 57. Límites de duración máxima del período de prueba

Fuente: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado

Contratos formativos:

CONTRATO DE TRABAJO EN PRÁCTICAS:

El contrato de trabajo en prácticas puede llevarse a cabo con personas que hayan obtenido un título universitario o de formación profesional de grado medio o grado superior u otros reconocidos oficialmente.

El contrato de trabajo en prácticas se guía por las siguientes reglas:

- ❖ El puesto debe corresponderse con el nivel de estudios o formación.
- ❖ El contrato debe formalizarse siempre por escrito, recogiendo la titulación del trabajador y su duración.
- ❖ La duración mínima del contrato es de 6 meses, existiendo la opción de prórroga del mismo (que deberá ser siempre como mínimo de 6 meses).
- ❖ Cuando finalice el contrato la empresa debe entregar al empleado o empleada un certificado que refleje la duración de las prácticas, el puesto desempeñado y las principales funciones realizadas.

CONTRATO PARA LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE

El objetivo principal de este contrato es la cualificación profesional de los trabajadores y trabajadoras, dentro de una modalidad que combina la actividad laboral retribuida en una empresa junto con un sistema de formación profesional para el empleo.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La duración mínima del contrato, al igual que la del contrato de trabajo en prácticas, es de 6 meses, dependiendo la máxima de las necesidades productivas y organizativas de la empresa en cuestión.

Además, la actividad laboral que realice el trabajador o trabajadora deberá encontrarse relacionada con la formación y el aprendizaje de la persona en cuestión.

Régimen disciplinario laboral:

INTRODUCCIÓN:

La dirección de un establecimiento hotelero puede sancionar los comportamientos que se consideran inadecuados por parte de los trabajadores y trabajadoras, en base a los criterios que se van a presentar en este apartado.

Estas sanciones se califican como leves, graves o muy graves: dependiendo de su importancia, trascendencia, intencionalidad y el factor humano del trabajador o trabajadora; y siempre pueden ser revisadas ante la jurisdicción correspondiente.

La notificación de las faltas debe realizarse por escrito y debe acusar recibo o firmar el enterado de la comunicación.

SANCIONES:

Las sanciones máximas que podrán aplicarse en cada caso son las siguientes:

Faltas leves:

- ❖ Amonestación.
- ❖ Suspensión de empleo y sueldo hasta dos días

Faltas graves:

- ❖ Suspensión de empleo y sueldo de tres a quince días.

Faltas muy graves:

- ❖ Suspensión de empleo y sueldo de dieciséis a sesenta días.
- ❖ Despido disciplinario.

PRESCRIPCIÓN:

Las sanciones prescriben una vez transcurrido el tiempo siguiente:

- ❖ **Faltas leves:** 10 días después de que la fecha en la que la empresa tuvo conocimiento de la situación.
- ❖ **Faltas graves:** 20 días después de que la fecha en la que la empresa tuvo conocimiento de la situación.
- ❖ **Faltas muy graves:** 60 días después de que la fecha en la que la empresa tuvo conocimiento de la situación.

Una vez realizado el análisis legal correspondiente es necesario señalar que, cuando la Hospedería del Monasterio de Bogairente se constituya, funcionará

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

como un alojamiento turístico, y deberá someterse al control y la legislación del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital cuando corresponda.

Otro aspecto importante es el hecho de que una Hospedería Monástica puede ser regida tanto por la propia orden monástica como por una empresa hostelera, aunque siempre debe conservar su carácter histórico.

Al cumplir una serie de condiciones señaladas unas líneas más arriba, la Hospedería del Monasterio de Bocairente deberá regirse por las normas de las actividades turísticas privadas. De esta forma, tendrá unas ciertas obligaciones que cumplir para/con sus clientes, al igual que éstos con la propia hospedería. Además, deberá existir un Libro de Reclamaciones a disposición del público, cuyas quejas o reclamaciones deberán ser reportadas a la Delegación Provincial de Valencia.

Todo viajero deberá firmar los denominados registros de entrada, rellenándolos con sus datos personales, o comprobando que dichos datos son correctos, si éste fuera el caso. Estos libros-registro se entregarán con una determinada periodicidad a las Fuerzas y Cuerpos del Estado.

En el caso de que la Hospedería de Bocairent decidiera contratar personal, dicho personal se organizará en tres grupos profesionales, cada uno con sus respectivas funciones y formación.

El régimen disciplinario laboral se divide entre faltas leves, graves y muy graves: teniendo cada una de ellas distintos motivos que la originan y una forma de actuar distinta.

DECRETO 75/2015, de 15 de mayo, del *Consell*, regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunitat Valenciana. DOCV nº 7529 de 20 de mayo de 2015.

Este decreto define los tipos de establecimientos hoteleros de la siguiente forma:

- ❖ **Hoteles:** son los establecimientos que ofrecen un determinado alojamiento y ocupan todo un edificio o buena parte del mismo, de forma que sus dependencias corresponden un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo. Este tipo de establecimientos reúnen los requisitos establecidos en la legislación pertinente.
- ❖ **Hoteles- apartamento:** se trata de aquellos establecimientos que cumplen las mismas exigencias de los hoteles, pero también disponen de instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de cada apartamento o unidad de alojamiento.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Hostales:** los hostales son los establecimientos hoteleros que, aún reuniendo los requisitos que establece la normativa, ofrecen un alojamiento que puede tener complementos o no, pero no tienen entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.
- ❖ **Pensiones:** se trata de los establecimientos que, aún reuniendo los elementos requeridos por la normativa correspondiente, no reúnen los criterios mínimos para encuadrarse en alguno de los tres grupos anteriores.
- ❖ Por otro lado, en el caso de que las pensiones ofrezcan un servicio de desayuno, pueden denominarse *Bed and Breakfast*.

- ❖ **Albergues de ciudad o albergues urbanos:** se trata de los establecimientos que ofrecen a sus usuarios un alojamiento turístico en habitaciones colectivas, de forma que dichas instalaciones de uso colectivo ocupen todo el edificio o una gran parte de él.

Este edificio contará, además, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo.

f) ANÁLISIS TECNOLÓGICO

SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA EUROPEA EN 2017:

Este informe se encuentra realizado por la entidad ABRA *Invest Corportate Finance*, una entidad especializada en operaciones M&A, además de consultoría I+D+I. Esta empresa representa uno de los miembros independientes de Baker Tilly Internacional, una infraestructura que proporciona a sus miembros apoyos en distintas áreas de su actividad.

A tenor de las informaciones recogidas en este estudio, el sector tecnológico europeo se encuentra en un buen momento, tanto en términos de actividad como en volumen inversor, con unas cifras superiores a las del período anterior.

Las conclusiones que arrojó este estudio fueron las siguientes:

ACTIVIDAD INVERSORA:

A continuación se exponen los principales acontecimientos del período, ordenados por el mes en el que se produjeron:

- ❖ **Enero:** (1) Compra de la compañía eslovena de videojuegos Outfit7 por \$1.100M.
(2) 100 millones de dólares fueron recaudados por la plataforma de préstamos *Funding Circle*.
- ❖ **Febrero:** la empresa *Take- Two* compró la empresa española Social Point, que se dedicaba al desarrollo de videojuegos.
- ❖ **Marzo:** la cadena de supermercados holandesa Picnic recaudó 100 millones de dólares en serie D.
- ❖ **Abril:** la empresa UIPath, especializada en robótica, recibió la mayor ronda Serie A de la historia, con \$30M de Accel
- ❖ **Mayo:** (1) se produjo el lanzamiento del fondo Sofbank Vision Fund, con una inversión de 500 millones de euros en el proyecto improbable.
(2) La empresa española de transportes Cabify consigue una recaudación de \$100M en una ronda de financiación Serie D.
- ❖ **Junio:** (1) Snap compró la empresa de francesa dedicada al desarrollo de app de geolocalización Zenly.
(2) La empresa Delivery Hero obtiene 1.100 millones de dólares en una IPO.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Julio:** (1) la empresa alemana Soundcloud despidió a un 40% de sus empleados, aunque se produjo una reorganización de la industria tecnológica europea.

(2) La empresa especializada en blockchain Bezos consigue una recaudación histórica de más de 232 millones de dólares.
- ❖ **Agosto:** la entidad Prodigy Finance recibió 200 millones de euros en fondos de capital y deuda.
- ❖ **Septiembre:** la empresa alemana Lilium consigue desarrollar un dispositivo de aterrizaje vertical totalmente eléctrico (VTOL), recibiendo por ello \$90M en Series B de Tencent
- ❖ **Octubre:** la empresa británica DeepMind presentó AlphaGo Zero usando una forma novedosa de aprendizaje de refuerzo.
- ❖ **Noviembre:** Transferwise, la empresa dedicada al envío de dinero de forma online, recaudó 280 millones de dólares en Serie E.
- ❖ **Diciembre:** Workspace, una empresa que se dedica principalmente a ofrecer espacios de trabajo flexibles, recibió 200 millones de dólares de diversas empresas, entre ellas NatWest Markets, Santander y HSBC.

INVERSIONES EXTRANJERAS DE LOS VENTURE CAPITAL EUROPEOS

Este apartado tiene en cuenta las inversiones en mercados no domésticos (distintos del mercado origen de las empresas de Venture Capital (VC)).

Antes de pasar a las cifras de inversión en sí, es necesario aclarar el concepto de Venture Capital: *se trata de un tipo de financiación que se dedica a Start-Ups que se encuentran en sus primeras fases de actividad, aunque presentan una tasa de crecimiento elevada, o esperan obtenerla. A cambio de esta financiación, los fondos de VC obtienen un porcentaje de participación en la propia empresa.*

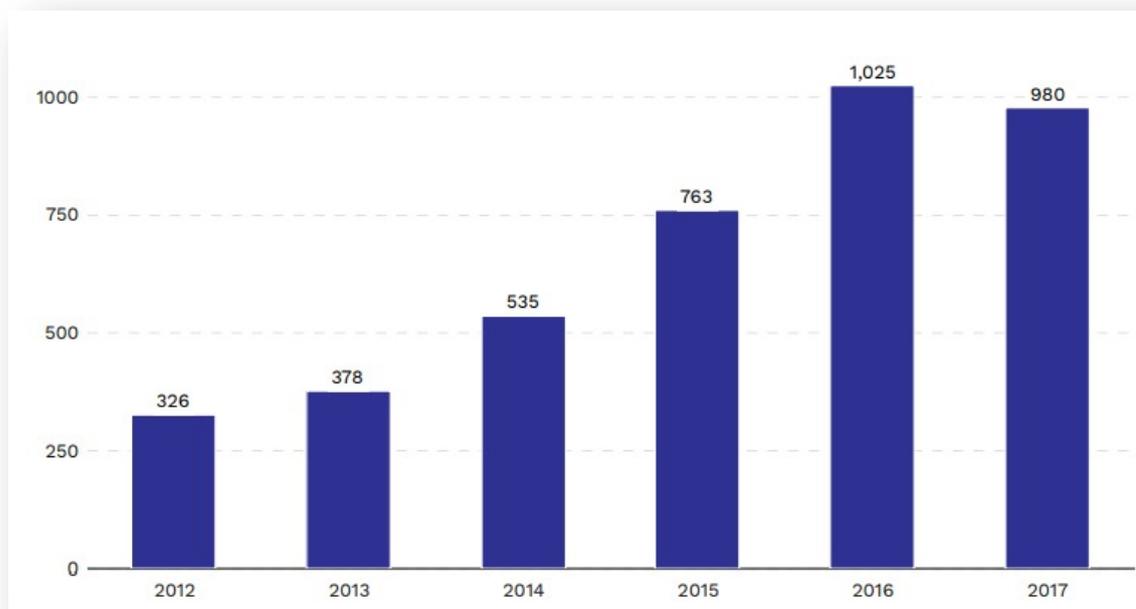


Figura 60. Inversiones externas de las Venture Capital

Fuente: The State of European tech 2017, ATÓMICO

Como puede observarse, el aumento de este tipo de inversiones es exponencial, hasta llegar al año 2016, donde la cifra de inversión desciende ligeramente.

Por otra parte, es necesario señalar que esta cifra de inversión se considera elevada, dado que una de cada tres inversiones de los Venture Capital se realiza en un mercado distinto al nacional, que resulta interesante por su evolución.

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA EUROPEA

La siguiente gráfica muestra la evolución el capital invertido en tecnología por las empresas europeos, además del total de transacciones realizadas:

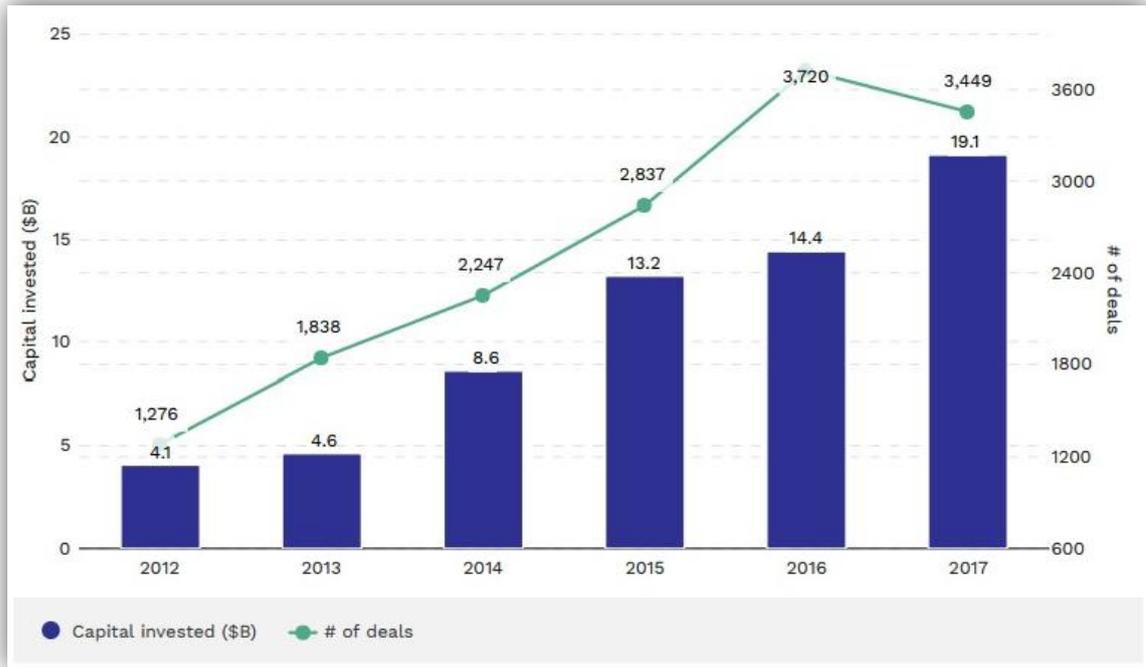


Figura 61. Inversión en tecnología europea

Fuente: The State of European tech 2017, ATÓMICO

Como puede observarse, el capital invertido ha aumentado todos los años entre 2012 y 2017, al igual que las transacciones llevadas a cabo, con la excepción del último período.

CAPITAL INVERTIDO POR PAÍS

La siguiente gráfica, extraída de la misma fuente que las dos anteriores, muestra el capital per cápita invertido por los principales países europeos.

Además de estos países europeos, se recogen también los datos de Israel y Estados Unidos, ya que son los países líderes mundiales en lo que respecta a inversión en tecnología.

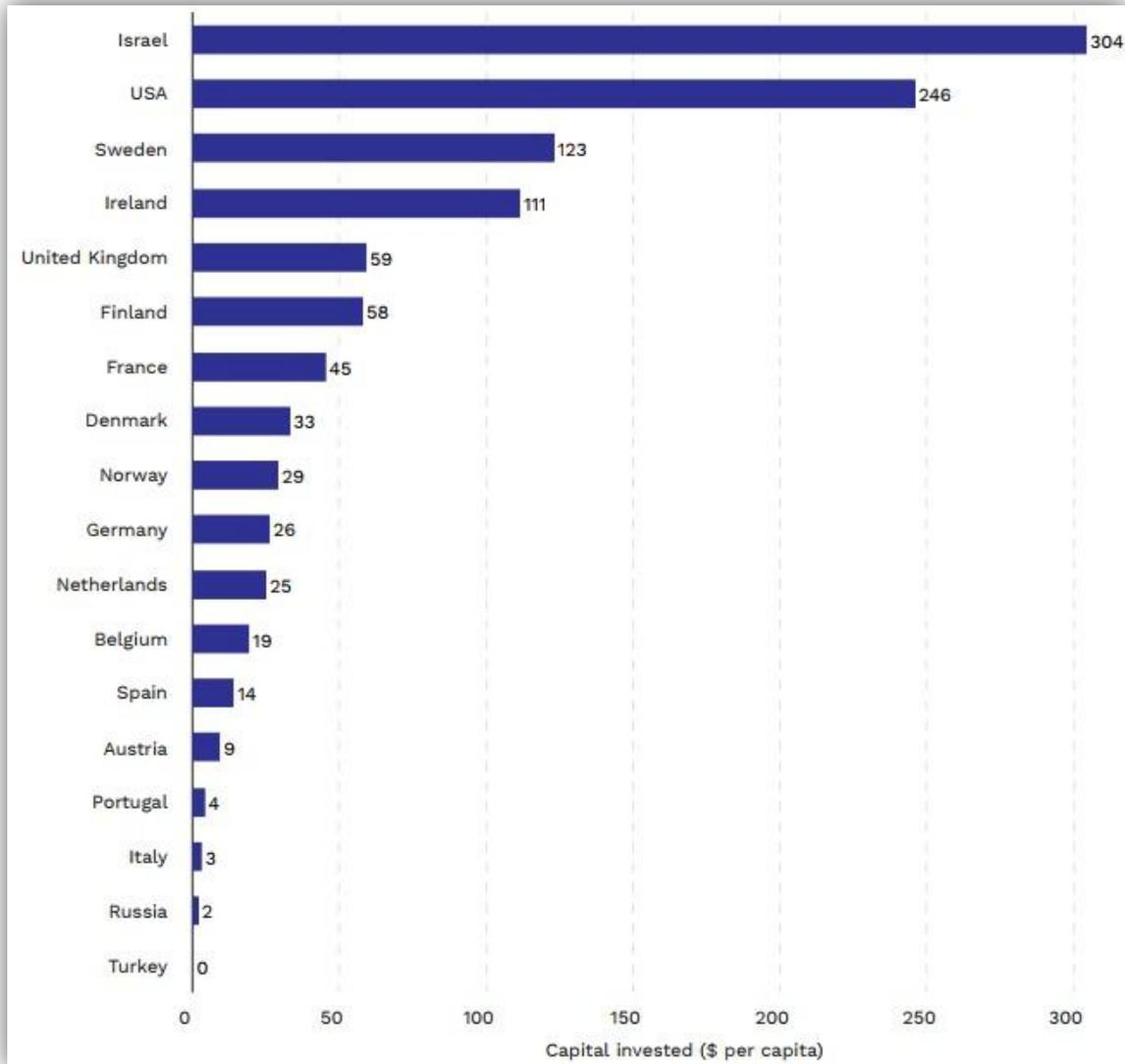


Figura 62. Capital per cápita invertido por país

Fuente: The State of European tech 2017, ATÓMICO

INFORME COTEC 2016. INNOVACIÓN EN ESPAÑA:

El Informe COTEC, elaborado anualmente por la Fundación Cotec para la innovación, estudia anualmente el estado de la innovación, entendido ésta como todo cambio, no solamente tecnológico; que se encuentra basado en un conocimiento, que no necesariamente tiene que ser científico, y que generará un determinado valor añadido.

A continuación se presentan los resultados de dicho estudio:

GASTO EN I+D EJECUTADO EN ESPAÑA:

La inversión en I+D en España fue de 12.821 millones de euros en el año 2014, lo que supuso una reducción del 1,5% con respecto al año anterior.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

De esta forma se mantiene la tendencia iniciada en el año 2009, coincidiendo con la crisis económica, donde la cifra de dicha inversión se vio reducida notablemente.

Hasta el año 2008, esa cifra aumentaba en una cifra superior a la de los países de la Unión Europea

Esta reducción del gasto público se produjo tanto en el sector público como en el sector privado.

ANÁLISIS A NIVEL REGIONAL:

A nivel regional, se observa un proceso heterogéneo, donde algunas regiones se encuentran en niveles de inversión de los países punteros de la UE, aunque son minoría.

En concreto, solamente cinco regiones aumentaron el gasto en innovación en el año 2014:

- ❖ **La Rioja:** 16,5%
- ❖ **Murcia:** 4%
- ❖ **Aragón:** 1,9%
- ❖ **Galicia:** 1,8%
- ❖ **Comunidad Valenciana:** 1,3%

NÚMERO DE INVESTIGADORES:

En el año 2014 había un total de 200.233 personas (en equivalencia a jornada completa, EJC) dedicadas a labores de Investigación y Desarrollo en España, de las que 122.235 eran investigadores.

Esta cifra supone un descenso de un 1,5% con respecto a los empleados en el área de I+D y un 0,8 respecto a los investigadores, lo que la sitúa muy alejada del promedio europeo de investigadores por cada mil empleados: en concreto se sitúa 1,1 puntos por debajo.

En lo que respecta a los sectores de la actividad, el descenso mayoritario se produjo en el número de investigadores que realizaban su actividad en la administración pública, que en 2014 contaba con 493 investigadores menos.

GASTO EMPRESARIAL EN I+D:

Este gasto ha sido de 6.784 para el año 2014, lo que supuso una reducción del 1,8% con respecto al año anterior. Aunque, si se compara esta bajada con las de los años, puede observarse que dicho descenso supone un 16% con respecto al máximo alcanzado en el año 2008.

Es necesario apuntar, por otra parte, que el ritmo de dicho descenso se ha visto reducido, ya que ha sido inferior a las de 2012 (4,1%), y 2013 (2,6%), respectivamente.

RESULTADOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS:

En referencia dichos resultados, es necesario señalar que en su actividad puede observarse un crecimiento sostenido.

En el año 2004, las instituciones españolas tenían presencia en el 2,8% de los datos Scopus, habiendo aumentado hasta un 3,5% ocho años después, en el año 2012, aunque se produjo un descenso de dos décimas en el año 2014.

En referencia a la propiedad industrial, puede observarse claramente un declive, tanto de las solicitudes de patentes nacionales con origen español, donde el descenso producido entre los años 2008 y 2014 se situó en un 60%; además de las solicitudes PCT (Sistema Internacional de Patentes), que descendieron progresivamente entre 2010 y 2014, tras el aumento continuado que se produjo en los años anteriores al 2010.

Para finalizar es necesario señalar que las solicitudes de protección de diseños industriales han crecido de una forma destacada, algo que puede suponer que las empresas han decidido llevar a cabo cambios, con el objetivo de diferenciar los productos de las mismas o presentarlos de una forma distinta.

COMERCIO EXTERIOR DE BIENES DE EQUIPO Y PRODUCTOS DE ALTA TECNOLOGÍA:

En este caso particular, es necesario hacer una distinción entre dos tipos de bienes de equipo, comerciados en nuestro país:

Bienes de equipo y productos de alta tecnología (farmacéuticos, equipos informáticos y de electrónica, productos de industria espacial): estos tipos de productos se caracterizan por tener una evolución similar desde los años 2000 y 2001, con unos saldos negativos que se mitigaron a partir de los años 2008 y 2009. La causa para ello, se encuentra en la disminución de las importaciones y el aumento de las exportaciones.

Sector aeroespacial: presenta un saldo comercial positivo desde el año 2009, debido principalmente al aumento de las exportaciones, habiendo ocupado la novena posición en el año 2014 en lo que se refiere a cuota mundial de productos aeroespaciales.

FINANCIACIÓN DE LA INNOVACIÓN:

Referentemente a la financiación para la innovación, puede observarse que la financiación pública, recogida en la política 46 de los Presupuestos Generales del Estado (PGE), junto con el de las Comunidades Autónomas, ha sufrido un grado de volatilidad importante, algo que no es muy común en los países que lideran los rankings de innovación.

Al igual que otros sectores de la actividad, la innovación sufrió un importante receso tras unos años en los que su cifra total fue en aumento. En concreto, esta fecha fue en el año 2015, donde los PGE fueron un 30% más reducidos con respecto a las cifras del año 2009. Además, los presupuestos de las

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Comunidades Autónomas se veían reducidos en aproximadamente un 15% con respecto al máximo histórico que se alcanzó en el año 2010.

En los últimos años esta cifra ha sufrido un ligero aumento. En concreto, la política 46 de los PGE sufría el segundo aumento consecutivo, resultando un 0,5% superior a la del año anterior, habiéndose destinado un total de 6.425 millones de euros en esa partida presupuestaria, un 0,5% más que en el año anterior.

Además de ello, es necesario señalar que la Administración Pública cuenta con otros instrumentos para la financiación de la innovación:

- **Compra pública innovadora:** a la que se han destinado un total de 285,5 millones de euros en el período 2007- 2014.
- **Incentivos fiscales a la I+D:** donde el presupuesto de beneficios fiscales ha asignado un total de 694 millones de euros en el año 2016.

En cuanto a la financiación proveniente del sector público, la parte de Investigación y Desarrollo financiada por la iniciativa empresarial corresponde al 81% del total, proviniendo el 9,3% de préstamos públicos y privados, y el total restante de otras empresas españolas.

En cuanto al volumen anual de crédito destinado a actividades de I+D por parte del sector financiero se considera pequeño, habiéndose reducido en un 72% en el período 2011- 2014. Esta información va en relación con los resultados de la encuesta realizada por Cotec en el año 2016, donde más de las tres cuartas partes de los expertos consultados señalaron como muy importante la falta de participación de los agentes financieros españoles en la financiación de la innovación.

Para finalizar, en lo que respecta a la financiación proveniente del extranjero, señalar que el programa Horizonte 202 de la UE supone la principal fuente de fondos procedentes del extranjero, del cual España consiguió obtener 1.100 millones de euros en los años 2014 y 2015, un 9,7% del total del programa.

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

El informe titulado: *“Una década de innovación empresarial en la Comunidad Valenciana”*, llevado a cabo por la Secretaría Técnica del Alto Consejo Consultivo en I+D+i de la Generalitat Valenciana estudia el desarrollo de la innovación en el territorio valenciano entre los años 2003 y 2012.

La información extraída, que fue en parte obtenida del Instituto Valenciano de Estadística (IVE), se resume a continuación:

EVOLUCIÓN DEL GASTO EN INNOVACIÓN:

La siguiente gráfica muestra el Gasto en innovación de las empresas que tienen su sede en el territorio de la comunidad Valenciana. Dicho gasto se divide en gasto total en innovación empresarial (color azul), gasto en I+D empresarial (color rosado) y gasto en innovación empresarial distinta a I+D (color amarillo):

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

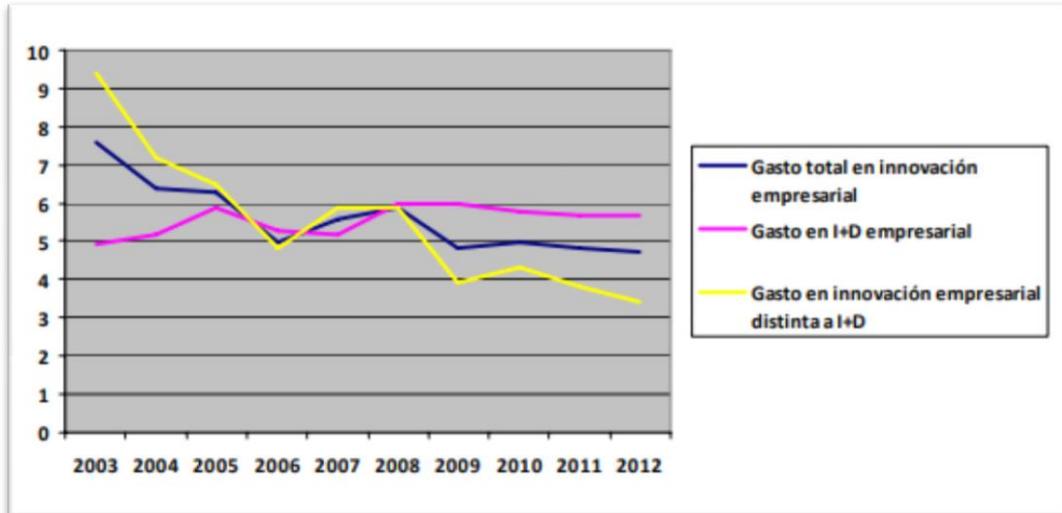


Figura 63. Gasto en innovación empresarial en las diversas modalidades (2003-2012)

Fuente: Una década de innovación empresarial en la Comunidad Valenciana. Generalitat Valenciana

Como puede observarse, este gasto en innovación mantiene una tendencia descendente durante el período estudiado, aunque en algunas modalidades sufre una recuperación moderada durante el año 2007 y 2008.

GASTO EN INNOVACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA:

La siguiente gráfica muestra el gasto total de las empresas en el período de diez años estudiado.

Antes de mostrar el gráfico en sí, es necesario señalar que los datos del gráfico que se presenta a continuación se dividen en: PYMES, medianas empresas y microempresas (menos de 250 empleados)- a las que corresponde el color azul; y grandes empresas (más de 250 empleados)- a las que corresponde el color morado.

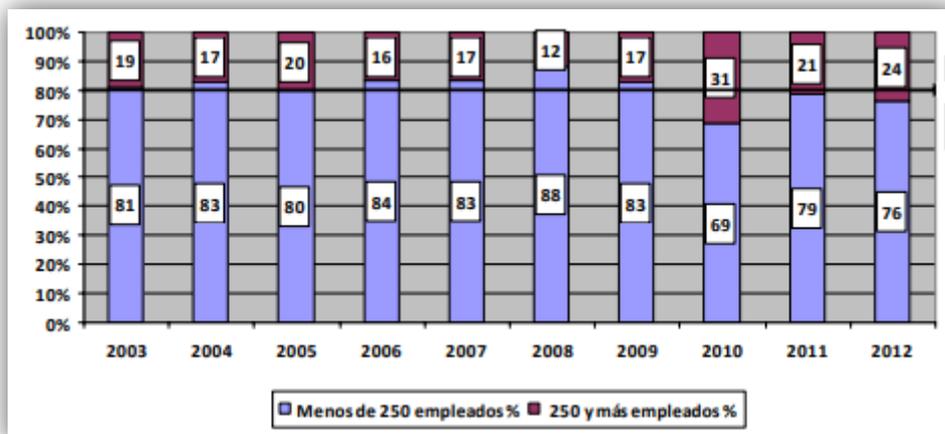


Figura 64. Gasto en innovación por tamaño de empresa

Fuente: Una década de innovación empresarial en la Comunidad Valenciana. Generalitat Valenciana

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como puede observarse, la mayoría de la inversión en innovación en las empresas valencianas se encuentra realizada en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). En concreto, este porcentaje, se sitúa alrededor del 80% a favor de este tipo de entidades.

GASTO EN INNOVACIÓN POR SECTORES

En lo que respecta al porcentaje de innovación por sectores económicos, la siguiente gráfica muestra el porcentaje de innovación en los sectores:

- ❖ Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura
- ❖ Industria
- ❖ Construcción
- ❖ Servicios

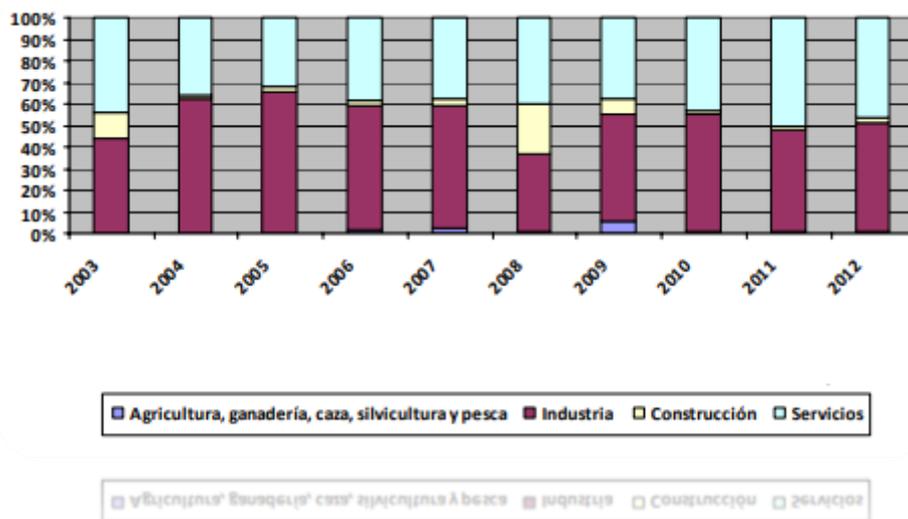


Figura 65. Gasto en innovación por grandes sectores

Fuente: Una década de innovación empresarial en la Comunidad Valenciana. Generalitat Valenciana

Puede observarse que la gran mayoría de la innovación se realiza en el sector industrial y servicios. La construcción, por su parte, recibió unas cifras de inversión considerables en los años 2003, 2008 y 2009 y la agricultura puntualmente en el período 2009.

INTENSIDAD DE INNOVACIÓN:

La siguiente figura refleja la intensidad de innovación, o lo que es lo mismo: la proporción que representa dicha innovación con respecto a la cifra total de negocios:

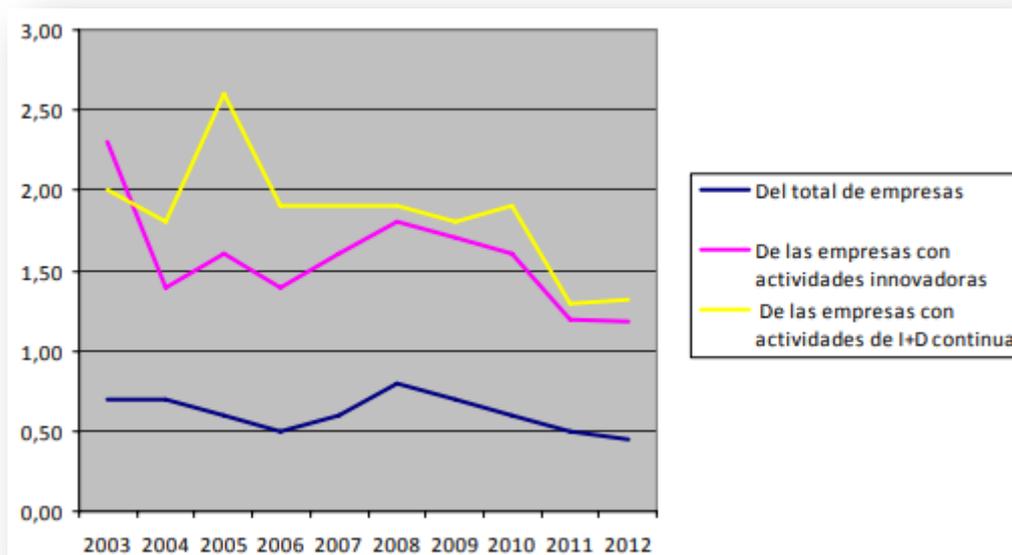


Figura 66. Intensidad de la Innovación

Fuente: Una década de innovación empresarial en la Comunidad Valenciana. Generalitat Valenciana

Como puede observarse, este porcentaje es bajo cuando se tiene en cuenta el total de empresas, donde sufrió un aumento en el año 2008, para alcanzar unas cifras más bajas al final del estudio que al principio.

En cuanto al porcentaje de la innovación en empresas innovadoras y empresas con actividades de I+D, este porcentaje ha sufrido diversas fluctuaciones, alcanzando su máximo sobre el año 2005. En la actualidad, al igual que el punto anterior, se sitúa en un mínimo inferior a la del año 2003.

INFORME SOBRE LA CIENCIA Y LA INVESTIGACIÓN EN LA CV:

Este informe se realizó por el *Consell Valencià* de Cultura en el año 2014, con la colaboración de diversas instituciones, como la Comisión Jurídica y Reglamentaria, la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CESIC), las organizaciones UGT y CC.OO, la Confederación de Organizaciones Empresariales (CIERVAL), etc.

Algunos de los puntos sobre los que trata este informe son los siguientes:

ESTADO ACTUAL DE LA CIENCIA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

El Plan General Estratégico de Ciencia y Tecnología de la *Comunitat Valenciana* 2010-2015 (PGE CYT) fue aprobado en el año 2010 con el objetivo principal de establecer unas líneas de actuación en materia de I+D en la Comunidad Valenciana en los años posteriores a su elaboración.

Aunque nunca se llegó a implementar, este plan proponía diversas actuaciones en materia de fortalecimiento institucional, incorporación y formación de personal, investigación científica, social y humanística, desarrollo tecnológico y difusión de información.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Según informaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), la inversión en I+D en territorio valenciano en el año 2009 fue de un 1,1% del PIB en el año 2009, un porcentaje que se redujo a un 1,01% en el año 2012.

Esta cifra se encuentra muy alejada de la cifra nacional para ese mismo período, que estaba en un 1,30%.

En lo que respecta a los institutos tecnológicos, el impacto de la crisis económica hizo que dispusieran de una dotación de fondos menor que la que se recibía en el año 1985.

En concreto, el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE) dispuso en el año 2012 de 10,7 millones de euros, cifra muy inferior a la que recibió 27 años antes.

Otro centro de investigación que también sufrió los efectos de la situación económica desfavorable fue el Centro de Investigación Príncipe Felipe, donde se cerraron 14 líneas de investigación y se despidieron a 114 del total de 244 investigadores.

Aunque también hubo espacio para noticias positivas en este período de tiempo, como fue la creación de un nuevo centro mixto de investigación sobre Biología de Sistemas, gestionado en conjunto por la Universidad de Valencia y el CSIC.

EL CONTEXTO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

En este apartado se analizará la situación de la inversión Española en general y de la Comunidad Valenciana en particular.

En lo que respecta a España, como se ha indicado anteriormente, la cifra de inversión en innovación es de un 1% del PIB, algo que la sitúa en el nivel más bajo, junto con países como Italia, Grecia, Hungría y Malta; lejos de países que destinan el 2% como Alemania, Francia, República Checa y otros de la Europa central; o el 3% que destinan los países nórdicos.

En el caso de la situación de la Comunidad Valenciana, la aportación de su inversión en I+D supone el 7% del total español, una cifra lejana del 10% que le atribuía el Parámetro Consultivo: el 10%.

La siguiente tabla muestra el porcentaje de inversión y desarrollo correspondiente a cada Comunidad Autónoma del territorio español:

Gastos internos totales en I+D por Comunidades Autónomas (porcentaje). España y Comunidades Autónomas, 2007-2012						
	2012	2011	2010	2009	2008	2007
España	100	100	100	100	100	100
Andalucía	11,10	11,60	11,80	10,80	10,50	11,10
Aragón	2,30	2,30	2,60	2,50	2,40	2,20
Asturias, Principado de	1,50	1,50	1,60	1,60	1,60	1,60
Baleares, Illes	0,70	0,70	0,80	0,70	0,70	0,70
Canarias	1,60	1,70	1,80	1,60	1,80	2
Cantabria	0,90	1	1,10	1	1	0,90
Castilla y León	4,60	4	4,20	4,30	5	4,70
Castilla - La Mancha	1,70	1,80	1,70	1,60	1,80	1,60
Cataluña	22,30	21,90	22,10	22,50	22,40	21,80
Comunitat Valenciana	7,50	7,40	7,40	7,70	7,60	7,30
Extremadura	1	1	1	1,10	1,10	1
Galicia	3,60	3,70	3,60	3,60	4,00	4,20
Madrid, Comunidad de	25,60	26,50	26,40	26,70	26,50	26,90
Murcia, Región de	1,70	1,70	1,80	1,70	1,70	1,90
Navarra, Comunidad Foral de	2,60	2,70	2,50	2,70	2,40	2,50
País Vasco	10,70	9,90	8,90	9,20	9,20	9,10
Rioja, La	0,50	0,60	0,60	0,60	0,60	0,70
Ceuta	0	0	0	0	0	0
Melilla	0	0	0	*	0	0
Notas:						
1.- EIC: equivalencia a jornada completa						
* Ceuta + Melilla						
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y elaboración propia.						

Figura 67. Gasto en I+D por CC.AA.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) y Alto Consejo Consultivo

Otra de las situaciones sobre las que se hace hincapié en este estudio es el hecho de que el porcentaje de inversión en I+D se encuentre destinado en su mayoría al sector público (60%) frente al 40% que reciben las empresas privadas. En otros países de Europa estas cifras se intercambian, llegando a ser en Estados Unidos de un 65% para la iniciativa privada y un 35% para la pública.

TIPOS DE EMPRESAS

En cuanto a la tipología empresarial, el estudio señala una debilidad con respecto a la innovación, justificada en un conjunto de razones:

- ❖ **Composición sectorial:** la inversión de las empresas de la Comunidad Valenciana se encuentra concentrada en azulejos, textiles y sanidad, lejos de la electrónica e informática, donde invierten las empresas de otras partes de España. Además, esta inversión resulta menor en el caso de las empresas valencianas.
- ❖ **Empleo en alta tecnología:** la Comunidad Valenciana se sitúa por debajo de la media española en lo que respecta a este tipo de empleabilidad.
- ❖ **Exportaciones:** la exportación de bienes de características tecnológicas se encuentra en cifras similares a la de la década de los 90.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Tipología de empresa:** como se ha podido comprobar anteriormente, la mayoría de inversión en I+D+i proviene de las PYMES, lo que supone que la inversión de las grandes empresas es prácticamente inexistente.
- ❖ **Capacidad de inventiva:** en este aspecto, la Comunidad Valenciana se sitúa por encima de la media estatal, como puede observarse en el total de patentes solicitadas.
- ❖ **Problema de gasto:** el Pleno del Alto Consejo señaló que el problema del gasto se encuentra causado por una falta de financiación estatal, ausencia de mecenazgo y falta de aportación de las empresas privadas.

PERSONAL INVESTIGADOR

El personal investigador de la Comunidad Valenciana se ha visto notablemente mermado, hasta llegar a unas cifras próximas a las que se tenían en el año 2007, lo que ha supuesto, en gran medida una emigración del personal investigador a otros países de Europa y América.

El informe señala que el principal problema se encuentra en el hecho de que este personal consiga volver al territorio valenciano.

Además de la pérdida de investigadores cualificados, el personal investigador afronta otras situaciones:

- ❖ Envejecimiento de la población investigadora.
- ❖ Disminución del número de personas jóvenes decididas a investigar.
- ❖ Mujeres afectadas, dado que el número de investigadoras es superior al de investigadores.
- ❖ Dotación de plazas: donde los procedimientos seguidos en España son diferentes a los seguidos en el extranjero.
- ❖ Reclutamiento: necesidad de exigir una excelencia en el reclutamiento de docentes e investigadores.
- ❖ Presión burocrática y administrativa excesiva.

Como nota positiva, es necesario señalar que se ha producido un aumento de en la producción de artículos científicos, superior a la media española.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

4.2.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO:

Una vez que se ha llevado a cabo el Análisis PESTEL, es recomendable llevar a cabo el Perfil Estratégico del Entorno, que se trata de un análisis donde se pueden resumir y concretar las propias conclusiones obtenidas en el PESTEL.

La metodología empleada para realizar el Perfil Estratégico del Entorno ha sido la siguiente:

- ❖ Elaboración de una lista con los Factores claves del entorno, agrupadas en función de las dimensiones del entorno (Análisis PESTEL).
- ❖ Valoración del impacto que dichas variables tienen en la empresa en una escala de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo. Dicha valoración deberá realizarse obviamente de forma subjetiva, encontrándose basada en las distintas variables.
- ❖ Cuando el Perfil Estratégico se representa las oportunidades serán los picos que se encuentran a la derecha, mientras que las amenazas serán los picos que se encuentran a la izquierda.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

DIMENSIÓN	VARIABLE	MN	N	I	P	MP
Dimensión	Situación Política				X	
	Estabilidad Social				X	
Política	Regionalismos y nacionalismos		X			
	Impuesto de Valor Añadido		X			
	Tasa Turística		X			
Dimensión Económica	Mercado Laboral y Salarios		X			
	Evolución del IPC			X		
	Situación Turismo en España				X	
	Situación Turismo en C. Valenciana				X	
	Situación Turismo en Provincia Valencia				X	
	Situación Turismo en Provincia Alicante					X
	Situación Turismo en Bocairent					X
	Desarrollo Económico (3 regiones)				X	
Dimensión	Competencia en materia turística			X		
Legislativa	Estatuto ordenador de las empresas turísticas		X			
	Normativa española sobre hospederías y registro de viajeros		X			
	Acuerdo Laboral para el sector de la hostelería				X	
Dimensión Socio-cultural	Situación social				X	
	Población en España			X		
	Edad de la población				X	
	Renta de la población (PIB per cápita)		X			
	Nivel educativo de la situación			X		
	Nuevas tendencias del turismo			X		
	Auge del turismo católico y evangélico				X	
	Relación entre turismo y sociedad			X		
	Necesidad de desconexión tecnológica					X
	Mayor número de opositores públicos					X
Dimensión Tecnológica	Actividad inversora destacada (Europa)				X	
	Elevadas inversiones de empresas europeas en otros países				X	
	Inversión en tecnología europea elevada				X	
	Capital invertido por país		X			
	Gasto en I+D		X			
	Análisis a Nivel Regional				X	
	Número de investigadores			X		
	Gasto empresarial en I+D			X		
	Resultados científicos y tecnológicos			X		
	Comercio exterior de bienes de equipo y productos de alta tecnología			X		
	Financiación a la Innovación			X		
	Evolución del gasto en innovación (CV)		X			
	Gasto en innovación por tamaño de empresa			X		
	Gasto en innovación por sectores				X	
	Intensidad de innovación			X		
	Estado innovación (CV)			X		
	Contexto de la CV			X		
	Típos de empresas			X		
Personal Investigador			X			

Tabla 25. Perfil Estratégico del Entorno

Fuente: elaboración propia

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO:

El siguiente cuadro muestra, a modo de resumen, las amenazas y las oportunidades que se han observado a lo largo del estudio PESTEL y del propio Perfil Estratégico.

Es necesario señalar que no se han incluido aquellas variables que se consideraron indiferentes en el propio Perfil Estratégico

DIMENSIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dimensión Política	Inestabilidad política en algunas zonas (Cataluña)	Mayor estabilidad política de la C. Valenciana- atracción de un mayor número de clientes potenciales
	Aumento del IVA (menor poder adquisitivo)	Posible aumento del número de clientes potenciales que cambian sus vacaciones por la inestabilidad de ciertas zonas
	Posible implantación de la Tasa Turística (pago más elevado por los servicios turísticos)	Subida del Salario Mínimo Interprofesional (SMI)
	Elevado número de regionalismos y nacionalismos.	La tasa turística no se ha implantado todavía- el coste es menor que en las zonas en las que se ha implantado.
Dimensión Económica	Disminución de la Población Activa española.	Aumento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI)
	Nivel medio de salarios bajo.	Excelente situación del turismo español (segundo país líder en recepción de turistas extranjeros)
	Variación anual elevada del IPC (1,8%)	Aumento de los turistas recibidos por la Comunidad Valenciana con respecto al año anterior.
	Variación anual elevada del porcentaje del precio de hoteles, cafés y restaurantes en el IPC de la CV.	Elevado número de turistas españoles recibido por la provincia de Valencia, con un gasto elevado.
	Crisis industrial sufrida por los municipios de las comarcas del Comtat, Vall d'Albaida y L'Alcoià	Alto número de visitantes y pernoctaciones de los turistas que visitan la provincia de Alicante.
	Baja ocupación en el sector terciario en la comarca del Vall d'Albaida- poca mano de obra con experiencia.	Oportunidades de negocio presentadas en el Vall d'Albaida
	Influencia negativa de la crisis económica en la comarca de L'Alcoià.	

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Dimensión Socio-Cultural	Elevada envejecimiento de la población, que puede hacer que algunas personas decidan no viajar.	La inestabilidad social de algunos territorios (Cataluña) puede atraer potenciales visitantes a la Hospedería del Monasterio de Bocairent.
	Disminución de la renta y los ingresos de la población.	Aumento de la población española-elevado número de clientes potenciales.
	Aumento del indicador de la población en riesgo de pobreza.	El envejecimiento de la población puede favorecer a la entidad estudiada, debido a sus características especiales.
	Mayor importancia de la información en el proceso turístico- la Hospedería ofrece una experiencia austera	Aumento del PIB per cápita de la población. Satisfacción de la necesidad de esparcimiento por parte de los clientes potenciales.
	Nuevos destinos turísticos internacionales	Influencia de la tendencia <i>Dream Society</i> , donde el mercado de los sueños y experiencias reemplaza al mercado de la realidad.
	Influencia de la sociedad de información en el turismo.	Influencia del turismo espiritual y de meditación. Importancia del turismo católico y evangélico.
	Algunos Monasterios de la competencia son considerados como Patrimonio de la Humanidad por la Unesco.	Importante dependencia de la población a los aparatos móviles. Necesidad de desconexión tecnológica y primeras iniciativas. Aumento del número de Oposiciones a funcionarios del estado español. Elevado número de opositores.
	Dimensión Legal	Necesidad de disponer de un libro-registro de viajeros: mayor número de funciones a llevar a cabo por los empleados.
Acuerdo laboral para el sector de la hostelería- posibilidad de contratar empleados bajo contratos de trabajo en prácticas y formación y aprendizaje.		

Dimensión Tecnológica	Destacada inversión en tecnología propia de las empresas europeas.	Elevada actividad inversora de las empresas europeas.
	El Sector Servicios es uno de los sectores que invierte una cantidad más elevada en innovación.	Importantes inversiones extranjeras de las empresas tecnológicas europeas.
	La mayor parte de la inversión en ciencia se realiza por PYMES	Bajo capital invertido en tecnología e I+D por las empresas españolas- menor valor añadido de las empresas de la competencia.
	Mayor necesidad de desconexión tecnológica	Bajada del gasto en innovación producido en la Comunidad Valenciana. Bajada en la intensidad de la inversión en innovación. Poco desarrollo de la inversión en ciencia de la Comunidad Valenciana

Tabla 26. Amenazas y oportunidades de las dimensiones del entorno

Fuente: elaboración propia

4.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (MICROENTORNO)

4.3.1 INTRODUCCIÓN:

El análisis del microentorno, se trata de un estudio de carácter complementario al análisis del macroentorno, que se acaba de exponer en el punto anterior.

De esta forma, el microentorno representa el sector concreto de la actividad en el que las empresas actúan: el conjunto total de entidades que ofrecen los mismos productos y servicios. Dicho entorno determinará de una forma directa la rentabilidad de la empresa.

Los componentes del microentorno son la propia empresa, las empresas de la competencia, los clientes y los proveedores de materias primas.

Por tanto, las empresas pueden influir hasta cierto punto en el microentorno, aunque la fuerza de su influencia se encontrará determinada por el poder de mercado de la misma.

4.3.2 LA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La técnica de los Grupos Estratégicos fue desarrollada por Hunt en 1972 en su tesis doctoral, aunque el encargado de popularizarla fue Michael Porter, que la incorporó en su libro, *“Estrategia Competitiva”*.

Este procedimiento de segmentación es empleado, principalmente, en sectores de la actividad en los que el número de empresas es significativo y donde las empresas que los conforman son muy distintas entre ellas; aunque dichas empresas tengan unos objetivos y unas capacidades muy parecidas.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Mediante el uso de este análisis es posible una mejor comprensión de la estructura del sector correspondiente, la evolución del sector, la situación y dinámica seguida por la competencia y diversos conceptos de dirección estratégica.

Aunque las entidades que se dedican a la hospedería presentan unas características muy similares, el sector turístico es mucho más heterogéneo, dado que cuenta con un elevado número de empresas, que pueden ser de distintos tipos: las propias hospederías, hostales, albergues, casas rurales, hoteles rurales, etc.; que ofrecen, además, una amplia gama de servicio a precios muy distintos entre sí.

Por ello, la elección de los Grupos Estratégicos como un sistema para segmentar y poder estudiar el sector con una mayor profundidad parece más que justificada.

El procedimiento seguido para la elaboración del Mapa de Grupos Estratégicos es muy sencillo: en primer lugar se identifican las características competitivas que diferencian a las empresas dentro del sector que se está estudiando. Estas características pueden ser:

- ❖ Línea de productos o servicios.
- ❖ Tipología de establecimiento
- ❖ Precio de los productos.
- ❖ Alcance geográfico.
- ❖ Facturación de las empresas.
- ❖ Canales de distribución.
- ❖ Calidad de los productos o servicios.
- ❖ Cercanía al usuario
- ❖ Tiempo de respuesta a incidencias
- ❖ Etc.

A continuación se lleva a cabo una representación gráfica de las distintas empresas en un mapa de dos variables, congregando a las empresas con características similares dentro de un mismo grupo estratégico. Para finalizar, se trazarán unos círculos que representan cada grupo estratégico, en función de la importancia relativa de cada grupo estratégico con respecto al total.

De tal manera, el Mapa de Grupos estratégicos quedará de una forma similar a la siguiente:

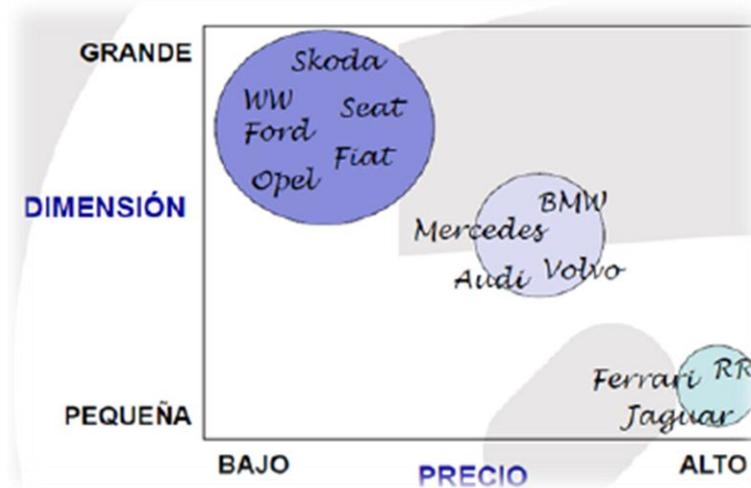


Figura 68. Mapa de Grupos Estratégicos

Fuente: Capó Vicedo, Josep. (2012). Estrategia y Diseño de la Organización. UPV, 1 Edición

Una vez que se hayan definido y representado los grupos estratégicos correspondientes, será el momento de estudiar la competencia y la presencia de obstáculos que funcionen como barreras de entrada entre grupos. En el caso del análisis de la competencia, se estudiará la competencia llevada a cabo entre empresas del mismo grupo estratégico y empresas de grupos estratégicos distintos.

En el caso particular de este estudio, se ha decidido tener como referencia las siguientes variables estratégicas:

- ❖ **Alcance Geográfico:** se trata del emplazamiento concreto en el que se encuentran los establecimientos turísticos estudiados. Esta dimensión se divide, a su vez, en tres: Bocairent y localidades de sus alrededores, Resto de situaciones en la Comunidad Valenciana y resto de Comunidades Autónomas de España.
- ❖ **Tipología de establecimiento:** se trata del tipo de establecimiento turístico, pudiendo ser de tres grupos: Grupo 1: hoteles. Grupo 2: albergues, hostales, alquileres vacacionales y otros. Grupo 3: hoteles y hoteles rurales.

4.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

A continuación se mostrarán los distintos grupos estratégicos en los que se ha dividido el estudio. Es necesario señalar que la primera idea era tomar la facturación como base para una de las dimensiones estratégicas, aunque se desechó esa idea por la imposibilidad de obtener esos datos de todas las entidades estudiadas.

La siguiente tabla muestra la información que se ha tenido en cuenta a la hora de la segmentación en los 9 grupos estratégicos correspondientes:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Empresa del Sector Turístico	Localización	Tipo de establecimiento	Dimensión
Monasterio de Bocairent	Bocairent	Hospedería	1
Hospedería San Leonardo de Portomaurocio	Olla de Castalla	Hospedería	1
Convento de las Clarisas de Santa Faz	Alicante	Hospedería	1
Monasterio de San José y Santa Ana	L'Ollería	Hospedería	1
Albergue Perú	Ontinyent	Albergue	2
Albergue Tot Vents	Ontinyent	Albergue	2
Casa Rural Monmossen	Bocairent	Casa Rural	2
Casa Rural Mirador	Bocairent	Casa Rural	2
Casa Mariola	Bocairent	Alquiler Vacacional	2
Masía La Mota	Alcoy	Hotel Rural	3
Hotel Rural San Isidro	Bocairent	Hotel Rural	3
L'Agora Hotel	Bocairent	Hotel	3
Hotel L'Estació	Bocairent	Hotel	3
Santa María de Gratia Dei	Benaguacil	Hospedería	4
Santo Espíritu Norte	Gilet	Hospedería	4
Nuestra Señora de Mirambell	Benicassim	Hospedería	4
Castell de la Solana	Alcalalí (Alicante)	Alojamiento Rural	5
Hostel Olé	Alicante	Hostal	5
Villa Florencia Gandía	Gandía	Casa Rural	5
Casa D. Bosco (Salesianos Godelleta)	Godelleta	Otros establecimientos	5
Hotel Ilunion Valencia	Valencia	Hotel	6
Avenida Plaza	Alzira	Hotel	6
AD HOC Monumental Hotel	Valencia	Hotel Rural	6
Hotel Rural Entreviñas	Venta del Moro	Hotel Rural	6
Monasterio de la Abadía de Montserrat	Montserrat (Barcelona)	Hospedería	7
Abadía de Santa Cruz (Valle de los Caídos)	San Lorenzo del Escorial	Hospedería	7
Monasterio de Iranzu	Iranzu (Navarra)	Hospedería	7
Hostal Rural El Sahuco	Albacete	Hostal	8
Hostal la Catedral	Murcia	Hostal	8
Residencial Turístico Vegasierra	Albacete	Hotel Rural	9
Hotel Cetina	Murcia	Hotel	9

Tabla 27. Segmentación de Grupos Estratégicos

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Una vez que se han recogido las empresas que forman cada Grupo Estratégico en la tabla anterior es el momento de representarlos en el Mapa de Grupos Estratégicos.

Es necesario señalar que el área de cada círculo se encuentra normalmente definida por la facturación total de cada empresa. La superficie de dicho círculo supondrá, por tanto, una representación de la importancia de ese grupo estratégico con respecto al sector.

En el caso del Plan Estratégico del Monasterio de Bocairent, dado que no se dispone de dicha información, esta superficie se verá definida por la combinación entre localización del establecimiento, servicios ofrecidos y precio.

A continuación se muestra el mencionado Mapa de Grupos Estratégicos:

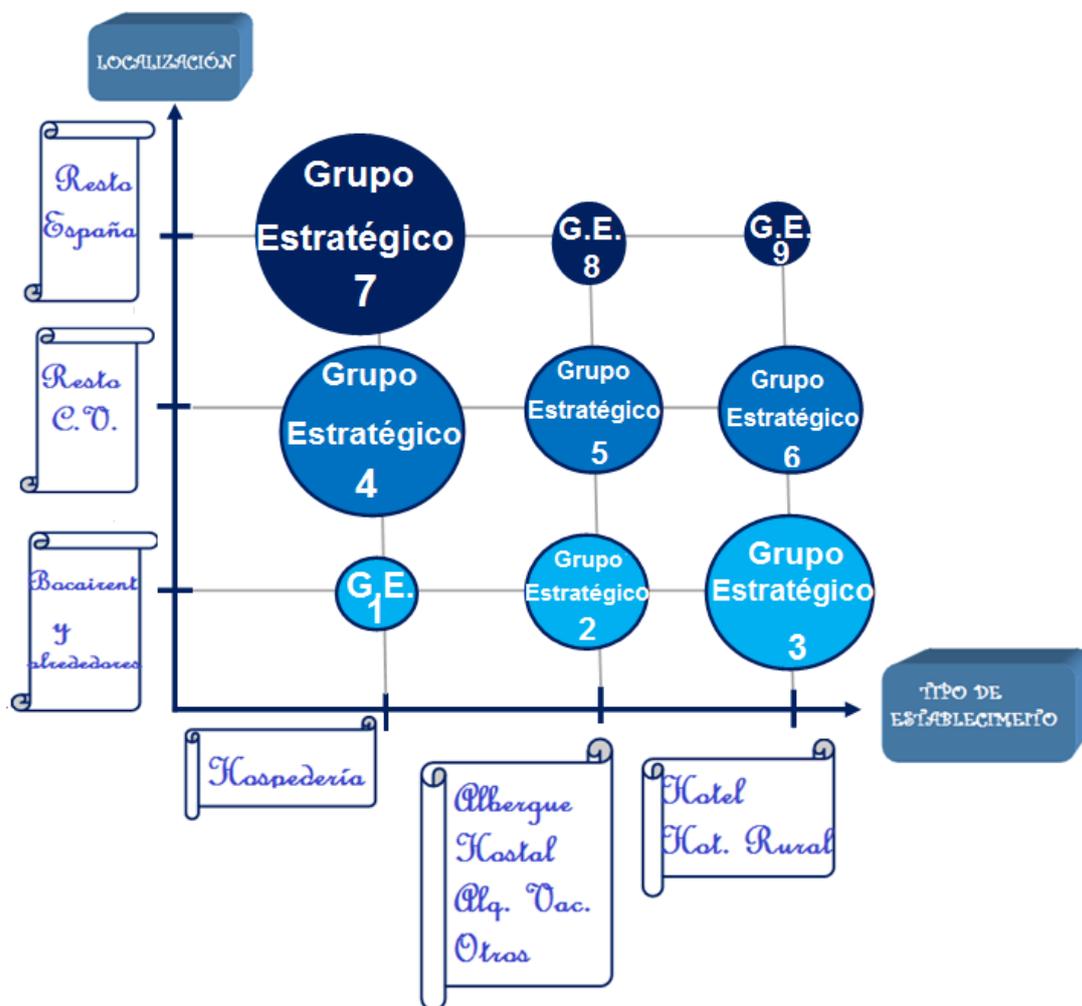


Figura 69. Mapa de Grupos Estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

Una vez se han representado los distintos grupos estratégicos es necesario pasar al análisis de los mismos. Para ello, se estudiarán los establecimientos que componen cada grupo, recogiendo la siguiente información en cada uno de los casos:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:**
- ❖ **Comunidad:**
- ❖ **Edificios:**
- ❖ **Capacidad:**
- ❖ **Precio en pensión completa:**
- ❖ **Estancias:**
- ❖ **Información:**

Es necesario señalar que la siguiente información se ha extraído en el caso de las Hospederías, de sus propias páginas web y de algunas páginas de referencia en el sector, como son: www.madrid.org, www.declausura.com, www.venidyveris.com y similares.

En el caso de otros establecimientos, como hoteles, hoteles rurales, hostales, albergues, etc.; la información se ha extraído del portal web www.tripadvisor.com

A continuación se muestra la información extraída, organizada en los distintos grupos estratégicos:

GRUPO ESTRATÉGICO 1 (Bocairent y alrededores & Hospedería)

MONASTERIO DE BOCAIRENT

Dado que este Plan de Viabilidad se centra en la viabilidad de la adaptación de una parte de las instalaciones del Monasterio de Bocairent en una Hospedería Monástica, se considera que ya se ha proporcionado suficientemente información acerca de dicho monasterio en los epígrafes anteriores.

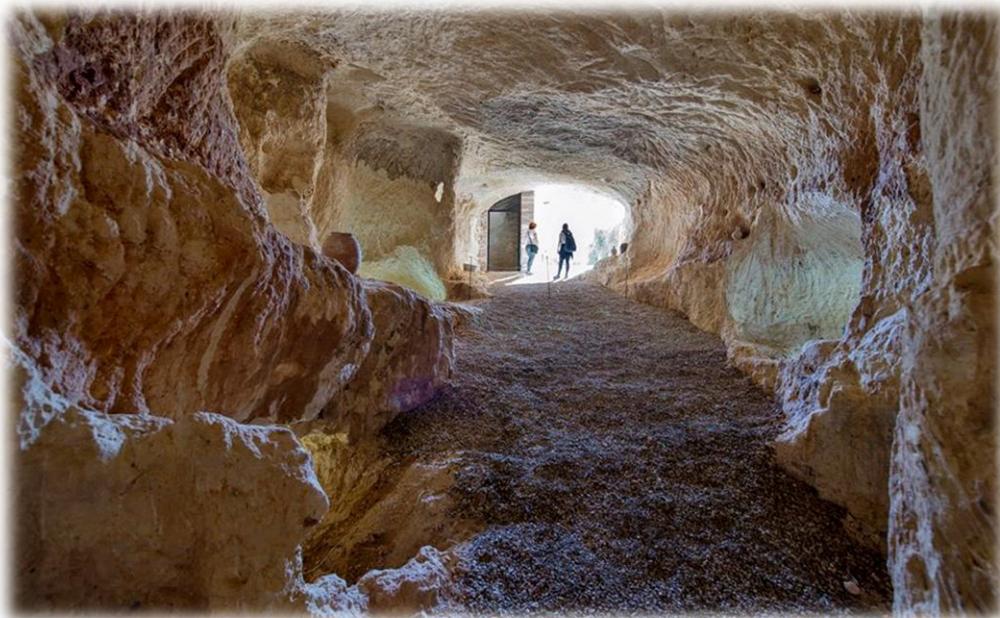


Figura 70. Monasterio de Bocairent

Fuente: <https://serramariola.org>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A pesar de ello, se a continuación se recoge la información estándar que se ha recogido en los casos de los demás establecimientos:

- ❖ **Situación:** Calle Herrero Alexandre, n. 6
- ❖ **Comunidad:** Agustinos
- ❖ **Edificios:** Monasterio, Hospedería, Capilla, Iglesia, Museo, Monasterio rupestre, comedor, cocina, salones de reuniones.
- ❖ **Capacidad:** 32 habitaciones
- ❖ **Precio en pensión completa:** no conocido, pero es presumible que se sitúe entre 40€ y 80€.
- ❖ **Estancias:** habitaciones con calefacción y baño.
- ❖ **Información:** <http://www.bocairent.org/tours/monasterio-rupestre/>

HOSPEDERÍA SAN LEONARDO DE PORTOMAURICIO

La Hospedería de San Leonardo de Portomauricio se encuentra muy próxima al Monasterio de Bocairente, en la zona denominada Olla de Castalla (a un kilómetro de la localidad)

Aunque comparte nombre con la futura Hospedería del Monasterio de Bocairente, no es un hospedería como tal, sino que se considera una Casa de Espiritualidad, teniendo un marcado carácter religioso y utilizado tanto por usuarios individuales como por grupos pequeños, que buscan la celebración de cursos, convivencias o reuniones puntuales.



Figura 71. Hospedería San Leonardo de Portmauricio

Fuente: www.declausura.com

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Las instalaciones cuentan con una sala de conferencias para los grupos, además de una pinada para el esparcimiento y relajo de sus visitantes.

- ❖ **Situación:** Pdta. Confiters S/n, (03420) Castalla, Alicante
- ❖ **Edificios:** casa adaptada (con capilla), internet, comedor cocina (entran en precio), pinada, sala conferencias
- ❖ **Capacidad:** 22 habitaciones
- ❖ **Precio en pensión completa:** 40€
- ❖ **Estancias:** solo para grupos
- ❖ **Información:** tel.: +34 965 560 998/ 965 560 625. Mov.: 630 286 278
Email: lospinitosisoc@gmail.com

CONVENTO DE LAS CLARISAS DE SANTA FAZ (ALICANTE):

Es necesario señalar que dicha hospedería no se encuentra en funcionamiento en el momento, pero los trabajos de acondicionamiento de sus instalaciones ya han comenzado.

En concreto, las obras, que fueron aprobadas por la Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Alicante, a fecha 28 de diciembre de 2015; tras el conocimiento del informe favorable del departamento de Inspección y Técnico,. Dichos trabajos comprenden el proyecto transformación de la segunda planta del convento, donde se emplazó la residencia de los porteros y el capellán, para convertirlas en 7 habitaciones, con baño integrado, además de un comedor comunitario

Las instalaciones de este convento comprenden una Iglesia, de estilo barroco, y el propio convento, que ocupa una parte importante del denominado “*Palau Comptal*”

Actualmente, según informaciones del diario www.diarioinformación.com el número de monjas que se encuentran viviendo en el convento es de 9, aunque existen solicitudes para otras 7 aspirantes más para alojarse allí.



Figura 72. Patio interior del convento Clarisas de Santa Faz.

Fuente: <http://www.lasprovincias.es>

.Por otra parte, en planta baja del monasterio, situada fuera de la parte de clausura del mismo, se encuentran tres habitaciones dobles, además de un cuarto de baño, que han sido ocupadas ocasionalmente por personas de la

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

cofradía de la Verónica que ayudan a las hermanas Clarisas en épocas de venta de recuerdos.

El plazo para la finalización de dichas obras fue de 10 meses, estando previsto el final del proceso de transformación de las instalaciones monacales a final del año 2016.

Pero dichas obras no se terminaron en la fecha estimada en un principio. La razón para ello reside en la financiación y la falta de fondos para llevar a cabo el proyecto.

Según informaciones del magazine online www.diarioinformación.com la cantidad de dinero necesaria son 160.000 €,



Figura 73. Obras Monasterio de Las Clarisas de Santa Faz
Fuente: www.diarioinformacion.com

Para ello, la Diputación de Alicante y el propio ayuntamiento de la localidad han decidido reservar unas partidas presupuestarias.

Otro problema que ha afectado a las instalaciones monacales es la aparición de goteras, que afectan principalmente a la zona de clausura privada del convento.

A continuación se muestran la información obtenida acerca de la futura hospedería. Es necesario señalar que, dado que las instalaciones de la hospedería no han sido acondicionadas todavía, es posible que alguna información cambie en el futuro.

- ❖ **Situación:** Calle Mayor, 2, 03559 Santa Faz, Alicante, España.
- ❖ **Comunidad:** Clarisas
- ❖ **Edificios:** Iglesia, convento, hospedería
- ❖ **Capacidad:** de 7 a 10 habitaciones.
- ❖ **Precio en pensión completa:** no especificado.
- ❖ **Estancias:** aseo y ducha en todas las habitaciones.
- ❖ **Información:** tel.: 965264912

MONASTERIO DE SAN JOSÉ Y SANTA ANA

Las instalaciones monasteriales se encuentran en el municipio valenciano de *L'Ollería*, a 75 km de la capital valenciana y menos de 30 km de *Bocairent*.

El monasterio se encuentra enclavado en plena naturaleza, rodeado por un bosque y diversos campos de cultivo.



Figura 74. Monasterio San José y Sana Ana

Fuente: www.declausura.com

En cuanto a la Hospedería, permanece abierta a la predicación de ejercicios espirituales y cursos de retiro, encontrándose una parte del propio Monasterio fuera de la propia clausura, para los visitantes que buscan dedicar unos días a la oración.

Existe la posibilidad además de que se hospeden en él tango grupos como huéspedes que viajan de forma individual o en pareja. En el caso de viajar en pareja o un número reducido, las hospederas pueden cocinar para los huéspedes.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** Calle Font nova, 15 L'Ollería (Valencia)
- ❖ **Comunidad:** Capuchinos
- ❖ **Edificios:** Monasterio, hospedería, capilla interior y exterior
- ❖ **Capacidad:** 12 habitaciones,
- ❖ **Precio en pensión completa:** 10€
- ❖ **Estancias:** posibilidad de que las hospederas cocinen para los huéspedes que viajan en pareja. El baño está fuera de la habitación.
- ❖ **Información:** tel.: +34 962 200 792 / 646 355 644

GRUPO ESTRATÉGICO 2 (Bocairente y alrededores & Albergue, Hostal, Alquiler Vacacional, Otros Establecimientos)**ALBERGUE PERÚ**

El albergue Perú se encuentra situado a las afueras del municipio valenciano de Ontinyent, más concreto en el comienzo de la carretera Ontinyent- Moixent.

El Albergue Perú se destina principalmente a la estancia de grupos, siendo necesario un mínimo de 25 personas para su puesta en marcha.



Figura 75. Instalaciones del Albergue Perú.

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

La web www.destinorural define al Albergue Perú de la siguiente forma:

Albergue Rural, con equipamiento para actividades de aventura. El Albergue Perú fue durante décadas un espacio de ocio, convivencia y formación.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Tras una larga y acertada rehabilitación, el Albergue Perú de Ontinyent vuelve a ser un punto de encuentro para gente de todas las partes y edades.

- ❖ **Situación:** Ctra. Ontinyent - Moixent, Km 0., Ontinyent (46870)
- ❖ **Servicios:** no especificados
- ❖ **Capacidad:** 12 habitaciones (capacidad total para 72 plazas)
- ❖ **Precio:** 23€ en pensión completa (posibilidad de reservar media pensión o solamente la estancia sin ninguna comida.
- ❖ **Categoría:** no especificada
- ❖ **Valoración web:**
- ❖ **Información:** tel.: 962920054 móvil: 665929160
Web: <http://naturjove.es/va/>

ALBERGUE TOTS VENTS – ONTINYENT (VALENCIA):

El Albergue Tots Vents se encuentra localizado a unos 5 km aproximadamente de Ontinyent.

Según información de la página web www.obrerasdelacruz.org, se trata de un Albergue destinado a convivencias y acampadas.

Sus instalaciones, que se encuentran enclavadas en medio de un medio natural, resultan idóneas para realizar reuniones, convivencias, acampadas, etc.



Figura 76. Instalaciones del Albergue Tots Vents

Fuente: www.obrerasdelacruz.com

Entre las instalaciones del Albergue, destaca la pinada, la zona deportiva y la piscina, que ayudan en gran medida a la creación de un buen ambiente en los grupos que lo visitan.

Aunque existen literas dentro del edificio, una práctica muy habitual es que los grupos duerman en la zona de acampada durante el verano.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como curiosidad, señalar que la electricidad se encuentra generada mediante paneles solares.

- ❖ **Situación:** Plaza Numero 4, 461, 46870 Ontinyent, Valencia, España
- ❖ **Servicios:** zona de acampada, cocina, comedor, salón, aseos y duchas, piscina, pista deportiva, pinada.
- ❖ **Capacidad:** 50 personas
- ❖ **Precio:** 8€ por niño (además del mantenimiento de la piscina)
- ❖ **Categoría:** no especificada
- ❖ **Valoración web:** 4 puntos (<https://tripcarta.com>)
- ❖ **Información:** Mov. 657130824

CASA RURAL MONMOSEN

La Casa Rural de Monmossen se encuentra ubicada en pleno barrio medieval. Se trata de una casa de roca y piedra natural, que puede alquilarse completa o por habitaciones.

La casa es accesible por automóvil, y cuenta con un parking gratuito muy cerca de ella.

Tiene 3 habitaciones, dos baños completos y calefacción central.

La mayoría de huéspedes que se alojan en la Casa Rural Monmossen buscan desconectar de la rutina diaria y pasar unos días tranquilos y relajados, ya sea en familia, en pareja o incluso solos.

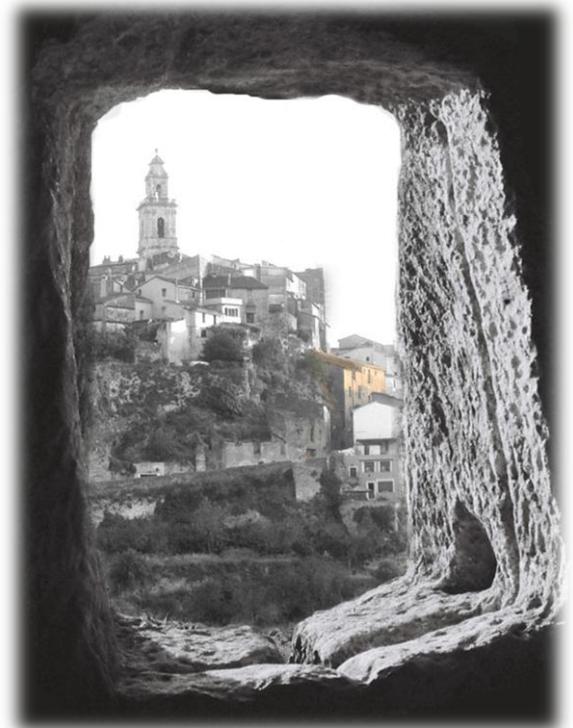


Figura 77. Vistas desde la Casa Rural Monmossen

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

- ❖ **Situación:** C/ Mossen Hilari, 36, 46880 Bocairent, Valencia, Valencia, España
- ❖ **Servicios:** parking gratuito, calefacción central, hervidor de agua, hornillo, microondas.
- ❖ **Capacidad:** 3 habitaciones
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 67 y 87€)
- ❖ **Categoría:** no especificada
- ❖ **Valoración web:** 5 puntos 67% de los usuarios lo califican como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: +34 654 113 225 web: <http://www.monmossen.com/> email: monmossen@yahoo.com

CASA RURAL MIRADOR

La Casa Rural Mirador se encuentra situada en el centro de Bocairent, encontrándose enclavada en pleno barrio medieval, una zona declarada conjunto artístico.



Figura 78. Casa Rural el Mirador.

Fuente: <http://casaruralmirador.es> .

- ❖ **Situación:** Calle Mirador, 19, 46880 Bocairent, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, balcón con vistas, cocina equipada, calefacción en todas las estancias.
- ❖ **Capacidad:** 5 habitaciones (2 apartamentos y 3 habitaciones de matrimonio)
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 47 y 114€)
- ❖ **Categoría:** no especificado
- ❖ **Valoración web:** 4 puntos- 84% de los usuarios lo califican como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: 678575488. Email: reservas@casaruralmirador.es
web: <http://casaruralmirador.es/>

La casa rural consta de dos apartamentos, que responden a los nombres de Romer y Rosella; y tres habitaciones dobles: Timonet, Espígol y Camamolla. Cada habitación es diferente entre sí y tiene por tanto un precio distinto. Esas habitaciones pueden reservarse directamente online.

CASA MARIOLA

A pesar de que el establecimiento posee su propia página web e incluso aparece en el portal web www.tripadvisor.es, contando incluso con comentarios de usuarios, el local se encuentra en venta, como bien refleja su página web (donde aparecen número y correo electrónico de los propietarios con los que concertar la venta del propio inmueble).

Después de mantener una conversación telefónica, la propietaria confirmó que este establecimiento nunca fue abierto al público en general, y que las valoraciones que aparecen en el portal web tienen un carácter informal, ya que fueron realizadas por amigos que se hospedaron en sus instalaciones en los años 2008 y 2010.

Según la información proporcionada por la propietaria y por la propia página web, las instalaciones fueron reformadas en su totalidad unos años atrás y cuenta además con todos los permisos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Por lo que respecta al establecimiento, se encuentra en pleno centro de la localidad, muy cerca de la Parroquia y de la Plaza San Vicente



Figura 79. Calle en la que se ubica Casa Mariola

Fuente: Google Maps

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Entre los potenciales servicios ofrecidos a los huéspedes del alojamiento, destacan una pequeña oficina, el servicio de lavandería y la terraza de uso comunitario.

- ❖ **Situación:** Calle Mossen Hilario 33-35, 46880 Bocairent, España
- ❖ **Servicios:** frigorífico en la habitación, terraza, *business área*.
- ❖ **Capacidad:** 3 habitaciones
- ❖ **Precio:** no especificado
- ❖ **Categoría:** no especificado
- ❖ **Valoración web:** 5 puntos- 100% de los usuarios indicaron Casa Mariola como excelente
- ❖ **Información:** tel.: (+44) 7563771291 web: <http://www.bedandbreakfast-valencia-spain.com/home.html> email: enquiries@bedandbreakfast-valencia-spain.com

GRUPO ESTRATÉGICO 3 (Bocairente y alrededores & Hotel y Hotel Rural)

HOTEL RURAL MASÍA LA MOTA:

El hotel se encuentra situado en el Parque Natural Font Roja, dentro de una casona de campo, que tiene una historia de más de 300 años.

El hotel ha sido reformado en su totalidad por sus propietarios, basado en una arquitectura neo-árabe. Dichos propietarios, comparten las instalaciones con los propios huéspedes.



Figura 80. Instalaciones del hotel rural Masía la Mota

Fuente: <https://www.masialamota.com/>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Debido principalmente a la localización de las instalaciones, el ambiente es de tranquilidad total, y la hospitalidad proporcionada tanto por los empleados como por los propios propietarios, muy apreciada por los visitantes que hasta allí llegan.

El restaurante sirve comida principalmente mediterránea y se encuentra abierto a todo tipo de clientes, no solamente a los huéspedes del hotel.

- ❖ **Situación:** Apartado de correos 209, 03801 Alcoy, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, parking gratis, desayuno incluido, piscina, restaurante, servicio de habitaciones.
- ❖ **Capacidad: 12 habitaciones**
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 88 y 114€)
- ❖ **Categoría: 2 estrellas**
- ❖ **Valoración web:** 4,5 puntos- 84% de los usuarios lo califican como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: 966540370 web: <https://www.masialamota.com/> email: reservas@masialamota.com

HOTEL RURAL SAN ISIDRO

El Hotel Rural San Isidro se encuentra situado en las afueras del municipio, concretamente en la salida de Banyeres- Mariola.

La localización del establecimiento hotelero se encuadra dentro de la Sierra Mariola, un Parque Natural de una gran belleza paisajística y natural.



Figura 81. Hotel Rural San Isidro

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

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El hotel es una opción especialmente interesante para las personas que buscan pasar su tiempo libre en una zona montañosa, practicar senderismo y deportes de alta montaña; ofreciendo un ambiente familiar.

- ❖ **Situación:** Parcela 21 Ctra. Bocairent-Villena Calle Banyeres 18, 46880 Bocairent, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuita, piscina jardín, barbacoa, calefacción, desayuno gratuito.
- ❖ **Capacidad:** 14 habitaciones
- ❖ **Precio:** no especificado
- ❖ **Categoría:** no especificada
- ❖ **Valoración web:** 4,5 puntos- 67% de los usuarios lo califican como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: +34 962 351 277 móvil: +34 676 586 837

L'AGORA HOTEL

Este hotel se encuentra en pleno núcleo urbano de la localidad, en un edificio de carácter señorial y estilo modernista, que cuenta con una amplia historia.



Figura 82. Restaurante L'Agora hotel

Fuente: <https://pt.hoteis.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** C/ Sor Piedad de la Cruz, 3, 46880 Bocairent, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, aire acondicionado, restaurante, bar/ salón
- ❖ **Capacidad:** 8 habitaciones (4 dobles y 4 de matrimonio)
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 67 y 87€)
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas
- ❖ **Valoración web:** 4,5 puntos- 58% de los usuarios lo califican como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: +34 965 02 09 29 email: info@lagorahotel.com web: <http://www.lagorahotel.com/>

Como curiosidad, señalar que la decoración de las habitaciones individuales se encuentra influida por la temática asiática y africana, mientras las habitaciones dobles tienen un estilo más colonial.

HOTEL L'ESTACIÓ

El hotel *L'Estació* se encuentra situado en las antiguas instalaciones de la estación de tren, dentro de un paraje natural con una gran cantidad de árboles de distintos tipos.

La localización de dicho hotel es, pues, ideal para visitar el municipio, además de disfrutar del paisaje.



Figura 83. Hotel L'Estació

Fuente: <https://www.booking.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En cuanto a los servicios ofrecidos por el hotel, destaca su cafetería de altos techos, la sala de estar con chimenea, un patio interior equipado con chimenea que los huéspedes suelen usar para leer o charlar y su restaurante, que está especializado en Carne a la Piedra.

- ❖ **Situación:** Subida Estaciò, 46880 Bocairent, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, parking gratuito, aire acondicionado, piscina, habitaciones para no fumadores.
- ❖ **Capacidad:** 14 habitaciones
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 77 y 123€)
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas
- ❖ **Valoración web:** 4 puntos - 46% usuarios lo calificaron de excelente
- ❖ **Información:** tel.: 962 35 00 00

GRUPO ESTRATÉGICO 4 (Resto C. Valenciana & Hospedería)

MONASTERIO SANTA MARÍA DE GRATIA DEI

El monasterio de Santa María Gratia Dei se encuentra en el municipio valenciano de Benaguacil, aproximadamente a 23 kilómetros de la capital valenciana.

Se encuentra fácilmente accesible por carretera (km. 3,5 de la carretera de Benaguacil a Villamarchante), aunque también es posible acceder por autobús o metro a las localidades más cercanas, como *Liria*, *Villamarchant* y *Benisanó*.



Figura 84. Monasterio de Santa María de Gratia Dei.

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

En cuanto a la hospedería, todas las habitaciones cuentan con baño y calefacción integrados.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Estas condiciones, junto con el hecho de disponer de salita, cocina, pinar, iglesia, y un comedor para 30 personas, hacen que los huéspedes que buscan unos días de retiro y soledad lo consideren un lugar idóneo.

Por otra parte, también existe la posibilidad de que los huéspedes participen en los oficios de la comunidad.

- ❖ **Situación:** C/Partida del *Molinet* s/n. Polígono 17-P8
46180 Benaguacil. Valencia
- ❖ **Comunidad:** Cisterciense
- ❖ **Edificios:** Monasterio, Iglesia, hospedería, masía (para grupos), pinada, comedor, cocina.
- ❖ **Capacidad:** 4 habitaciones dobles
- ❖ **Precio en pensión completa:** voluntad del huésped
- ❖ **Estancias:** mixto, abierto todo el año.
- ❖ **Información:** tel.: 962 730 711

MONASTERIO SANTO ESPÍRITU DEL MONTE



Figura 85. Monasterio Santo Espiritu del Monte

Fuente: <http://mapio.net>

Le hospedería, que fue cerrada para su reforma en el año 2014, cuenta con unos precios especiales para niños, ofreciendo además la posibilidad de reservar una habitación a media pensión o solamente con el desayuno y la acomodación.

Ofrece un espacio tranquilo, en el que los huéspedes puedan pasar unos días en un ambiente de relajación y silencio, en contacto permanente con la naturaleza.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** C/Salvador abril, 16 46149 Gilet. Valencia
- ❖ **Comunidad:** Franciscanos
- ❖ **Edificios:** monasterio, hospedería, salones (grupos), biblioteca.
- ❖ **Capacidad:** 32 habitaciones
- ❖ **Precio en pensión completa:** 40€ (disponibles precios para media jornada y niños)
- ❖ **Estancias:** mixto. Habitación habilitada para discapacitados
- ❖ **Información:** Tel.: 962 620 011. Web: www.santoespirtu.org. Email: info@santoespirtu.org

MONASTERIO DE NUESTRA SEÑORA DE MIRAMBEL

El monasterio de Nuestra Señora de Mirambel se encuentra en el municipio castellanense de Benicasim, rodeado de un entorno natural que propicia la relajación de sus visitantes.

Este monasterio, que fue fundado en la localidad turolense de Mirambel, fue cambiado a la localidad castellanense en el año 1980.

En cuanto a la hospedería en sí, se encuentra enfocada en aquellos huéspedes que buscan un ambiente de tranquilidad y descanso en el que



Figura 86. Monasterio de Nuestra Señora de Mirambel

poder encontrarse a sí mismos.

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

Dicha hospedería dispone de comedor, salita, salón de reuniones y jardín.

- ❖ **Situación:** Avenida del *Barranquet*, número 22 12560 Benicasim. Castellón
- ❖ **Comunidad:** Agustinas
- ❖ **Edificios:** monasterio, hospedería, jardín, sala de reuniones
- ❖ **Capacidad:** 9 habitaciones (5 dobles y 4 individuales)
- ❖ **Precio en pensión completa:** voluntad del huésped
- ❖ **Estancias:** Mixto. Sólo retiro y oración
- ❖ **Información:** Tel.: 964 398 224. Email: amirambel@teleline.es

GRUPO ESTRATÉGICO 5 (Resto C. Valenciana & Albergue, Hostal, Alquiler Vacacional, Otros Establecimientos)

CASTELL DE LA SOLANA

El alojamiento rural Castell de la Solana se encuentra situado en pleno paraje rural, justo a los pies de la montaña, en la Vall de Pop.

Se trata de un alojamiento rural que se construyó en una finca de olivos, en el municipio alicantino de Alcalalí.



Figura 87. Alojamiento rural Castell de la Solana

Fuente: www.booking.com

El establecimiento es aprovechado por los huéspedes para compaginar descanso y ocio con aventura, dado que representa el punto de partida para la realización de excursiones y rutas de senderismo.

- ❖ **Situación:** Calle Baix 5, 03789 Vall de Ebro, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuita, desayuno incluido, aire acondicionado, piscina, servicio de habitaciones, bar salón, conserje.
- ❖ **Capacidad:** 7 habitaciones
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 87€ y 114€)
- ❖ **Categoría:** no especificada
- ❖ **Valoración web:** 4,5 puntos- 72% de los usuarios lo calificaron como excelente
- ❖ **Información:** web: <http://castelldelasolana.es/> tel.: +34 966 482 705. Email: info@castelldelasolana.es

HOSTAL OLÉ

El Hostal Olé se encuentra situado en pleno centro de la ciudad alicantina. Aunque en principio se encuentra enfocado a un público más joven e internacional que la Hospedería de Bocairent, puede representar una competencia para éste, principalmente por precio y localización.



Figura 88. Instalaciones del Hostal Olé

Fuente: www.tripadvisor.com

La localización del hostel es privilegiada, ya que se encuentra situado a menos de un kilómetro de la playa del Postiguet y la Explanada España. Además, el barrio antiguo y la calle castaños se encuentran aproximadamente a 15 minutos caminando.

Es necesario señalar que todas las habitaciones se encuentran insonorizadas.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** Calle Poeta Quintana 26, 03004 Alicante, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, cocina, conserje, habitaciones adaptadas.
- ❖ **Capacidad:** 3 habitaciones.
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 23€ y 45€).
- ❖ **Categoría:** no especificado.
- ❖ **Valoración web:** 4,5 puntos- 80% de los usuarios valoraron el alojamiento como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: +34 965 02 09 65. Web: <http://www.hostelole.com/es/> Email: info@hostelole.com

VILLA FLORENCIA CASA RURAL GANDIA

Villa Florencia Casa Rural se encuentra a 3 kilómetros de la localidad valenciana de Gandía.

A diferencia de la mayoría de los establecimientos de la localidad valenciana, se encuentra enfocado a los clientes que buscan disfrutar de un turismo más rural o de interior, sin dejar de lado la playa de la que dispone Gandía.



Figura 89. Villa Florencia Casa Rural

Fuente www.tripadvisor.com :

Uno de los aspectos destacados de este establecimiento es su ubicación, ya que se encuentra rodeado de campos de naranjos y rodeado por montañas.

Además de su localización, entre sus servicios destacan la piscina, que se ubica en medio del jardín de la entrada, y el bar, en el que se sirven los desayunos.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** Calle Peña, 46728, Gandía, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, parking gratis, aire acondicionado, piscina, bar, salón.
- ❖ **Capacidad:** 5 habitaciones.
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 58 y 106€)
- ❖ **Categoría:** no especificada.
- ❖ **Valoración web:** 5 puntos- 89% de los usuarios lo calificaron como excelente.
- ❖ **Información web:** <http://www.gandiacasarural.com/> Mov +34 697 930 601. Tel.: +34 962 960 400. Email: gandiacasarural.es@gmail.com

CASA D. BOSCO (SALESIANOS GODELLETA)

La Casa Don Bosco es una entidad que solamente acoge grupos. Sus instalaciones ofrecen todas las infraestructuras necesarias para acoger a estos grupos de personas, que normalmente suelen ser colegios u organizaciones juveniles, como los *Scouts* o similares.

Fiel a los tradicionales principios salesianos, la Casa Don Bosco se presenta como una organización abierta, popular y libre, que ofrece sus instalaciones a la sociedad con el objetivo de lograr el desarrollo integral de los individuos.



Figura 90. Casa D. Bosco (Salesianos Godelleta)

Fuente: <http://venidyvereis.com/>

Sus instalaciones son unas de las más completas que pueden encontrarse, en lo que respecta al alojamiento de grupos. Entre ellas destacan el jardín botánico, vivero y la caseta meteorológica.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

También dispone de un aula taller y una zona de repoblación.

- ❖ **Situación:** Carretera Valencia- Godelleta, km. 5 46388, Godelleta.
- ❖ **Comunidad:** Salesianos
- ❖ **Instalaciones:** Capilla, ropería, sala de exposiciones, sala de espacios abiertos, laboratorio, vivero, sala de juegos, piscina, jardín botánico, aula taller, depuradora, parque infantil, caseta meteorológica y zona de repoblación, etc.
- ❖ **Capacidad:** 54 habitaciones (capacidad total: 165 plazas)
- ❖ **Precio:** variable, dependiendo del tamaño del grupo y de la duración de la estancia.
- ❖ **Categoría:** no especificada
- ❖ **Valoración web:** no especificada
- ❖ **Información:** reservas: +34 961 800 340. Mov.: +34 628 381 283 web: <https://godelleta.salesianos.edu/casadonbosco/>
Email: godelleta@salesianos.edu

GRUPO ESTRATÉGICO 6 (Resto C. Valenciana & Hotel y Hotel Rural)

HOTEL ILUNION AQUA 3:

El hotel Ilunion Aqua 3 se encuentra situado en corazón del Centro Comercial Aqua, justo enfrente del conjunto de la Ciudad de las Artes y las Ciencias.



Figura 91. Hotel Ilunion 3 Aqua

Fuente: www.tripadvisor.com

Aunque se encuentre situado en la zona de las Artes y las Ciencias, el hotel tiene unas conexiones con el centro de Valencia y las principales vías de comunicación de la ciudad.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** Calle Luis García Berlanga Martí 19-21 | Esquina Menorca, 46023 Valencia, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, desayuno buffet, aire acondicionado, restaurante, habitaciones familiares, bar/ salón
- ❖ **Capacidad:** 135
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 50 y 169€)
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas
- ❖ **Valoración web:** 4 puntos- 46% de los usuarios lo calificaron como muy bueno.
- ❖ **Información:** tel. +34 963 18 71 01.
Web: <https://www.ilunionaqua3.com/>

HOTEL AVENIDA PLAZA

El hotel Avenida Plaza se encuentra en la avenida principal de Alzira, una localidad que se encuentra entre Bocairent y Valencia.



Figura 92. Hotel Avenida Plaza

Fuente: <http://avenida-plaza.com/>

Se trata de un hotel pequeño y que se preocupa mucho por los detalles, que cuenta con un total de 8 habitaciones.

Una de las particulares de este hotel son las facilidades de acceso que ofrece a los huéspedes discapacitados.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** Avenida Sants Patrons 36, 46600 Alzira, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, aire acondicionado, servicio de habitaciones, servicio de lavandería, acceso para discapacitados.
- ❖ **Capacidad:** 8 habitaciones.
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 65€- 80€)
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas
- ❖ **Valoración web:** 4 puntos- 58% de los usuarios lo calificaron como muy bueno.
- ❖ **Información:** tel.:96 241 11 08 web: <http://avenida-plaza.com> email: info@avenida-plaza.com.

AD HOC MONUMENTAL HOTEL

El hotel AD HOC Monumental es un hotel con unas características que lo sitúan muy próximo a ser un hotel rural. Se encuentra situado en el Barrio del Carmen de Valencia, muy cercano a la catedral y las Torres de Serranos.



Figura 93. Instalaciones del Hotel Avenida Plaza

Fuente: www.tripadvisor.com

Como curiosidad, señalar que este hotel dispone de una guardería a disposición de los huéspedes.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** Calle Boix 4, 46003 Valencia, España
- ❖ **Servicios:** restaurante, WiFi de alta velocidad, limpieza en seco, lavandería, conserje, guardería, aire acondicionado.
- ❖ **Capacidad:** 28 habitaciones.
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 76€ y 112€)
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas.
- ❖ **Valoración web:** 4,5 puntos- 41% de los usuarios lo han considerado como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: +34 963 919 140. Fax: +34 963 913 667. Web: <http://www.adhochoteles.com/hotel-ad-hoc-monumental/> Email: adhoc@adhochoteles.com

HOTEL RURAL ENTREVIÑAS

El Hotel Rural Entreviñas se encuentra localizado en la parte interior de la provincia de Valencia, situado entre los municipios de Caudete de las Fuentes y la Venta del Moro.

La gran particular de este establecimiento es que en la antigüedad estuvo dedicado a labores agrícolas, y encuentra rodeado de viñas, dado que la zona de Venta del Moro se ha caracterizado tradicionalmente por la calidad de sus vinos. Además de ello, el hotel cuenta con una bodega en sus instalaciones.



Figura 94. Entrada al Hotel Rural Entreviñas

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

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Este alojamiento no se compone de habitaciones como el resto, sino que los huéspedes se alojan en apartamentos.

Dichos apartamentos tienen calefacción y baño incorporado dentro del propio apartamento, que incluye una bañera.

- ❖ **Situación:** Finca El Renegado s/n | Caudete de las Fuentes, 46315 Valencia, España.
- ❖ **Servicios:** restaurante, acceso para discapacitados, bar/ salón, comidas para llevar, bodega. Además, es posible la realización de ciertas actividades, como la utilización del salón de belleza y masajes, actividades acuáticas, parque infantil, canoas, senderismo, etc.
- ❖ **Capacidad:** 14 apartamentos
- ❖ **Precio:** no especificado
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas
- ❖ **Valoración web:** 4 puntos y medio- 47% de los usuarios lo han considerado como muy bueno.
- ❖ **Información:** tel.: +34 96 123 50 76. Web: <http://www.entrevinas.com/>
Email: info@entrevinas.com

GRUPO ESTRATÉGICO 7 (Resto España & Hospedería)

MONASTERIO DE LA ABADÍA DE MONTSERRAT:

Ubicado en la montaña con el mismo nombre, muy probablemente sea el Monasterio más conocido de toda España.

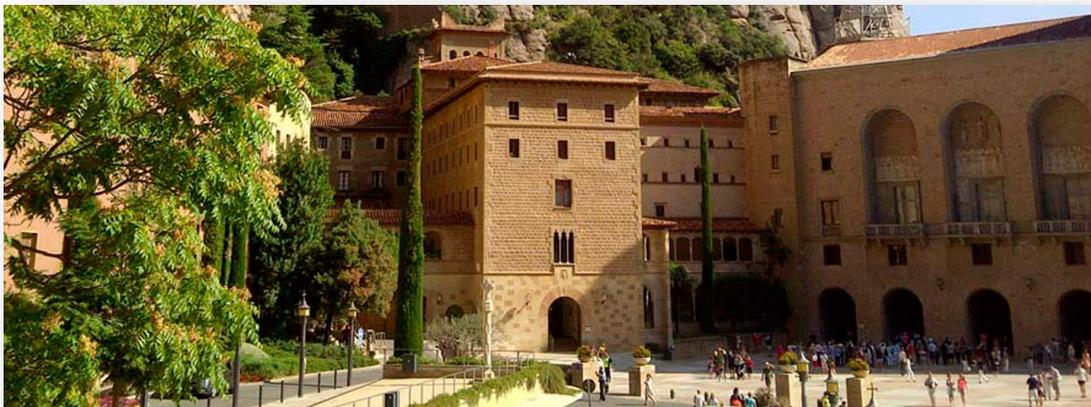


Figura 95. Monasterio de Montserrat

Fuente: www.montserratvisita.com

El Monasterio de Montserrat, situado a 1.235 metros de altura sobre el nivel del mar, pertenece a la comarca del Bages (provincia de Barcelona). Se encuentra situado a 50 km de la capital y es accesible mediante un tren denominado popularmente como “tren cremallera”.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Se trata de un símbolo para el territorio catalán, que atrae cada año a un elevado número de turistas y peregrinos, que buscan conocer la Virgen de la Moreneta, patrona de Cataluña, junto con el resto del conjunto monacal.

Debe su nombre a la leyenda de un hallazgo de la imagen de la Virgen de Montserrat sobre el año 880.

En lo que se refiere a cifras de visitas, señalar que alrededor de dos millones de personas visitan cada año la Basílica.

Algunos datos de interés acerca del Monasterio de Montserrat son:

- ❖ **Situación:** 08199 Montserrat. Barcelona
- ❖ **Comunidad:** Monjes Benedictinos. Mixto.
- ❖ **Edificios:** Monasterio siglo XIX, basílica, órgano, claustro, refectorio, museo, espacio audiovisual.
- ❖ **Capacidad:** 50 habitaciones.
- ❖ **Precio en pensión completa:** cercano a los 100€.
- ❖ **Estancias:** solamente posible la estancia de varones. Necesario reservar con antelación, debido al elevado número de reservas recibido.
- ❖ **Información:** tel. :(+34) 938 777 777/65, www.monserratvisita.com
www.abadiamonserrat.cat

ABADÍA DE LA SANTA CRUZ (VALLE DE LOS CAÍDOS)

La abadía de Santa Cruz se sitúa en el municipio madrileño de San Lorenzo del Escorial, en pleno Valle de los Caídos.



Figura 96. Abadía de la Santa Cruz (Valle de los caídos)

Fuente: <https://www.patrimoniocional.es>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Esta hospedería es una de las más completas del territorio nacional, disponiendo de una multitud de servicios, como: actividades (senderismo, restaurante, servicios de limpieza, instalaciones de negocios, ascensor, calefacción, etc.); además de encontrarse en un sitio de sobra conocido donde descansan los restos del dictador Francisco Franco.

- ❖ **Situación:** Ctra. de Guadarrama/El Escorial 28209 San Lorenzo del Escorial. Madrid
- ❖ **Comunidad:** Benedictina
- ❖ **Edificios:** Monasterio, hospedería, abadía, restaurante, salas de reuniones.
- ❖ **Capacidad:** no especificado.
- ❖ **Precio en pensión completa:** 120€
- ❖ **Estancias:** mixta. Retiro y oración.
- ❖ **Información:** Tel.: 918905511494 Fax: 918961542

MONASTERIO DE IRANZU

El monasterio de Iruña se encuentra situado en un inigualable paraje, un entorno idílico en lo que se refiere al conjunto histórico- artístico, rodeado de montes y entornos naturales que destacan por su belleza.

En lo que se refiere a su conservación, las instalaciones se encuentran en buen estado, debido principalmente a que fueron remodeladas en los siglos XVI y XVII.



Figura 97. Monasterio de Iruña

Fuente: <http://www.diariodenavarra.es>

En cuanto a las propias instalaciones de la hospedería, se trata de una de las más grandes del sector, con un total de 150 habitaciones.

Cuenta además, con una gran variedad de servicios, como cocinas, locutorio y salas de reuniones.

Además, los visitantes pueden adquirir productos típicos del monasterio, como mermeladas, licores, miel del valle, etc.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** 31178 Abárzuza, España
- ❖ **Comunidad:** padres teatinos.
- ❖ **Edificios:** iglesia, claustro, sala capitular, celdas de castigo, locutorio, cocina, salas de reuniones
- ❖ **Capacidad:** 150 habitaciones.
- ❖ **Precio en pensión completa:** no especificado.
- ❖ **Estancias:** la estancia para grupos se acompaña de pensión completa.
- ❖ **Información:** tel.: 948520012. Web: www.monasterio-iranzu.com
Email: monasteriodeiranzu@teatino.com

GRUPO ESTRATÉGICO 8 (Resto España & Albergue, Hostal, Alquiler Vacacional, Otros Establecimientos)

HOSTAL RURAL EL SAHUCO

Este establecimiento se encuentra situado en Albacete, aunque en está en una zona más rural, que propicia el descanso de los huéspedes que se alojan en el mismo.



Figura 98. Salón del Hostal Rural El Sahuco

Fuente: www.tripadvisor.com

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Se encuentra enfocado, principalmente a grupos de huéspedes. Como curiosidad, señalar que para alojarse en sus instalaciones es necesario un mínimo de 12 adultos.

Ofrece, además comida típica manchega y un ambiente acogedor. Es posible realizar distintas actividades y ecoturismo.

- ❖ **Situación:** Ctra. Penas de San Pedro al Sahuco, Km. 14, 02127 Albacete, España
- ❖ **Servicios:** WiFi gratuito, parking gratis, desayuno disponible, restaurante, bar/ salón, habitaciones para fumadores.
- ❖ **Capacidad:** 13 habitaciones.
- ❖ **Precio:** no especificado.
- ❖ **Categoría:** no especificada.
- ❖ **Valoración web:** 5 puntos- 100% de los usuarios valoraron el establecimiento como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: +34 618 332 158 web: <https://hostalruralsahuco.es/>

HOSTAL LA CATEDRAL:

El Hostal La Catedral se encuentra situado en el centro de Murcia y debe su nombre a la cercanía de la Catedral con el establecimiento.

Se encuentra situado en la calle Trapería, una vía principal del casco antiguo que cuenta con innumerables comercios, restaurantes y zonas de copas.

Los servicios que ofrece este hotel son los mismos que puede ofrecer cualquier hostel, tanto en el territorio nacional como en otros países.

La cercanía a la catedral, junto con la posibilidad de hospedar a grupos, hace que sea muy atractivo para grupos religiosos.



Figura 99. Habitación del Hostal la Catedral

Fuente: www.tripadvisor.com

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Situación:** Calle Trajería n. 19 3 Izq., 30001 Murcia, España
- ❖ **Servicios:** Wifi, nevera, business area.
- ❖ **Capacidad:** 4 habitaciones
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 15€ y 48€)
- ❖ **Categoría:** 2 estrellas.
- ❖ **Valoración web:** 3 puntos- 26% de los usuarios valoraron el alojamiento como muy bueno.
- ❖ **Información:** tel.: +34 968 93 00 07. Web:
<https://thecathedralhostel.com/reservas/>
Email: admon@thecathedralhostel.info

GRUPO ESTRATÉGICO 9 (Resto España & Hotel y Hotel Rural)**RESIDENCIAL TURÍSTICO VEGASIERRA**

El Residencial Turístico Vegasierra se encuentra situado en plena Sierra del Segura, rodeado de otros 14 establecimientos de características similares y de un hotel rural con 10 habitaciones.

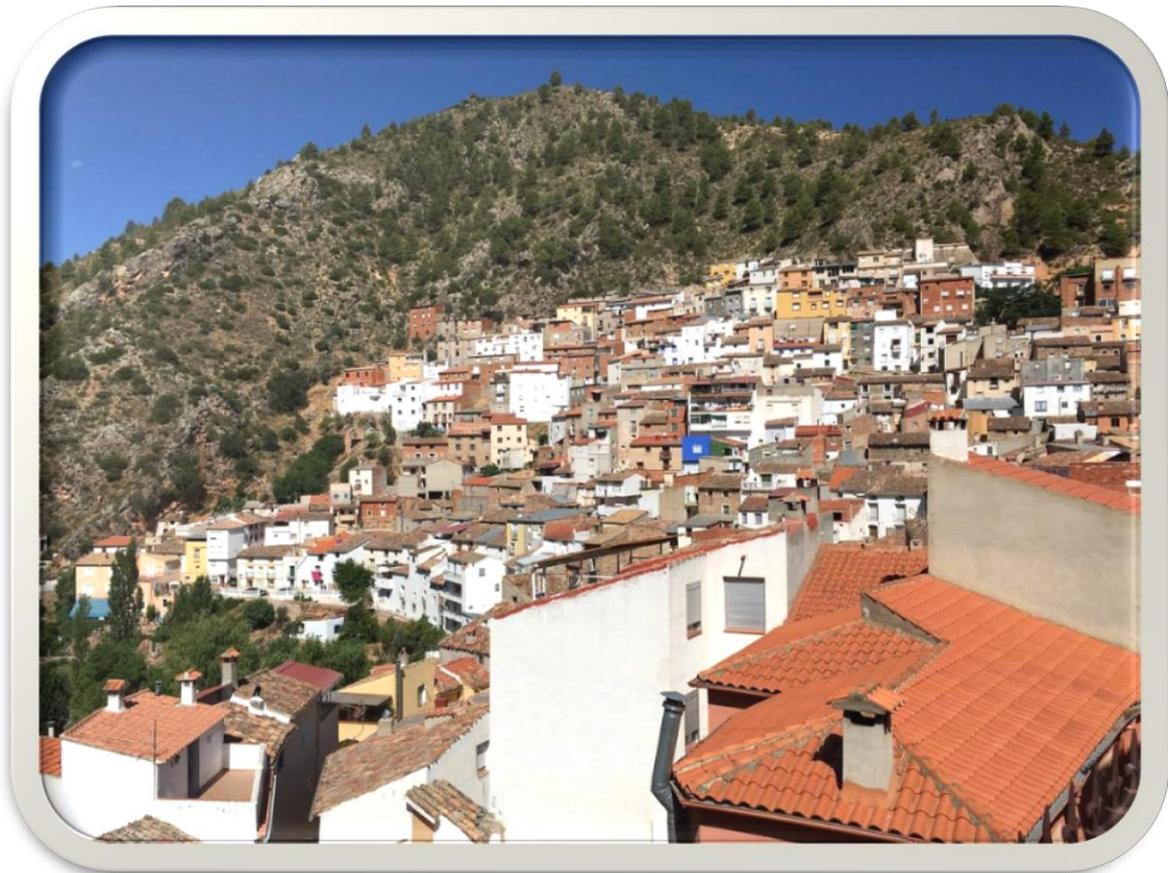


Figura 100. Vista desde el Residencial Turístico Vegasierra

Fuente: www.tripadvisor.com

El establecimiento cuenta con diversos servicios a disposición de sus usuarios, entre los que destacan la piscina, el jacuzzi, las salas de reuniones y el centro de negocios con acceso a internet.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Además de ello, cuenta con un servicio que proporciona actividades para los niños y las familias.

- ❖ **Situación:** Casas de Haches, 02130 Albacete, España
- ❖ **Servicios:** piscina, parking gratis, restaurante, bar/ salón.
- ❖ **Capacidad:** 14 habitaciones
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 72€ y 95€)
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas
- ❖ **Valoración web:** 4 puntos- 61% de los usuarios valoró el establecimiento como muy bueno.
- ❖ **Información:** tel.: +34 680 144 554 Email: info@vega-sierra.com web: <http://www.vega-sierra.es/>

HOTEL CETINA

El hotel Cecina es el único hotel con características de Hotel Boutique en la ciudad de Murcia.

Se encuentra situado en pleno centro de la localidad murciana, muy cercano a la Catedral y el Real Casino.



Figura 101. Vestíbulo del hotel Cetina

Fuente: www.tripadvisor.com

En cuando a los servicios que ofrece, destacan las salas de reuniones y salas de conferencias, aunque el hotel no recibe solamente huéspedes que buscan

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

realizar negocios, sino que recibe en sus instalaciones un elevado número de clientes que llegan a Murcia para hacer turismo.

- ❖ **Situación:** Calle Radio Murcia, 3, 30001 Murcia, España
- ❖ **Servicios:** internet de alta velocidad (gratuito), salas de reuniones, conserje, salas de conferencias, aire acondicionado, bar/ salón.
- ❖ **Capacidad:** 35 habitaciones
- ❖ **Precio:** sujeto a disponibilidad (entre 44€ y 76€)
- ❖ **Categoría:** 3 estrellas
- ❖ **Valoración web:** 4.5 puntos- 58% de los usuarios valoró el establecimiento como excelente.
- ❖ **Información:** tel.: +34 968 100 899. Web: <http://www.hotelcetina.com/>
Email: reservas@hotelcetina.com

4.3.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. INTRODUCCIÓN:

Uno de los instrumentos que se utilizan para el estudio del Microentorno de una entidad es las Cinco Fuerzas de Porter, que determinan el nivel de competencia de dicha empresa, definiendo de esta manera la posibilidad de la entidad de alcanzar ventajas competitivas por parte de la empresa.

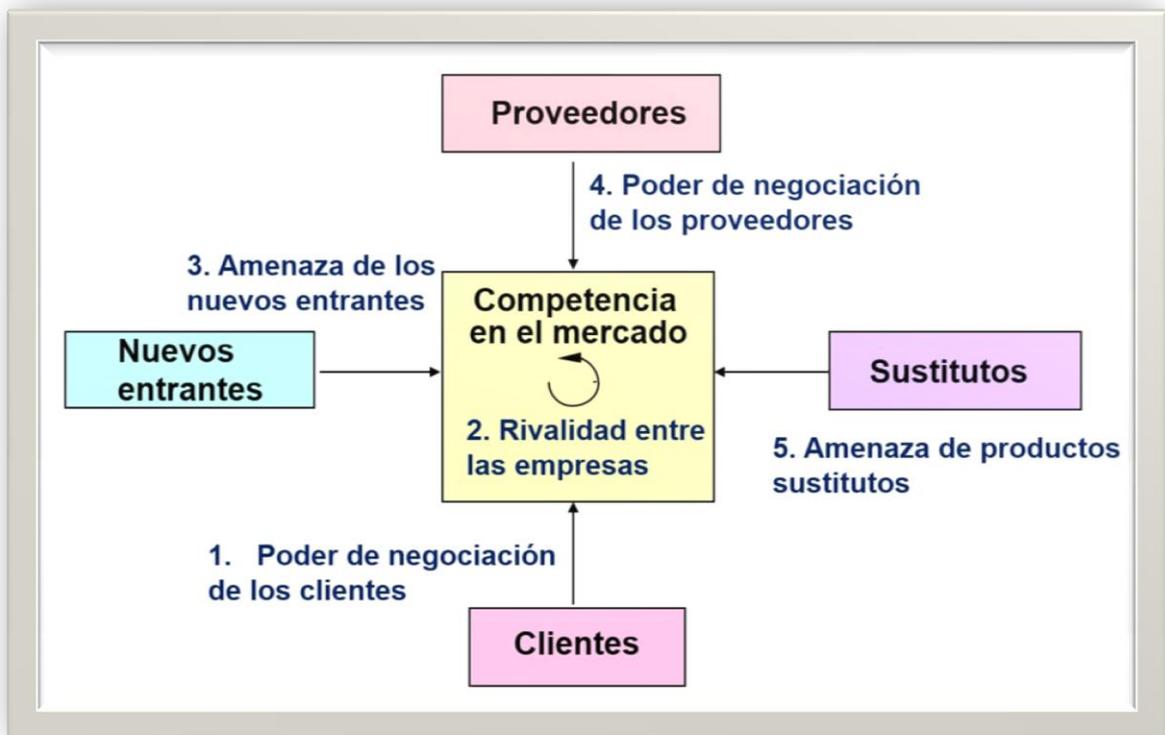


Figura 102. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Antes de realizar dicho análisis es necesario aclarar unos conceptos teóricos:

- ❖ Es necesario que el análisis de las cinco fuerzas de Porter se aplique a las unidades estratégicas de negocio, y no a toda la organización.
- ❖ Comprender las relaciones entre las fuerzas y los factores claves del entorno resulta esencial.
- ❖ Las cinco fuerzas no resultan independientes entre sí.

2. COMPETIDORES POTENCIALES:

Este apartado analiza la posible entrada de nuevas entradas de competidores en Grupo Estratégico 1, donde se encuentra la Hospedería de Bocairent. Estas empresas tienen, básicamente las mismas características. En concreto, se trata de Hospederías Monásticas que se encuentran situadas en la localidad situada en el *Vall d'Albaida*.



Estos tres establecimientos son la Propia Hospedería del Monasterio de Bocairent, la Hospedería San Leonardo de Portmauricio, el Convento de las Clarisas de Santa Faz y el Monasterio de San José y Santa Ana.

Los aspectos que se estudiarán en este caso son:

Atractivo del Sector:

En una sociedad en la que nos encontramos hoy en día, donde la vida en las ciudades se está convirtiendo en una realidad cada vez más estresante, donde las distancias se han alargado más si cabe y, consecuentemente el tiempo de viaje desde el domicilio familiar al lugar de trabajo.

Precisamente por ello ha sido que han adquirido una mayor importancia los establecimientos que buscan satisfacer la necesidad de disfrute de unos días de vacaciones en un entorno austero y relajado, en el que se pueda desconectar de la rutina diaria.

Es este el caso de las Casas Rurales, hoteles rurales, el estudiado turismo de meditación y las propias Hospederías Monásticas.

En el caso particular de las Hospederías Monásticas, el portal web especializado <http://viajestic.atresmedia.com> con fecha 29/11/2017 señala que el total de estos establecimientos en España asciende a 600.

Además de estos seiscientos establecimientos, existen varias Hospederías que se encuentran en proceso de apertura, además de la estudiada que presumible se situará en Bocairent. Algunos ejemplos de estas instituciones son el proyecto de aclimatación de las instalaciones del Convento de las Clarisas y Santa Faz y el Monasterio del Toro, que solamente precisa de una inversión que acondicione definitivamente sus instalaciones.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por ello, puede señalarse que el atractivo del Sector de la Hospedería Monástica tiene un atractivo medio-alto, lo que puede deducirse de la elevada cantidad de instalaciones que se encuentran dentro de él, además de otras que se encuentran acondicionando sus instalaciones para ello.

Esto supone una importante amenaza para el futuro desarrollo de la Hospedería del Monasterio de Bocairente, dado que es posible que resulte complicado captar clientes y darse a conocer en el sector, especialmente en los primeros años.

Barreras de Entrada:

Las barreras a las que se enfrentará una entidad que decida acceder al segmento estratégico estudiado son muy elevadas, dado que la inversión requerida será muy elevada, en el caso de que se decida reacondicionar las instalaciones de un convento o un monasterio para convertirlas en una Hospedería Monástica.

En el caso de que no se disponga de este tipo de edificio, la inversión a llevar a cabo será mucho más elevada.

Otra barrera de entrada importante es la diferenciación que supone el concepto de Hospedería Monástica respecto a la mayoría de productos turísticos. Se trata de una modalidad muy específica que se encuentra dirigida a un segmento muy concreto de clientes que buscan una experiencia muy determinada.

Este hecho supone una oportunidad importante para la entidad estudiada, dado que se han realizado obras de adaptación unos años atrás que, junto con la naturaleza de las instalaciones, solamente haría necesaria una inversión que no resultaría muy elevada y se centraría, principalmente, en la instalación de un sistema de calefacción en el edificio.

Economías de escala:

Es muy complicado, por no decir imposible, que existan economías de escala en el Grupo Estratégico estudiado en particular y en el sector de la Hospedería Monástica en general, dado que las economías de escala se encuentran normalmente vinculadas a elevados volúmenes de producción, que reducen el coste unitario del producto.

En este caso es complicado que las entidades estudiadas lleven a cabo economías de escala, dado que ellas se dedican a la prestación de servicios a sus clientes. Aunque podría ser posible en el caso de que el número total de habitaciones vendidas fuera elevado, no es el caso de las Hospederías Monásticas que se encuentran situadas en el Grupo Estratégico 1, dado que son entidades de un tamaño más bien pequeño y la posibilidad de que lleven a cabo economías de escala es muy remota.

Este hecho supone una amenaza para la hospedería estudiada, ya que la ausencia de economías de escala puede atraer potenciales competidores.

Curva de la experiencia:

La curva de la experiencia, o su traducción en inglés *Know How*, se refiere al conocimiento adquirido por la empresa en lo que respecta a la realización de sus actividades y tareas cotidianas, durante el período un período determinado.

La Hospedería de Bocairent no ha recibido ningún cliente en sus instalaciones, debido a que todavía es un proyecto que se encuentra siendo estudiado, pero el Monasterio lleva desde el año 2007, año en la que la parroquia local adquirió el monasterio, recibiendo visitantes en su museo y organizando un tour diario por las instalaciones.

Lógicamente, este último hecho supone una oportunidad notable para la Hospedería de Bocairent, dado que puede aprovecharse del *Know How* del monasterio en cuanto a la relación con los visitantes.

Ventaja absoluta en costos:

Las ventajas absolutas son aprovechadas por la primera empresa que accede al mercado en un determinado sector. Estas ventajas pueden añadirse al hecho de que existan otro tipo de provechos, como pueden ser la ya mencionada curva de aprendizaje o ventajas de costos con los proveedores.

La Hospedería de Bocairent no ha sido la primera empresa que ha accedido al sector, por lo que el hecho de no acceder a las ventajas absolutas en costos puede suponer una amenaza para la entidad, si bien es cierto que no debería tener una importancia muy destacada en el transcurso de su actividad.

Diferenciación del producto:

La diferenciación del producto se corresponde con el grado en el que los consumidores consiguen distinguir un producto de otro, dentro de un mismo mercado. Dicha diferenciación puede residir en aspectos tan distintos entre sí como pueden ser el diseño del producto, la presentación sus características, etc.

En el caso del tipo de establecimiento, la diferenciación del producto es altamente elevada, dado que las hospederías del primer grupo estratégico se encuentran situadas en las instalaciones ya sea de un monumento o de un convento, cosa que es difícil que suceda en el resto de establecimientos turísticos, como hoteles, hoteles rurales, hostales, etc.

Además de ello, hay que añadir el hecho de la modalidad de turismo que ofrece, teniendo un carácter escueto y encontrándose enfocada en el recogimiento espiritual y religioso.

Lógicamente este hecho supondrá para la futura hospedería una oportunidad destacada para captar un mayor número de potenciales clientes.

Acceso a los canales de distribución:

Se trata de a posible aceptación o no de la comercialización del nuevo producto por parte de los canales de distribución que ya existen en el mercado. Se trata de un aspecto muy importante, porque puede aportar una ventaja competitiva a la empresa que accede al mercado.

En el caso de la Hospedería de Bocairent este acceso está más que garantizado, ya que las actividades que se han llevado a cabo con anterioridad en el monasterio pueden facilitar este proceso de acceso a los distribuidores. Además, la situación de crisis por la que atravesó el país hizo que muchas empresas cerraran o necesitasen adaptarse a la situación y realizar cambios en sus estructuras tanto productivas como comerciales. Este hecho, junto con el proceso de reconversión que ha sufrido el sector textil en la zona, puede facilitar el acceso a nuevos distribuidores que se encuentren en busca de nuevos clientes en mercados nuevos para ellos.

Imagen de marca:

Se trata del conjunto de factores que hacen que los usuarios se sientan, en cierta medida, identificados con el producto en cuestión.

Una vez más, el hecho de que el Monasterio se encuentre tan arraigado en la localidad de Bocairente, y se encuentre llevando a cabo una actividad en la actualidad supone un hecho a tener muy en cuenta. Este hecho favorecerá a la imagen de marca de la Hospedería, lo que supone una importante ventaja competitiva para ésta.

Barreras gubernamentales:

Se trata de restricciones que pueden ser impuesta por las entidades administrativas, como pueden ser los gobiernos u otros entes superiores.

En el caso de una hospedería monástica las barreras gubernamentales que pueden aparecer no son muy destacadas, más allá de las condiciones particulares que este tipo de establecimiento debe cumplir, que se encuentran definidas por el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.

La Hospedería de Bocairent reúne estas condiciones en la actualidad. Estas barreras pueden suponer una barrera para que los potenciales competidores accedan al mercado, hecho que representa una oportunidad para la Hospedería estudiada.

Represalias del sector:

Para finalizar con este apartado, las represalias suponen las posibles acciones que pueden llevarse a cabo por empresas que pertenecen al sector en la actualidad. Estas acciones pueden ir desde agresivas campañas de publicidad hasta bajadas de precios de los productos.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En el caso del Grupo Estratégico estudiado, es necesario señalar que es muy poco probable que este tipo de métodos se lleven a cabo, dado que no se trata de un sector basado en la competencia, sino que las entidades presentan en él se centran en las características de sus respectivos productos.

Este hecho puede suponer una amenaza para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

3. COMPETIDORES EN EL SECTOR:

Este apartado es, probablemente, uno de los más importantes dentro del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, ya que analiza la intensidad de la competencia dentro del sector.



Como es lógico, las empresas que se encuentran ofreciendo sus productos y servicios dentro de un sector determinado, llevarán a cabo unas acciones determinadas, para fortalecer su posición dentro de este mercado y no perder su correspondiente cuota de mercado a favor de sus competidores actuales.

Esta rivalidad entre las empresas del mismo Grupo Estratégico llega incluso a definir su situación, de forma que los sectores con una competición menor suelen ser los más rentables y viceversa.

En este caso particular, los competidores dentro del Grupo Estratégico:

- ❖ Hospedería San Leonardo de Portomauricio.
- ❖ Convento de las Clarisas de Santa Faz.
- ❖ Hospedería del Monasterio de San José y Santa Ana.

En el apartado de competidores en el sector se analizarán los siguientes aspectos del Grupo Estratégico:

Grado de Concentración:

El grado de concentración estudia el número total de empresas que ofrecen el mismo producto dentro del grupo estratégico correspondiente, dado que dicho número de empresas influye directamente en el precio de los productos y la forma en la que se compite en dicho mercado.

Por tanto, en los mercados en los que el dominio pertenece a una sola empresa, aparecerá en fenómeno de fijación de precios, mientras que en algunos casos de oligopolios la competencia de precios quedará reducida a los denominados acuerdos de “precios paralelos” entre las distintas empresas. Otro caso resulta el de los sectores en los que existen un número reducido de empresas, donde la competencia se manifiesta principalmente mediante campañas de publicidad y promoción, en lugar de ser una competencia de precios propiamente dicha.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como puede observarse, el número de Hospederías Monásticas que ya se encuentran en la zona de Bocairent y alrededores es de tres, a la que presumiblemente se unirá la del Monasterio de Bocairent.

Este número de empresas se considera relativamente alto, teniendo en cuenta que la zona estudiada no ocupa una superficie de terreno muy extensa, lo que probablemente suponga una amenaza para el Monasterio de Bocairent.

.Diversidad de competidores:

Este apartado hace referencia a los orígenes, objetivos y costes de las estrategias empleadas por las empresas que compiten en el mismo grupo estratégico.

Dado que el Sector de las Hospederías Monásticas tiene unas características muy especiales, donde el propio producto de hospedería tiene unos rasgos distintos del resto de establecimientos turísticos, empezando por el propio edificio donde se ubican.

Por lo tanto, es probable que las estrategias seguidas por las Hospederías del mismo sector sean las mismas, lo mismo que sus objetivos.

Este hecho supone una clara oportunidad para la Hospedería estudiada, que puede distanciarse de lo que se está llevando a cabo en el momento y formular estrategias y políticas nuevas, principalmente mediante el uso de la técnica del Océano Azul.

Ritmo de crecimiento del sector:

Con respecto a la evolución del sector, el Instituto Nacional de Estadística publicó una nota de prensa el pasado 28 de febrero de 2018 en la que se señalaba que las estancias en alojamientos turísticos de carácter extra hotelero en enero de ese mismo año habían descendido un 2,5% con respecto al mes anterior.

Asumiendo que el sector tiene el mismo comportamiento en todos sus subsectores es posible llegar a la conclusión de que el ritmo de crecimiento negativo del Grupo Estratégico estudiado ha sido de un 2,5% negativo.

Este hecho supone una amenaza para la entidad estudiada, dado que lo ideal para un proyecto que comienza es que el sector económico en el que va a actuar se encuentre en expansión, y no al contrario.

Condiciones de costos:

Este apartado estudia si la relación de costes fijos respecto al valor de los productos o servicios ofrecidos de la empresa es elevada o no. Es necesario tener en cuenta también la capacidad total del establecimiento, dado que un exceso total de capacidad puede generar un posible descenso de precios.

En el caso de los costes fijos que pueda soportar el establecimiento, no deberían ser muy elevados, porque no se prevé un elevado desembolso inicial, dado que la mayor parte de las instalaciones se encuentran preparadas para el

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

uso y disfrute de los futuros huéspedes. Por ello, la cuota del préstamo, en el caso de que sea necesaria, no sería muy elevada.

Por tanto, estos gastos se reducirían al pago de las facturas de agua, gas y electricidad; además del pago de salarios necesarios, lo que supondría una oportunidad para la institución.

En cuanto a la capacidad de la Hospedería de Bocairent, es ligeramente superior a 30 habitaciones, una cifra muy superior a la de los competidores del Grupo Estratégicos, que se encuentran cercana a las 10 habitaciones, a excepción del Monasterio de San Leonardo de Portomauricio, que tiene 20 habitaciones.

Esta elevada capacidad puede suponer una amenaza en el caso de que no se consiga ocupar todas las habitaciones. En el caso contrario, como es lógico, aumentarán los ingresos de la entidad.

Diferenciación del producto:

Hace referencia al conjunto de características del producto, enfocándose expresamente el grado en que dichas características lo llegan a hacer diferente entre los clientes, llegando incluso a tener un carácter único.

El hecho de que los productos no sean muy distintos entre ellos hace que los consumidores adopten una actitud de cambiar unos por los otros, lo que en última estancia puede generar una guerra de precios entre las empresas del sector.

La Hospedería de Bocairent tiene unas características muy distintas a las del resto de competidores estudiados, comenzando por sus instalaciones, donde todas las habitaciones cuentan con calefacción central y baño, pero además por el museo y la biblioteca. Pero quizá el elemento más diferenciador de la Hospedería sea la parte del monasterio rupestre que se encuentra dentro de sus propias instalaciones, un hecho único en España.

Obviamente este hecho supone una enorme oportunidad para la Hospedería, dado que puede suponer una captación de clientes elevada, que se encuentran atraídos por las características de sus instalaciones.

Costos de cambio:

Los costos de cambio son aquellos a los que se enfrenta el consumidor al cambiar de un producto a otro. Dichos costos no necesariamente tienen que ser monetarios, sino que también pueden ser psicológicos, de tiempo, instalación, etc.

En el caso del Grupo Estratégico estudiado, estos costes son prácticamente inexistentes, dado que los productos que lo forman son muy similares. Esto supone claramente una oportunidad para la hospedería estudiada, ya que podrá atraer un mayor número de clientes que sean usuarios de los bienes y servicios de la competencia.

Grupos empresariales:

La presencia de importantes grupos empresariales que se encuentren al mando de las empresas del sector hace que la competencia aumente dentro del mismo.

En este caso particular, ninguna de las hospederías del Grupo Estratégico 1 es propiedad de un grupo empresarial, hecho que supondrá una oportunidad para la Hospedería estudiada, dado que la competitividad a la que deberá enfrentarse no es tan elevada como en el caso de que estuviesen controlados por dichos grupos.

Efectos de la demostración:

Este efecto tiene lugar cuando es necesario que las empresas que participan en el sector hayan participado en mercados más fuertes que el estudiado, habiendo logrado un éxito económico en el mismo.

En el caso del sector estudiado, no es necesaria esta demostración, lo que supone una oportunidad para las entidades que intentan acceder a él, lo que supone una oportunidad para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Barreras de salida:

Las barreras de salida son elevadas cuando la decisión de abandonar el sector repercute en las empresas del sector unos costes elevados. Deben tenerse en cuenta además, las denominadas barreras de movilidad, que resultarán elevadas en el caso de que las empresas tengan que enfrentarse a unos costes elevados en el caso de que decidan mudar de un segmento a otro del propio sector.

Las barreras de salida en cuanto al Grupo Estratégico estudiado son muy altas, dado que es muy complicado que un establecimiento de estas características consiga dedicarse a otra actividad empresarial. Especialmente complicado lo hace el hecho de que las instalaciones generalmente dentro de un monasterio.

Una opción alternativa sería que las instalaciones se reacondicionasen y se convirtieran en un albergue o un hostel, que pudiese alojar huéspedes que realicen el denominado Camino del Cid, aunque esta opción también podría llevarse manteniendo la modalidad turística de Hospedería Monástica.

Este hecho supone una potencial amenaza para Hospedería de Bocairent, dado que la presencia de barreras de salida fuertes puede reducir la posible mudanza de las empresas de la competencia en cuanto a los bienes y servicios ofrecidos. En cambio si las barreras de salida fuesen bajas, es posible que un mayor número de empresas abandonen el sector, lo que podría llevar a una mayor cuota de negocio para la Hospedería estudiada.

4. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

En el primer Grupo Estratégico, que es donde se encuentra la entidad sobre la que se está realizando este Plan de Viabilidad, se encuentra conformado por las Hospederías Monásticas que se emplazan en el municipio de Bocairent y sus alrededores.



La Hospedería Monástica es un producto muy singular, dado que supone una experiencia única para los huéspedes que la disfrutan, tanto por el emplazamiento de las mismas dentro de un Monasterio, además de por la experiencia religiosa y espiritual que ofrecen.

Debido a estas características particulares, es posible que resulte complicado encontrar un producto sustitutivo que cubra las mismas necesidades y posea las mismas características desde el punto del cliente que las de una Hospedería Monástica, aunque habrá otros que satisfagan las necesidades de los potenciales huéspedes de la mencionada Hospedería Monástica.

Para realizar este estudio de los productos sustitutivos, se van a comparar los diferentes Grupos Estratégicos en los que se dividió el estudio con anterioridad y se va a comparar los siguientes aspectos, en relación con el primer grupo estratégico, que se tomará como base.

Es posible que ciertos elementos, como puede ser el precio o incluso las necesidades que buscan satisfacer resulten muy distintos entre las distintas entidades que forman el Grupo Estratégico, por lo que es posible que en algunos casos se establezca un valor más general.

Los elementos que se van a estudiar en cada uno de los distintos grupos son:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** se trata de la forma en la que las entidades de los distintos grupos estratégicos consiguen complacerse.
- ❖ **Precios:** es la contraprestación pagada por el alojamiento en los establecimientos estudiados.
- ❖ **Obsolescencia:** hace referencia al grado en el que el producto estudiado se encuentra antiguo o arcaico. En el caso en el que esta obsolescencia sea elevada el producto puede caer en desuso.

A continuación se muestra el estudio de los productos sustitutivos correspondientes en base a los criterios anteriormente señalados.

Primer grupo estratégico:

Antes de comenzar con el estudio de los grupos propiamente dichos, es necesario analizar aquel en el que se encuentra la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Además de esta hospedería también se encuentran en este grupo la Hospedería de San Leonardo de Portomauricio, la Hospedería del convento de las Clarisas de Santa Faz y la Hospedería del Monasterio de San José y Santa Ana.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Se trata, como ya se ha indicado de Hospederías que se sitúan en el municipio de Bocairent y sus alrededores.

A continuación se muestra los aspectos analizados:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** estos establecimientos tratan de satisfacer las necesidades de alojamiento de sus clientes en un entorno austero y relajado donde puedan desconectar. Además el aspecto espiritual y religioso supone una parte importante de la estancia.
- ❖ **Precios:** los precios oscilan entre los 10€ de la hospedería más barata a los 60 o 70 euros que se pueden llegar a pagar por hospedarse en la Hospedería del Monasterio de Bocairent.
- ❖ **Obsolescencia:** el grado de obsolescencia de estos productos es medio-bajo, dado que dos de ellos están en proceso de apertura y entrada al mercado.

Segundo grupo estratégico:

El segundo grupo estratégico lo forman los albergues, hostales, alquileres vacacionales y similares que se encuentran situados en la zona de Bocairent y alrededores.

Se encuentra formado por los albergues Perú y Tots Vents, la Casa Rural Monmossen, la Casa Rural Mirador y Casa Mariola.

A continuación se muestra la comparación con el primer grupo estratégico:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** estos establecimientos satisfacen la necesidad que tienen sus huéspedes o grupo de huéspedes de pasar unos días de descanso en unos instalaciones que se encuentran en contacto con la naturaleza y en las que se gozará de una gran independencia, dado que el contacto con el personal es mínimo.

El hecho de que la Hospedería del Monasterio de Bocairent no se encuentre situada en plena naturaleza, como algunos otros, puede suponer una amenaza para ella.

Otro hecho que puede suponer una amenaza para el primer grupo estratégico en el caso de que los clientes busquen un mayor grado de autonomía, dado que las estancias en este tipo el contacto con el personal suele reducirse a encuentros al principio y final de la estancia, y en caso de que surja algún problema.

Por otro lado, estos establecimientos no ofrecen la posibilidad de vivir una experiencia religiosa y espiritual que ofrecen las hospederías.

- ❖ **Precios:** los precios de estos establecimientos se encuentran entre los 23€ que puede llegar a costar el más barato y los 114€ que se pueden llegar a pagar por alojarse en la Casa Rural Mirador.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Los precios del primer grupo son más reducidos, lo que puede suponer una mayor atracción de clientes que busquen pagar un dinero menor por hospedarse en sus instalaciones.

❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de las instalaciones de este grupo estratégico puede considerarse como media- alta.

Este hecho supone una oportunidad para las hospederías del primer grupo, cuyas instalaciones son menos obsoletas.

Tercer grupo estratégico:

El tercer grupo se compone de hoteles y hoteles rurales que se sitúan en la zona de Bocairent y alrededores.

Los establecimientos que forman este grupo son el hotel rural Masía la Mota, el Hotel Rural San Isidro, el hotel L´Agora, y el hotel L´Estació.

A continuación se estudian los tres aspectos de este grupo estratégico, en relación del grupo estratégico tomado como referencia:

❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** estos establecimientos satisfacen la necesidad que pueden tener los huéspedes de alojarse en la zona de Bocairent y alrededores en un establecimiento que dispone de una serie de servicios, como lavandería, restaurante, jardín o piscina. Además, algunos de ellos se sitúan en plena naturaleza en el centro de un parque natural, como el Hotel Rural Masía la Mota.

Una vez, más el hecho de que la localización se encuentre en medio de la naturaleza puede suponer una amenaza para la Hospedería del Monasterio de Bocairent, además del hecho de que estos establecimientos presten un abanico de servicios mayor.

Por otro lado, el carácter austero de las instalaciones de la hospedería estudiada, puede convertirse en una oportunidad de negocio, en el sentido de que podrá atraer a personas que busquen disfrutar de ese tipo de filosofía.

❖ **Precios:** los precios de este tipo de establecimientos suelen ser un poco más elevados que los de una Hospedería Monástica, como es lógico, ya que ofrecen más servicios al público.

En concreto, el rango de precios de este Grupo Estratégico se encuentra entre 67 y 123 euros. Este hecho supone una oportunidad para la Hospedería estudiada, ya que ofrece unos precios más bajos.

❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de los establecimientos estudiados se ha considerado media, ya que algunos de ellos han sido reformados para adaptarlos a un nuevo tipo de establecimiento, como es el caso del Hotel L´Estació. Algunos de ellos, por su parte, tienen un carácter modernista,

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En ese sentido, este hecho no se considera ni una amenaza ni una oportunidad para la Hospedería del Monasterio de Bocairent, ya que la obsolescencia entre los dos grupos puede considerarse muy similar.

Cuarto grupo estratégico:

El cuarto grupo se encuentra formado por tres Hospederías que se encuentran situadas geográficamente en el resto de la Comunidad Valenciana (exceptuando Bocairent y alrededores).

Estas Hospederías son la del Monasterio de Santa María Gratia de Dei, la del Monasterio de Santo Espíritu del Monte y la del Monasterio de Nuestra Señora de Mirambel.

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** se considera que el grado en el que los establecimientos de este grupo estratégico satisface las necesidades de sus usuarios e la misma que el grupo 1, ya que se trata, básicamente del productos muy similares que ofrecen prácticamente los mismos servicios.
- ❖ Lógicamente, este hecho no supone ni una oportunidad ni una amenaza para el Monasterio de Bocairent.
- ❖ **Precios:** para dos de estas hospederías no existe un precio fijo, sino que el pago se sujeta a la voluntad del huésped. En caso de la otra Hospedería restante, el precio de la pensión completa son 40€.
- ❖ Este hecho supone una amenaza para la entidad que se viene estudiando en este Plan de Viabilidad, ya que sus precios son un poco más elevados.
- ❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de las instalaciones de estos tres establecimientos se considera alta, ya que dichos establecimientos se encuentra en uso desde hace muchos años, sin haber sido reformados o rehabilitados.

Esto supone una gran oportunidad para las hospederías del Grupo Estratégico 1 en general y para la Hospedería del Monasterio de Bocairent en particular, ya que su obsolescencia es mucho menor.

Quinto grupo estratégico:

El quinto grupo estratégico lo forman tanto hostales, como albergues, como casas rurales y emplazamientos similares, que se encuentran localizados en lo que se ha denominado resto de la Comunidad Valenciana, excepto Bocairent y sus alrededores.

Las entidades que forman este grupo son: el alojamiento rural Castell de la Solana, el Hostal Olé, la Casa Rural Villa Florencia y la Casa Don Bosco.

A continuación se estudiarán los puntos que se estudiaron en el resto de grupos estratégicos:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** al igual que los establecimientos del grupo estratégico 2, las necesidades que satisfacen los establecimientos de este sector son las del alojamiento en un ambiente rural

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

y de naturaleza, con una autonomía elevada en relación a las instalaciones del establecimiento.

Aunque existe uno de las entidades de este grupo, como es la Casa Don Bosco, que se ha especializado en acoger a grupos de huéspedes, ya sean religiosos, como escuelas, equipos, empresas, etc.

En referencia a las oportunidades y amenazas, serán prácticamente las mismas que en el caso del grupo estratégico 2: la situación de los emplazamientos, junto con su carácter autónomo, frente a la austeridad de las Hospederías Monásticas. A ellas habrá que añadir el hecho de que las Hospederías situadas Bocairente y sus alrededores no pueden, en su mayoría, acoger a grupos de huéspedes o que no tienen tanta experiencia como esas entidades, lo que puede suponer una amenaza notable.

Hay que señalar también la oportunidad que supone para las hospederías del primer grupo la fuerte experiencia religiosa y experimental, de la que no disponen estas entidades estudiadas.

- ❖ **Precios:** el rango de precios de los establecimientos del grupo estratégico 5 se encuentra entre 23 y 114 euros, una cifra superior a la de los precios del primer grupo estratégico.
- ❖ Este hecho supone una oportunidad para las hospederías de dicho grupo, ya que sus precios más bajos presumiblemente atraerán un mayor número de potenciales clientes.
- ❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de estos establecimientos se considera de carácter medio.

En lo que respecta al hecho de suponer una ventaja o un inconveniente a las hospederías del primer grupo, se ha considerado que este hecho no es diferenciador, en este caso,

Sexto grupo estratégico:

El sexto grupo estratégico se compone de hoteles y hoteles rurales que se encuentran situados en la Comunidad Valenciana, exceptuando la zona de Bocairente y alrededores, que son: el Hotel Ilonium Aqua 3, el Hotel Avenida Plaza, AD HOC Monumental Hotel, y el Hotel Rural Entreviñas.

A continuación se estudiarán estos establecimientos en base a estas tres variables:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** los hoteles y hoteles rurales que se encuentran dentro de este grupo estratégico ofrecen unos determinados servicios a sus clientes, algunos de ellos situados en pleno contacto con la naturaleza, otros de ellos en plena ciudad de Valencia.

Este hecho puede suponer una amenaza para las Hospederías del primer grupo estratégico, que por su parte tienen la oportunidad de ofrecer una experiencia más austera centrada en el aspecto espiritual y religioso.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Precios:** los precios de estos cuatro establecimientos se encuentran en un rango que va desde los 50 a los 169 euros.

El hecho de que estos establecimientos ofrezcan unos precios más caros que los del primer grupo estratégico supone una oportunidad para dicho grupo.

- ❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de los hoteles y hoteles rurales de este grupo podría ser considerada como baja, dado que muchos de ellos se encuentran en constante actualización con los tiempos y dan una sensación de modernos y nuevos.

Este hecho supone una amenaza para las hospederías del primer grupo.

Séptimo grupo estratégico:

El séptimo grupo estratégico, formado por el Monasterio de la Abadía de Montserrat, la Hospedería de la Abadía de la Santa Cruz (Valle de los Caídos) y el Monasterio de Iruzu, que se tratan de Hospederías que se encuentran situadas por toda España, a excepción de la Comunidad Valenciana.

A continuación se estudiarán estas hospederías, teniendo en cuenta los mismos criterios que se han seguido hasta ahora:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** estas hospederías, aunque cuentan con unos servicios adicionales, satisfacen básicamente las mismas satisfacciones que las hospederías del Grupo Estratégico 1.

El hecho de que estos establecimientos ofrezcan una mayor cantidad de servicios a sus usuarios supone una amenaza para las hospederías del Grupo Estratégico 1. Además de ello hay que sumarle la mayor imagen de marca de la que disponen, ya que son visitados por millones de personas a lo largo del año y conocidas por muchas más personas.

Aparte de estos aspectos señalados, estos establecimientos satisfacen las necesidades que los potenciales clientes tienen con respecto a pasar unos días de recogimiento espiritual y/o religioso. Este aspecto, al igual que el grupo 4, no supone ni una oportunidad ni una amenaza para el Grupo 1.

En el caso de la austeridad de las instalaciones, las Hospederías del primer grupo son mucho más austeras y relajadas que las del grupo 7, lo que supone una importante oportunidad.

- ❖ **Precios:** los precios de estas tres hospederías se encuentran cercanos a los 100€ por pensión completa.

Este hecho supone una clara oportunidad para las hospederías del Grupo Estratégico 1.

- ❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de estos establecimientos se considera media- baja dado que al ser unos de los líderes del sector se encuentran

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

continuamente en renovación de sus instalaciones. Por ello, se ha considerado que el nivel de obsolescencia de las hospederías que forman ese grupo es medio.

Este hecho no supone ni una amenaza ni una oportunidad para las hospederías del Grupo Estratégico 1.

Octavo grupo estratégico:

Este grupo estratégico se conforma de los hostales, albergues, casas rurales y resto de establecimientos con características similares, que se encuentran localizados en el territorio español, a excepción de la Comunidad Valenciana.

El mencionado grupo está formado por: dos hostales que se encuentran en Albacete y Murcia, dos Provincias que lindan con la Comunidad Valenciana.

A continuación se ofrece el análisis correspondiente:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** estos establecimientos buscan alojar a huéspedes que buscan un entorno tranquilo, dentro de una modalidad autónoma en el sentido de que el contacto con el personal es menor. Este hecho supone, como en los apartados anteriores, una amenaza para el Grupo Estratégico 1.

Por otro lado, la localización de los establecimientos supone otra amenaza para el primer grupo, dado que se encuentran en pleno centro de Murcia o en un medio natural.

En cuanto a las oportunidades que la comparación con este grupo arroja al primer Grupo Estratégico, se encuentran la austeridad de las instalaciones y el hecho de que la experiencia se base en el aspecto religioso y espiritual.

- ❖ **Precios:** el precio de estos establecimientos se encuentra entre 15 y 48 euros.

Este aspecto supone una amenaza para el Grupo 1, dado que sus precios son inferiores.

- ❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de este Grupo Estratégico tiene un nivel alto, dado que sus instalaciones son antiguas y un poco desactualizadas.

Este hecho supone una oportunidad para las hospederías del grupo estratégico considerado como referencia, dado que su obsolescencia se consideró de nivel medio- bajo.

Noveno grupo estratégico:

El noveno Grupo Estratégico se compone de los hoteles y hoteles rurales que se encuentran en España, aparte de la Comunidad Valenciana.

Está formado por el Residencial Turístico Vegasierra y el Hotel Cetina, situados en Murcia y Albacete.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La comparación con el primer Grupo Estratégico arroja las siguientes conclusiones:

- ❖ **Grado de satisfacción de las necesidades:** estos hoteles satisfacen la necesidad de los huéspedes de pasar un tiempo en un alojamiento turístico que se sitúa en el centro de una ciudad con un tamaño medio- grande, o en un entorno natural.

Ese hecho supone una amenaza para las Hospederías del primer grupo estratégico, que no se encuentran situadas en este tipo de localización.

Aparte de esta potencial amenaza, el Grupo Estratégico tendrá una oportunidad en el hecho del carácter austero de sus instalaciones, unido al cuidado del aspecto religioso y espiritual.

- ❖ **Precios:** el rango de precios de estos dos hoteles se encuentra ente 44 y 76 euros, una cantidad superior a la del grupo tomado como referencia. Este hecho puede suponer una oportunidad para el Grupo Estratégico 1, que con unos precios más baratos podrá atraer potenciales clientes futuros.

- ❖ **Obsolescencia:** la obsolescencia de sus instalaciones se ha considerado alta, un hecho que claramente supone una oportunidad para las Hospederías del primer grupo estratégico.

La siguiente tabla muestra, a modo de resumen, la información señalada en el análisis anterior. Es necesario señalar que el color rojo de las celdas representa la presencia de una amenaza, el verde una oportunidad y el gris la ausencia de las dos:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

GRUPO ESTRATÉGICO	SATISFACCIÓN NECESIDAD	PRECIOS	OBSOLESCENCIA
Grupo Estratégico 1	Entorno austero y relajado.	10€ - 70€	Media- baja
	Aspecto religioso y espiritual		
Grupo Estratégico 2	Situación-naturaleza	23€ - 114€	Media- alta
	Mayor autonomía		
	Aspecto religioso y espiritual		
Grupo Estratégico 3	Situación-naturaleza. Servicios ofrecidos	67€ - 123€	Media
	Austeridad. Aspecto religioso y espiritual		
Grupo Estratégico 4	Entorno austero y relajado.	Voluntad del huésped - 40€	Alta
	Aspecto religioso y espiritual		
Grupo Estratégico 5	Situación-naturaleza	23€ - 114€	Media
	Mayor autonomía		
	Experiencia previa en hospedar grupos		
	Aspecto religioso y espiritual		
Grupo Estratégico 6	Situación (naturaleza o ciudad) Servicios ofrecidos	50€ - 169€	Baja
	Austeridad. Aspecto religioso y espiritual		
Grupo Estratégico 7	Entorno austero y relajado.	Alrededor de 100€	Media
	Aspecto religioso y espiritual		
	Mayor oferta de servicios		
	Imagen de Marca		

Grupo Estratégico 8	Situación-naturaleza	15€ - 48€	Alta
	Mayor autonomía		
	Aspecto religioso y espiritual		
	Austeridad		
Grupo Estratégico 9	Situación (naturaleza o ciudad) Servicios ofrecidos	44€ - 76€	Alta
	Austeridad. Aspecto religioso y espiritual		

Tabla 28. Cuadro- resumen del Análisis de los Productos Sustitutivos

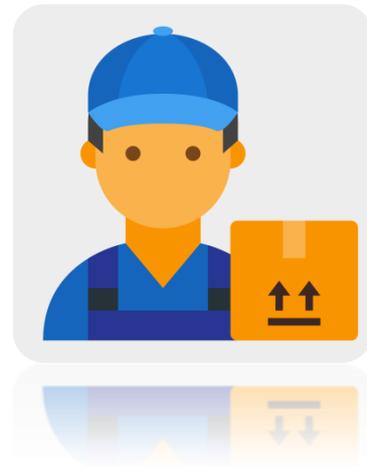
Fuente: Elaboración Propia

5. PROVEEDORES:

Los proveedores de una empresa determinan de una forma significativa la posición de una empresa en el mercado en el que participa.

En concreto, el aspecto destacado a estudiar en referencia a los proveedores es su poder de negociación.

Los aspectos necesarios para el análisis de los proveedores y de su poder de gestión son:



Concentración de proveedores:

Hace referencia al número de empresas que suministran los insumos necesarios a la Hospedería del Monasterio de Bocairente para que ésta pueda proporcionar los servicios necesarios a sus usuarios.

El número de proveedores es muy elevado y además éstos tendrán un carácter generalista, debido a la naturaleza de los servicios prestados.

Este hecho propiciará que el poder de negociación de estos proveedores no sea muy elevado, lo que supondrá claramente una oportunidad para la Hospedería estudiada.

Importancia del volumen para los proveedores:

Se trata del valor que tiene el volumen de compra en relación al total de ventas de los proveedores.

En este caso, dicho volumen no es muy importante, fundamentalmente por el mencionado carácter generalista de los proveedores y el hecho de que es muy complicado que la hospedería estudiada realice unas órdenes muy grandes de productos a sus proveedores, especialmente al comienzo de su actividad.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Este hecho hace que el poder de negociación de los proveedores no sea muy destacado, porque tendrán muchos clientes, aparte de la hospedería, en los que centrar sus esfuerzos. Una vez más, este hecho supondrá una oportunidad para la entidad estudiada.

Diferenciación de los insumos:

Estudia si los productos que se ordenan a los proveedores son muy distintos entre sí o no.

En este caso, los productos son muy distintos entre sí, pudiendo ir desde productos alimentarios hasta productos más propios de la hostelería, como manteles, mantas y sábanas, etc.

Una vez más, este hecho supone que el poder de negociación de los proveedores no sea muy importante, debido que la competitividad entre ellos será elevada, lo que vuelve a suponer una oportunidad para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Este hecho vuelve a suponer una oportunidad para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Costos de cambio:

Se refiere al precio que la empresa paga al cambiar de un proveedor a otro. Este coste no debe ser necesariamente monetario, sino que puede tratarse también de un coste de oportunidad y similares.

Los costes de cambio de proveedor son prácticamente inexistentes: la hospedería puede cambiar de uno a otro sin pagar un precio por ello. Incluso, es posible que en alguno de estos cambios salga beneficiada.

Este hecho supone nuevamente una oportunidad para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Posibilidad de acceso a los insumos sustitutivos:

Los insumos son los recursos utilizando por las empresas para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios.

En este caso, no es posible acceder a estos insumos sustitutivos, debido a las características específicas del producto en sí.

Este hecho puede otorgar un poder de negociación a los proveedores, dado que no pueden encontrarse recursos paralelos, lo que supone una amenaza para la Hospedería estudiada.

Impacto de los insumos:

Estudia el grado en el que los insumos empleados por la institución mejoran el producto en sí.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El impacto de los insumos empleados por la Hospedería del Monasterio de Bocairent no es muy relevante, dado que el valor añadido se encuentra en las instalaciones y el propio ambiente de la hospedería.

Este hecho supone, una vez más que el poder de negociación de los proveedores sea bajo, lo que supondrá una vez más, una oportunidad para entidad.

6. CLIENTES:

Al igual que en el caso del apartado anterior, los clientes, y en concreto su poder de negociación, suponen un factor que determina finalmente la competitividad de una empresa en un determinado mercado. Junto con el poder de negociación se encuentra la sensibilidad de dichos al precio del bien o servicio.



Según el Estudio *"Turismo Interior, Comunidad Valenciana"*, publicado en el año 2007 por el Instituto de Estudios Turísticos, a fecha de realización de dicho estudio los principales mercados emisores de dicho turismo en el territorio de la Comunidad Valenciana fueron la propia Comunidad Valenciana, con un 35,6% del total, y la Comunidad de Madrid, con un 13,6%.

Según este estudio, estas son las cualidades que definen al turista tipo que viaja a la Comunidad Valenciana:

- ❖ **Edad:** adulta, comprendida entre los 25 y los 44 años (35%)
- ❖ **Sexo:** varón (54,3%)
- ❖ **Estudios:** primarios o inferiores: 41,8%; no residentes- estudios secundarios (48%).

Es posible que el perfil de cliente sea diferente en lo que respecta al Monasterio de Bocairent, especialmente si existe la posibilidad de alojar a grupos de huéspedes, ya que los grupos suelen ser muy heterogéneos entre sí.

Para determinar el poder de negociación de los potenciales clientes de la Hospedería del Monasterio de Bocairent y su sensibilidad al precio se estudiarán los siguientes aspectos:

Concentración de clientes:

Se trata del número total de clientes que demandan los servicios que la Hospedería Monástica ofrece.

Es muy probable que el número de clientes sea reducido en el caso de que se consiga que sean grupos de personas los que se alojen en el establecimiento. Este hecho otorgará a estos clientes un mayor poder de negociación y hará

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

que éstos sean más sensibles al precio de los productos, lo que supone una clara amenaza para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Volumen de compras:

Hace referencia al valor total de las compras de bienes y servicios de un cliente determinado.

En este caso, dicho volumen no debería ser muy elevado, salvo el caso de que algún grupo decida reservar una elevada cantidad de habitaciones por un período determinado de tiempo.

El hecho de que el volumen de compras no sea elevado supone una oportunidad para la entidad estudiada.

Diferenciación del producto:

Como ya se ha estudiado en apartados anteriores, un producto diferenciado se caracteriza por tener una marcada identidad en lo que respecta al tipo de producto, servicio prestado, imagen de marca, etc.; que hace que los clientes rápidamente identifiquen ese producto y se sientan, de alguna manera vinculados a él.

La hospedería Monástica, tanto por sus características como por los servicios que ofrece, resulta un producto que se diferencia someramente de otros competidores del sector.

Este hecho restará poder de negociación a los clientes y hará que sean menos sensibles al precio de los servicios ofertados.

Información acerca del proveedor:

Este apartado se refiere a la cantidad de información acerca de los proveedores a la que los clientes de la Hospedería pueden acceder. En el caso concreto de que los clientes accedan a estos datos su poder de negociación aumentaría, dado que pueden compararlos con los de otros proveedores

En este caso, la información a la que pueden acceder los clientes es mínima, lo que les resta capacidad de negociación y supone una oportunidad para la Hospedería estudiada.

Productos sustitutivos:

Estudia la existencia de otras entidades que proporcionen unos servicios iguales o similares a los que ofrece la entidad estudiada.

El hecho de que exista un número superior a 600 hospederías en España, además de otro tipo de establecimientos del sector de la hospedería supone que la cantidad de productos sustitutivos sea elevada, algo que presumiblemente aumentará el poder de negociación de los clientes. Este hecho supone una amenaza para la Hospedería de Bocairent.

5. PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DERIVADAS DE CADA UNA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación se mostrará un cuadro en el que aparecen tanto las amenazas como las oportunidades observadas en este Análisis de las 5 Fuerzas de Porter realizado:

5 FUERZAS DE PORTER	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competidores potenciales	(1) Atractivo del sector medio-alto. Es posible que la Hospedería tenga dificultades para captar clientes y darse a conocer en los primeros años	(2) Importantes barreras de entrada al sector para los competidores (inversión inicial y diferenciación)
	(3) Ausencia de economías de escala.	(4) Know How previo del Monasterio en relación a visitas (tours y museo)
	(5) Imposibilidad de acceder a las ventajas absolutas en costos.	(6) Elevada diferenciación del producto de Hospedería Monástica respecto al resto.
	(9) Poca probabilidad de represalias del sector ante la entrada de nuevos competidores.	(7) Facilidad de acceso a los canales de distribución (8) Imagen de marca previa proporcionada por la actividad del Monasterio.
	(1) Elevada concentración de Hospederías Monásticas en el Grupo Estratégico estudiado	(2) Poca diversidad de las estrategias de los competidores. Posibilidad de llevar a cabo nuevas estrategias mediante el Océano Azul.
	(3) Ritmo de crecimiento del sector negativo	(4) Costes Fijos reducidos.

Competidores en el Sector		(6) Diferenciación del producto respecto a los de su Grupo Estratégico
	(5) Elevada capacidad, elevado riesgo de que las habitaciones desocupadas provoquen un descenso de precios.	(7) Costos de cambio prácticamente inexistentes
		(8) Ninguna hospedería del sector se encuentra bajo el control de un grupo empresarial.
	(10) Barreras de salida elevadas.	(9) Ausencia del efecto demostración
Productos sustitutivos	(3) Situación privilegiada de los establecimientos sustitutivos: centro de las ciudades y naturaleza.	(1) Las Hospederías Monásticas ofrecen un entorno austero y relajado que otros productos sustitutivos no ofrecen,
	(4) Algunos establecimientos (hostales, albergues, etc.) ofrecen más autonomía a sus huéspedes,	(2) Cuidado del aspecto religioso en la experiencia proporcionada a los clientes de las Hospederías Monásticas.
	(5) Mayor número de servicios ofrecidos por hoteles y hoteles rurales.	
	(6) Experiencia previa en el alojamiento de grupo de algunos establecimientos.	(8) Precio más bajo que la mayoría de los productos sustitutivos.
	(7) Imagen de marca de algunas Hospederías (Montserrat, Iranzu, etc.)	
	(9) Algunas hospederías tienen un precio menor, ofreciendo la posibilidad de que el huésped pague la voluntad.	(10) Obsolescencia media-baja, que resulta más atractiva que la de la mayoría
	(11) La obsolescencia de las entidades del Grupo Estratégico 5 es baja.	

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Proveedores	(1) La imposibilidad de acceso a insumos suplementarios puede llevar a un mayor poder de negociación de los proveedores.	(2) Reducido poder de negociación de los proveedores, la baja diferenciación de los insumos entre sí, debido a la baja concentración de proveedores, la escasa importancia del volumen de ordenación para los proveedores, los bajos costes de cambio de proveedores, y el bajo impacto de los insumos en el servicio proporcionado
Clientes	(1) Posibilidad de concentración de los clientes (Grupos de clientes)	(2) Volumen de compras de los clientes poco significativo respecto al total
	(5) Elevado número de productos sustitutivos.	(3) Elevada diferenciación del producto. (4) Escasa información de los clientes acerca de los proveedores

Tabla 29. Oportunidades y amenazas de cada una de las fuerzas

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS INTERNO

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 INTRODUCCIÓN

El análisis interno se encuentra centrado en el estudio de los elementos de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de los que dispone empresa con respecto a sus competidores.



Figura 103. Análisis Interno

Fuente: <https://issuu.com>

A partir de esta evaluación de los recursos y capacidades de la entidad correspondiente se identificarán una serie de:

- ❖ **Fortalezas:** que la empresa deberá explotar al llevar a cabo su estrategia.
- ❖ **Debilidades:** se intentarán reducir y, si es posible, eliminar.

El hecho de que este análisis se encuentre centrado en los recursos hace que se recalque, de mejor manera, el carácter específico de cada empresa. De esta forma, la ventaja competitiva de cualquier empresa se encontrará centrada en la explotación de los recursos y capacidades clave de la misma.

A continuación se definirán estos dos conceptos:

- ❖ **Recursos:** son el conjunto de capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital de los que dispone una empresa para producir bienes y servicios, mediante la aplicación de su estrategia competitiva. Estos recursos pueden ser tangibles e intangibles.
- ❖ **Capacidades:** se trata de la combinación del conjunto de habilidades y competencias organizativas, junto con los recursos de los que dispone la empresa; de forma que la empresa consiga realizar una actividad concreta a lo largo del tiempo.

Para llevar a cabo este análisis interno es necesario un análisis de las áreas funcionales, donde se trate de buscar los distintos activos intangibles, y además la existencia de ciertas barreras que impidan a la entidad realizar su estrategia.

Esto se logrará mediante la realización de dos actividades principales:

- ❖ **Identificación de los recursos y capacidades:** una vez que la entidad en cuestión consiga reconocerlos, sabrá de su potencial real para definir la estrategia a seguir.
- ❖ **Evaluación de los recursos y capacidades:** una vez que se han evaluado dichos recursos y capacidades se podrá conseguir una ventaja competitiva significativa.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

5.2 ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVE:

5.2.1 INTRODUCCIÓN

En esta etapa se llevará a cabo un inventario de los recursos, tanto tangibles como intangibles. Una vez que se han determinado dichos recursos, se procederá al estudio de las capacidades de las que dispone la entidad, y además de aquellas de las que carece.

5.2.2 INVENTARIO DE RECURSOS

Como se ha señalado, el primer paso del análisis interno consiste en un estudio de los recursos de la empresa, que son las herramientas de las que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia competitiva.

El objetivo último de esta identificación es el de la elaboración de un inventario en el que se recojan todos los recursos de la empresa.

Dichos recursos pueden ser tanto tangibles como intangibles. A continuación se muestra una figura en la que puede observarse los distintos subtipos de recursos de una empresa:

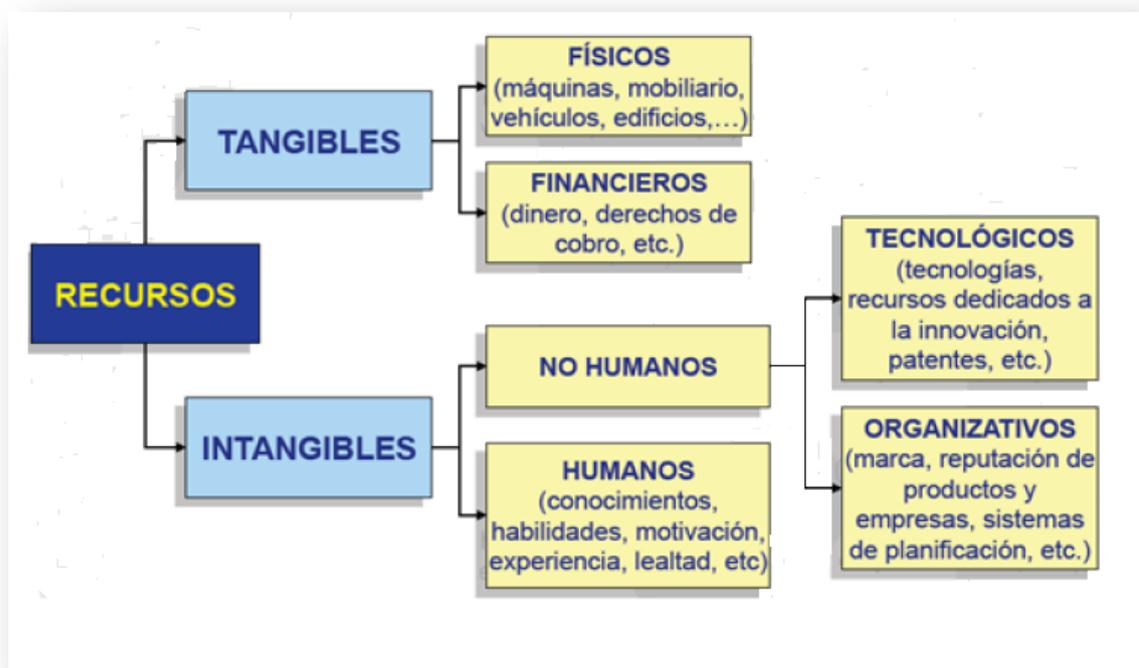


Figura 104. Tipos de recursos de la empresa

Fuente: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Cívitas, Madrid.

A continuación se van a mostrar todos los recursos de los que dispone la Hospedería del Monasterio de Bocairent:

a) RECURSOS TANGIBLES

La definición más general de los recursos tangibles es que son aquellos que se pueden tocar.

Más concretamente, se entienden como recursos tangibles todos aquellos que disponen de una parte material y por lo tanto son cuantificables y podrán ser medidos mediante cualquier soporte físico.

Como puede observarse en la figura de la página anterior, los recursos tangibles pueden ser físicos o financieros.

En los apartados siguientes, se mostrará, por tanto una relación de todos los recursos intangibles de la Hospedería de Bocairent, ya sean físicos o financieros.

En los apartados que sea necesario, se incluirá una explicación que aclare la naturaleza de los recursos correspondientes. Además, es necesario señalar, que estos recursos se encuentran numerados ordinalmente, de forma que den origen a un listado de capacidades, que se analizará a posteriori.

RECURSOS FÍSICOS

Este apartado se encuentra dividido en dos partes, siendo la primera el propio edificio de la hospedería, donde se alojarán los futuros huéspedes; y el segundo el área exterior de la misma, que se compone, entre otras, de jardín, huerto y varias zonas en las que se encuentran plantados diversos árboles frutales.



La siguiente tabla, realizada en base a la información que se recoge en la Sede Virtual del Catastro (<https://www1.sedecatastro.gob.es>), ofrece un desglose de los datos de construcción del Monasterio de Bocairent, organizados por plantas.

Es necesario señalar que a información que se recoge en la Sede Virtual del Catastro es la del Monasterio en su totalidad, aunque la hospedería no ocupará toda esta área, sino que solamente las áreas del convento, aquellas cuyo uso es catalogado por el Catastro como “religioso”.

Existen otras instalaciones, que se encuentran catalogadas como “vivienda” y “deportivo”. Estas instalaciones, aunque forman parte del monasterio, no compondrán la futura Hospedería.

A continuación se muestran una serie de datos que aparecen en dicha Sede Virtual del Catastro:

- ❖ **Referencia Catastral:** 7538701YH0973H0001RA
- ❖ **Localización:** Cl Julián Herrero 4 46880 Bocairent (Valencia)
- ❖ **Clase:** Urbano

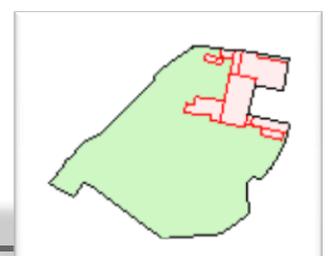


Figura 105. Parcela catastral

Fuente: Sede Virtual del Catastro

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

1.1 HOSPEDERÍA:

El edificio donde se situará la futura hospedería se utilizaba como un convento cuando el monasterio se encontraba ocupado por las monjas de la orden de los Agustinos.

La siguiente imagen, aportada por la Parroquia de Bocairent, es un plano con las distintas dependencias del Monasterio.

En este plano, que tiene fecha de junio de 2008 y escala 1/500, aparecen señaladas las distintas estancias del Monasterio:

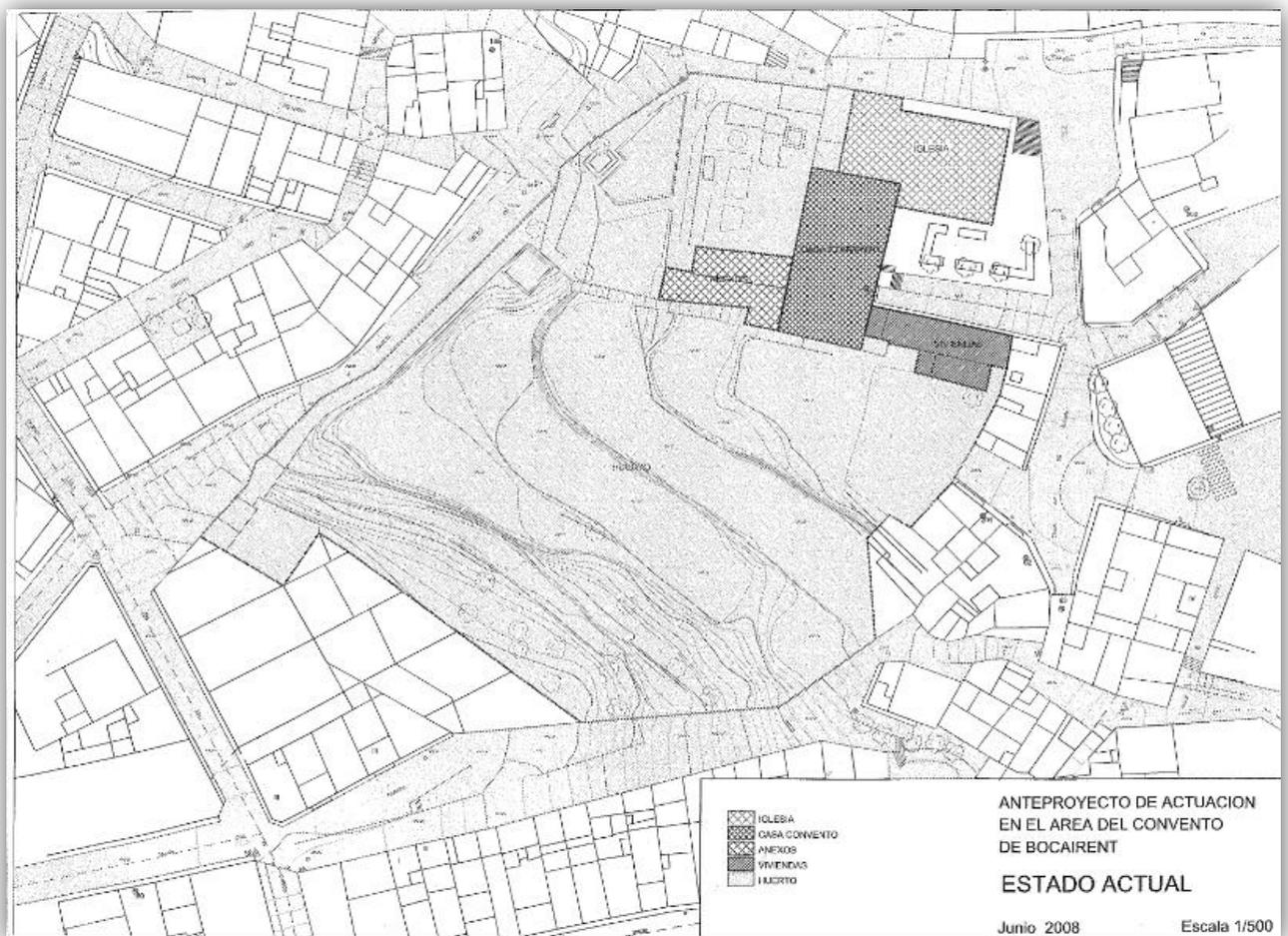


Figura 108. Plano del estado actual del Monasterio de Bocairent

Fuente: Parroquia de Bocairent

Como puede observarse, en el plano anterior aparecen distintos espacios, como son: el huerto o jardín, las viviendas, los anexos, la casa convento y la iglesia. Es preciso señalar que la Hospedería solamente ocuparía la casa convento y el huerto.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se muestran los datos de construcción de la futura Hospedería del Monasterio de Bocairent, ordenados por planta:

PLANTA	ESCALERA	USO PRINCIPAL	PUERTA	SUPERFICIE (M ²)
00	1	Jardín 100%	01	6.267
00	1	Religioso	01	330
01	1	Religioso	01	648
02	1	Religioso	01	666
03	1	Religioso	01	357

Tabla 30. Datos de construcción de la Hospedería de Bocairent

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de la Sede del Catastro Virtual

En la siguiente imagen, que fue tomada desde el jardín del Monasterio, muestra la fachada interior de la Hospedería de Bocairent:



Figura 109. Fachada interior de la Hospedería de Bocairent

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

Por otro lado, es necesario señalar que la superficie total de este edificio es de 8.268 m², divididos en un jardín una planta baja, y tres plantas más; siendo la tercera de ellas una alcoba.

A continuación se detallará el inventario de recursos de la hospedería, estando dividido por plantas:

PLANTA BAJA:

La planta baja tiene una extensión total de 330 metros cuadrados, y se encuentra compuesta por: una sala de labor, dos cocinas, una habitación para la lavadora y varias estancias más.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La sala de labor se encuentra adyacente a un pequeño patio interior, al que se accede por una puerta situada en dicha habitación. Las siguientes figuras muestran dicho patio interior y una de las ventanas que dan al mismo:



Figura 112. Patio Interior (adyacente a la sala de labor)

Fuente: visita realizada el 31/03/2018



Figura 110. Ventana de la sala de labor

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

La sala de labor, que se encuentra en la parte este del edificio, cuenta con los siguientes recursos:

SALA DE LABOR (R1)			
Sofás	2	Armarios	1
Mesas grandes	1	Cuadros	8
Mesas pequeñas	2	Cómodas	2
Sillas	9	Taquillones (1)	20
Sillones	3		

Tabla 31. Recursos tangibles del Sala de labor de la Hospedería

Fuente: elaboración propia

- (1) Se trata de taquillones de aproximadamente medio metro, divididos en dos partes, donde los futuros huéspedes podrían guardar sus pertenencias. Están numerados y disponen de cerradura individual.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El edificio tiene dos cocinas, una de ellas con un tamaño mayor, que cuenta con los siguientes recursos tangibles:

COCINA GRANDE (R2)			
Mesas de cocina	3	Cocina de gas	1
Nevera (1)	1	Microondas	1
Cubo de basura	1	Mesa	1
Lavaderos	1	Sillas	11
Pilas agua	1	Reloj de pared	1
Bancadas	3	Armario empotrado	1

Tabla 32. Recursos tangibles de la cocina grande de la Hospedería

Fuente: elaboración propia

(1) Nevera de tipo doméstico. Dimensiones aproximadas: 1,80 por ,5 metros.

Además de estos recursos, esta cocina dispone de una despensa, donde se almacenan diversos platos, vasos y cubiertos.

La siguiente imagen muestra el armario empotrado de esta cocina:



Figura 112. Armario empotrado de la cocina grande

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

Además de la cocina anterior, la Hospedería contará con una cocina un poco más reducida, de la que se mostrarán dos fotografías más adelante:

COCINA PEQUEÑA (R3)			
Sillas	5	Armario empotrado	2
Mesas	2	Armario utensilios (2)	1
Bancadas	3	Armario televisión	1
Pila de agua	1	Televisión	1
Lumbre (1)	1	Cuadro	1

Tabla 33. Recursos tangibles de la cocina pequeña de la Hospedería

Fuente: elaboración propia

- (1) Se trata de una modalidad de cocina utilizada años atrás, mediante la cual preparaban los alimentos utilizando brasas calientes.
- (2) Es un armario con posibilidad de colgar diversos utensilios de cocina. En el pasado se solían colgar sartenes.

Al igual que en la otra cocina, dispone de una pequeña despensa anexa. Estas imágenes muestran la distribución de los recursos en esta cocina, además de uno de los adornos que aparecen en su pared:



Figura 113. Cocina pequeña

Fuente: visita realizada el 31/03/2018



Figura 114. Cuadro que adorna la cocina pequeña

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

Localizada en la planta baja, existe una sala que antiguamente se denominaba “sala de la lavadora”. Dicha estancia cuenta actualmente con los siguientes recursos:

HABITACIÓN DE LA LABADORA (R4)			
Estanterías	4	Pila de agua	1
Armario empotrado	3	Calentador de agua	1
Tendedero	1	Cocina antigua (1)	1

Tabla 34. Recursos tangibles de la habitación de la lavadora de la Hospedería

Fuente: elaboración propia

(1) Se trata de una antigüedad, una cocina que funcionaba con carbón.

Esta cocina cuenta con una estancia contigua, que se usaba como almacén de grano. En esta estancia, que tiene vigas y tejado de madera, se almacenan diversas antigüedades y jarrones.

Como puede verse en la siguiente imagen, el pasillo de entrada a la hospedería, situado en la planta baja del edificio, cuenta con un mueble de entrada y diversas plantas decorativas:



Figura 115. Pasillo de entrada de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

Este pasillo cuenta con los siguientes recursos:

PASILLO ENTRADA (R5)			
Armario empotrado	1	Cuadros	2
Cómoda	1	Campana pared	1
Sillas	2	Mueble entrada	1

Tabla 35. Recursos tangibles de la Hospedería del pasillo de la entrada

Fuente: elaboración propia

Muy cercano a la puerta principal del edificio se encuentra un pequeño almacén, donde se almacenan principalmente elementos que pueden utilizarse en otras estancias:

ALMACÉN ENTRADA (R6)			
Armarios	3	Lámparas techo	3
Sillas	16	Armarios empotrados	4
Lámparas	5	Sillas de jardín	6
Vajilla	50 platos	Perchero	1
Mesa redonda\	1	Cama & somier	4

Tabla 36. Recursos tangibles del almacén de la entrada de la Hospedería

Fuente: elaboración propia

Además de estos recursos, este pequeño almacén cuenta con diversos utensilios de limpieza y recursos necesarios para pintar (brochas y botes de pintura). Junto a este almacén hay otra pequeña habitación que guarda algunos armarios.

REFLECTORIO (R7)			
Mesas	20	Juego de tazas	1
Banco	1	Jarras	2
Cuadros	10	Jarrón	1
Megáfono (1)			

Tabla 37. Recursos tangibles del refectorio de la entrada de la Hospedería

Fuente: elaboración propia

(1) El megáfono era usado anteriormente para llamar a las internas a las diversas actividades.

Al igual que otras estancias anteriormente inventariadas, el refectorio cuenta con una despensa, donde hay una percha de pared y un espejo.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La siguiente figura muestra dicho Refectorio:



Figura 116. Refectorio de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

PRIMERA PLANTA

La primera planta cuenta con un baño, 11 habitaciones y una sala con duchas y bañeras, entre otras. Es necesario señalar que el tamaño de dichas habitaciones es bastante similar entre ellas.

El siguiente plano muestra la distribución de las distintas estancias de la primera planta:

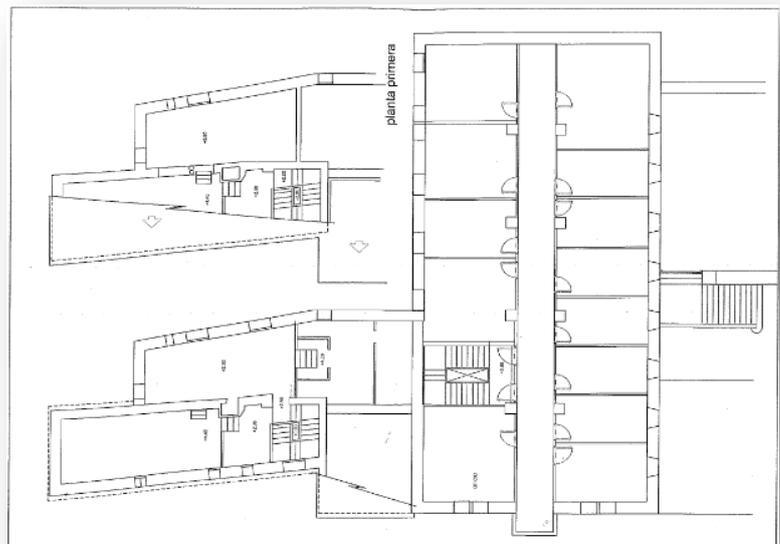


Figura 117. Plano de la primera planta de la Hospedería

Fuente: Anteproyecto de actuación en el área del Convento de Bocairent (junio 2008)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuaci3n se detallar3n los distintos recursos de estas estancias:

Lo primero que se observa al llegar al primer piso es el pasillo, en el que destacan el color verde de su suelo y las vigas del techo. En la siguiente imagen pueden observarse ambos elementos:



Figura 118. Visita realizada el 31/03/2018

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

Este pasillo cuenta con los siguientes recursos:

PASILLO PRIMER PISO (R8)			
Armario empotrado	1	Cuadros	2
C3moda	1	Sillas	3
Pila de agua	1		

Tabla 38. Recursos tangibles del refectorio de la entrada de la Hospedería

Fuente: elaboraci3n propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Este pasillo cuenta además con una pequeña pila de agua:



Figura 119. Pila de agua del pasillo del primer piso

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

Recién subidas las escaleras al primer piso, a mano izquierda puede encontrarse la sala de estar de la hospedería, donde los huéspedes que se alojen en las habitaciones del primer piso puedan tomar un descanso.

Esta sala cuenta con una mesa circular y varias sillas, donde dichos huéspedes puedan sentarse a conversar, jugar juegos de mesa, tomar un pequeño almuerzo, etc. Además, tiene una mesa donde se podría colocar una televisión, varios sofás y una mesa de escritorio.

La imagen que aparece bajo estas líneas muestra la mesa redonda de dicha sala de estar, junto con varias sillas:

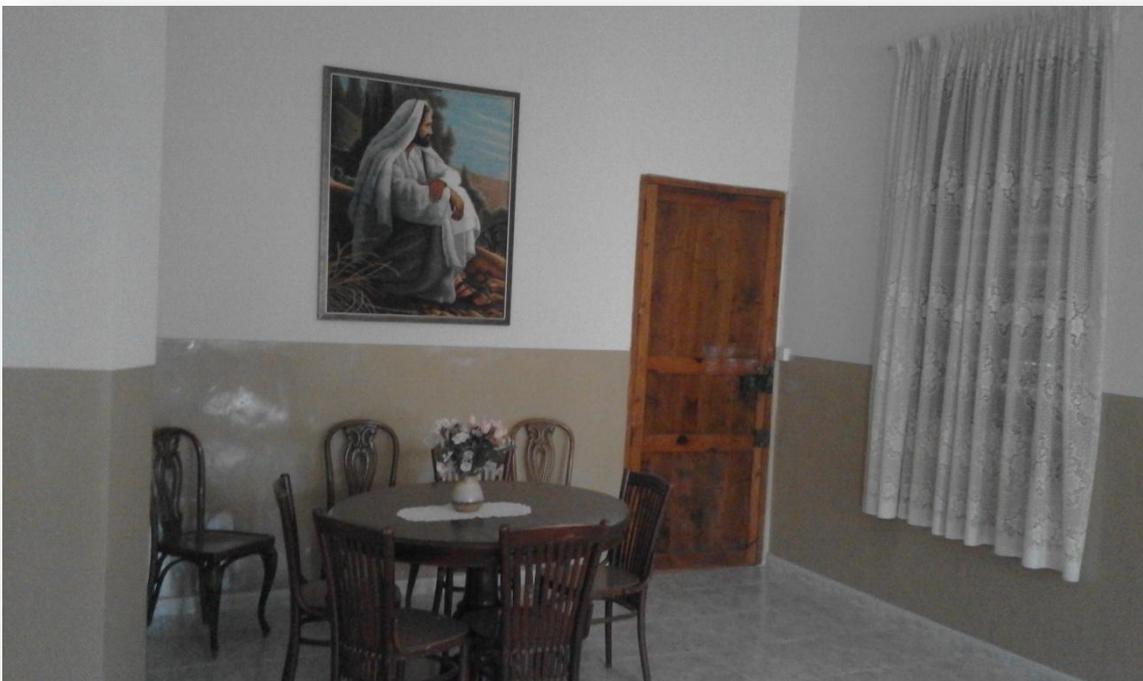


Figura 120. Mesa y sillas de la Sala de Estar de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La siguiente tabla recoge la totalidad de recursos materiales de dicha estancia:

SALA DE ESTAR (R9)			
Sofás	6	Mesa escritorio	1
Mesa (circular)	1	Cuadros	3
Sillas	7	Figura religiosa	1
Mesa televisión	1	Armarios	2
Lámpara	1		

Tabla 39. Recursos tangibles de la sala de estar del primer piso

Fuente: elaboración propia

Los servicios del primer piso, a diferencia del de que se encuentra en el piso superior, disponen de una toma eléctrica, además de la cisterna y un lavabo. La siguiente imagen, tomada en una de las visitas a las instalaciones de la Hospedería, muestra dichos servicios:



Figura 121. Servicios del primer piso

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

La siguiente tabla muestra dichos recursos:

SERVICIOS (R10)			
Lavabo	1	Toma eléctrica	1
Cisterna	1		

Tabla 40. Recursos tangibles del cuarto de baño del primer piso

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por su parte, el cuarto de baño del primer piso cuenta con calentador de agua, dos duchas y una bañera, entre otros. Las siguientes imágenes muestran una de las duchas y la bañera:

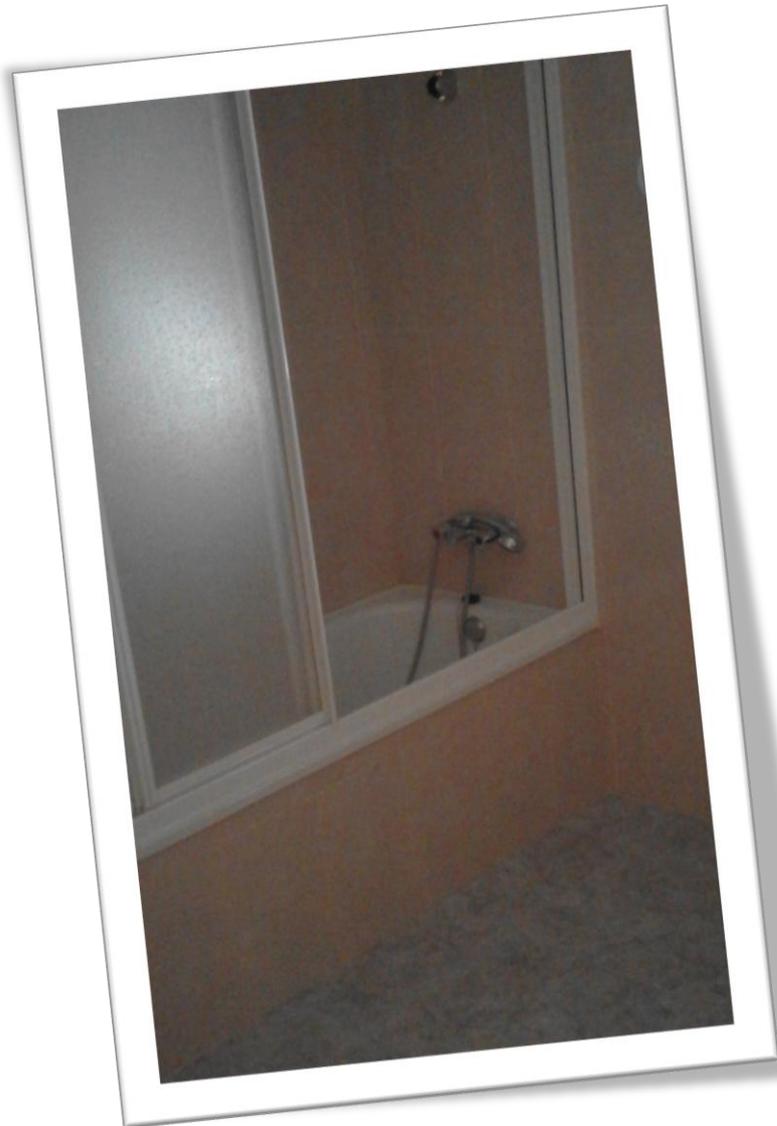


Figura 123. Bañera (cuarto de baño primer piso)

Fuente: visita realizada el 31/03/2018



Figura 122. Ducha (cuarto de baño primer piso)

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

CUARTO DE BAÑO (R11)			
Duchas	2	Calentador agua	1
Bañera	1	Espejo	1
Mampara	1	Armario	1
Lavabo	1	Persiana y ventana	1
Bidet	1	Mosquitera	1
Toallero	1		

Tabla 41. Recursos tangibles de la sala de duchas del primer piso

Fuente: elaboración propia

Como se ha comentado anteriormente, la primera planta cuenta con once habitaciones. Todas estas habitaciones cuentan con lavabo, ventana, cortina y persiana; y la gran mayoría de ellas con cama y sofá.

En la siguiente imagen puede observarse una de estas habitaciones:



Figura 124. Habitación de la primera planta

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El tamaño de estas once habitaciones es bastante similar .En la siguiente tabla se reflejarán los recursos de los que dispone cada una de las once habitaciones del primer piso de la Hospedería:

HABITACIONES- PISO 1 (R12)											
HABITACIÓN	HA 1	HA 2	HA 3	HA 4	HA 5	HA 6	HA 7	HA 8	HA 9	H 10	H 11
Mesa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Silla	X	X	X		X	X	X		X	X	X
Sillón	X	X	X		X	X	X		X	X	X
Lavabo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ventana	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Persiana	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mosquitera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cama	X	X	X		X	X	X			X	X
Cómoda	X	X	X		X	X	X		X	X	X
Cuadro	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Cruz	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Armario	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Espejo	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Sillón	X	X									X
Figura					X						X
Cruz											
Perchero							X				
Alfombra								X			
Estantería								X			

Tabla 42. Recursos tangibles de las habitaciones del primer piso

Fuente: elaboración propia

SEGUNDA PLANTA

Al igual que la primera planta, la segunda cuenta con once habitaciones, un cuarto de baño y una sala de duchas. En este caso no se dispone de sala de estar. En su lugar se encuentra una biblioteca, con más de 500 volúmenes.

En el caso de las habitaciones de esta planta, no todas tienen el mismo tamaño, ya que hay algunas que tienen casi el doble de superficie que otras.

A continuación se mostrarán los recursos presentes en este segundo piso:

En primer lugar, aparece el pasillo del segundo piso. A diferencia del pasillo del piso inferior, dicho pasillo cuenta con una pila de agua, como la siguiente:



Figura 125. Pila de agua del pasillo del primer piso

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El resto de los recursos materiales de este pasillo son:

PASILLO (R13)			
Pila de agua	1	Cuadros	2
Cuadros	3	Campana pared	1

Tabla 43. Recursos tangibles de la Hospedería del pasillo de la entrada

Fuente: elaboración propia

La primera habitación a mano derecha es la biblioteca de la Hospedería, que cuenta con más de 500 libros y varias antigüedades, entre ellas dos máquinas de escribir antiguas.

A continuación se muestra la fotografía de una de dichas máquinas de escribir almacenadas en la biblioteca:



Figura 126. Máquina de escribir de la biblioteca

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

La tabla siguiente muestra el total de recursos del que dispone dicha biblioteca:

BIBLIOTECA (R14)			
Sofás	6	Mesa escritorio	1
Mesas	1	Cuadros	3
Sillas	7	Figura religiosa	1
Mesa televisión	1	Armarios	2
Lámpara	1	Libros	500
Máquinas de escribir	2		

Tabla 44. Recursos tangibles de la biblioteca

Fuente: elaboración propia

Esta planta, al igual que la inferior, también cuenta con unos servicios, aunque dichos servicios carecen de toma eléctrica.

Por lo tanto, el único recurso material del que dispone este cuarto de baño es un lavabo:

SERVICIOS (R15)			
Lavabo	1		

Tabla 45. Recursos tangibles del cuarto de baño del segundo piso

Fuente: elaboración propia

Las siguientes imágenes muestran las duchas y la bañera del cuarto de baño del segundo piso:



Figura 128. Bañera cuarto de baño planta 2

Fuente: visita realizada el 31/03/2018



Figura 127. Ducha 1 cuarto de baño planta 2

Fuente: visita realizada el 31/03/2018



Figura 129. Ducha 2 cuarto de baño piso 2

Fuente: visita realizada el 31/01/2018



Figura 130. Ducha 3 cuarto de baño piso 2

Fuente: visita realizada el 31/01/2018

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Además de los elementos anteriores, este cuarto de baño tiene los siguientes recursos:

CUARTO DE BAÑO (R16)			
Duchas	2	Espejo	1
Bañera	1	Armario	1
Lavabo	1	Persiana y ventana	1
Posibilidad de calentador de agua		Mosquitera	1
Toallero	1		

Tabla 46. Recursos tangibles de la sala de duchas del primer piso

Fuente: elaboración propia

En referencia a las habitaciones del segundo piso, es necesario señalar que el tamaño de dichas estancias no es tan parejo como las del piso inferior, pudiéndose encontrar algunas cuyo tamaño podría considerarse de “suite” y algunas con un tamaño más reducido.

Todas las habitaciones constan de ventana persiana y mosquitera. En cuanto al resto de elementos, la presencia de mobiliario es algo menor que en el caso de las habitaciones del segundo piso.

A continuación se muestra una fotografía de una de estas habitaciones, a la que faltan por añadir cierto mobiliario:



Figura 131. Habitación de la planta 2

Fuente: visita realizada el 31/01/2018

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La siguiente tabla muestra el inventario detallado de recursos materiales de las habitaciones del segundo piso:

HABITACIONES- PISO 2 (R17)											
HABITACIÓN	HA 1	HA 2	HA 3	HA 4	HA 5	HA 6	HA 7	HA 8	HA 9	H 10	H 11
Mesa	X										
Silla	X										
Sillón	X										
Lavabo	X										
Ventana	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Persiana	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mosquitera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cama				X							
Cómoda	X										
Cuadro	X										
Cruz	X										
Armario	X			X							
Espejo	X										
Sillón	X										
Toma de agua						X	X	X	X		
Armario empotrado											X

Tabla 47. Recursos tangibles de las habitaciones del segundo piso

Fuente: elaboración propia

ALCOBA/ TERRAT (TERCERA PLANTA)

La tercera planta es distinta a las demás estudiadas hasta ahora. Cuenta con amplio espacio, que podría destinarse al uso que se crea conveniente; junto con 6 habitaciones que se encuentran en el lado izquierdo de la misma.

La siguiente imagen muestra la superficie de la alcoba, además de su techo de madera:



Figura 132. Alcoba de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

A continuación se muestran los recursos materiales disponibles:

ALCOBA (R18)			
Habitaciones (R19)	6	Tejado madera (2) (R21)	1
Órgano antiguo (1) (R20)	1		

Tabla 48. Recursos materiales alcoba (tercer piso)

Fuente: elaboración propia

- (1) Partes de un órgano antiguo
- (2) Tejado no impermeabilizado

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

1.2 ZONA EXTERIOR

La superficie que sería ocupada por la zona exterior de la hospedería está formada por un patio interior, y un jardín:

La siguiente imagen muestra las escaleras de acceso al jardín de la zona exterior:



Figura 133. Escaleras de acceso al jardín- zona exterior

Fuente: visita realizada el 31/03/2018

ZONA EXTERIOR			
Almacén (1) (R. 22)	1	Árboles frutales (R. 25)	6
Lavadero (2) (R. 23)	1	Huerto (4) (R.25)	1
Pila de agua (R.23)	1	Parra (R. 25)	1
Balsa (2) (R. 24)	1	Aljibe de agua (R. 23)	1
Sistema de riego (3) (R24)		Balsas de agua (R. 23)	3

Tabla 49. Recursos materiales de la zona exterior

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- (1) Pequeña caseta para almacenar las herramientas de trabajo.
- (2) Construcciones antiguas.
- (3) Sistema antiguo todo de tierra

Como se ha señalado en la tabla anterior, existe un huerto en el que pueden plantarse diversos tipos de plantas, tanto frutales como verduras. Las siguientes imágenes fueron tomadas en el huerto del Monasterio de Bocairent en una de las visitas realizadas:



Figura 135. Cartel del huerto de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017



Figura 134. Huerto de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017



Figura 136. Hierbas aromáticas plantadas en el huerto de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Para finalizar con los recursos materiales de la Hospedería, es necesario señalar que cuenta con dos escaleras, una en cada lado del edificio **(R. 26)**; sistema WiFi **(R. 27)**, que da servicio a toda la superficie de dicha hospedería.

Una vez que se han analizado los diferentes recursos con los que cuentan ambas partes, tanto la parte interior como exterior de la Hospedería, se han identificado una serie de recursos tangibles, que no pertenecen en exclusiva a una zona en concreto, sino que tienen un carácter más genérico. Estos recursos son los siguientes:

- ❖ **Otras estancias del monasterio:** además de a superficie que ocupa la hospedería, el propio monasterio dispone de un museo y una parte rupestre. **(R.28)**
- ❖ **Entorno natural:** el Monasterio se encuentra rodeado de un jardín y un huerto, donde se han plantado diversas plantas y árboles frutales. **(R. 29)**
- ❖ **Contacto animal:** existen distintos animales que viven en las instalaciones de la Hospedería, como gatos y varios tipos de pájaros, que harían de la visita del huésped mucho más tranquila y especial. **(R. 30).**
- ❖ **Situación:** el hecho de que el Monasterio se encuentre situado en un municipio interior de la provincia de Valencia puede ayudar a lograr un ambiente más tranquilo, que favorezca a la desconexión de la rutina diaria de los visitantes. **(R. 31).**
- ❖ **Localización:** el Monasterio de Bocairente se encuentra en pleno centro de la localidad. **(R. 32)**
- ❖ **Instalaciones adaptadas:** hace referencia al hecho de que las instalaciones de la Hospedería sean accesibles a personas discapacitadas. **(R.33)**
- ❖ **Obsolescencia de las instalaciones:** grado de actualización de las instalaciones en referencia a su uso. **(R.34)**

RECURSOS FINANCIEROS

Además del conjunto de recursos que se han mostrado anteriormente, la Hospedería del Monasterio de Bocairente cuenta con una serie de recursos de carácter financiero, como son los siguientes:



- ❖ **Volumen de negocio:** se trata de la cifra de beneficios que una empresa obtiene al realizar su actividad principal. En el caso de la Hospedería del Monasterio de Bocairent esta cifra no existe todavía, dado que su actividad todavía no ha comenzado. **(R. 35)**
- ❖ **Capital Social de la hospedería:** 12.000 €. **(R. 36)**
- ❖ **Precio del Monasterio:** la Parroquia de Bocairent compró el monasterio en el año 2007, aunque no ha trascendido el precio final pagado. **(R. 37)**
- ❖ **Fondos de la parroquia de Bocairente:** esta institución cuenta con unos fondos, que por razones de confidencialidad no se pueden detallar en este apartado. **(R. 38)**
- ❖ **Financiación autonómica:** posibilidad de recibir fondos de instituciones públicas. **(R.39)**

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Inversión:** capacidad de llevar a cabo inversiones en distintas áreas, infraestructuras, marketing, publicidad, RR.HH, etc. **(R.40)**
- ❖ **Precios:** cantidad que los huéspedes pagan por los servicios de los que disfrutaban. **(R.41)**
- ❖ **Presupuesto:** destinado a cada una de las áreas de la Hospedería. **(R.42)**

b) RECURSOS INTANGIBLES

Por su parte, los recursos intangibles son todos aquellos que no pueden medirse ni cuantificarse. Además, no es posible que se almacenen en ningún soporte físico y suelen ser, en una gran parte, información y conocimiento pueden ser tanto humanos como no humanos.

Estos recursos pueden ser tanto humanos como no humanos. Los recursos intangibles de los que dispone la entidad estudiada son los siguientes:

RECURSOS HUMANOS:

- ❖ **Organigrama:** organización de los RR.HH de la empresa, ya sea por departamentos, funciones o similares. **(R.43)**
- ❖ **Dirección:** total de personas que desarrollan labores de dirección **(R.44)**
- ❖ **Gestión y Administración:** número de empleados que desarrollan su actividad en el área de Gestión y Administración. **(R.45)**
- ❖ **Departamento de Marketing y Comercial:** aquel que se encarga de dar a conocer la Hospedería al Público, vender habitaciones y similares. **(R.46)**
- ❖ **Departamento de Contabilidad y Fianzas:** se trata del departamento que se encarga de obtener un mayor número de fondos y gestionarlos correctamente **(R. 47)**
- ❖ **Personal:** total de empleados de los que dispone la entidad. **(R.48)**
- ❖ **Personal cualificado:** hecho de que el establecimiento cuente en su plantilla con personal con formación necesaria para el normal desarrollo de las actividades de la Hospedería **(R.49)**
- ❖ **Idiomas (catalán):** posibilidad de comunicación fluida en catalán, además de castellano) **(R. 50)**
- ❖ **Otros idiomas (idiomas extranjeros):** posibilidad de que los empleados de la hospedería mantengan una comunicación fluida con los huéspedes en inglés, francés, portugués, etc. **(R. 51)**
- ❖ **División de Tareas:** grado en el que cada empleado conoce las tareas que debe llevar a cabo. **(R. 52)**
- ❖ **Sistema retributivo de los empleados:** presencia de un mecanismo que regule los salarios de los empleados, así como su escala salarial. **(R.53)**
- ❖ **Know-How:** experiencia y conocimiento del personal de la Hospedería acerca de las actividades desempeñadas. **(R.54)**
- ❖ **Personal experimentado:** años de desempeño en la realización de puestos de trabajo con similares características del personal. **(R.55)**
- ❖ **Monja de clausura:** Presencia de una monja de clausura que se encarga del acontecimiento de las instalaciones. **(R. 56)**
- ❖ **Supervisión directa:** por parte del párroco de la localidad. **(R. 57)**



PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Voluntariado:** Elevado número de voluntarios, siendo los vecinos de la localidad. Estos voluntarios se encargan del mantenimiento del jardín y las zonas comunes. **(R. 58)**
- ❖ **Motivación y compromiso:** tanto del párroco como de las monjas; además de los voluntarios y el pueblo de Bocairent en general. **(R. 59)**



RECURSOS NO HUMANOS:

Los recursos no humanos de los que dispone la entidad estudiada son los siguientes:

- ❖ **Imagen de marca:** *branding* de la Hospedería del Monasterio de Bocairent. **(R.60)**
- ❖ **Historia del monasterio:** como se ha señalado, la historia de la institución se remonta al año 1555, donde se obtuvo la primera licencia para la fundación del monasterio. **(R. 61)**
- ❖ **Reputación Monasterio:** buena reputación del Monasterio de Bocairent y los servicios que ya se ofrecen. **(R. 62)**
- ❖ **Reputación Hospedería:** reconocimiento de los servicios de la Hospedería por el público. **(R.63)**
- ❖ **Dar a conocer la Hospedería al público:** la historia del Monasterio, junto con el hecho de que el Monasterio cuente con una parte rupestre y un museo puede hacer que las personas que visitan estas instalaciones decidan hospedarse en la Hospedería. **(R. 64)**
- ❖ **Atracción de posibles huéspedes:** atracción de potenciales clientes que conozcan el Monasterio Rupestre o el museo con anterioridad **(R. 65).**
- ❖ **Servicios ofrecidos:** gama de servicios que ofrece la entidad estudiada. **(R. 66).**
- ❖ **Efecto boca a boca:** en este sector el boca a boca es muy importante, especialmente en los primeros años. Los propios feligreses de la parroquia y de otras parroquias pueden conocer la Hospedería de esta forma. **(R. 67)**
- ❖ **Tranquilidad y austeridad:** la Hospedería ofrece una experiencia austera y tranquila, que favorece al relajamiento de los huéspedes. Tanto los voluntarios, como el párroco y la monja favorecen este clima de tranquilidad y austeridad. **(R. 68)**
- ❖ **Autonomía:** grado de autonomía que los huéspedes tienen al realizar la visita a la Hospedería. **(R. 69)**
- ❖ **Flexibilidad:** capacidad de adaptación en diversos ámbitos. **(R. 70)**
- ❖ **Conexión con el pasado y con los recuerdos de los visitantes:** como se ha señalado en la descripción de los elementos materiales, la Hospedería estudiada cuenta con una serie de antigüedades, como son dos máquinas de escribir, una cocina de carbón, etc. Estos utensilios pueden suponer un importante impacto en los visitantes, haciéndoles recordar sus épocas pasadas. **(R. 71).**
- ❖ **Vistas:** la Hospedería ofrece unas vistas privilegiadas, tanto al interior del monasterio, como al propio municipio de Bocairent. **(R.72).**
- ❖ **Reconocimiento:** Bocairent es un municipio muy conocido, tanto por viajeros de la Comunidad Valenciana como de toda España. **(R. 73)**

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Acondicionamiento de las instalaciones:** las instalaciones de la Hospedería de Bocairente se encuentran totalmente adaptadas para acoger a viajeros en ellas, con excepción de la calefacción. **(R. 74)**
- ❖ **Acuerdos comerciales:** llevados a cabo con empresas y otro tipo de entidades para el disfrute de las instalaciones de la Hospedería. **(R. 75)**
- ❖ **Convenios de prácticas:** posibilidad de ofrecer un convenio de prácticas a los estudiantes de la Universidad Politécnica de Valencia. **(R. 76)**
- ❖ **Colaboración con Universidad:** Colaboración con la Universidad Politécnica de Valencia **(R. 77)**
- ❖ **Página web:** donde puedan consultarse los servicios ofrecidos por la Hospedería de Bocairent. **(R.78)**
- ❖ **Modo de reserva:** posibilidad de llevar a cabo la reserva de las instalaciones de forma online, telefónica o presencial. . **(R.79)**
- ❖ **Webs especializadas:** anuncios en páginas web especializadas del sector. . **(R.80)**
- ❖ **Información de la Competencia:** conocimiento de la competencia: precios que ofrecen, servicios, etc. **(R. 81)**
- ❖ **Cursos y talleres:** organización de cursos y talleres en diversas materias. **(R. 82)**
- ❖ **Organización de actividades:** posibilidad de llevar a cabo distintas actividades y organización de eventos en la Hospedería. **(R. 83)**
- ❖ **Acuerdos comerciales:** posibles acuerdos con entidades externas para el aprovechamiento de las instalaciones de la Hospedería. **(R. 84)**
- ❖ **Funcionamiento:** funcionamiento de la entidad como una Hospedería en sí, tanto administrativamente, como legalmente. **(R.85)**

Las siguientes imágenes, tomadas en las distintas visitas a la Hospedería del Monasterio de Bocairente, ilustran, de alguna forma, estos recursos no humanos de los que se acaba de hablar:



Figura 137. Vistas al jardín de la Hospedería a través de un jardín

Fuente: visita realizada el 5/07/2017

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT



Figura 139. Teléfono de una de las estancias de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017



Figura 138. Utensilios del jardín de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 05/07/2017



Figura 141. Jarrón del jardín

Fuente: visita realizada el 05/07/2017



Figura 140. Pila de agua junto a la balsa del jardín

Fuente: visita realizada el 5/07/2017



Figura 143. Vistas a través una de las ventanas

Fuente: visita realizada el 5/07/2017

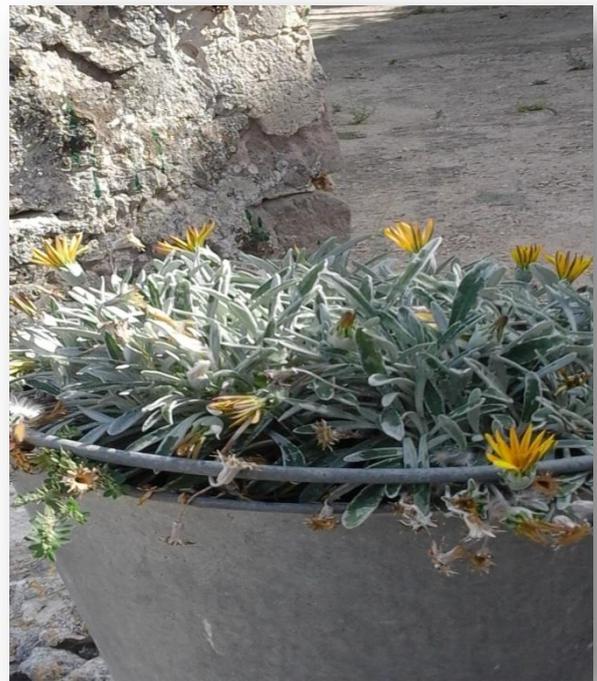


Figura 142. Plantas del jardín de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017



Figura 144. Viñedos del jardín de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017



Figura 146. Vistas al Bocairent desde la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017



Figura 145. Vistas al patio interior de la Hospedería

Fuente: visita realizada el 5/07/2017

5.2.3 ANÁLISIS FUNCIONAL

La técnica del Análisis Funcional tiene como objetivo último la identificación de las capacidades clave de las que dispone una determinada entidad, sin la necesidad de determinar cuáles representan unos puntos débiles o puntos fuertes.

Este proceso de identificación puede resultar complejo, aunque deriva en muchos casos a descubrir métodos que no son muy perceptibles a primera vista.

Además de ello, también proporciona una visión global de la empresa y los procesos internos que la integran.

El punto de partida del Análisis Funcional, por tanto, será la identificación de sus Áreas Funcionales, en el caso de que existan.

Dada la naturaleza del Proyecto de Hospedería del Monasterio de Bocairent, dichas áreas no existen todavía, se va a realizar una división funcional. Después de dicha división se identificarán los aspectos de cada división que deben ser objeto de un análisis posterior.

A continuación se describirán las capacidades de la Hospedería del Monasterio de Bocairent, ordenadas en función a la división funcional correspondiente.

Este análisis ha establecido las categorías de: División de Dirección, División de Gestión y Administración, División Comercial y de Marketing, División Financiera y de Contabilidad, División de Recursos Humanos (RR.HH) y División de Infraestructuras.

a) DIVISIÓN DE DIRECCIÓN:

Las principales capacidades de la división de Dirección de la Hospedería del Monasterio de Bocairent son:

- ❖ **Cap. 1:** Posibilidad de tener un presupuesto amplio para el departamento de Dirección. **(R. 42, R.44)**
- ❖ **Cap. 2:** Capacidad de contar con un equipo directivo amplio. **(R. 43, R.46)**
- ❖ **Cap. 3.** Experiencia y formación del equipo directivo. **(R. 44, R.46, R.47)**
- ❖ **Cap. 4.** *Know How* del equipo directivo de la Hospedería **(R.44, R.52)**
- ❖ **Cap. 5:** Capacidad de supervisión directa de la Dirección de la Hospedería **(R.44, R. 54)**
- ❖ **Cap. 6:** Capacidad de captación de voluntariado **(R.44, R.46, R.52)**
- ❖ **Cap. 7:** Capacidad de motivar a los voluntarios y a los habitantes de Bocairent. Capacidad de lograr un compromiso con la entidad.**(R. 44, R.46, R.58)**
- ❖ **Cap. 8. :** Capacidad histórica de gestión del Monasterio, que fue fundado en 1555 **(R. 44, R.30)**



- ❖ **Cap. 9.** Capacidad de llevar a cabo acuerdos comerciales con empresas para el aprovechamiento de las instalaciones de la Hospedería (R. 44, R.74)



b) DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:

- ❖ **Cap. 10:** Posibilidad de tener un presupuesto significativo para el departamento de Gestión y Administración. (R. 42, R.45)
- ❖ **Cap. 11:** Capacidad de disponer de un número de empleados significativo en el área de Gestión y Administración. (C. 45, C.47)
- ❖ **Cap. 12:** Experiencia y formación de la División de Gestión y Administración (C. 45, C. 47, C.48)
- ❖ **Cap. 13:** *Know How* de la División de Gestión y Administración.
- ❖ (C. 45, C. 52)
- ❖ **Cap. 14:** Capacidad de gestionar otros establecimientos, como la propia Parroquia de Bocairent, el Museo y el Monasterio. (R. 45, R.30)
- ❖ **Cap. 15:** Posibilidad de colaboración directa con la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). (R. 45, R. 74)
- ❖ **Cap. 16:** Capacidad de ser flexible, en referencia a los servicios que se ofrecen: número de noches, uso de las instalaciones, trato con los huéspedes, habitaciones, etc. (R. 45, R.69, R.41, R 1 a 27)
- ❖ **Cap. 17:** Capacidad de disponer de una página web propia donde mostrar los servicios que ofrece la Hospedería (R. 45, R. 77)
- ❖ **Cap. 18:** Capacidad de alojar a grupos de huéspedes. (R.1 a R.27)
- ❖ **Cap. 19:** Capacidad de funcionar como una Hospedería (R. 1 A R. 27R.85)



c) DIVISIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING:

- ❖ **Cap. 20:** Posibilidad de tener un presupuesto amplio para el departamento Comercial y de Marketing. (R. 42, R.45)
- ❖ **Cap. 21:** Capacidad de disponer de un número de empleados importante en el área de Comercial y de Marketing. (C. 46, C.48)
- ❖ **Cap. 22:** Experiencia y formación de la División de Gestión y Administración (C. 46, C. 48, C.49)
- ❖ **Cap. 23:** *Know How* de la División de Gestión y Administración. (C. 46, C. 52)
- ❖ **Cap. 24:** Capacidad de crear una imagen de marca. (R. 46, R. 60)
- ❖ **Cap. 25:** Capacidad de aprovechamiento de la reputación del Monasterio. (R.46, R. 71)
- ❖ **Cap. 26:** Capacidad de aprovechamiento de la reputación de la Hospedería. (R.46, R. 62)
- ❖ **Cap. 27:** Capacidad de dar a conocer la Hospedería al público. (R. 46, R. 64)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Cap. 28:** Capacidad de aprovechamiento de la historia del Monasterio para dar a conocer la Hospedería y crear una imagen de marca. **(R. 46, R.61, R.64. R.60)**
- ❖ **Cap. 29:** Capacidad de creación de un efecto boca a boca positivo **(R. 46, R. 67)**
- ❖ **Cap. 30:** Capacidad para conseguir que el reconocimiento que tiene el municipio de Bocairent se asocie también a la Hospedería. **(R. 46, R. 73)**
- ❖ **Cap. 31:** Capacidad de atraer a potenciales clientes a la Hospedería. **(C. 46, C. 65)**
- ❖ **Cap. 32:** Capacidad de lograr una experiencia en el usuario de reconexión con el pasado y con los recuerdos de los visitantes. **(R. 46, R. 1 a 27, R. 70)**
- ❖ **Cap. 33:** Capacidad de ofrecer una experiencia en un ambiente religioso la que descansar, rezar, meditar, etc. **(R.1 a R. 17)**
- ❖ **Cap. 34:** Capacidad de que los visitantes logren desconectar de su rutina diaria y el estrés, en un ambiente austero, tranquilo y relajado. **(R.1 a R.27, R. 45)**
- ❖ **Cap. 35:** Capacidad de que se realicen reservas tanto de forma online como telefónica o personal. **(R. 1 a 27, R. 78)**
- ❖ **Cap. 36:** Capacidad de que la Hospedería sea anunciada en páginas web especializadas. **(R. 1 a 27, R. 80)**
- ❖ **Cap. 37:** Capacidad de fijación de los precios. **(R. 41)**
- ❖ **Cap. 38:** Capacidad de contar con información sobre los precios, servicios e instalaciones de la competencia. **(R. 81)**
- ❖ **Cap. 39:** Capacidad de organización de eventos, actividades, cursos y talleres en las instalaciones de la Hospedería. **(R. 1 a 27, R. 48. R.82 y 83)**

d) DIVISIÓN FINANCIERA Y CONTABILIDAD:

Las distintas capacidades de esta división son:

- ❖ **Cap. 40:** Capacidad de tener un presupuesto amplio. **(R. 42)**
- ❖ **Cap. 41:** Capacidad de disponer de un número de empleados importante en el área de Contabilidad y Finanzas. **(C. 47, C.48)**
- ❖ **Cap. 42:** Experiencia y formación de la División de Contabilidad y Finanzas **(C. 47, C. 48, C.49)**
- ❖ **Cap. 43:** *Know How* de la División de Contabilidad y Finanzas. **(C. 47, C. 52)**
- ❖ **Cap. 44:** Capacidad que otorga una cifra de negocios elevada **(R. 35)**
- ❖ **Cap. 45:** Capacidad que otorga tener un Capital Social importante **(R. 36)**
- ❖ **Cap. 46:** Capacidad demostrada de captación de fondos para la adquisición del Monasterio en el año 2007 **(R.37).**
- ❖ **Cap. 47:** Capacidad que otorga la presencia de fondos en propiedad de la Parroquia de Bocairent **(R. 38).**
- ❖ **Cap. 48:** Capacidad de captación de fondos autonómicos para la Hospedería del Monasterio de Bocairent. **(R. 39)**
- ❖ **Cap. 49:** Capacidad de inversión en las distintas divisiones. **(R. 40, R. 44 a R.47)**



- ❖ **Cap. 50:** Capacidad de haber realizado un acondicionamiento de las instalaciones de la Hospedería del Monasterio de Bocairent. (R. 74).

e) DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RR.HH):

Las capacidades de las que dispone esta división son:

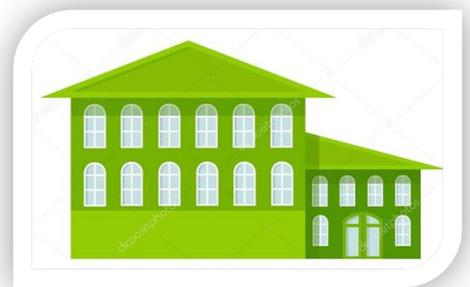
- ❖ **Cap. 51:** Capacidad de contar con un determinado número de empleados. (R. 48)
- ❖ **Cap. 52:** Capacidad de organización funcional de los Recursos Humanos en un organigrama (R.43, R. 44, R.46)
- ❖ **Cap. 53:** Capacidad de que los empleados de la empresa conozcan sus tareas y las lleven a cabo. (R. 44, R. 46, R.48)
- ❖ **Cap. 54:** Capacidad de disponer de un sistema retributivo para el personal. (R. 48, R. 53)
- ❖ **Cap. 55.** Capacidad de disponer de monjas y monjes de clausura entre el personal de la Hospedería (R. 48, R. 54)
- ❖ **Cap. 56.** Productividad del personal gracias a la supervisión directa del párroco de Bocairent (R. 48, R.55)
- ❖ **Cap. 57.** Capacidad de trabajo que otorga los voluntarios de los que dispone el Monasterio de Bocairent (R.48, R.58)
- ❖ **Cap. 58:** Compromiso con el proyecto, tanto de los voluntarios, la monja y el párroco, como de los habitantes de Bocairent. (R. 48, R.59)
- ❖ **Cap. 59:** contribución del personal del Monasterio a alcanzar un clima de austeridad y tranquilidad (R. 48, 68)
- ❖ **Cap. 60:** Posibilidad de que una parte de los Recursos Humanos sean estudiantes en prácticas, de la UPV- Campus de Alcoy (R. 48, R. 76)
- ❖ **Cap. 61:** posibilidad de comunicación fluida en catalán, además de castellano) (R. 48, R. 52)
- ❖ **Cap. 62:** Capacidad que otorga el hecho de que el personal domine otros idiomas, como el inglés, francés, portugués, etc. (R. 48 y R. 53)



f) DIVISIÓN DE INFRAESTRUCTURAS:

La División de Infraestructuras de la Hospedería del Monasterio de Bocairent cuenta con las siguientes capacidades:

- ❖ **Cap. 63:** Capacidad de ofrecer distintos servicios a los huéspedes de la Hospedería dentro de las instalaciones del propio monasterio (R.1 a R. 27).
- ❖ **Cap. 64:** Capacidad de ofrecer un ambiente austero, de paz y tranquilidad (R.1 a R. 27).
- ❖ **Cap. 65:** Capacidad de realización de actividades religiosas y espirituales en las instalaciones de la Hospedería, además de participar en las celebraciones que se deseen. (R.1 a R.27)
- ❖ **Cap. 66:** Capacidad de guardar los equipajes y pertenencias de los huéspedes. (R.1, R.2, R.4, R.6 y R.9)



- ❖ **Cap. 67:** Capacidad de contar con una cocina, comunitaria, patio interior, refectorio, una sala de estar y una biblioteca en sus instalaciones. **(R.1, R.2, R.3, R.7, R.9, R.14)**
- ❖ **Cap. 68:** Capacidad de ofrecer la posibilidad de cocinar usando la cocina de lumbre. **(R.3)**
- ❖ **Cap. 69:** Capacidad de disponer de una sala de labor, lavandería y habitación de TV. **(R.1, R.4, R.3).**
- ❖ **Cap. 70:** Capacidad de ofrecer un urinario comunitario en cada planta, además de ducha caliente y baño. **(R. 10, R.11, R. 13, R.16).**
- ❖ **Cap. 71.** Capacidad de que varias personas se alojen en la misma habitación. **(R. 12 y R. 17).**
- ❖ **Cap. 72.** Capacidad de aumentar la oferta de habitaciones, añadiéndolas en habitaciones que cuentan con espacio disponible. **(R. 4 Y R.18).**
- ❖ **Cap. 73:** Capacidad de utilizar la alcoba del tercer piso para realizar reuniones, exposiciones, charlas y similares y almacenar los materiales de las empresas y asociaciones que colaboren con la Hospedería. **(R. 18, R. 19 y R. 21)**
- ❖ **Cap. 74:** Capacidad de ofrecer al usuario un contacto con la naturaleza y las especies autóctonas. **(R. 22 a R. 25)**
- ❖ **Cap. 75:** Capacidad de disponer de un huerto y un sistema de almacenamiento de agua y riego propio. **(R. 22 a R. 25)**
- ❖ **Cap. 76:** Capacidad de ofrecer a los huéspedes un contacto con los animales que se encuentran en el territorio de la Hospedería. **(R. 22 a R. 25).**
- ❖ **Cap. 77:** Capacidad de acceder a las instalaciones del edificio mediante cualquiera de sus dos escaleras. **(R. 26)**
- ❖ **Cap. 78:** Capacidad de ofrecer una conexión inalámbrica mediante Wi-Fi a los huéspedes de la Hospedería. **(R. 27)**
- ❖ **Cap. 79:** Capacidad de ofrecer todos los servicios señalados en el centro de la localidad de Bocairent. **(R.1 a R.27, R. 48)**
- ❖ **Cap. 80:** Capacidad de que la situación del Monasterio favorezca a una estancia tranquila y relajada de los huéspedes. **(R. 1 a R.27, R. 31)**
- ❖ **Cap. 81:** Capacidad de ofrecer unas vistas privilegiadas, tanto a la propia Hospedería como al municipio de Bocairent. **(R.1 a R.27, R. 49)**
- ❖ **Cap. 82:** Capacidad de disponer de unas instalaciones preparadas para ser disfrutadas por los huéspedes, **(R.1 a R.27, R. 53)**
- ❖ **Cap. 83:** Posibilidad recolectar frutas y verduras. Plantación de hierbas, plantas aromáticas y árboles. **(R. 61).**
- ❖ **Cap. 84:** Capacidad de disponer de unas instalaciones adaptadas a personas discapacitadas. **(R. 1 a R. 27, R. 33)**
- ❖ **Cap. 85:** Grado de obsolescencia de las instalaciones: la Parroquia de Bocairent adquirió el Monasterio en 2007 y se produjo una reforma de las mismas. **(R. 1 a R.27, R. 34)**

5.2.4 PERFIL ESTRATÉGICO

a) CONCEPTO

El Perfil Estratégico es definido por el libro: Estrategia Empresarial (McGraw Hill) de la siguiente manera:

El perfil estratégico de la empresa es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras.

Se trata, por tanto, de un análisis de las capacidades y los Recursos de la empresa que se han extraído en el apartado anterior, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Una creencia muy extendida es que basta solamente con que las empresas exploten sus recursos y capacidades para obtener las ventajas competitivas buscadas.

Pero esto no es así, sino que es preciso que se exploten las oportunidades y se reduzcan las amenazas de las mismas. Además, el hecho de que esos recursos y capacidades se encuentren en manos de un número mayor o menor de competidores y la facilidad para poder copiarlos, también determinarán el alcance de dicha ventaja competitiva.

De forma concreta, estos recursos y capacidades deben valorarse conforme a dos criterios clave:

- ❖ **Importancia estratégica:** de forma que se establezcan y mantengan ventajas competitivas. Esta importancia dependerá directamente de la forma en la que la empresa utiliza dichos recursos.
- ❖ **Fortaleza relativa:** importancia con respecto a los competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa.

Volviendo al Perfil Estratégico de la empresa, es necesario señalar que dicho análisis es complementario al anteriormente realizado de los recursos y capacidades de la misma, de forma en la que valora el potencial de la empresa en los distintos recursos o capacidades estratégicas de su marco competitivo.

Este Perfil Estratégico se comparará con otro que actúe como referencia, para después identificar posibles ventajas competitivas tanto del perfil de la empresa líder del sector como del perfil medio del sector.

El mencionado instrumento servirá como soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de la empresa y será similar al siguiente:



Figura 147. Perfil Estratégico

Fuente:
<https://www.flaticon.es>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

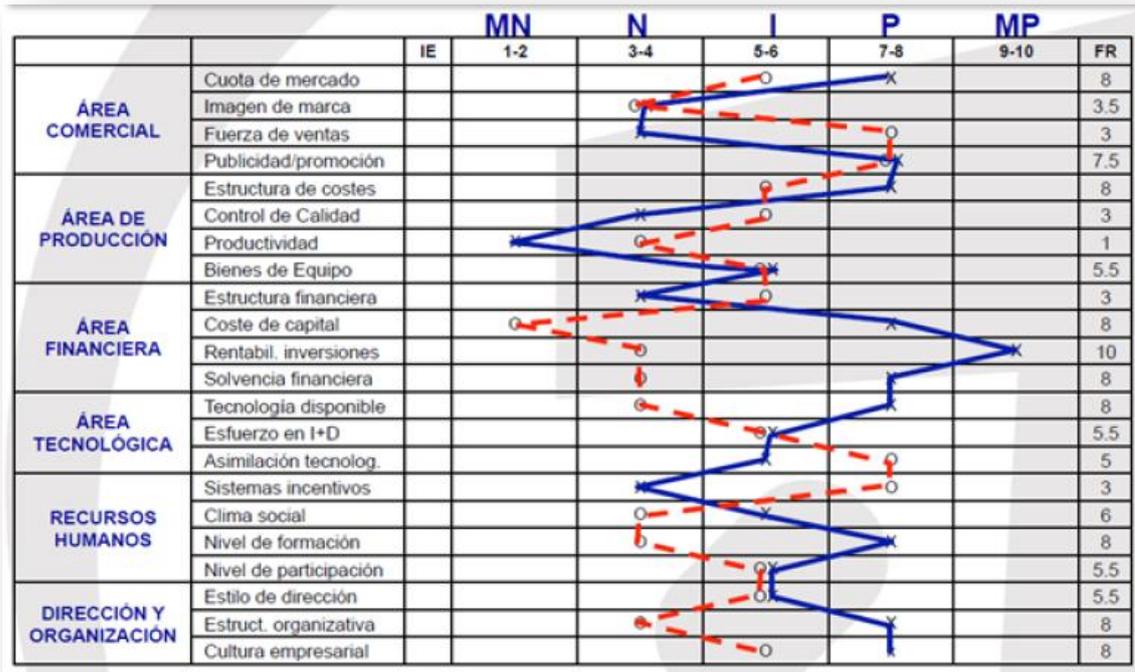


Figura 148. Perfil Estratégico de la empresa VS: Perfil de Referencia

Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012). Estrategia y Diseño de la Organización. UPV. 1ª Edición

b) PERFIL ESTRATÉGICO

En este caso, el perfil que se ha decidido tomar como referencia es la Hospedería del la Abadía de Montserrat, que representa una referencia en el sector, tanto por la Hospedería en sí, como por el paraje en el que se encuentra situada, que atrae a miles de visitantes todos los años.



Figura 149. Vistas de la Abadía de Montserrat

Fuente: <http://www.camping3estrellas.com>

Esta entidad representa una de las líderes del sector, suponiendo un buen espejo en el que la Hospedería del Monasterio de Bocairent se mire antes de desarrollar su actividad.

Esta Hospedería, que fue estudiada en el apartado 4.3 (Entorno Específico-Microentorno), se inauguró el 30 de marzo del año 2012, mediante un acuerdo de colaboración entre la propia Abadía y la Diputación de Barcelona.

Este edificio fue rehabilitado de manera integral, contando con un presupuesto de 3 millones de euros, y en la actualidad cuenta con un total de 39 habitaciones, donde pueden hospedarse un total de 45 personas.

Los servicios que esta Hospedería ofrece a sus huéspedes son los siguientes:

- ❖ Monasterio siglo XIX
- ❖ Basílica
- ❖ Órgano
- ❖ Claustro
- ❖ Refectorio
- ❖ Museo
- ❖ Espacio audiovisual.

Esta Hospedería, que forma parte del propio monasterio recibe a los huéspedes, que participan de la forma de vida de la comunidad. La estancia mínima es de tres días y la máxima de ocho, con un precio de 38 euros por jornada completa en régimen de pensión completa.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Aunque no es posible acceder a datos acerca de la facturación total de dicha Hospedería, sí existe información acerca de las visitas totales que recibe el recinto de Montserrat y el parque natural, así como el parque natural:

- ❖ **Recinto de Montserrat:** según informaciones del diario online www.lavanguardia.com, dicho recinto recibió un total de 2.728.453 visitantes en el año 2017, una cifra un 8% mayor que el anterior período.
- ❖ **Parque Natural:** la misma fuente que en el caso anterior señaló que 647.654 personas decidieron visitar dicho parque natural en 2017, un 5% más que el período anterior. Por otra parte, las actividades llevadas a cabo en el entorno del parque aumentaron en un 8%.
- ❖ **Viajeros en el tren cremallera y los funiculares de Montserrat:** por otra parte, el portal web <http://www.atudem.es> señaló que el número total de usuarios que utilizaron estos servicios entre el 1 de enero y el 10 de septiembre de 2017 fue de un total de 577.26, lo que supuso un 26% más que en el período anterior.



Figura 150. Viajeros subiendo al tren cremallera de Montserrat

Fuente: <https://es.dreamstime.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

c) CUADRO DE PERFIL ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el Cuadro del Perfil Estratégico de la Hospedería del Monasterio de Bocairent, habiendo tomado como referencia la Hospedería de la Abadía de Montserrat.

Antes de pasar a mostrar este cuadro, es necesario aclarar una serie de conceptos previos:

- ❖ **Valoración de la estrategia (IE):** se trata de la valoración general que se posee sobre el sector de las Hospederías Monásticas en España.
- ❖ **Fortaleza relativa (FR):** se obtiene comparando la puntuación de ese apartado con la del competidor. En el caso que la Hospedería del Monasterio de Bocairent obtenga una puntuación superior, este cuadro recogerá esa puntuación más elevada; en el caso opuesto la menor puntuación; y si se obtienen unas puntuaciones similares se calculará una media entre las dos.

La escala de medida será: muy negativo (1-2), negativo (3-4), Indiferente (5,6), positivo (7,8) y muy positivo (9,10). La puntuación obtenida se marcará con un cuadro para la Hospedería de la Abadía de Montserrat y una x para la Hospedería de Bocairent, siendo la línea naranja para la primera y la azul para la segunda.

A continuación se muestra el Perfil Estratégico realizado:

		IE	MN		N		I		P		MP		FR	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
DIVISIÓN DE DIRECCIÓN	Presupuesto Departamento Dirección (C.1)	7			⊠								4	
	Personal Departamento Directivo (C.2)	6			⊠								4	
	Experiencia y formación equipo Directivo (C.3)	7			⊠								4	
	Know-How equipo Directivo (C.4)	6			⊠								4	
	Supervisión Directa (C.5)	6											8	
	Captación de Voluntariado (C.6)	6										⊠	9	
	Capacidad de Motivación (C.7)	6									⊠		7	
	Gestión Histórica del Monasterio (C.8)	5												9,5
	Acuerdos comerciales (C.9)	7	⊠											1
DIVISIÓN GESTIÓN Y ADMINISTR.	Presupuesto Departamento Gestión y Administración (C.10)	7											3	
	Personal Departamento Gestión y Administración (C.11)	6	⊠										1	
	Experiencia y formación Departamento Gt. Y Admon (C.12)	5	⊠										1	
	Know-How Departamento Gestión y Administración (C.13)	6	⊠										1	
	Gestión de otros establecimientos (C.14)	8											7	
	Colaboración con Universidades (C.15)	5											7	
	Flexibilidad (C.16)	7											⊠	8
	Página web propia (C.17)	6	⊠											1
	Alojamiento a grupos de huéspedes (C.18)	8											⊠	9
Funcionamiento como Hospedería (C.19)	8	⊠											3	
DIVISION COMERCIAL Y MARKETING	Presupuesto Departamento Comercial y Marketing (C.20)	6											3	
	Personal Departamento Comercial y Marketing (C.21)	7	⊠										1	
	Experiencia y formación equipo Comercial y Marketing (C.22)	6	⊠										1	
	Know-How equipo Comercial y Marketing (C.23)	5	⊠										1	
	Imagen de Marca (C.24)	6	⊠										1	
	Reputación del Monasterio (C.25)	7											7	
	Reputación de la Hospedería (C.26)	7	⊠										1	
	Dar a conocer la Hospedería al público (C.27)	6	⊠										1	
	Aprovechamiento de la Historia del monasterio (C.28)	5	⊠										1	
	Creación de boca a boca positivo (C.29)	6	⊠										1	
	Asociación del reconocimiento del municipio a la Hospedería (C.30)	5											5	
	Atracción de potenciales clientes (C.31)	8	⊠										1	
	Reconexión con el pasado (C.32)	4											⊠	9
	Ambiente religioso (C.33)	8												9,5
	Desconexión de rutina diaria (C.34)	7												9,5
	Posibilidad de reservar (online, teléfono, presencial) (R.35)	9	⊠											1
	Anuncios en webs especializadas (R.36)	10	⊠											1
Fijación de precios (R.37)	6												7	
Información de la competencia (R.38)	8												9	
Organización de eventos y actividades (C.39)	7	⊠											4	



Figura 151. Elementos de la Matriz F/D

Fuente: elaboración propia

Una vez que se ha mostrado la disposición de los diferentes elementos que integran la matriz, es el momento de proceder a distribuir cada una de las capacidades enumeradas anteriormente en cada uno de los subgrupos anteriores, siempre en función de la ponderación otorgada en la escala de fortaleza relativa e importancia estratégica.

Debido al elevado número de capacidades identificadas, la representación gráfica de las distintas capacidades de la Hospedería del Monasterio de Bocairent no ha sido factible. Por ello, se ha decidido mostrar los elementos de la matriz de fortalezas y debilidades en el listado de la página siguiente.

Antes de pasar con el listado, es necesario señalar que hay varias capacidades que se encontraban en el límite entre un grupo y otro, como la capacidad 17, 5, 10, etc. En este caso se ha decidido incluirlas en los dos grupos a los que podrían permanecer.

A continuación se muestran dichos subgrupos:

FORTALEZAS IRRELEVANTES:

- ❖ **Capacidad 15:** Posibilidad de colaboración directa con la Universidad Politécnica de Valencia (UPV).
- ❖ **Capacidad 60:** Posibilidad de contratar estudiantes en prácticas de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV).
- ❖ **Capacidad 68:** posibilidad de cocinar usando la cocina de lumbre.
- ❖ **Capacidad 69:** Capacidad de disponer de una sala de labor, lavandería y habitación de TV.



PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Capacidad 73:** Posibilidad de utilizar la alcoba del tercer piso para realizar reuniones, exposiciones, charlas y similares y almacenar los materiales de las empresas y asociaciones que colaboren con la Hospedería
- ❖ **Capacidad 75:** Disposición de un huerto y un sistema de almacenamiento de agua y riego propio.
- ❖ **Capacidad 76:** Posibilidad de ofrecer a los huéspedes un contacto con los animales que se encuentran en el territorio de la Hospedería.
- ❖ **Capacidad 77:** disposición de dos escaleras para acceder al edificio.
- ❖ **Capacidad 81:** Capacidad de ofrecer unas vistas privilegiadas, tanto a la propia Hospedería como al municipio de Bocairent.
- ❖ **Capacidad 83:** Posibilidad recolectar frutas y verduras. Plantación de hierbas, plantas aromáticas y árboles.



FORTALEZAS CLAVE

- ❖ **Capacidad 5:** Supervisión directa de la Dirección de la Hospedería
- ❖ **Capacidad 6:** Captación de voluntariado
- ❖ **Capacidad 7:** motivación del personal de la Hospedería y de los habitantes de Bocairent. Compromiso con el proyecto.
- ❖ **Capacidad 8:** Capacidad histórica de gestión del Monasterio, que fue fundado en 1555
- ❖ **Capacidad 14:** Capacidad de gestionar otros establecimientos, como la propia Parroquia de Bocairent, el Museo y el Monasterio.
- ❖ **Capacidad 16:** Flexibilidad, en lo que respecta a los servicios ofrecidos, número de noches, uso de las instalaciones, trato con los huéspedes, habitaciones, etc.
- ❖ **Capacidad 18:** Capacidad de alojar a grupos de huéspedes.
- ❖ **Capacidad 25:** capacidad de aprovechamiento de la reputación del Monasterio.
- ❖ **Capacidad 32:** Capacidad de lograr una experiencia en el usuario de reconexión con el pasado y con los recuerdos de los visitantes.
- ❖ **Capacidad 33:** Capacidad de ofrecer una experiencia en un ambiente religioso la que descansar, rezar, meditar, etc.
- ❖ **Capacidad 34.** Posibilidad de que los visitantes logren desconectar de su rutina diaria y el estrés, en un ambiente austero, tranquilo y relajado.
- ❖ **Capacidad 37:** Capacidad de fijación de los precios.
- ❖ **Capacidad 38:** Capacidad de contar con información sobre los precios, servicios e instalaciones de la competencia
- ❖ **Capacidad 46:** Capacidad demostrada de captación de fondos para la adquisición del Monasterio en el año 2007
- ❖ **Capacidad 47:** Capacidad que otorga la presencia de fondos en propiedad de la Parroquia de Bocairent
- ❖ **Capacidad 50:** Capacidad de acondicionar las instalaciones.
- ❖ **Capacidad 56:** productividad del personal, gracia a la supervisión directa del Párroco de Bocairent.
- ❖ **Capacidad 57:** Elevada capacidad de trabajo.
- ❖ **Capacidad 58:** Compromiso con el proyecto.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Capacidad 59:** destacada contribución del personal del Monasterio a alcanzar un clima de austeridad y tranquilidad
- ❖ **Capacidad 61:** capacidad de ofrecer un elevado número de servicios.
- ❖ **Capacidad 62:** capacidad de atención al público en catalán y castellano.
- ❖ **Capacidad 63:** Capacidad de ofrecer un ambiente austero, de paz y tranquilidad.
- ❖ **Capacidad 65:** Posibilidad de participación en el culto religioso.
- ❖ **Capacidad 66:** Capacidad de guardar los equipajes y pertenencias de los huéspedes.
- ❖ **Capacidad 67:** Capacidad de contar con una cocina, comunitaria, patio interior, refectorio, una sala de estar y una biblioteca en sus instalaciones.
- ❖ **Capacidad 68:** Capacidad de disponer un urinario comunitario en cada planta, además de ducha caliente y baño.
- ❖ **Capacidad 71:** Posibilidad de que varias personas se alojen en la misma habitación
- ❖ **Capacidad 72:** Capacidad de aumentar la oferta de habitaciones, añadiéndolas en habitaciones que cuentan con espacio disponible.
- ❖ **Capacidad 78:** Acceso inalámbrico mediante Wi-fi en todo el edificio.
- ❖ **Capacidad 79:** Localización- en el centro de la localidad.
- ❖ **Capacidad 80:** Situación del monasterio que favorece a una estancia tranquila y relajada.
- ❖ **Capacidad 85:** Instalaciones reformadas en 2007- obsolescencia baja.



ZONA IRRELEVANTE:

- ❖ **Capacidad 30:** Capacidad para conseguir que el reconocimiento que tiene el municipio de Bocairent se asocie también a la Hospedería.
- ❖ **Capacidad 74:** Posibilidad de ofrecer al usuario un contacto con la naturaleza y las especies autóctonas.
- ❖ **Capacidad 84:** Incapacidad de disponer de unas instalaciones adaptadas a personas discapacitadas.



DEBILIDADES CLAVE

- ❖ **Capacidad 1:** Presupuesto del área de Dirección reducido
- ❖ **Capacidad 2:** Personal del equipo de dirección insuficiente.
- ❖ **Capacidad 3.** Poca experiencia y formación del equipo directivo.
- ❖ **Capacidad 4.** Escaso *Know How* del equipo directivo de la Hospedería
- ❖ **Capacidad 9.** Incapacidad de llevar a cabo acuerdos comerciales con empresas para el aprovechamiento de las instalaciones de la Hospedería
- ❖ **Capacidad 10:** Presupuesto del área de Gestión y Administración reducido
- ❖ **Capacidad 11:** Personal del equipo de Gestión y Administración insuficiente
- ❖ **Capacidad 12:** Poca experiencia y formación del equipo del área de Gestión y Administración.
- ❖ **Capacidad 13:** Escaso *Know How* del departamento de Gestión y Administración de la Hospedería

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Capacidad 17:** carecer de una página web propia donde mostrar los servicios ofrecidos por la Hospedería.
- ❖ **Capacidad 19:** Funcionar como una Hospedería (administrativa y legalmente)
- ❖ **Capacidad 20:** Presupuesto del área Comercial y de Marketing reducido
- ❖ **Capacidad 21:** Personal del equipo del área Comercial y de Marketing insuficiente.
- ❖ **Capacidad 22.** Poca experiencia y formación del equipo del área Comercial y de Marketing.
- ❖ **Capacidad 23.** Escaso *Know How* del equipo del área Comercial y de Marketing de la Hospedería
- ❖ **Capacidad 24:** incapacidad de crear una imagen de marca.
- ❖ **Capacidad 26:** la reputación de la Hospedería no existe todavía.
- ❖ **Capacidad 27:** incapacidad de dar a conocer la Hospedería al público.
- ❖ **Capacidad 28:** incapacidad de aprovechamiento de la historia del Monasterio para dar a conocer la Hospedería y crear una imagen de marca.
- ❖ **Capacidad 29:** no existe ningún tipo de boca a boca positivo.
- ❖ **Capacidad 31:** Capacidad de atraer a potenciales clientes a la Hospedería.
- ❖ **Capacidad. 35:** incapacidad de que se realicen reservas tanto de forma online como telefónica o personal
- ❖ **Capacidad 36:** la Hospedería no se anuncia en páginas web especializadas
- ❖ **Capacidad 39:** el presupuesto total de la Hospedería es reducido.
- ❖ **Capacidad** Presupuesto del área Comercial y de Marketing reducido
- ❖ **Capacidad 40:** incapacidad de organización de eventos, cursos, seminarios y similares.
- ❖ **Capacidad 41:** Personal del equipo del área de Contabilidad y Finanzas insuficiente.
- ❖ **Capacidad 42.** Poca experiencia y formación del equipo del área de Contabilidad y Finanzas.
- ❖ **Capacidad 43:** Escaso *Know How* del equipo del área de Contabilidad y Finanzas.
- ❖ **Capacidad 44:** No existen beneficios de explotación.
- ❖ **Capacidad 45:** Escaso Capital Social.
- ❖ **Capacidad 48:** Escasa capacidad de captación de fondos autonómicos para la Hospedería del Monasterio de Bocairent.
- ❖ **Capacidad 49:** Insuficiente capacidad de inversión en las distintas divisiones.
- ❖ **Capacidad 51:** Insuficiencia de personal.
- ❖ **Capacidad 52:** Incapacidad de organización funcional de los Recursos Humanos en un organigrama.
- ❖ **Capacidad 53:** Capacidad de que los empleados de la empresa conozcan sus tareas y las lleven a cabo.
- ❖ **Capacidad 54:** falta de un sistema retributivo para el personal.
- ❖ **Capacidad 55:** bajo número de monjes y monjas de clausura.
- ❖ **Capacidad 63:** bajo dominio de lenguas extranjeras por parte del personal.
- ❖ **Capacidad 82:** grado de disponibilidad de las instalaciones (falta la calefacción)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como puede observarse en el Estudio la Hospedería del Monasterio de Bocairente presenta un elevado número de debilidades clave, más elevado que las fortalezas.

Es necesario señalar que el principal donde residen dichas fortalezas son las instalaciones e infraestructuras del Monasterio, mientras que las debilidades se centran, principalmente, en la gestión de los distintos departamentos, el personal de la Hospedería y los presupuestos.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

d) FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez se han llevado a cabo la totalidad de análisis anteriores, es el momento de recoger dichas fortalezas y debilidades; organizándolas según las diferentes áreas de la entidad.

La siguiente tabla muestra esa información:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIVISIÓN DE DIRECCIÓN	Supervisión directa (Párroco)	Presupuesto reducido
	Captación voluntariado	Personal insuficiente
	Motivación personal	Poca experiencia y formación
		Escaso <i>Know How</i>
DIVISIÓN DE GESTIÓN Y ADMINISTR.	Capacidad gestión otros establecimientos	Falta acuerdos comerciales
	Colaboración UPV	Presupuesto reducido
	Flexibilidad	Personal insuficiente
	Posibilidad de alojar grupos de huéspedes	Poca experiencia y formación
DIVISIÓN COMERCIAL Y MARKETING		Escaso <i>Know How</i>
		Imposibilidad de funcionar como una Hospedería.
	Aprovechamiento reputación Monasterio	Presupuesto reducido
	Experiencia- reconexión pasado	Personal insuficiente
	Ambiente religioso	Poca experiencia y formación
	Desconexión del estrés diario	Escaso <i>Know How</i>
	Capacidad fijación de precios	Falta de imagen de marca
	Información sobre la competencia	Ausencia reputación hospedería
		Incapacidad de dar a conocer Hospedería
		No aprovechamiento historia Monasterio
		Falta de boca a boca positivo
		Incapacidad atraer clientes
	No es posible realizar una reserva	
	Hospedería- no aparece en webs especializadas	
	Incapacidad de organización de eventos y actividades.	
DIVISIÓN DE FINANZAS	Capacidad captación fondos (2007)	Presupuesto reducido
	Otros fondos (Parroquia Bocairent)	Personal insuficiente
	Instalaciones acondicionadas	Poca experiencia y formación
		Escaso <i>Know How</i>
		Ausencia Beneficios de Explotación
		Capital Social reducido
DIVISIÓN DE RR.HH		Poca captación fondos autonómicos
		Baja capacidad de inversión.
	Productividad del personal	Escaso personal de la Hospedería
	Elevada capacidad de trabajo	Ausencia de Organigrama
	Compromiso con el proyecto	Empleados- desconocen las funciones a desempeñar
	Contribución del personal al ambiente tranquilo	Ausencia de un sistema retributivo del personal
DIVISIÓN DE INFRASTRUCTU	Elevado número de sericios ofrecidos	Bajo número de monjes y monjas de clausura.
	Atención en catalán y castellano	Posibilidad de contratar estudiantes UPV (prácticas)
		Personal- no domina lenguas extranjeras.
	Servicios que ofrecen las instalaciones de la Hospedería	Ausencia de calefacción en las instalaciones
	Ambiente austero, de paz y tranquilidad	
	Posibilidad de participar en el culto religioso	
	Posibilidad de guardar equipajes y pertenencias	
	Cocina comunitaria, patio interior, sala de estar, biblioteca	
	Posibilidad uso de cocina de lumbre	
	Sala de labor, lavandería, habitación de TV	
	Huerto y sistema de riego	
	Contacto con los animales	
	Dos escaleras para acceder al edificio	
	Conexión Wi-fi	
Localización del Monasterio (centro de Bocairent)		
Situación monasterio- favorece estancia tranquila y relajada		
Vistas privilegiadas desde la Hospedería		
Posibilidad de recolectar frutas y verduras.		
Obsolescencia baja- instalaciones reformadas en 2007		

Tabla 51. Fortalezas y debilidades del análisis interno organizadas por divisiones

Fuente: elaboración propia

5.2.5 ANÁLISIS DAFO

Una vez que se han llevado a cabo tanto el Análisis Interno como el Análisis Externo es el momento de presentar los resultados de los mismos.

La mejor forma de realizar esta presentación es mediante el Análisis DAFO. Como se ha estudiado durante todo el Máster de Dirección de Empresas, y a través otros estudios anteriores o paralelos, el Análisis DAFO supone un resumen de la información extraída tanto en el Análisis Interno como en el Análisis Externo.

Este documento supone una representación gráfica de los puntos fuertes y débiles de la empresa, además de las oportunidades y amenazas del entorno en el que lleva a cabo su actividad.

Se trata, por tanto, de un análisis meramente cuantitativo, dado que cada cuadrante reflejará los aspectos más destacados para cada factor.

Esta modalidad de análisis, que se ha popularizado por su sencillez y elevada utilidad en lo que respecta a la toma de decisiones, aporta una visión global a la empresa, sobre la que poder desarrollar estrategias futuras.

La siguiente figura muestra, de un modo esquemático, el proceso a seguir para la elaboración del Análisis DAFO:



Figura 153. Proceso a seguir para la elaboración del Análisis DAFO

Fuente: Management Estratégico en Entornos Globales (MBA, EPSA)



Figura 152. Análisis DAFO

Fuente: <https://edigital.pe>

A continuación se muestra el Análisis DAFO de la Hospedería de Bocairent:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>(1) Reducido presupuesto en las distintas áreas de la actividad (Dirección, Gestión y Administración, Comercial, Finanzas y Recursos Humanos.</p> <p>(2) Escaso personal en la Hospedería.</p> <p>(3) Poca experiencia y formación del personal.</p> <p>(4) Escaso Know-How del personal.</p> <p>(5) Incapacidad de llevar a cabo acuerdos comerciales con empresas para el aprovechamiento de las instalaciones.</p> <p>(6) Inexistencia de una página web de la Hospedería en la que se muestren sus servicios, contacto, posibilidad de reservar las instalaciones, fotografías, etc.</p> <p>(7) Imposibilidad de funcionar como una Hospedería (administrativa y legalmente)</p> <p>(8) Inexistencia de una imagen de marca en la Hospedería de Bocairent.</p> <p>(9) Ausencia de reputación de la Hospedería de Bocairent.</p> <p>(10) Falta de conocimiento de la Hospedería de Bocairent por el público objetivo.</p> <p>(11) Incapacidad de atraer clientes potenciales a la Hospedería.</p> <p>(12) Incapacidad de aprovechar la historia del Monasterio de Bocairent para dar a conocer la hospedería y crear una imagen de marca.</p> <p>(13) Inexistencia de un boca a boca positivo.</p> <p>(14) Ausencia de un sistema de reservas (presencial, online, teléfono, etc.)</p> <p>(15) La Hospedería de Bocairent no se encuentra anunciada en páginas web especializadas.</p> <p>(16) Incapacidad de organización de actividades, cursos, conferencias y similares en las instalaciones de la Hospedería.</p> <p>(17) Presupuesto total reducido.</p> <p>(18) Ausencia de Beneficios de Explotación.</p> <p>(19) Escaso Capital Social de la Hospedería.</p> <p>(20) Escasa captación de fondos autonómicos.</p> <p>(21) Capacidad de inversión insuficiente.</p> <p>(22) Ausencia de un organigrama en el que se refleja la organización funcional.</p>	<p>(1) Inestabilidad política en algunas zonas (Cataluña).</p> <p>(2) Elevado número de regionalismos y nacionalismos.</p> <p>(3) Aumento del IVA (menor poder adquisitivo)</p> <p>(4) Posible implantación de la Tasa Turística (pago más elevado por los servicios turísticos)</p> <p>(5) Disminución de la Población Activa en España.</p> <p>(6) Nivel medio de salarios bajo.</p> <p>(7) Variación anual elevada del IPC (1,8%)</p> <p>(8) Variación anual elevada del porcentaje del precio de hoteles, cafés y restaurantes en el IPC de la CV.</p> <p>(9) Crisis industrial sufrida por los municipios de las comarcas del Comptat, <i>Vall d'Albaida</i> y <i>L'Alcoia</i>.</p> <p>(10) Baja ocupación del sector terciario en la comarca del Vall d'Albaida (poca mano de obra con experiencia)</p> <p>(11) Influencia negativa de la crisis económica en la comarca del Vall d'Albaida.</p> <p>(12) Elevado envejecimiento de la población, que puede hacer que algunas personas no decidan viajar,</p> <p>(13) Disminución de la renta y de los ingresos de la población.</p> <p>(14) Aumento del indicador de la población en riesgo de pobreza.</p> <p>(15) Mayor importancia de la información en el proceso turístico- la Hospedería ofrece una experiencia austera.</p> <p>(16) Nuevos destinos turísticos internacionales.</p> <p>(17) Influencia de la sociedad de información en el turismo.</p> <p>(18) Algunos Monasterios de la competencia son considerados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.</p> <p>(19) Necesidad de disponer de un libro-registro de viajeros: mayor número de funciones a llevar a cabo por los empleados.</p> <p>(20) Destacada inversión en tecnología propia de las empresas europeas.</p> <p>(21) El Sector Servicios es uno de los sectores que invierte una cantidad más</p>

<p>(23) Desconocimiento de los empleados de las tareas a desarrollar.</p> <p>(24) Falta de un sistema retributivo del personal.</p> <p>(25) Bajo número de monjes y monjas de clausura en la Hospedería.</p> <p>(26) Incapacidad de hablar otras lenguas extranjeras por parte del personal.</p> <p>(27) Ausencia de un sistema de calefacción en las instalaciones de la Hospedería.</p>	<p>elevada en innovación.</p> <p>(22) La mayor parte de la inversión en ciencia se realiza en PYMES.</p> <p>(23) Atractivo del sector medio-alto. Es posible que la Hospedería tenga dificultades para captar clientes y darse a conocer en los primeros años</p> <p>(24) Ausencia de economías de escala.</p> <p>(25) Imposibilidad de acceder a las ventajas absolutas en costos.</p> <p>(26) Poca probabilidad de represalias del sector ante la entrada de nuevos competidores.</p> <p>(27) Elevada concentración de Hospederías Monásticas en el Grupo Estratégico estudiado</p> <p>(28) Ritmo de crecimiento del sector negativo</p> <p>(29) Elevada capacidad, elevado riesgo de que las habitaciones desocupadas provoquen un descenso de precios.</p> <p>(30) Barreras de salida elevadas.</p> <p>(31) Situación privilegiada de los establecimientos sustitutivos: centro de las ciudades y naturaleza.</p> <p>(32) Algunos establecimientos (hostales, albergues, etc.) ofrecen más autonomía a sus huéspedes,</p> <p>(33) Mayor número de servicios ofrecidos por hoteles y hoteles rurales.</p> <p>(34) Experiencia previa en el alojamiento de grupo de algunos establecimientos.</p> <p>(35) Imagen de marca de algunas Hospederías (Montserrat, Iranzu, etc.)</p> <p>(36) Algunas hospederías tienen un precio menor, ofreciendo la posibilidad de que el huésped pague la voluntad</p> <p>(37) La obsolescencia de las entidades del Grupo Estratégico 5 es baja.</p> <p>(38) La imposibilidad de acceso a insumos suplementarios puede llevar a un mayor poder de negociación de los proveedores.</p> <p>(39) Posibilidad de concentración de los clientes (Grupos de clientes)</p> <p>(40) Elevado número de productos sustitutivos.</p>
---	---

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>(1) Supervisión directa (Párroco).</p> <p>(2) Alta captación de voluntariado.</p> <p>(3) Motivación del personal y los habitantes.</p> <p>(4) Capacidad de gestión histórica del Monasterio (desde 1955)</p> <p>(5) Gestión de otros establecimientos.</p> <p>(6) Flexibilidad</p> <p>(7) Capacidad de alojar a grupos de viajeros.</p> <p>(8) Aprovechamiento de la historia y reputación del monasterio.</p> <p>(9) Capacidad de lograr una experiencia en un ambiente religioso en el que descansar, rezar, meditar, etc.</p> <p>(10) Posibilidad de que los visitantes logren desconectar de su rutina diaria y el estrés, en un ambiente austero, tranquilo y relajado.</p> <p>(11) Capacidad de fijación de precios.</p> <p>(12) Posibilidad de contar con información detallada acerca de los competidores (precios, servicios, instalaciones, etc.)</p> <p>(13) Capacidad demostrada de captación de fondos por parte de la Parroquia para la adquisición del monasterio en propiedad.</p> <p>(14) Fondos en la parroquia de Bocairent.</p> <p>(15) Capacidad de acondicionar las instalaciones.</p> <p>(16) Elevada productividad del personal.</p> <p>(17) Compromiso del personal y de los habitantes de Bocairent con el proyecto.</p> <p>(18) Contribución del personal a alcanzar un clima de austeridad y tranquilidad.</p> <p>(19) Posibilidad de atención al público en catalán y en castellano.</p> <p>(20) Elevado número de servicios ofrecidos.</p> <p>(21) Capacidad de ofrecer un ambiente austero, de paz y tranquilidad.</p> <p>(22) Posibilidad de participación en el culto religioso.</p> <p>(23) Capacidad de guardar los equipajes y pertenencias de los huéspedes.</p> <p>(24) Capacidad de contar con una cocina, comunitaria, patio interior, refectorio, una sala de estar y una biblioteca y sala de estudio en sus instalaciones.</p> <p>(25) Capacidad de disponer un urinario comunitario en cada planta, además de ducha caliente y baño.</p>	<p>(1) Mayor estabilidad política de la C. Valenciana- atracción de un mayor número de clientes potenciales.</p> <p>(2) Posible aumento del número de clientes potenciales que cambian sus vacaciones por la inestabilidad de ciertas zonas.</p> <p>(3) Subida del Salario Mínimo Interprofesional (SMI)</p> <p>(4) La tasa turística no se ha implantado todavía- el coste es menor que en las otras zonas que se ha implantado.</p> <p>(5) Oportunidades de negocio presentes en la comarca del <i>Vall d'Albaida</i>.</p> <p>(6) La inestabilidad política de algunos territorios (Cataluña) puede atraer potenciales visitantes a la Hospedería del Monasterio de Bocairent.</p> <p>(7) Aumento de la población española- elevado número de clientes potenciales.</p> <p>(8) El envejecimiento de la población puede favorecer a la entidad estudiada, debido a sus características especiales.</p> <p>(9) Aumento del PIB per cápita de la población)</p> <p>(10) Satisfacción de la necesidad de esparcimiento por parte de los clientes potenciales.</p> <p>(11) Influencia de la tendencia <i>Dream Society</i>, donde el mercado de los sueños y las experiencias reemplaza al mercado de la realidad.</p> <p>(12) Influencia del turismo espiritual y de meditación.</p> <p>(13) Importancia del turismo católico y evangélico.</p> <p>(14) Necesidad de desconexión tecnológica.</p> <p>(15) Aumento del número de plazas para funcionarios del estado. Elevado número de opositores.</p> <p>(16) Definición de la Hospedería como Actividad Turística Privada- delimitación de competencias.</p> <p>(17) Acuerdo laboral para el sector de la Hospedería- posibilidad de contratar empleados en la modalidad de contratos de trabajo en prácticas, además de formación y aprendizaje.</p> <p>(18) Elevada actividad inversora de las empresas europeas.</p> <p>(19) Importantes inversiones extranjeras de las empresas tecnológicas europeas.</p>

<p>(26) Posibilidad de que varias personas se alojen en la misma habitación.</p> <p>(27) Capacidad de aumentar la oferta de habitaciones.</p> <p>(28) Acceso inalámbrico mediante Wi-fi en todo el edificio.</p> <p>(29) Localización del Monasterio en el centro de la localidad de Bocairent.</p> <p>(30) Situación del monasterio que favorece a una estancia tranquila y relajada.</p> <p>(31) Baja obsolescencia de las instalaciones: reformadas en el año 2007.</p>	<p>(20) Bajo capital invertido en tecnología e I+D por las empresas españolas- menor valor añadido de las empresas de la competencia.</p> <p>(21) Bajada del gasto en innovación producido en la Comunidad Valenciana.</p> <p>(22) Poco desarrollo de la inversión en ciencia de la Comunidad Valenciana.</p> <p>(23) Importantes barreras de entrada al sector para los competidores (inversión inicial y diferenciación)</p> <p>(24) <i>Know How</i> previo del Monasterio en relación a visitas (tours y museo)</p> <p>(25) Elevada diferenciación del producto de Hospedería Monástica respecto al resto.</p> <p>(26) Facilidad de acceso a los canales de distribución</p> <p>(27) Imagen de marca previa proporcionada por la actividad del Monasterio.</p> <p>(28) Poca diversidad de las estrategias de los competidores. Posibilidad de llevar a cabo nuevas estrategias mediante el Océano Azul.</p> <p>(29) Costes Fijos reducidos.</p> <p>(30) Diferenciación del producto respecto a los de su Grupo Estratégico</p> <p>(31) Costos de cambio prácticamente inexistentes</p> <p>(32) Ninguna hospedería del sector se encuentra bajo el control de un grupo empresarial.</p> <p>(33) Ausencia del efecto demostración</p> <p>(34) Las Hospederías Monásticas ofrecen un entorno austero y relajado que otros productos sustitutos no ofrecen,</p> <p>(35) Cuidado del aspecto religioso en la experiencia proporcionada a los clientes de las Hospederías Monásticas.</p> <p>(36) Precio más bajo que la mayoría de los productos sustitutos. Posibilidad de fijación de precios.</p> <p>(37) Obsolescencia media- baja, que resulta más atractiva que la de la mayoría</p> <p>(38) Reducido poder de negociación de los proveedores, la baja diferenciación de los insumos entre sí, debido a la baja concentración de proveedores, la escasa importancia del volumen de ordenación para los proveedores.</p> <p>(39) Volumen de compras de los clientes poco significativo respecto al total</p> <p>(40) Elevada diferenciación del producto.</p> <p>(41) Poca información de los proveedores</p>
--	--

CAPÍTULO 6. FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 6. FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:

6.1 INTRODUCCIÓN:

Según se recoge en la publicación *“La dirección y el control estratégico: su aplicación en los Recursos Humanos”* (1999, Gráficas rey), el concepto de estrategia tiene un origen militar.

Este pensamiento fue incorporado al ámbito económico y académico en el año 1944 por Von Neumann y Morgenstern, con la Teoría de Juegos.

Este concepto de estrategia siempre se encontró asociado a la idea de competición. Concretamente, se trata de un conjunto de acciones desarrolladas por un individuo que tiene como objetivo lograr unos objetivos determinados en contraposición de su rival.

La concepción de estrategia se introdujo en el campo del Management con los escritos de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976), junto con una delimitación concreta de los objetivos de la empresa y la forma de lograr alcanzarlos.

En cuanto a la definición de Estrategia, la publicación anglosajona *“The strategic concept and process. A pragmatic approach”*. (Hax, A.C. y Majluf, N.S-1996) la define de la siguiente forma:

“Concepto de carácter multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”.

Aplicado a la Dirección Estratégica, una estrategia puede considerarse como una orientación y alcance de una organización a largo plazo, que permita alcanzar una ventaja significativa sobre sus rivales en un entorno cambiante. Dicha ventaja se alcanzará mediante el correcto aprovechamiento de los recursos y las capacidades de la entidad, y tendrá la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

En lo que respecta a la Dirección estratégica, hay que señalar que esta parte de la Dirección empresarial es la que se encarga de formular las estrategias pertinentes y ponerlas en práctica.

La siguiente imagen muestra el desarrollo natural del proceso natural de Dirección Estratégica:



Figura 154. La estrategia en la Dirección Estratégica

Fuente: <http://opcionesbinariasvigilante.com>

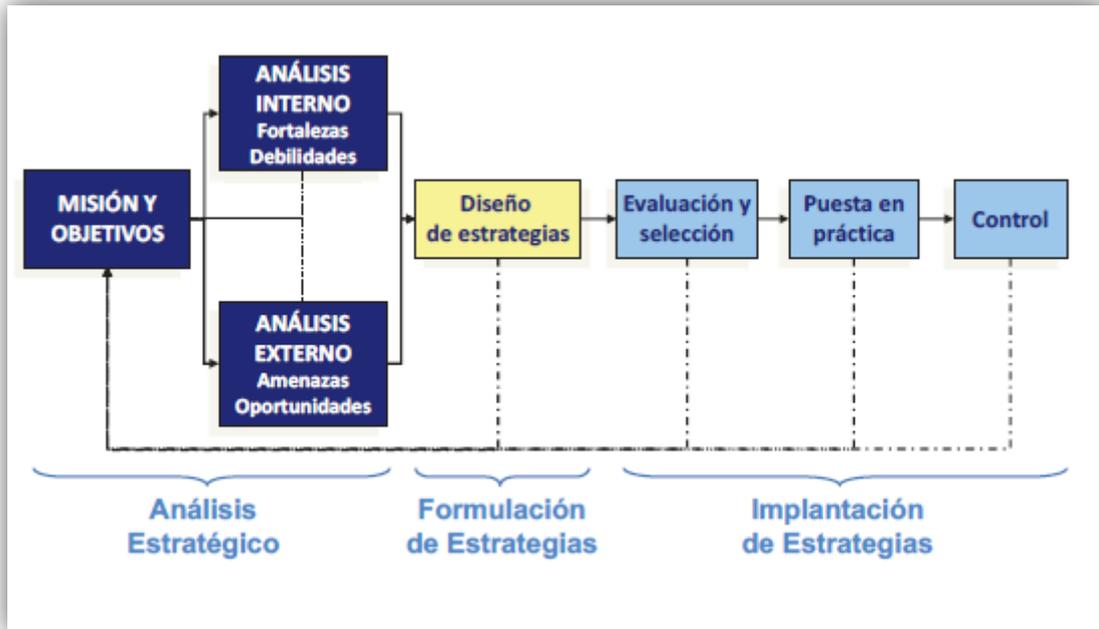


Figura 155. Modelo Tradicional de Dirección Estratégica

Fuente: Management Estratégico en Entornos Globales (MBA, EPSA)

Dado que el Análisis Estratégico ya se ha realizado en los apartados anteriores, ahora es el momento de llevar a cabo los procesos de Formulación de Estrategias e Implantación de las mismas.

6.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:

6.2.1 MARCO TEÓRICO:

Toda estrategia empresarial debe expresar la forma en la que la empresa afrontará sus propias debilidades y explotará sus puntos fuertes o fortalezas, teniendo siempre en cuenta las amenazas del entorno y las oportunidades que éste le pueda ofrecer.

Dicha formulación puede realizarse en tres niveles, que son los siguientes:

- ❖ **Nivel funcional** (estrategias funcionales): se trata de los criterios acerca de la forma en la que deben usarse los recursos de la empresa.
- ❖ **Nivel de unidades de negocios (estrategias competitivas)**: se trata de la mejor manera en la que se puede competir con éxito en los mercados en los que se encuentra la empresa.
- ❖ **Nivel corporativo (estrategias corporativas)**: se centran en el alcance general de la empresa y la forma en la que ésta deberá añadir valor a cada una de las partes que la conforman.

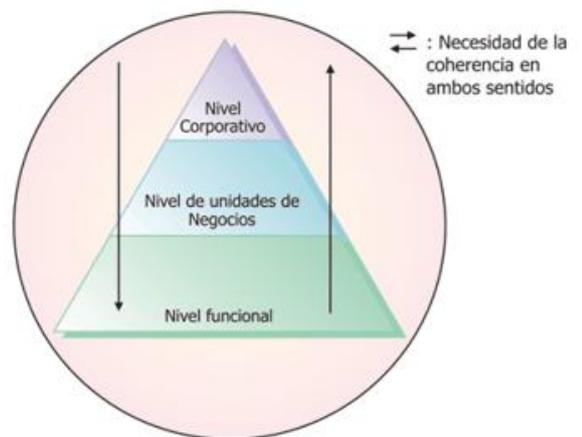


Figura 156. Niveles de estrategias

Fuente: Gestión de Recursos Humanos (GRH) Estratégica, www.monografias.com

Existen varias herramientas que permiten a la empresa llevar a cabo éste proceso de Formulación de Estrategias, entre ellos la denominada Matriz de Ansoff que se utiliza como un marco que sobre el que generar opciones acerca de la dirección y el desarrollo de la estrategia corporativa; la Matriz Boston Consulting Group, que asigna recursos entre Unidades de Negocio; y la Matriz de Porter, que puede generar estrategias competitivas.

6.2.2 MATRIZ DAFO:

Aunque en este caso, se ha decidido elaborar una Matriz DAFO, en la que a partir de la información obtenida tanto en el Análisis Interno como en el Análisis Externo (Análisis DAFO), se pueden generar una serie de opciones estratégicas concretas.

De esta forma, cada cuadrante de dicha Matriz se utiliza con el objetivo de identificar las opciones que ofrece una determinada combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades, junto con los factores externos (oportunidades y amenazas).

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Esta matriz muestra una serie de información acerca de las estrategias adoptadas por la empresa, que se muestra en la siguiente figura:

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Amenazas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Figura 157. Matriz DAFO

Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2012). Estrategia y Diseño de la Organización. UPV. 1ª Edición

De esta forma, la combinación estratégica a seguir se encontrará determinada por la propia empresa. Los principios fundamentales de cada una de las estrategias serán:

- ❖ **Estrategias ofensivas:** las estrategias ofensivas, como su propio nombre indica, buscan maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa en cuestión. Este conjunto de estrategias se encuentra fuertemente vinculado a la innovación y al lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- ❖ **Estrategias de reorientación:** este tipo de estrategias buscan el aprovechamiento de los cambios y oportunidades que se presentan en la propia empresa. Buscan, por tanto, un cambio destacado tanto en el campo de la actividad como en su estructura.
- ❖ **Estrategias defensivas:** el objetivo principal de las estrategias defensivas es el de hacer frente a las amenazas del entorno con las fortalezas con las que cuenta la empresa.
- ❖ **Estrategias de supervivencia:** este tipo de estrategias son las más adecuadas para empresas que se encuentran sometidas a un grado de presión elevado, ya sea por parte del entorno o las propias debilidades de la empresa. Las estrategias de supervivencia intentan buscar una solución viable a un problema determinado. Una de las alternativas más drásticas que se contemplan en este tipo de estrategias es el abandono de la actividad empresarial.

A continuación se mostrará la Matriz DAFO correspondiente a los distintos tipos de estrategias:

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		E. OFENSIVAS (F&O)	E. REORIENTACIÓN (D&O)
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	<p>(1) Captación de clientes que decidan no alojarse en otros establecimientos hoteleros por la inestabilidad social y política del país o de la región en la que se encuentran (F. 19, O. 1 y 2)</p> <p>(2) Ofrecer una experiencia espiritual y religiosa que incluye la participación en el culto religioso y actividades espirituales (meditación y similares). (F19, 22 O. 11,12)</p> <p>(3) Acondicionamiento una parte de las instalaciones del la Hospedería para que los huéspedes puedan dedicarse a su propia especialidad, meditación o culto religioso. (F.20, 21 O. 11, 12,13)</p> <p>(4) Ofrecer una experiencia austera y tranquila, en la que los huéspedes puedan desconectar de la rutina y el estrés del trabajo, familia, estudios... Posibilidad de entrega de dispositivos electrónicos a la entrada para una desconexión tecnológica total (F.20</p>	<p>(10) Usar los fondos externos para instalar un sistema de calefacción en las instalaciones. (D.26, O.18)</p> <p>(11) Aprovechar la localización del edificio (centro de la localidad) para lograr llegar a acuerdos con otros establecimientos de la localidad y de otras localidades: transporte, deportes de aventura, turismo rural, senderismo, actividades con animales, etc. (D.15 O.5)</p> <p>(12) Contratar empleados para la Hospedería. Posibilidad de realizar un convenio de prácticas con la UPV- Campus de Alcoy (D.2, O.17)</p> <p>(13) Aprovechar el Know-How del personal que se encuentra en el museo y realizando tours por el Monasterio para formar a los nuevos empleados. (D.22 y O. 24)</p> <p>(14) Aprovechar la historia, el reconocimiento del Monasterio y el <i>Know-How</i> de sus empleados para crear una imagen de marca, un boca a boca positivo mejorar el reconocimiento de la Hospedería y captar más clientes potenciales. (D. 7 a 12. O. 24)</p> <p>(15) Aprovechar el aumento de la inversión en España de las empresas europeas para</p>

<p>ANÁLISIS EXTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>O. 14)</p> <p>(5) Habilitar una o varias estancias como Biblioteca y Sala de Estudio. Posible captación de opositores públicos, estudiantes de Doctorado, escritores, poetas, artistas, periodistas, etc. (F. 10, 20, O.14)</p> <p>(6) Acondicionamiento de las instalaciones para recibir a grupos de huéspedes de la tercera edad. (F. 7 y 15 O. 8)</p> <p>(7) Mostrar el culto religioso y las costumbres a personas que no son católicas, para que puedan disfrutar de ellos durante su estancia. (F. 22, O.13)</p> <p>(8) Utilizar el conocimiento del que se dispone sobre la competencia para fijar unos precios más competitivos que ellos. Establecer descuentos en el precio de los alojamientos a grupos. (F.12, O. 36)</p> <p>(9) Acondicionamiento de las instalaciones del monasterio para ofrecer otros servicios: agricultura ecológica, jardín botánico, salas de estudio de flora y fauna, etc. (F. 15, O.11)</p>	<p>aumentar el Capital Social y disponer de más dinero que invertir en los distintos departamentos. (D. 18 y 20 O. 18)</p> <p>(16) Recoger financiación externa, para contratar una empresa de Asesoría Externa que forme a los empleados y ayude a crear un organigrama y organizar sus tareas. (D. 20, 21 O. 18)</p> <p>(17) Contratación de una empresa externa para la creación del Departamento de Reservas, creación de la página web de la entidad, inclusión del Monasterio en páginas web especializadas. (D. 13, 14 O. 18)</p> <p>(18) Colaboración con una empresa externa para contratar empleados temporales y suplir la falta de personal. (D. 2 O.18)</p> <p>(19) Usar la poca experiencia de los empleados como un factor a favor, que unido al uso de la Técnica de Océano Azul puede llevar al desarrollo de un servicio totalmente novedoso y distinto al de la competencia. (D.4 O.28)</p> <p>(20) Realizar una parte de la ruta del Monasterio por las instalaciones de la Hospedería (zonas comunes) para crear una necesidad en esos visitantes y darlo a conocer a un público más amplio. (D.10 O24)</p> <p>(21) Llevar a cabo los trámites administrativos y legales necesarios para el correcto funcionamiento de la Hospedería. (D. 7 O.16)</p>
--------------------------------	-----------------------------	--	---

		E. DEFENSIVAS (F&A)	E. SUPERVIVENCIA (D&A)
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	<p>(22) Atracción de clientes potenciales que buscan una atención solamente en catalán. (F. 19 A.2)</p> <p>(23) Captación de un mayor número de voluntarios en la comarca de <i>Vall d'Albaida</i> y otras regiones cercanas. (F.2 A.9)</p> <p>(24) Adaptación de una de las estancias de la Hospedería como Sala Multiusos, que pueda ser utilizada por los visitantes a su agrado. (F. 15 A.29)</p> <p>(25) Posibilidad de ofrecer una participación en el culto religioso voluntaria y con total autonomía, donde el huésped es el que elige a qué celebraciones acude y a cuáles no. (F.9 A.32)</p> <p>(26) Incluir el Monasterio de Bocairent en la lista de monumentos Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. (F. 19, A.20)</p>	<p>(27) Realización de acuerdos comerciales con empresas de transporte de la zona para conseguir que los huéspedes de la tercera edad, que en muchos casos deciden no viajar, se alojen en la Hospedería. (D.5 A.12)</p> <p>(28) Captación de personal entre aquellos empleados que perdieron su trabajo por los efectos de la recesión económica en la comarca del <i>Vall d'Albaida</i>. (D.2 A.9)</p> <p>(29) Contratación de empleados que trabajen o hayan trabajado para establecimientos turísticos de la zona, aprovechando su experiencia y <i>Know-How</i>. (D.2 A.10)</p> <p>(30) Aprovechar el aumento de la inversión en el Sector Servicios y el Turismo para captar un mayor número de fondos y aumentar el Capital Social de la Hospedería. (D. 18 A.20)</p> <p>(31) Aprovechar el hecho de que la plantilla de empleados de la Hospedería no es muy elevada para ofrecer un servicio discreto a los huéspedes, en el que la autonomía de la que éstos dispongan en su estancia sea elevada. (D.2 A.32)</p> <p>32) Utilización de las estancias para alojar a los empleados y monjas/ monjes de clausura. Utilización de este hecho para captar un mayor número tanto de monjes como de empleados. (D.2 A.29)</p> <p>(33) Promover acuerdos comerciales para que algunas dependencias de la hospedería se encuentren ocupadas permanentemente (exposiciones, cursos, talleres, presentaciones, etc.) (D.5 A.29)</p>
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS		

6.3 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:

6.3.1 INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha llevado a cabo tanto el análisis interno como en análisis externo y se han obtenido las estrategias a llevar a cabo, es el momento de decidir qué estrategias se llevarán a cabo y cuáles no.

Esta implantación representa un proceso continuo de despertar de la propia entidad, donde toda a organización debe tener un sentido estratégico y objetivos compartidos.

En palabras de M. Godet (2000), *“a la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra. Por eso, para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un solo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez; o de lo contrario se pierde en ambos”*

Se trata, por tanto, el momento en el que el personal de la entidad somete el conjunto de las estrategias a una serie de criterios.

Lo más común es que las decisiones de las entidades empresariales se tomen en base a criterios de racionalidad tanto económica como estratégica, además de factores no racionales. Algunos de estos principios suelen ser los siguientes:

- ❖ Intuición de los directivos y empresarios.
- ❖ Creencias de carácter subjetivo.
- ❖ Relaciones de poder con los distintos departamentos de la empresa.
- ❖ Tendencia en la estrategia en ese momento concreto.

En todo caso, la evaluación de estrategia no puede ser un proceso totalmente formal que se encuentre basado en criterios formales y racionales. Además, resulta muy complicado demostrar a priori el futuro éxito o fracaso de dicha estrategia.

Lo que se puede hacer es evaluar los aspectos positivos y defectos que presenta cada estrategia. Para ello, los autores Johnson, Scholes y Whittington propusieron en el año 2006 tres criterios de éxito que hagan posible la evolución de dichas estrategias.

Estos criterios son los siguientes:

- ❖ Ajuste de la estrategia.
- ❖ Aceptabilidad.
- ❖ Factibilidad.

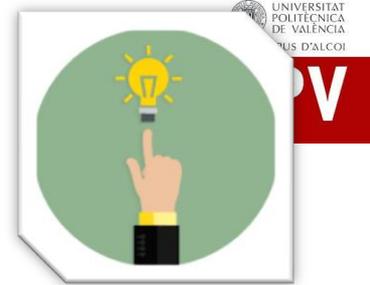


Figura 158. Implantación de estrategias

Fuente: <https://pt.depositphotos.com>

6.3.2 AJUSTE DE LA ESTRATEGIA:

Esta parte supone la evaluación de la manera en la que pueden adaptarse los objetivos y la misión de la organización, además de la situación que se ha evaluado tanto en el análisis interno como en el análisis externo (debilidades, amenazas, fortalezas oportunidades), ponderando cada una de las variables en ellos contenidas una por una.

Por otro lado, será necesaria la comprobación de que las estrategias planteadas aprovechan las oportunidades de las que dispone la Hospedería del Monasterio de Bocairent, además de las oportunidades de su entorno. Por otro lado, dichas estrategias deberán evitar las debilidades de la organización y las amenazas del entorno.

Esta primera selección de estrategias, por tanto, se realizará en base a criterios de racionalidad y los medios utilizados en este proceso serán:

- ❖ Comparación de las distintas opciones estratégicas.
- ❖ Establecimiento de un orden de preferencia de cada estrategia.

A continuación se va a realizar una ponderación de las diferentes estrategias propuestas en el punto anterior, en base a los resultados obtenidos en el Análisis DAFO realizado y a la misión y visión propuestas.

Estas estrategias se ponderarán de dos formas:

- ❖ **Puntuación absoluta:** puntuación total de cada estrategia.
- ❖ **Puntuación relativa:** se calcula teniendo en cuenta el valor de dicha estrategia valorada en función de la media de todas las estrategias.

La forma en la que se realiza la ponderación es la siguiente: existen seis apartados, Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades, Misión y Visión, que se componen de ítems individuales.

A cada debilidad, amenaza, oportunidad y amenaza se le atribuirá una ponderación en cada uno de los apartados, siendo 0 el mínimo y 10 el máximo. Esta ponderación se ha calculado objetivamente, siendo el resultado de ítems de cada apartado que afectan a la estrategia (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades, misión y visión con respecto al total de ítems de dicho apartado.

La puntuación absoluta se obtendrá sumando el total de los seis apartados, y la relativa supone una ponderación de esta en relación a su media.

De esta forma, solamente pasarán el ajuste de estrategia las que cumplan las siguientes condiciones:

- ❖ **Puntuación absoluta:** mayor o igual a 33 puntos (6x 5,5)
- ❖ **Puntuación relativa:** mayor o igual a 5 puntos.



Figura 159. Ajuste de estrategia

Fuente:

<https://mx.depositphotos.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se muestra una tabla-resumen con las valoraciones finales. Es necesario señalar que dicho análisis se realizó separadamente, teniendo en cuenta cada debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad por separado, aunque la tabla muestra los resultados en su conjunto.

Por último, a la derecha de las estrategias que cumplen las condiciones señaladas anteriormente aparece un tic de color verde:

Est.	Debilidad	Amenaza	Fortaleza	Oportunidad	Misión	Visión	P. Absoluta	P. Relativa	
1	6	8	6,5	4	0	2,5	28	2,94	
2	8,5	7	6,5	4	8	5	41	4,30	
3	6,5	10	6	2	6	5	38,5	4,04	
4	9	10	6,5	3,5	8	5	46	4,82	
5	7	5	3,5	3,5	6	5	35	3,67	
6	3,5	5,5	3,5	3	2	2	25,5	2,67	
7	6,5	10	5,5	4	6	7,5	46,5	4,88	
8	10	10	2	1	0	2,5	33,5	3,51	
9	2,5	10	6	0,5	7,5	5	40,5	4,25	
10	9	9	2	2	10	7,5	49,5	5,19	✓
11	8	9	3,5	2,5	4	10	48	5,03	✓
12	8	7	6	4	6	8	51	5,35	✓
13	10	10	2,5	2	6	5	48,5	5,09	✓
14	10	10	2,5	2	6	5	49,5	5,19	✓
15	3	9	2	3,5	0	0	32,5	3,41	
16	8	9	2,5	3,5	0	0	39	4,09	
17	7,5	9	3,5	5	4	5	51	5,35	✓
18	4	9,5	2	3	0	2,5	39	4,09	
19	8	10	2	5	10	10	64	6,71	✓
20	7	10	7,5	4	6	7,5	62	6,50	✓
21	8	7,5	6	3	7	7	59,5	6,24	✓
22	6	5	3,5	2	0	2,5	41	4,30	
23	7,5	9,5	3	4,5	0	0	47,5	4,98	✓
24	7	10	4	4	10	7,5	66,5	6,97	✓
25	7	10	4	3	8	7,5	64,5	6,76	✓
26	4	9,5	6,5	4	4	7,5	61,5	6,45	✓
27	3,5	6	7,5	3,5	10	7,5	65	6,82	✓
28	5,5	9,5	5	3	0	2,5	53,5	5,61	✓
29	4,5	5	5	2,5	0	0	50,5	3,30	
30	3,5	9	1	3	0	0	46,5	4,88	
31	7,5	10	7	2,5	6	5	69	7,24	
32	1,5	9	7,5	3	10	5	68	7,13	✓
33	2	9	7	2	6	10	69	7,24	✓

Tabla 52. Tabla de ajuste de las Estrategias

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, las estrategias que han superado el ajuste de estrategia han sido las siguientes:

- ❖ **Estrategia 10:** Usar los fondos externos para instalar un sistema de calefacción en las instalaciones.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Estrategia 11:** Aprovechar la localización del edificio (centro de la localidad) para lograr llegar a acuerdos con otros establecimientos de la localidad y de otras localidades: transporte, deportes de aventura, turismo rural, senderismo, actividades con animales, etc.
- ❖ **Estrategia 12:** Contratar empleados para la Hospedería. Posibilidad de realizar un convenio de prácticas con la UPV- Campus de Alcoy
- ❖ **Estrategia 13:** Aprovechar el Know- How del personal que se encuentra en el museo y realizando tours por el Monasterio para formar a los nuevos empleados.
- ❖ **Estrategia 14:** Aprovechar la historia, el reconocimiento del Monasterio y el *Know-How* de sus empleados para crear una imagen de marca, un boca a boca positivo mejorar el reconocimiento de la Hospedería y captar más clientes potenciales.
- ❖ **Estrategia 17:** Contratación de una empresa externa para la creación del Departamento de Reservas, creación de la página web de la entidad, inclusión del Monasterio en páginas web especializadas
- ❖ **Estrategia 19:** Usar la poca experiencia de los empleados como un factor a favor, que unido al uso de la Técnica de Océano Azul puede llevar al desarrollo de un servicio totalmente novedoso y distinto al de la competencia.
- ❖ **Estrategia 20:** Realizar una parte de la ruta del Monasterio por las instalaciones de la Hospedería (zonas comunes) para crear una necesidad en esos visitantes y darlo a conocer a un público más amplio.
- ❖ **Estrategia 21:** Llevar a cabo los trámites administrativos y legales necesarios para el correcto funcionamiento de la Hospedería.
- ❖ **Estrategia 23:** Captación de un mayor número de voluntarios en la comarca de *Val d'Albaida* y otras regiones cercanas.
- ❖ **Estrategia 24:** Adaptación de una de las estancias de la Hospedería como Sala Multiusos, que pueda ser utilizada por los visitantes a su agrado.
- ❖ **Estrategia 25:** Posibilidad de ofrecer una participación en el culto religioso voluntaria y con total autonomía, donde el huésped es el que elige a qué celebraciones acude y a cuáles no.
- ❖ **Estrategia 26:** Incluir el Monasterio de Bocairent en la lista de monumentos Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Estrategia 27:** Realización de acuerdos comerciales con empresas de transporte de la zona para conseguir que los huéspedes de la tercera edad, que en muchos casos deciden no viajar, se alojen en la Hospedería.
- ❖ **Estrategia 28:** Captación de personal entre aquellos empleados que perdieron su trabajo por los efectos de la recesión económica en la comarca del *Vall d'Albaida*
- ❖ **Estrategia 31:** Aprovechar el hecho de que la plantilla de empleados de la Hospedería no es muy elevada para ofrecer un servicio discreto a los huéspedes, en el que la autonomía de la que éstos dispongan en su estancia sea elevada.
- ❖ **Estrategia 32:** Utilización de las estancias para alojar a los empleados y monjas/ monjes de clausura. Utilización de este hecho para captar un mayor número tanto de monjes como de empleados.
- ❖ **Estrategia 33:** Promover acuerdos comerciales para que algunas dependencias de la hospedería se encuentren ocupadas permanentemente (exposiciones, cursos, talleres, presentaciones, etc.)

6.3.3 ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA:

INTRODUCCIÓN:

Después de llevar a cabo el proceso de Ajuste de Estrategia del apartado anterior se ha obtenido una lista de 19 estrategias que se encuentran en la misma sintonía que el Análisis Estratégico que se está llevando a cabo durante todo este proceso.

En referencia al concepto de aceptabilidad, es necesario señalar que se trata de las consecuencias que una determinada estrategia pueda provocar. En otras palabras, el proceso de aceptabilidad de las distintas estrategias estudia si los resultados esperados de cada una de ellas pueden resultar aceptables para cada uno de los grupos de interés de la entidad.

Como es lógico, este proceso tiene un marcado carácter subjetivo, ya que se encuentra directamente relacionado con las expectativas que tenga cada grupo de interés. Por ello, resulta de vital importancia la identificación de los elementos para los que cada estrategia puede ser aceptable o no.

Los grupos estratégicos que se van a tomar de referencia para estudiar la aceptabilidad de las diferentes estrategias de la Hospedería del Monasterio de Bocairent son:

- ❖ Monasterio de Bocairent.
- ❖ Parroquia de Bocairent.
- ❖ Plantilla de la Hospedería (Empleados y voluntarios)
- ❖ Monjes y monjas de clausura.
- ❖ Municipio de Bocairent.
- ❖ Clientes.
- ❖ Proveedores.
- ❖ EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy).

Como es lógico, resultará muy complicado encontrar una estrategia que se adapte por igual a las expectativas de todos estos grupos, por lo que tendrá una especial importancia el estudio del comportamiento de los Recursos Humanos, el análisis de la posición y comportamiento de los grupos de interés y la valoración de las relaciones que se dan entre ellos.

En sentido general, puede decirse que una estrategia será aceptable para cualquier grupo cuando la expectativa que hay sobre ella sea la de mejorar su propia situación, tanto en hecho de que los beneficios producidos por dicha implantación superen a los costes de su implantación; como a los intereses de dicho grupo.

Unos de los criterios más utilizados para medir dicha aceptabilidad son la creación de valor, la rentabilidad y el riesgo de dichas estrategias.



Figura 160. Aceptación de la estrategia

Fuente:
<https://es.dreamstime.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En este caso particular, es imposible medir la rentabilidad de dichas estrategias, dado que se está estudiando la posible viabilidad de la entidad y se carece tanto de datos financieros como de ingresos de explotación.

Por ello, se ha decidido estudiar dos criterios para dicha aceptabilidad:

- ❖ Grupos de Interés.
- ❖ Riesgo.

La siguiente figura representa el proceso de aceptabilidad de las distintas estrategias que se va a llevar a cabo:



Figura 161. Proceso de aceptabilidad de la estrategia

Fuente: elaboración propia

ACEPTABILIDAD POR LOS GRUPOS DE INTERÉS:

A continuación se llevará a cabo el estudio de la aceptabilidad por parte de los grupos de interés que se han señalado en el apartado anterior.

Las estrategias se considerarán rechazadas cuando se considere que no son aceptadas por dos o más grupos de interés. Por el contrario, cuando estas sean aceptadas por todos esos grupos, o incluso rechazadas solamente por uno, se consideraran hábiles para pasar a la siguiente fase.

A continuación se muestran los iconos que se utilizarán para aceptar o rechazar dichas estrategias:

❖ **Aceptar una estrategia:** 

❖ **Rechazar una estrategia:** 

Una vez que se han establecido los Grupos de Interés y los criterios para aceptar o rechazar una estrategia, es necesario proceder al análisis en sí. Para ello, se mostrarán las estrategias una a una y se valorará dicha aceptabilidad uno a uno:

ESTRATEGIA 10: Usar los fondos externos para instalar un sistema de calefacción en las instalaciones.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bokairent	
Parroquia de Bokairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 53. Aceptabilidad estrategia 10- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 11: Aprovechar la localización del edificio (centro de la localidad) para lograr llegar a acuerdos con otros establecimientos de la localidad y de otras localidades: transporte, deportes de aventura, turismo rural, senderismo, actividades con animales, etc.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bokairent	
Parroquia de Bokairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 54. Aceptabilidad estrategia 11- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: RECHAZADA ☹️

ESTRATEGIA 12: Contratar empleados para la Hospedería. Posibilidad de realizar un convenio de prácticas con la UPV- Campus de Alcoy

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bokairent	
Parroquia de Bokairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 55. Aceptabilidad estrategia 12- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ESTRATEGIA 13: Aprovechar el *Know- How* del personal que se encuentra en el museo y realizando tours por el Monasterio para formar a los nuevos empleados.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bokairent	
Parroquia de Bokairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 56. Aceptabilidad estrategia 13- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 14: Aprovechar la historia, el reconocimiento del Monasterio y el Know-How de sus empleados para crear una imagen de marca, un boca a boca positivo mejorar el reconocimiento de la Hospedería y captar más clientes potenciales.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bokairent	
Parroquia de Bokairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 57. Aceptabilidad estrategia 14- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 17: Contratación de una empresa externa para la creación del Departamento de Reservas, creación de la página web de la entidad, inclusión del Monasterio en páginas web especializadas

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bokairent	
Parroquia de Bokairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 58. Aceptabilidad estrategia 17- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 19: Usar la poca experiencia de los empleados como un factor a favor, que unido al uso de la Técnica de Océano Azul puede llevar al desarrollo de un servicio totalmente novedoso y distinto al de la competencia.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bokairent	
Parroquia de Bokairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 59. Aceptabilidad estrategia 19- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ESTRATEGIA 20: Realizar una parte de la ruta del Monasterio por las instalaciones de la Hospedería (zonas comunes) para crear una necesidad en esos visitantes y darlo a conocer a un público más amplio.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bogairent	
Parroquia de Bogairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Cientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 60. Aceptabilidad estrategia 20- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 21: Llevar a cabo los trámites administrativos y legales necesarios para el correcto funcionamiento de la Hospedería.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bogairent	
Parroquia de Bogairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Cientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 61. Aceptabilidad estrategia 21- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 23: Captación de un mayor número de voluntarios en la comarca de *Val d'Albaida* y otras regiones cercanas.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bocairent	
Parroquia de Bocairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 62. Aceptabilidad estrategia 23- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: RECHAZADA ☹️

ESTRATEGIA 24: Adaptación de una de las estancias de la Hospedería como Sala Multiusos, que pueda ser utilizada por los visitantes.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bocairent	
Parroquia de Bocairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 63. Aceptabilidad estrategia 24- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ESTRATEGIA 25: Posibilidad de ofrecer una participación en el culto religioso voluntaria y con total autonomía, donde el huésped es el que elije a qué celebraciones acude y a cuáles no.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bogairent	
Parroquia de Bogairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 64. Aceptabilidad estrategia 25- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: RECHAZADA ☹️

ESTRATEGIA 26: Incluir el Monasterio de Bogairent en la lista de monumentos Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bogairent	
Parroquia de Bogairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 65. Aceptabilidad estrategia 26- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 27: Realización de acuerdos comerciales con empresas de transporte de la zona para conseguir que los huéspedes de la tercera edad, que en muchos casos deciden no viajar, se alojen en la Hospedería.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bocairent	✓
Parroquia de Bocairent	✓
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	✓
Monjes y monjas de clausura	✓
Clientes	✓
Proveedores	✓
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	✓

Tabla 66. Aceptabilidad estrategia 27- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 28: Captación de personal entre aquellos empleados que perdieron su trabajo por los efectos de la recesión económica en la comarca del *Vall d'Albaida*

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bocairent	✓
Parroquia de Bocairent	✓
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	✗
Monjes y monjas de clausura	✗
Clientes	✓
Proveedores	✓
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	✓

Tabla 67. Aceptabilidad estrategia 28- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: RECHAZADA ☹️

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ESTRATEGIA 31: Aprovechar el hecho de que la plantilla de empleados de la Hospedería no es muy elevada para ofrecer un servicio discreto a los huéspedes, en el que la autonomía de la que éstos dispongan en su estancia sea elevada.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bocairent	
Parroquia de Bocairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 68. Aceptabilidad estrategia 31- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 32: Utilización de las estancias para alojar a los empleados y monjas/ monjes de clausura. Utilización de este hecho para captar un mayor número tanto de monjes como de empleados.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bocairent	
Parroquia de Bocairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 69. Aceptabilidad estrategia 32- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ESTRATEGIA 33: Promover acuerdos comerciales para que algunas dependencias de la hospedería se encuentren ocupadas permanentemente (exposiciones, cursos, talleres, presentaciones, etc.

GRUPO ESTRATÉGICO	
Monasterio de Bocairent	
Parroquia de Bocairent	
Plantilla Hospedería (Empleados y voluntarios)	
Monjes y monjas de clausura	
Clientes	
Proveedores	
EPSA (Escuela Politécnica Superior de Alcoy)	

Tabla 70. Aceptabilidad estrategia 33- Grupos de Interés

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: ACEPTADA 😊

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se van a exponer las razones por las que se piensa que estas tres estrategias rechazadas no serían aceptadas por algunos de los Grupos Estratégicos de la Hospedería del Monasterio de Bocairent:

ESTRATEGIA 11: Aprovechar la localización del edificio (centro de la localidad) para lograr llegar a acuerdos con otros establecimientos de la localidad y de otras localidades: transporte, deportes de aventura, turismo rural, senderismo, actividades con animales, etc.

Razón: estas actividades podrían alterar el carácter austero y tranquilo que la Hospedería pretende tener, además de suponer una molestia tanto para los monjes y monjas de clausura y otros huéspedes que deseen disfrutar del culto religioso y el recogimiento personal.

RESULTADO: RECHAZADA ☹

ESTRATEGIA 23: Captación de un mayor número de voluntarios en la comarca de Val d'Albaida y otras regiones cercanas.

Razón: la motivación y el compromiso con el proyecto no está asegurado con estas personas, dado que es posible que no conozcan la historia del Monasterio ni se sientan identificadas con él.

RESULTADO: RECHAZADA ☹

ESTRATEGIA 25: Posibilidad de ofrecer una participación en el culto religioso voluntaria y con total autonomía, donde el huésped es el que elige a qué celebraciones acude y a cuáles no.

Razón: el hecho de que estos huéspedes acudan al culto con total autonomía puede desvirtuar el mismo, dado que es posible que no le otorguen la importancia que tiene a las celebraciones religiosas y distraigan tanto a los huéspedes como a otros huéspedes en su rezo y culto religioso.

RESULTADO: RECHAZADA ☹

ESTRATEGIA 28: Captación de personal entre aquellos empleados que perdieron su trabajo por los efectos de la recesión económica en la comarca del Vall d'Albaida

Razón: falta de experiencia en el sector servicios. Posible baja motivación y productividad. Desconocimiento del Monasterio de Bocairent, su Hospedería y lo que representan.

RESULTADO: RECHAZADA ☹

ACEPTABILIDAD EN FUNCIÓN DEL RIESGO:

Una vez que se han sometido las estrategias seleccionadas anteriormente al filtro de los grupos de interés, es el momento de analizar el riesgo de llevar a cabo cada una de estas estrategias.

El Diccionario de la Real Academia define riesgo de la siguiente forma:

1. *Contingencia o proximidad de un daño.*
2. *Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.*

En este caso, se entiende como riesgo la posibilidad elevada de que la estrategia no resulte exitosa y se ajuste a las expectativas que ha generado, ya porque la inversión requerida sea demasiado elevada, imposibilidad de llevarla a cabo en la práctica, falta de demanda por parte de los potenciales clientes o similares.

A continuación se va a proceder a eliminar las estrategias que superaron la fase anterior, pero que se considera que tienen un riesgo elevado.

A continuación se muestra una tabla con todas las estrategias que superaron la fase de aceptabilidad por los distintos grupos de interés en la fila izquierda. En la fila derecha se encontrarán aquellas rechazadas por considerarse que su materialización implica un elevado riesgo:

ESTRATEGIAS ACEPTADAS (GRUPOS INTERÉS)	ESTRATEGIAS RECHAZADAS (ELEVADO RIESGO)
ESTRATEGIA 10	ESTRATEGIA 13
ESTRATEGIA 12	ESTRATEGIA 20
ESTRATEGIA 13	ESTRATEGIA 31
ESTRATEGIA 14	ESTRATEGIA 32
ESTRATEGIA 17	
ESTRATEGIA 19	
ESTRATEGIA 20	
ESTRATEGIA 21	
ESTRATEGIA 24	
ESTRATEGIA 26	
ESTRATEGIA 29	
ESTRATEGIA 31	
ESTRATEGIA 32	
ESTRATEGIA 33	

Figura 163. Aceptabilidad de las estrategias en función del riesgo

Fuente: elaboración propia



Figura 162. Icono de riesgo

Fuente:
<https://gruporeforma.reforma.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se procederá a la exposición de las causas por las que se han considerado que las 4 estrategias rechazadas anteriormente tienen un riesgo elevado:

ESTRATEGIA 13: Aprovechar el Know-How del personal que se encuentra en el museo y realizando tours por el Monasterio para formar a los nuevos empleados.

Riesgo: se considera que existe un elevado riesgo de que la formación que reciban los nuevos empleados se encuentre más enfocada en el funcionamiento del Monasterio y el museo que en la atención al público y todo lo que tienen que ver con la Hospedería.

RESULTADO: RECHAZADA Ⓝ

ESTRATEGIA 20: Realizar una parte de la ruta del Monasterio por las instalaciones de la Hospedería (zonas comunes) para crear una necesidad en esos visitantes y darlo a conocer a un público más amplio.

Riesgo: posibilidad de que los huéspedes que se encuentran actualmente en la Hospedería vean reducida su intimidad y privacidad. Mayor necesidad de personal y posibles dificultades de organización.

RESULTADO: RECHAZADA Ⓝ

ESTRATEGIA 31: Aprovechar el hecho de que la plantilla de empleados de la Hospedería no es muy elevada para ofrecer un servicio discreto a los huéspedes, en el que la autonomía de la que éstos dispongan en su estancia sea elevada.

Riesgo: es posible que los huéspedes requieran una atención más personalizada y reclamen un mayor número de personal. Posible efecto boca a boca negativo.

RESULTADO: RECHAZADA Ⓝ

ESTRATEGIA 32: Utilización de las estancias para alojar a los empleados y monjas/ monjes de clausura. Utilización de este hecho para captar un mayor número tanto de monjes como de empleados.

Riesgo: demasiado contacto de los huéspedes con los empleados. Pérdida de intimidad y autonomía.

RESULTADO: RECHAZADA Ⓝ

6.3.4 FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

El criterio de Factibilidad de una Estrategia se refiere a la disponibilidad de los recursos que son necesarios para desarrollar la estrategia en cuestión.

Ese criterio tiene como objetivo principal el reconocimiento y estudio de la disponibilidad de los recursos y capacidades que se requieren para la realización de la actividad en cuestión además de la adecuación del horizonte temporal de los cambios esperados.

Existen tres tipos de factibilidad que se van a estudiar en este apartado:

- ❖ **Factibilidad técnica:** estudia el hecho de que exista o no la tecnología necesaria para llevar a cabo la estrategia en cuestión.
- ❖ **Factibilidad económica:** relaciona el beneficio que se obtendrá al aplicar la estrategia con el coste de dicho proceso.
- ❖ **Factibilidad operacional (organizacional):** analiza el hecho de que la estrategia pueda resultar exitosa en el funcionamiento de la Hospedería de Bocairent.

A continuación se muestra el análisis de la factibilidad de las estrategias de la Hospedería del Monasterio de Bocairent. Es necesario señalar que en el caso de que alguna de las estrategias no sea factible en alguno de los apartados anteriores será descartada automáticamente.

ESTRATEGIA 10: Usar los fondos externos para instalar un sistema de calefacción en las instalaciones.

- ❖ **Factibilidad técnica** 
- ❖ **Factibilidad económica** 
- ❖ **Factibilidad operacional (organizacional)** 

RESULTADO: ACEPTADA 😊



Figura 164. Icono de factibilidad

Fuente:
<http://miblogdeltrayectovjuanvargas.blogspot.pt>

ESTRATEGIA 12: Contratar empleados para la Hospedería. Posibilidad de realizar un convenio de prácticas con la UPV- Campus de Alcoy

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 14: Aprovechar la historia, el reconocimiento del Monasterio y el Know-How de sus empleados para crear una imagen de marca, un boca a boca positivo mejorar el reconocimiento de la Hospedería y captar más clientes potenciales.

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 17: Contratación de una empresa externa para la creación del Departamento de Reservas, creación de la página web de la entidad, inclusión del Monasterio en páginas web especializadas

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 19: Usar la poca experiencia de los empleados como un factor a favor, que unido al uso de la Técnica de Océano Azul puede llevar al desarrollo de un servicio totalmente novedoso y distinto al de la competencia.

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 21: Llevar a cabo los trámites administrativos y legales necesarios para el correcto funcionamiento de la Hospedería.

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 24: Adaptación de una de las estancias de la Hospedería como Sala Multiusos, que pueda ser utilizada por los visitantes a su agrado.

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: RECHAZADA 😞

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ESTRATEGIA 26: Incluir el Monasterio de Bocairent en la lista de monumentos Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: ACEPTADA 😊

ESTRATEGIA 27: Realización de acuerdos comerciales con empresas de transporte de la zona para conseguir que los huéspedes de la tercera edad, que en muchos casos deciden no viajar, se alojen en la Hospedería.

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: RECHAZADA 😞

ESTRATEGIA 33: Promover acuerdos comerciales para que algunas dependencias de la hospedería se encuentren ocupadas permanentemente (exposiciones, cursos, talleres, presentaciones, etc).

- ❖ Factibilidad técnica 
- ❖ Factibilidad económica 
- ❖ Factibilidad operacional (organizacional) 

RESULTADO: RECHAZADA 😞

Al igual que en los apartados anteriores, a continuación se va proceder a detallar las razones por las que se ha considerado que las estrategias anteriores no son factibles, y por lo tanto se ha procedido a rechazarlas:

ESTRATEGIA 24: Adaptación de una de las estancias de la Hospedería como Sala Multiusos, que pueda ser utilizada por los visitantes a su agrado.

Razón: no es factible económicamente: falta de fondos para realizar las obras necesarias para dicha adaptación; ni operacionalmente: no existen suficientes empleados para llevar a cabo dicha remodelación, por lo que habría que recurrir a una empresa externa.

RESULTADO: RECHAZADA 😞

ESTRATEGIA 27: Realización de acuerdos comerciales con empresas de transporte de la zona para conseguir que los huéspedes de la tercera edad, que en muchos casos deciden no viajar, se alojen en la Hospedería.

Razón: falta de fondos para poder contratar un servicio de transporte externo y falta de empleados que puedan prestar un apoyo a dicho servicio.

RESULTADO: RECHAZADA 😞

ESTRATEGIA 33: Promover acuerdos comerciales para que algunas dependencias de la hospedería se encuentren ocupadas permanentemente (exposiciones, cursos, talleres, presentaciones, etc.

Razón: al igual que en la estrategia 24, no es factible económicamente debido a la falta de fondos, ni desde un punto de vista organizativo por el escaso número de empleados de la entidad.

RESULTADO: RECHAZADA 😞

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La siguiente imagen muestra, de una forma gráfica, el proceso de implantación de estrategias:



Figura 165. Proceso de Implantación de las estrategias.

Fuente: elaboración propia

Una vez realizados estos análisis, puede establecerse que las estrategias más aprobadas para llevar a cabo en la Hospedería del Monasterio de Bocairent son las siguientes:

- ❖ **Estrategia 10:** Usar los fondos externos para instalar un sistema de calefacción en las instalaciones.
- ❖ **Estrategia 12:** Contratar empleados para la Hospedería. Posibilidad de realizar un convenio de prácticas con la UPV- Campus de Alcoy
- ❖ **Estrategia 14:** Aprovechar la historia, el reconocimiento del Monasterio y el *Know-How* de sus empleados para crear una imagen de marca, un boca a boca positivo mejorar el reconocimiento de la Hospedería y captar más clientes potenciales.
- ❖ **Estrategia 17:** Contratación de una empresa externa para la creación del Departamento de Reservas, creación de la página web de la entidad, inclusión del Monasterio en páginas web especializadas
- ❖ **Estrategia 19:** Usar la poca experiencia de los empleados como un factor a favor, que unido al uso de la Técnica de Océano Azul puede llevar al desarrollo de un servicio totalmente novedoso y distinto al de la competencia.
- ❖ **Estrategia 21:** Llevar a cabo los trámites administrativos y legales necesarios para el correcto funcionamiento de la Hospedería.
- ❖ **Estrategia 26:** Incluir el Monasterio de Bocairent en la lista de monumentos Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.



6.4 CONCLUSIONES

Figura 166. Icono conclusiones

El total de estrategias formuladas al principio de este apartado fue de 33. Este número fue reducido a 18 tras el primer filtro: el Ajuste de la Estrategia. **Fuente:** Google Sites

Este proceso, que tiene un carácter marcadamente objetivo, desechó un total de 15 estrategias, en función del grado en el que éstas se correspondían con cada debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad de la entidad, además de su misión y sus valores.

El siguiente filtro por el que pasaron las estrategias formuladas fue el de los grupos de interés. En este caso se desecharon un total de cuatro estrategias, fundamentalmente porque su aplicación podría suponer un obstáculo al carácter austero y tranquilo del servicio que la Hospedería de Bocairent quiere prestar a sus huéspedes; pero también por la posible falta de motivación y compromiso con el proyecto.

El último filtro estudiaba la factibilidad de llevar a cabo las estrategias que habían pasado las dos etapas anteriores. Esta factibilidad se estudiaba tanto desde el punto de vista económico, como técnico y organizacional.

Esta fase dejó un total de tres estrategias descartadas, fundamentalmente por incapacidad económica de la entidad y falta de recursos para llevarlas a cabo, aunque una de ellas también incluía razones técnicas.

Finalmente, las estrategias sobre las que se realizará un Plan de acción serán 7. Dichas estrategias se centran en mejorar el servicio ofrecido a los clientes y las instalaciones de la Hospedería, además de dar a conocer la entidad a un número mayor de personas.

Una de las estrategias consiste en desarrollar un nuevo modelo de servicio a los clientes a través de la técnica del Océano Azul, que consiga que la Hospedería del Monasterio de Bocairent se diferencie de sus competidores y consiga lograr una experiencia única.

CAPÍTULO 7. PLANES DE ACCIÓN

CAPÍTULO 7. PLANES DE ACCIÓN:

7.1 INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha llevado a cabo todo el estudio referente a implantación de las estrategias y se han obtenido un total de 7 estrategias a llevar a cabo, es el momento de elaborar un plan de acción que consiga desarrollar cada una de esas estrategias en un horizonte terminal determinado y con unos recursos concretos.



Figura 167. Icono plan de acción

Fuente: <http://www.csagustin.net>

El primer proceso necesario para lograr una implantación de las estrategias es la elaboración y priorización de los distintos planes de acción, donde la definición y ejecución de dichos planes de acción supone la fase con una concreción mayor dentro del Plan de Viabilidad que se está elaborando.

Para ello, en cada estrategia se estudiarán los siguientes apartados:

- ❖ **Objetivo:** meta concreta a alcanzar mediante la puesta a punto de la estrategia en concreto. Este objetivo tiene un carácter cuantificable y medible.
- ❖ **Acciones:** se trata del conjunto de actuaciones concretas a llevar a cabo para que la estrategia consiga funcionar lo mejor posible.
- ❖ **Responsable:** será la persona responsable de la supervisión y ejecución de las estrategias dentro de los plazos previstos.
- ❖ **Horizonte temporal:** tiempo total necesario para poner en práctica cada acción en concreto y el plan de acción en general.
- ❖ **Recursos:** son el conjunto de recursos, aparte de los financieros, que se precisan para la implantación de cada una de las 7 estrategias anteriores.

Estos cuatro apartados se recogerán en una tabla- resumen, una vez que se ha presentado el objetivo que se intenta lograr.

Además del estudio de los aspectos anteriores, es necesario definir los objetivos y los medios para lograr el éxito de dichos planes. Para ello, es necesario determinar los siguientes conceptos:

- ❖ **Qué:** que se debe llevar a cabo.
- ❖ **Como:** de qué forma podrá alcanzarse el propósito concreto (acciones a realizar)
- ❖ **Cuando:** en qué punto se alcanzaran las acciones necesarias.
- ❖ **Quien:** que personas desempeñaran dichas acciones.
- ❖ **Qué:** los recursos que se van a utilizar.

Además de ello, es recomendable que este proceso tenga un carácter formal, directamente vinculado con un sistema de control.

7.2 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:

Como ya se ha señalado, en el capítulo 6 de este Plan de Viabilidad se ha procedido a una formulación, evaluación y selección de un conjunto de estrategias, y se concretaron una serie de estrategias a seguir por la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Este total de estrategias, tras haber sido sometido al filtrado de distintos análisis tanto de carácter objetivo como de carácter subjetivo, como lo han sido el ajuste, aceptabilidad y factibilidad de estrategias, para acabar reduciéndolas a un total de 7.

A continuación se presentarán dichas estrategias y se estudiarán los apartados señalados en el punto anterior:

ESTRATEGIA 10: USAR LOS FONDOS EXTERNOS PARA INSTALAR UN SISTEMA DE CALEFACCIÓN EN LAS INSTALACIONES.

OBJETIVOS:

Instalación de un sistema de calefacción en las habitaciones de la Hospedería y sus zonas comunes. Aumentar la satisfacción de los clientes de la Hospedería en Redes Sociales, para recibir un mínimo de 10 menciones a la calefacción en el primer mes. Captar un total de 70 clientes potenciales en las estaciones de otoño e invierno.



PLAN DE ACCIÓN:

La siguiente tabla muestra el Plan de Acción propuesto para llevar a cabo la Estrategia 10:

ESTRATEGIA 10. INSTALACIÓN DE CALEFACCIÓN			
ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Equipos para planta baja	A.R.M. Instalaciones	2 meses	13.019,60 €
2. Equipo exterior primera y segunda planta	A.R.M. Instalaciones		50.357,78 €
3. Distribuidor modelo PURY-P700 (4)	A.R.M. Instalaciones		22.872,63 €
4. Equipos de conductores para las estancias	A.R.M. Instalaciones		959,53 €
5. Mando termostato para los equipos	A.R.M. Instalaciones		91,96 €
6. Instalación (sin contar albañilería)	A.R.M. Instalaciones		42.350,00 €
7. Tubería de cobre, cable intercon. y accesorios	A.R.M. Instalaciones		21.175,00 €
TOTAL		2 meses	150.826,50 €

Tabla 71. Plan de Acción- Estrategia 12

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ACCIONES:

Más que las acciones concretas a llevar a cabo, a continuación se mostrará la justificación de esta decisión, junto con las características del producto ofrecido.

En primero lugar, el siguiente gráfico muestra las temperaturas medias y precipitaciones en el Bocairent durante el año 2017:

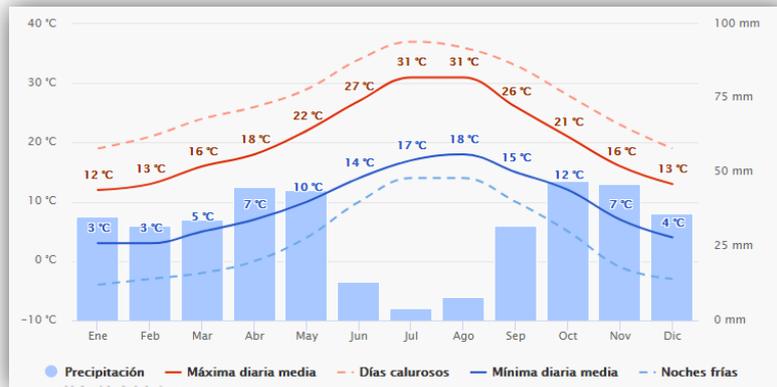


Figura 168. Temperaturas medias y precipitaciones en Bocairent (2017)

Fuente: Meteoblue

Por poner un ejemplo, durante los meses de enero y febrero la media diaria fue de 12 y 13 grados centígrados, mientras que la media mínima media fue de 3 grados para los dos meses y para las noches frías -3 y -4 grados.

El aspecto climático, unido al hecho de que las instalaciones de la Hospedería fueron construidas en el año 1555, hace que la sensación de frío sea incluso superior dentro de ella.

Por ello, se ha considerado primordial la instalación de un sistema de calefacción en las instalaciones de la Hospedería.

Antes de estudiar las acciones necesarias a llevar a cabo, es necesario aclarar de qué forma funciona un sistema de calefacción.

Según información de la empresa *Gunt Hamburg*, los sistemas de calefacción de agua caliente en edificios siguen una evolución de cuatro etapas:

- ❖ Generación central de agua caliente.
- ❖ Transporte de agua caliente.
- ❖ Transferencias de calor a las habitaciones.
- ❖ Control y regulación de la temperatura.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Este proceso aparece esquematizado en la siguiente figura:

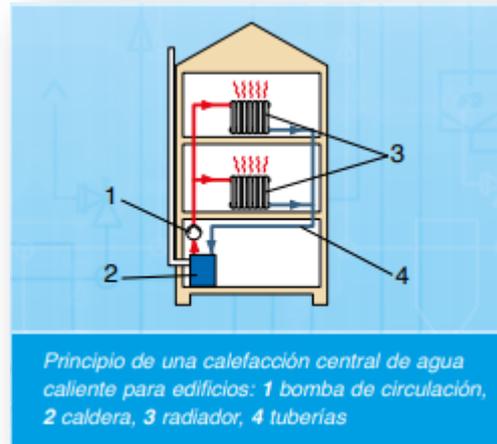


Figura 169. Principio de una calefacción de agua caliente para edificios.

Fuente: Gunt Hamurg

A nivel práctico, debería establecerse una dependencia en la que se estableciera tanto la caldera como la bomba de circulación, que podría ser cualquiera del primer piso. Es posible que pudiera ser el almacén de la entrada, la denominada sala de labor o la sala de lavandería; incluso algunas de las estancias contiguas a las dos cocinas.

En referencia a la forma en la que se llevaría a cabo esta instalación de calefacción, se considera que la mejor opción sería la contratación de alguna empresa exterior.

La empresa propuesta es la empresa A.R.M. instalaciones, que se encuentra situada en el municipio valenciano de Paterna. A continuación se muestran los datos de la empresa:



Figura 170. Logo de ARM Instalaciones

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

- ❖ **Nombre de contacto:** Enrique Vicente Arias Bonora
- ❖ **Dirección:** C/ Salvador Ferrandis Luna nº 55 Paterna Valencia - 46980
- ❖ **Email:** serviciotecnico@arminstalaciones.com
- ❖ **Teléfono:** 961828899/ 607961705

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En cuanto a las características del servicio, ofrecido por la empresa ARM Instalaciones, se recogen a continuación:

EQUIPO PARA LA PLANTA BAJA:

El equipo propuesto para instalar en la planta baja es de la marca Mitsubishi, modelo PUHY-EP350YLM-A1, similar al que aparece en la siguiente imagen:



Figura 171. Mitsubishi, modelo PUHY-EP350YLM-A1

Fuente: www.mitsubishielectric.com

Las características de este modelo son las siguientes:

- ❖ **Precio unitario:** 13.019,6€ + IVA
- ❖ **Potencia:** 40 KW

En el caso que se decidiese instalar un sistema de calefacción también en la alcoba, el modelo más idóneo será este.

EQUIPO PARA LA PRIMERA Y SEGUNDA PLANTA:

En este caso, para la instalación del sistema de calefacción en la primera y segunda planta, la empresa ARM Instalaciones sugiere el Equipo Exterior marca Mitsubishi modelo PUHY-EP700YSLM-A1, similar al siguiente:



Figura 172. Mitsubishi modelo PUHY-EP700YSLM-A1

Fuente: <http://kencar.net>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Las características de este dispositivo son las siguientes:

- ❖ **Precio unitario:** 25,178,89€ + IVA
- ❖ **Potencia:** 80 KW

DISTRIBUIDOR

La instalación incluye tres distribuidores (uno por planta), en el que solamente entran dos tuberías y que tiene hasta 18 salidas para cada uno de los equipos interiores.

Estos distribuidores son del modelo PURY-P700, que tiene un precio unitario de 6.301€ más IVA.

La siguiente imagen ofrece una representación de la forma en la que quedaría esos distribuidores:



Figura 173. Distribuidor PURY. P700

Fuente: <https://www.mepcontent.com>

EQUIPOS DE CONDUCTOS

Se trata de llevar tuberías de cobre desde las unidades exteriores hasta cada planta. Estos equipos tienen una potencia de 2,2KW y un precio total de 959,53, IVA incluido.

MANDO / TERMOSTATO PARA CADA UNO DE LOS EQUIPOS

El modelo de este mando es el PAR-SL 100, similar a la siguiente imagen:



Figura 174. Mando/ Termostato PAR-SL 100

Fuente: www.milannuncios.com

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El precio por unidad de este artilugio es de 76 euros (IVA no incluido)

INSTALACIÓN:

Este es el trabajo sin duda más caro, de todo el proceso de instalación del sistema de calefacción, con un precio de 42.350 euros.

Esta instalación no incluye los trabajos de albañilería y desagües de los equipos, ni la alimentación de dichos equipos hasta el cuadro general.

TUBERIA DE COBRE, CABLE INTERCONEXION ENTRE EQUIPOS Y ACCESORIOS PARA MONTAJE DE EQUIPOS

OTROS ACCESORIOS:

- ❖ Tuberías de cobre
- ❖ Cable de interconexión entre equipos
- ❖ Accesorios para el montaje de equipos

Precio total de estos accesorios: 21.175€

GARANTÍA

Dos años.

Para finalizar, señalar que el Anexo 1 recoge el presupuesto aportado por la empresa ARM Instalaciones.

ESTRATEGIA 12: CONTRATAR EMPLEADOS PARA LA HOSPEDERÍA. POSIBILIDAD DE REALIZAR UN CONVENIO DE PRÁCTICAS CON LA UPV-CAMPUS DE ALCOY

OBJETIVOS:

Estudiar el coste administrativo y de salarios para contratar tres empleados y realizar un convenio de prácticas a dos estudiantes de a EPSA. Lograr una elevada satisfacción de los clientes con el servicio recibido, logrando una puntuación de “Buena” o “Muy Buena” en Tripadvisor en un plazo de tres meses.



PLAN DE ACCIÓN:

La siguiente tabla muestra las acciones necesarias a llevar a cabo en esta estrategia:

ESTRATEGIA 12. CONTRATAR EMPLEADOS			
ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Llevar a cabo un convenio con la EPSA	Benjamín Fayos	1 mes	RR.HH, tiempo
2. Inscripción de la empresa en la TGSS	Gespro Asesoría SL	1 mes	45 €
3. Alta trabajadores en el Régimen de la S.S.	Gespro Asesoría SL		
3. Afiliación trabajadores (en caso necesario)	Gespro Asesoría SL		
4. Alta de los contratos de trabajo	Gespro Asesoría SL		
5. Comunicación apertura del centro de trabajo	Gespro Asesoría SL		
6. Gastos de asesoría laboral	Gespro Asesoría SL		
7. Gastos de nómina	Gespro Asesoría SL		
8. Obtención del calendario laboral	Parroquia Bocairent	1 mes	RR.HH, tiempo
9. Convenio de prácticas Estudiante 1	Benjamín Fayos		500 €
10. Convenio de prácticas Estudiante 2	Benjamín Fayos		400 €
11. Salario empleado 1	Parroquia Bocairent		1.361 €
12. Salario empleado 2	Parroquia Bocairent		1.225 €
13. Salario empleado 3	Parroquia Bocairent		635 €
TOTAL		3 meses	4.343 €

Tabla 72. Plan de Acción- Estrategia 12

Fuente: elaboración propia

Nota: es necesario señalar que la cifra total de la tabla anterior refleja el total de gasto en las actuaciones enumeradas en el primer mes. Como es lógico, estas actuaciones tendrán un coste mucho más elevado a más largo plazo:

- ❖ **Seis meses:** el coste de estas acciones a los seis meses será de 25,284€.
- ❖ **Un año:** dicho coste será de 50,413€ al año de actividad de la Hospedería.

ACCIONES:

El correcto funcionamiento de la Hospedería del Monasterio de Bocairent requerirá mínimo de un empleado que se encargue, entre otras, de las labores propias de la recepción de huéspedes y la atención personalizada a dichos huéspedes en cualquier situación que sea necesario.

Por ello, se ha pensado contar con un equipo en el que se encuentren estudiantes universitarios, que se encuentran realizando la última fase de sus titulaciones en la EPSA, junto con empleados con experiencia previa en el sector de la hostelería y ciertos conocimientos de marketing y mantenimiento básico.

A continuación se detallarán las posibles acciones a llevar a cabo, tanto para la contratación de estudiantes de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy

a) ESTUDIANTES EPSA:

La Escuela Superior Politécnica de Alcoy (EPSA), pertenece a la Universidad Politécnica de Valencia, y por lo tanto se rige por la normativa de dicha Universidad en lo que se refiere a contratación de Estudiantes en prácticas.

Dicha normativa se encuentra recogida en el Real *Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios.*

Esta normativa se encuentra adjuntada al final de este trabajo en el apartado de anexos. A continuación se muestran los aspectos más destacados del funcionamiento de este proceso, extraídos de un documento instructivo del SIE (Servicio Integral de Empleo de la UPV):

- ❖ **Convenio de prácticas:** El ejemplar original de convenio de prácticas, debe presentarse con una antelación de 10 días en la Oficina de Prácticas en Empresas de la facultad correspondiente, firmado por las tres partes: alumno, universidad y empresa.
- ❖ **Modificación o rescisión:** en caso de modificación o rescisión de dicho convenio de prácticas el plazo para realizarlo será de 10 días hábiles.
- ❖ **Cumplimentación:** Todos los documentos deben cumplimentarse mediante soporte informático, utilizando los formularios disponibles en la web de Prácticas en Empresas del Servicio Integrado de Empleo (SIE), (www.upv.es/contenidos/SIEPRACT), apartado "Documentación" del menú de la columna izquierda. Se cumplimentarán todos los apartados requeridos. La firma incluida en estos documentos deberá ser original y aparecer junto con el sello de la empresa.
- ❖ **Periodo de vacaciones:** el mes de agosto se considera inhábil para tramitar dicha información, por lo que la información debe entregarse antes del 26 de julio.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Condiciones de las prácticas:** los estudiantes pueden realizar prácticas de empresa (curriculares o extracurriculares), siempre que se encuentren matriculados en la UPV y hayan llevado a cabo la inscripción en el BD curricular de práctica del SIE.
- ❖ **Dedicación:** la dedicación máxima será de 40 horas, que deben llevarse a cabo dentro del curso formativo pertinente: 1 de septiembre a 31 de agosto.
- ❖ **Bolsa de ayuda:** la bolsa de ayuda se contempla en función de las horas totales llevadas a cabo por el estudiante y se recoge en la siguiente tabla:

TOTAL HORAS (SEMANALES)	REMUNERACIÓN
40 horas	500€
30 horas	400€
20 horas	300€

Tabla 73. Remuneración mensual de las prácticas de empresa (en función de las horas semanales)

Fuente: elaboración propia, en base de los datos del SIE

El plan de acción es la incorporación de dos estudiantes: uno que desarrolle sus funciones por la mañana y otro por la tarde, siempre tutorizados por personal de la Parroquia de Bocairent y ayudados por otros empleados y voluntarios.

Estos estudiantes podrían ser de las siguientes titulaciones:

- ❖ Grado en Administración y Dirección de Empresas
- ❖ Máster en Dirección de Empresas (MBA)
- ❖ Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas + Turismo (Alcoi-Gandía)
- ❖ Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas + Ingeniería Informática

Aunque en principio, la jornada laboral sería de lunes a viernes, también podría valorarse la opción de que dichos estudiantes acudiesen en fin de semana, en el caso de que esa posibilidad se adaptase a sus preferencias. Se valoraría el dominio de idiomas extranjeros y el conocimiento de herramientas informáticas y de marketing, dado que la entidad tiene que desarrollar varias acciones en lo que se refiere a su imagen de marca y similares. La capacidad de trabajar en equipo y ser flexible también pueden ser valorados positivamente.

Además de ello, como se ha señalado anteriormente, los estudiantes deberán realizar el *Check-In* y *Check-Out* de los huéspedes y demás labores propias de este tipo de trabajo.

En el Anexo 2 se recoge un ejemplo de Convenio de Prácticas de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV).

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

b) EMPLEADOS:

Los trámites necesarios según el Ministerio de Economía Industria y Competitividad son los siguientes:

1. INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Cuando la empresa procede a contratar trabajadores por primera vez debe solicitar la inscripción como empresario en la Tesorería General de la Seguridad Social, procedimiento que debe realizarse siempre antes de la contratación de jugadores.

Los empleados de la Hospedería del Monasterio de Bocairent se registrarán en el Régimen General de la Seguridad Social, donde se recogen los siguientes trabajadores:

- ❖ Todos los trabajadores por cuenta ajena españoles o extranjeros,
- ❖ Socios trabajadores de sociedades mercantiles cuando no sean gerentes o tengan control sobre las mismas,
- ❖ Socios trabajadores de las sociedades laborales, etc.
- ❖ Representantes de comercio, artistas y profesionales taurinos.

Esta inscripción supone un acto mediante el que la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) asigna un Código de Cuenta de Cotización Principal (CCC) a dicho empresario, número que se utiliza para identificar y controlar las obligaciones de dicho empresario frente al Sistema de la Seguridad Social.

Además de ello, debe solicitarse un Código de Cuenta de Cotización de Cotización en las distintas provincias donde se ejerce dicha actividad: el denominado Modelo TA.7. Este modelo puede descargarse en el siguiente enlace:

http://www.seg-social.es/Internet_1/Empresarios/Inscripcion/Servicios/Modelosdesolicitudd31193/ModeloTA7Solicitudd48799/index.htm

El organismo en el que se debe llevar a cabo dicha inscripción es la Administración número 9 de la Tesorería de la Seguridad Social. La siguiente imagen muestra los datos de dicha Administración:



Figura 175. Datos de la Administración 9 de la TGSS

Fuente: <http://www.seg-social.es>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

El plazo para la presentación de dicha solicitud debe ser siempre previo al inicio de la contratación de trabajadores. La documentación necesaria a presentar por un empresario individual es la siguiente:

❖ **Modelo de solicitud TA.6.** Disponible en el siguiente enlace:

http://www.seg-social.es/Internet_1/Empresarios/Inscripcion/Servicios/Modelosdesolicitudd31193/ModeloTA6Solicitudd48532/index.htm

- ❖ **Documento identificativo:** del titular de la empresa, empresario individual o titular del hogar familiar.
- ❖ **Documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda:** asignando el Número de Identificación Fiscal en el que conste la Actividad Económica de la Empresa.

2. AFILIACIÓN DE TRABAJADORES (EN CASO DE QUE NO ESTÉN AFILIADOS):

Todos los empleados que se encuentren en disposición de comenzar una actividad laboral deben solicitar un Número de Afiliación (NAF), que se trata de una numeración única y general para todos los Regímenes del Sistema y que estas personas mantendrán durante toda su vida.

Este procedimiento puede llevarse a cabo a instancia del empresario, del trabajador o de oficio y el organismo en el que deberá presentarse es el anterior que en el punto anterior: la Administración número 9 de la Tesorería de la Seguridad Social.

Por su parte, el plazo de presentación de dicha solicitud debe ser siempre anterior al inicio de la actividad laboral, aunque no podrá realizarse nunca con más de sesenta días anteriores al inicio de su presentación.

La documentación a presentar es la siguiente:

❖ **Modelo TA.1:** que puede descargarse en el siguiente enlace:

http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/Afiliacion/Servicios/Modelosdesolicitudde31190/ModeloTA1Solicitudd572/index.htm#571

- ❖ **Casos excepcionales:** en estas situaciones es posible enviar la documentación mediante telegrama, fax o cualquier otro medio electrónico. En el caso de que no se disponga de un modelo oficial, es necesario indicar los siguientes datos del trabajador: nombre y apellidos, DNI o NIE, fecha y hora de la presentación de servicios; los datos requeridos del empresario son: nombre y apellidos o razón social, domicilio, código de cuenta de cotización y régimen de la Seguridad Social correspondiente.

3. ALTA DE LOS TRABAJADORES EN EL RÉGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL:

Todos los empresarios que procedan a la contratación de trabajadores deben comunicar dicha alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.

Este proceso supone un acto administrativo mediante el que constituye una relación jurídica del empresario y el trabajador con la Seguridad social, donde éstos se comprometen a realizar una serie de aportaciones económicas, y se genera el derecho a percibir una serie de prestaciones, en función de la situación laboral del trabajador.

Al igual que el ejemplo anterior, este proceso de alta puede llevarse a cabo de varias formas: a instancia del empresario, del trabajador o de oficio.

- ❖ A instancia del empresario.
- ❖ A instancia del trabajador, en el caso de

El Régimen en el que debe darse de alta es el Régimen General de la Seguridad Social, donde la obligación de cotizar se presenta en el mismo momento de la prestación del trabajo y no puede interrumpirse mientras éste se realice.

El organismo en que llevar a cabo este trámite es el mismo que en los dos apartados anteriores, pudiéndose realizar con una anterioridad de hasta 60 días al inicio de la relación laboral.

La documentación necesaria a presentar en este procedimiento es la siguiente:

- ❖ Modelo TA/S: que puede descargarse en el siguiente enlace:

<http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/39379.pdf>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Además, es necesaria la aportación de la siguiente documentación:

- ❖ Nombre o razón social del empresario que promueve el alta.
- ❖ Código de Cuenta de Cotización del empresario.
- ❖ Régimen de Seguridad Social.
- ❖ Apellidos y nombre del trabajador.
- ❖ Número de Seguridad Social del trabajador.
- ❖ DNI.
- ❖ Domicilio del trabajador.
- ❖ Fecha de inicio de la actividad.
- ❖ Grupo de cotización.
- ❖ Tipo de contrato y coeficiente de jornada en su caso.

4. ALTA DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO:

Se trata de un trámite obligatorio que supone la legalización de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena mediante el proceso de dar de alta dichos contratos.

El organismo mediante el que se realiza este proceso es el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y debe ser realizado en plazo máximo de 10 días después de la firma del contrato correspondiente y puede llevarse a cabo de dos formas:

- ❖ **Presencialmente:** es necesario pedir una cita previa, en los siguientes teléfonos: Valencia (963 085 779) o Alicante (965 000 579)
- ❖ **Telemáticamente:** a través de la página web:
http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html

5. COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO:

Una vez que se haya constituido la Sociedad o el empresario haya decidido iniciar su actividad debe llevarse a cabo la comunicación de la apertura del centro de trabajo, una comunicación de carácter obligatorio, independientemente de la actividad de la empresa.

Los datos que deben recogerse acerca de la empresa son:

1. Nombre o razón social, domicilio, municipio, provincia, código postal, teléfono y dirección de correo electrónico.
2. Identificación, documento nacional de identidad o código de identificación fiscal, y si se trata de extranjero, asilado o refugiado, pasaporte o documento sustitutivo.
3. Expresión de si la empresa es de nueva creación o ya existente.
4. Actividad económica.
5. Entidad gestora o colaboradora de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por su parte, los datos del centro de trabajo:

- ❖ Nombre, domicilio, municipio, provincia, código postal y teléfono. Para la exacta localización del centro deberá concretarse su ubicación de forma clara y precisa.
- ❖ Número de inscripción en la seguridad social, clase de centro, causa que ha motivado la comunicación y fecha de comienzo de la actividad.
- ❖ Actividad económica.
- ❖ Número total de trabajadores de la empresa ocupados en el centro de trabajo, distribuidos por sexo.
- ❖ Superficie construida en metros cuadrados.
- ❖ Modalidad de la organización preventiva.

Para finalizar, los datos requeridos en relación a la producción y/o almacenamiento del centro de trabajo son:

- ❖ Potencia instalada (kw o cv).
- ❖ Especificación de la maquinaria y aparatos instalados.
- ❖ Actividades, operaciones o agentes incluidos en el anexo I del Real Decreto 39/1997, que aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

Otro aspecto a tener en cuenta es el de la Prevención de Riesgos Laborales, donde todo empresario que lleve a cabo una acción permanente deberá realizar un seguimiento de la actividad preventiva de la empresa, realizando las labores necesarias para que se adapten las medidas de prevención requeridas.

Además de ello, la empresa se tiene que comprometer a implantar y aplicar un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, que en las empresas de hasta diez trabajadores puede ser asumido por el empresario, mientras que éste desarrolle su actividad habitualmente en el centro de trabajo y disponga de la capacidad requerida, en función de los riesgos a los que se exponen los trabajadores y la peligrosidad de sus actuaciones.

Este Plan de Prevención de Riesgos laborales debe recogerse en un documento que se encontrará a la disposición tanto de la autoridad laboral como de las autoridades sanitarias, representantes de trabajadores y similares.

Este documento debe incluir:

- ❖ Número y características de los centro de trabajo.
- ❖ Número de trabajadores y sus características.
- ❖ Organización de la prevención de la empresa.
- ❖ Política, objetivos y metas que la empresa pretende alcanzar en materia preventiva.

Para las empresas que cuentan con menos de 10 trabajadores el Ministerio de Empleo y Seguridad Social ha desarrollado el plan Prevención 10: un servicio público gratuito de asesoramiento en el campo de riesgos laborales para microempresas y trabajadores autónomos. Este servicio puede consultarse en el siguiente enlace: https://www.prevencion10.es/p10_front/

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Para finalizar, señalar que el proceso de comunicación de apertura del centro de trabajo debe ser presentada independientemente de la actividad a la que se dedica la empresa, independientemente de las autorizaciones que se otorguen por otros organismos.

6. OBTENCIÓN DEL CALENDARIO LABORAL:

El calendario laboral debe ser expuesto en cada centro de trabajo, en un lugar visible para todos los empleados de dicha empresa, siempre teniendo en cuenta la jornada máxima legal o pactada por convenio colectivo entre partes:

- ❖ Este calendario debe recoger la siguiente información:
- ❖ Días de trabajo.
- ❖ Días festivos.
- ❖ Descansos semanales y entre jornadas.
- ❖ Otros días inhábiles.

En referencia al Convenio Colectivo estatal del sector de laboral de restauración colectiva, firmado el 24 de abril de 2017, marca como salario base para los recepcionistas el siguiente importe:

2015 (+1,5%)	2016 (+1%)
1.122,98€	1.134,21

Tabla 74. Salario base (recepcionistas) 2015 y 2016

Fuente: elaboración propia, en base a los datos del Boletín Oficial del Estado (BOE)

Además del salario base, existen una serie de complementos laborales, que se recogen en la siguiente tabla:

	«Actual»	2015 (+1,50%)	2016 (+1,00%)
Antigüedad.	Congelada.	Congelada.	Congelada.
Trabajo nocturno.	20% sobre salario garantizado (naturaleza nocturna no).	20% sobre salario garantizado (naturaleza nocturna no).	20% sobre salario garantizado (naturaleza nocturna no).
Pagas extraord.	3 (junio, navidad y paga beneficios).	3 (junio, navidad y paga beneficios).	3 (junio, navidad y paga beneficios).
Suplido útiles y herramientas.	7,91 €/mes.	8,02 €/mes.	8,11 €/mes.
Uniforme.	Facilitado por el empresario o compensación en metálico.	Facilitado por el empresario o compensación en metálico.	Facilitado por el empresario o compensación en metálico.

Tabla 75. Complementos salariales

Fuente: Boletín Oficial del Estado (BOE)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se muestra una tabla con el desglose con la cantidad que el personal que se ha indicado anteriormente percibiría en los primeros meses de actividad de la Hospedería.

EMPLEADO	SALARIO BASE	COMPLEMENTOS (NOCT.)	TOTAL
Empleado 1	1.134,21 €	226,84 €	1.361,05 €
Empleado 2	1.134,21 €	90,74 €	1.224,95 €
Empleado 3	567,11 €	68,05 €	635,16 €
		TOTAL	3.221,16 €

Tabla 76. Gastos de personal de la Hospedería

Fuente: elaboración propia

En este caso se ha tenido en cuenta una situación en la que los tres empleados han sido contratados directamente por la Hospedería, aunque también existe la posibilidad de que el empleado que realiza su labor el fin de semana (20 horas semanales) sea contratado mediante una empresa de trabajo temporal, o incluso se realice otro convenio de prácticas con la EPSA.

Estos trámites pueden llevarse a cabo por el propio personal directivo de la Hospedería o por la propia Parroquia de Bocairent, aunque es posible que el proceso sea más sencillo si es realizado por una empresa externa.

En el caso de llevarlos a cabo a través de una empresa externa, se ha pensado en que sea la empresa local GESPRO Asesores SL, situada en el municipio de Bocairent, al igual que la Hospedería que se viene proyectando durante este Trabajo Final de Máster

Los servicios concretos que ofrece esta asesoría son:

- ❖ **Tramitación de los contratos de los trabajadores:** para que dichos contratos cuenten con todas las cláusulas necesarias.
- ❖ **Asesoría laboral:** se trata de un servicio de realización mensual, que incluye servicios como la gestión de los pagos a la Seguridad Social, al sistema RED, retenciones, bajas y similares.
- ❖ **Gestión de nóminas:** trámites necesarios para que la empresa pague las nóminas a sus trabajadores en su debido tiempo y cantidad.
- ❖ **Trámites previos (Seguridad Social):** Inscripción de la empresa en la Seguridad Social, Afiliación de los trabajadores en el régimen correspondiente de la Seguridad Social, alta de los contratos de trabajo.
- ❖ **Comunicación de la apertura del centro de trabajo:** llevada a cabo independientemente de la actividad que desarrolla la empresa.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Los datos de contacto de GESPRO Asesores SL son:

Persona de Contacto: Manolo

Correo electrónico: manel@gespro.info

Teléfono: 962905359

Dirección: Calle Batalla de Lepanto, 8, 46880 Bocairent, España



Figura 176. Logo de GESPRO Asesores S.L

Fuente: <http://gespro.info>

La siguiente tabla muestra la distribución de los horarios de trabajo de la plantilla en una semana normal de trabajo:

HORARIOS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:00	EST. 1	EST. 1	EST. 1	EST. 1	EST. 1	EMP. 2	EMP. 2
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00	EMP. 3						
15:00							
16:00							
17:00	EST. 2	EST. 2	EST. 2	EST. 2	EST. 2	EMP. 3	
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							
22:00	EMP. 2	EMP. 2	EMP. 1	EMP. 1	EMP. 1	EMP. 3	
23:00							
0:00							
1:00							
2:00							
3:00							
4:00							
5:00							
6:00							
7:00							
7:59							

Tabla 77. Horarios de estudiantes y empleados en una semana tipo

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por tanto, el número total de horas realizado por cada sujeto será el siguiente:

- ❖ **Estudiante 1:** 40 horas semanales (lunes a viernes de 08:00 a 16:00).
- ❖ **Estudiante 2:** 30 horas semanales (lunes a viernes de 16:00 a 22:00)
- ❖ **Empleado 1:** 40 horas semanales (miércoles a sábado de 22:00 a 08:00)
- ❖ **Empleado 2:** 40 horas semanales (lunes y miércoles de 22:00 a 08:00, sábado de 08:00 a 14:00 y domingo de 08:00 a 20:00) (1)
- ❖ **Empleado 3:** 20 horas semanales (sábado de 14:00 a 22:00 y domingo de 20:00 a 08:00)

(1) El total de horas del empleado 2 en la tabla anterior son 38, aunque se considera recomendable un contrato de 40 horas para dar una flexibilidad mayor al servicio proporcionado por la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

ESTRATEGIA 14: APROVECHAR LA HISTORIA, EL RECONOCIMIENTO DEL MONASTERIO Y EL KNOW-HOW DE SUS EMPLEADOS PARA CREAR UNA IMAGEN DE MARCA, UN BOCA A BOCA POSITIVO MEJORAR EL RECONOCIMIENTO DE LA HOSPEDERÍA Y CAPTAR MÁS CLIENTES POTENCIALES.

OBJETIVOS:

Crear una imagen de marca para la Hospedería de Bocairent, inexistente hasta el momento. Posicionar la página web de la Hospedería del Monasterio de Bocairent en la segunda página de Google, lograr un total de 10.000 seguidores en sus redes sociales y su página web.



PLAN DE ACCIÓN:

ESTRATEGIA 14. IMAGEN DE MARCA Y REPUTACIÓN ONLINE			
ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE	RECURSOS
		TEMPORAL	
1. Creación de un logotipo	Nubeser Soluciones	2 meses	422,29 €
2. Diseño corporativo (Brandbook)	Nubeser Soluciones		361,79 €
3. Diseño del catálogo	Nubeser Soluciones		59,29 €
4. Pack de imágenes publicación en RR.SS.	Nubeser Soluciones		119,79 €
5. Posicionamiento SEO (TOP 10)	Nubeser Soluciones		361,79 €
6. Plan Marketing RR.SS. Basic	Nubeser Soluciones		119,79 €
TOTAL		2 meses	1.444,74 €

Tabla 78. Plan de Acción- Estrategia 14

Fuente: elaboración propia

ACCIONES:

Las acciones a llevar a cabo en esta estrategia se dividen en tres categorías principales:

Imagen de Marca:

La empresa con la que se sugiere trabajar para crear una imagen de marca de la Hospedería del Monasterio de Bocairent es la empresa de consultoría técnica y marketing Nubeser Soluciones

Algunas de las acciones propuestas para crear una Imagen de Marca de la Hospedería de Bocairent son las siguientes:

- ❖ **Creación de logotipo (Logotipo *Basic*):** el hecho de disponer de un logotipo es clave en la imagen de marca, porque es una de los primeros impactos que los consumidores asocian a la marca.



Figura 177. Logo Nubeser Soluciones

Fuente: <https://nubeser.com/>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Diseño corporativo (*Brandbook*):** se trata de un manual de identidad corporativa en el que se definen los distintos elementos de la marca en cuestión.
- ❖ **Diseño del catálogo:** se utilizaría para diseñar las páginas interiores del catálogo de servicios de la página de la Hospedería.
- ❖ **Pack de imágenes publicación en RR.SS:** este producto se encarga de proyectar la imagen de la marca en todos los canales en los que se encuentra, mediante la publicación de una serie de imágenes en Redes Sociales, unas imágenes que tienen siempre un carácter homogéneo.

Paralelamente a estas acciones, es necesario señalar que la Agencia Online KUOMBO ofrece un producto denominado “**Manual de Identidad Corporativa**”, que supone un plan estratégico que se aplica de forma distinta a cada entidad, siguiendo una serie de fases predefinidas con anterioridad.

El precio de este Manual de Identidad es de 1.800€.

Este producto puede consultarse a través de la página web de la empresa: <https://kuombo.com/>

Además, otros datos de la empresa son:

- ❖ **Persona de contacto: David Crespo Rubio.**
- ❖ **Teléfono: 966100243/ 637600342**
- ❖ **Email: david.crespo@kuombo.com**

REPUTACIÓN ONLINE

En cuanto a la reputación online, la misma empresa también ofrece una serie de herramientas destinadas a mejorar la reputación online de sus clientes:

- ❖ **Posicionamiento SEO (TOP 10):** esta herramienta permite a las entidades que la contratan alcanzar la primera página de búsquedas en Google a partir de dos meses, mediante un estudio de situación, análisis de las palabras clave, y diferentes técnicas de SEO y optimización *On Page*.
- ❖ **Plan Marketing Redes Sociales Basic:** esta herramienta se utiliza para generar *engagement* y fidelizar los clientes y aumentar la reputación de la marca a través de las Redes Sociales, permitiendo además una comunicación más cercana y personalizada.

Como es lógico, este conjunto de mejorarán tanto la reputación de la empresa como su imagen, aumentando los clientes que deseen alojarse en las instalaciones de la Hospedería de Bocairent y aumentando los ingresos de la entidad.



Figura 178. Logo de Kuombo

Fuente:
<https://startupxplore.com>

ESTRATEGIA 17: CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA EXTERNA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RESERVAS, CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB DE LA ENTIDAD, INCLUSIÓN DEL MONASTERIO EN PÁGINAS WEB ESPECIALIZADAS



OBJETIVOS:

Crear una página web donde se muestren los servicios de la Hospedería y los clientes puedan reservar su estancia en la Hospedería. Posicionar la Hospedería en la primera página de las webs especializadas del sector. Conseguir un total de 500 reservas llevadas a cabo a través de la página web en el primer mes.

PLAN DE ACCIÓN:

ESTRATEGIA 17. WEB & RESERVAS, PÁGINAS ESPECIALIZADAS			
ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Programa de Gestión de Hoteles	www.ibizi.net	15 días	363,00 €
2. Motor de búsqueda. Página Web	www.ibizi.net		834,90 €
3. Motor de reservas	www.ibizi.net		406,56 €
4. Página Web www.declaurura.org	Personal hospedería	15 días	Personal, RR.HH.
5. Portal Oficial de Turismo de España	Personal hospedería		Personal, RR.HH.
6. Portal Oficial Alojamiento Monasterios	Personal hospedería		Personal, RR.HH.
7. Portal Web en España	Personal hospedería		Personal, RR.HH.
TOTAL		1 mes	1.604,46 €

Tabla 79. Plan de Acción- Estrategia 17

Fuente: elaboración propia

ACCIONES:

A) CREAR PÁGINA WEB Y SISTEMA DE RESERVAS:

Para crear la página web de la entidad se ha acudido al portal web: www.ibizi.net, que es una empresa especializada en el desarrollo de software para la gestión de hoteles, casas rurales, pensiones y apartamentos.

Esta empresa dispone de varios productos que se ajustarían a las necesidades de la Hospedería en ese sentido:

Programa de Gestión de Hoteles

El programa de Gestión de Hoteles desarrollado por la empresa Ibizi utiliza el software *Property Management System* (PMS), que funciona por módulos que pueden contratarse de una forma independiente, lo que simplifica la utilización del programa y lo hace mucho más práctico.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Algunos de los servicios que incluye este software son:

- ❖ **Panel de control (*Dashboard*):** sencillo acceso a llegadas y salidas.
- ❖ **Calendario de ocupación del hotel:** rápido acceso a la reserva y posibilidad de modificar el estado de limpieza de la habitación.
- ❖ **Gestión de reserva rápida.**
- ❖ **Gestión de clientes (check-in y check-out rápido).**
- ❖ **Personalización:** posibilidad de personalización.
- ❖ **Estado de las reservas.**
- ❖ **Estado de la habitación, limpieza y averías.**
- ❖ **Programa de facturación a medida**

Motor de Reservas:

Esta herramienta hace posible que se incluya un sistema de reservas de venta online de habitaciones en la página web de la entidad

El hecho de que dicho sistema de reservas se incluya en esa página web hace que los ingresos directos aumenten, ya que no se pagan comisiones por ellos.

Las ventajas que ofrece este motor de reservas con respecto a otros de la competencia son:

- ❖ El sistema de reservas puede gestionarse desde cualquier teléfono móvil, tableta o ordenador, ya sea individualmente o al mismo tiempo, No es necesario instalar ningún tipo de software, todo el proceso funciona a través de internet.
- ❖ Rapidez a la hora de cambiar precios.
- ❖ Posibilidad de crear tarifas automáticas que reducen el tiempo de actualización de precios.
- ❖ Mejora la competitividad del servicio, tanto en la oferta directa como en las centrales de reservas donde el hotel se anuncia.
- ❖ Sencillez de uso del panel principal.
- ❖ Atención telefónica y conejos especializados.

B) INCLUIR LA HOSPEDERÍA EN PÁGINAS ESPECIALIZADAS:

En apartados anteriores se ha hablado de distintas páginas especializadas, ya sea del sector de la Hospedería o que tengan un carácter más genérico; e incluso se ha compartido información directamente proveniente de ellas.

A continuación se mostrarán los pasos a seguir para incluir la futura Hospedería del Monasterio de Bocairent en dichas páginas y así poder recibir un mayor número de visitantes:

1. DECLAUSURA

(<http://www.declausura.org/>):

La asociación Declausura se encarga de prestar apoyo a congregaciones religiosas de toda España.



Figura 179. Icono Declausura

Fuente: www.declausura.com

Uno de los servicios que ofrece es un buscador de monasterios que aparece en su página web, que además es una de las páginas referencia del sector.

Para que el Monasterio de Bocairent sea incluido en esta página, es necesario enviar un correo electrónico solicitándolo e incluyendo una dirección postal de contacto, a la que se enviará un cuestionario para ser rellenado por el personal de la Hospedería, con la información que se desea incluir en la página web.

A continuación se muestran los datos de contacto de esta organización:

- ❖ **Persona de contacto:** Pilar Cuadrado.
- ❖ **Email:** pcuadrado@declausura.org
- ❖ **Teléfono:** 914542231, 914542232

2. PORTAL OFICIAL DE TURISMO DE ESPAÑA

(<https://www.spain.info/es/>):

Este portal web muestra una lista de Hospederías Monásticas en toda España, ordenadas por la Comunidad Autónoma en la que se encuentran.

Esta lista se puede consultar en el siguiente enlace:

http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1155285598082&language=es&pagina_me=PortalJoven%2FPage%2FJUVE_contenidoFinal

Dado que la página web es gestionada por La Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P (SEGITTUR), por lo que es necesario contactarles para realizar una propuesta formal en el siguiente email: peticioncontenidos@segittur.es.

Una vez realizada dicha petición, el organismo público se pondrá en contacto con la Hospedería para requerirles tanto información como distintas fotografías del complejo, y se procederá a la evaluación de dicha propuesta.



Figura 180. Icono Inforjoven

Fuente: <http://www.madrid.org/>

3. ALOJAMIENTO EN MONASTERIOS

(<http://www.alojamientomonasterios.com/>)

Al igual que la anterior, esta página ofrece un listado con los Monasterios de España en los que los huéspedes que así lo deseen pueden alojarse.

El proceso a seguir es simple, basta con enviar un correo al responsable de contenidos del portal web www.viajo.org solicitando la inclusión de la Hospedería del Monasterio de Bocairent en el listado y él mismo se pondrá en contacto para solicitar la información necesaria.

El correo electrónico de contacto para realizar una petición formal es el siguiente: martin@aberastegue.com.ar

4. HOSPEDERÍAS DE ESPAÑA

(https://www.spain.info/es/reportajes/hospederias_de_espana.html)

En enlace anterior también recoge un listado de Hospederías Monásticas en el que poder pasar la noche, siempre dependiendo de la disponibilidad de estos lugares.

Para inscribirse en este listado es necesario realizar una petición de información a través del formulario que se incluye en la página web de la entidad, incluyendo los datos personales quien realiza esta petición y los de la propia Hospedería.

La forma de acceder a dicho formulario de contacto es a través del siguiente enlace:

https://srv.tourspain.es/FormulariosAlta/FormularioBusiness.aspx?lcid=3082&idiona=es-ES&mercado=INTERNACIONAL_ES

En este segundo apartado, a diferencia del anterior, no es necesaria la contratación de una empresa externa, dado que se trata de un proceso mucho más simple que la creación de una página web y un motor de reservas.

Lógicamente este proceso no tendrá coste ninguno.



Figura 181. Icono de la entidad

Fuente: www.viajo.org



Figura 182. Logo entidad

Fuente: www.spain.info.es

ESTRATEGIA 19: USAR LA POCA EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS COMO UN FACTOR A FAVOR, QUE UNIDO AL USO DE LA TÉCNICA DE OCÉANO AZUL PUEDE LLEVAR AL DESARROLLO DE UN SERVICIO TOTALMENTE NOVEDOSO Y DISTINTO AL DE LA COMPETENCIA

OBJETIVOS:

Crear un nuevo mercado, en el que solamente se encuentre la Hospedería de Bocairent. Obtener una valoración de nivel “Muy Buena” en Tripadvisor y situarse en el primer lugar en Hospederías Monásticas en la Comunidad Valenciana en un período inferior a seis meses.

ACCIONES:

Debida a la particular extensión de este apartado, se ha decidido crear un apartado dedicado solamente al estudio del Océano Azul para la Hospedería del Monasterio de Bocairent, que será el capítulo 8.

De todas formas, a continuación se mostrarán las acciones concretas a llevar a cabo para la puesta a punto de dicho Océano Azul:

- ❖ **Despertar Visual:** se trata de la primera fase de la formulación del Océano Azul, donde se determina la rentabilidad del proyecto. Además, se realizará una comparación entre la Hospedería Analizada y el sector.
- ❖ **Exploración Visual:** una vez que se ha realizado el análisis anterior, se formulan una serie de estrategias a llevar a cabo, relativas al servicio que va a proporcionar la entidad.
- ❖ **Estrategia Visual:** tras haber desarrollado las seis vías del punto anterior se procede a desarrollar la denominada Estrategia Visual, para conseguir desarrollar la denominada vía definitiva. En este caso, la estrategia desarrollada será una mezcla de las seis vías obtenidas en el punto anterior.
- ❖ **Comunicación Visual:** se trata de llevar a cabo el lienzo estratégico de la Hospedería del Monasterio de Bocairent, en contraposición con el de la competencia. Dicho lienzo estratégico será válido para la empresa en lo que respecta a las distintas líneas de negocio.
- ❖ **No Clientes:** en esta fase se contrastan los clientes reales con los reales y potenciales, para tomar conciencia de la medida del éxito del Océano Azul.
- ❖ **Aplicación de Filtros para la Estrategia:** estos filtros serán: utilidad para el comprador, precio, coste y adaptación.



Figura 183. Icono de Océano Azul

Fuente:

<http://www.yaleexecutive.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

PLAN DE ACCIÓN:

A continuación se mostrará una tabla en la que se integran las acciones que se han enumerado en el punto anterior:

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE	RECURSOS
		TEMPORAL	
1. Despertar visual	Personal Hospedería	6 meses	Tiempo, RR.HH
2. Exploración Visual	Personal Hospedería		Tiempo, RR.HH
3. Estrategia Visual	Nubeser Soluciones		930,17 €
4. Comunicación Visual	Parroquia de Bocairent		60,00 €
5. No clientes	Personal Hospedería		Tiempo, RR.HH
6. Aplicación filtros a la estrategia	Personal Hospedería		Tiempo, RR.HH
TOTAL		6 meses	990,17 €

Tabla 80. Plan de acción- Estrategia 18

Fuente: elaboración propia

ESTRATEGIA 21: LLEVAR A CABO LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES NECESARIOS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA HOSPEDERÍA.

OBJETIVOS:

Elaborar una lista de trámites a llevar a cabo para la puesta a punto de la Hospedería del Monasterio de Bocairent, tanto administrativa como legalmente. Llevarlos a cabo en menos de un mes.



Figura 184. Icono de trámites

Fuente: <http://transitoturbaco.gov.co/>

PLAN DE ACCIÓN:

ESTRATEGIA 21. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES			
ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE	RECURSOS
		TEMPORAL	
1. Instalación y mantenimiento sistema antincendios	Segurifoc	1 mes	4.901,71 €
2. Teléfono sobremesa básico Gigaset DA310 negro	Parroquia de Bocairent	1 semana	18,03 €
3. Distintivos para la placa de la entrada	www.carteling.com	1 semana	59,45 €
4. Placas identificativas- habitaciones	Oficenter	1 semana	275,00 €
5. Placas identificativas- plantas	Oficenter		54,00 €
6. Placas identificativas- miscelánea	Oficenter		130,00 €
7. Adaptación de planos	Parroquia de Bocairent	1 semana	20,00 €
8. Fotocopias de planos	Parroquia de Bocairent		20,00 €
9. Botiquín de pared	Personal Hospedería		55,60 €
10. Material de oficina (presentación documentación)	Parroquia de Bocairent	3 semanas	20,00 €
11. Kilometraje (viajes- presentación documentación)	Parroquia de Bocairent		26,60 €
12. Certificado Negativo denominación Social (Reg. Nombre)	Parroquia de Bocairent		33,00 €
13. Apertura de cuenta corriente	Parroquia de Bocairent	1 semana	0,00 €
14. Constitución e inscripción de la Hospedería	Notaría Tortosa	3 semanas	400,00 €
15. Impuesto TP AJD	Dir. General Tributos	1 semana	120,00 €
TOTAL		4 meses	1.231,68 €

Tabla 81. Plan de Acción- Estrategia 21

Fuente: elaboración propia

ACCIONES

En este caso, existen dos tipos de trámites a llevar a cabo: los trámites administrativos, destinados a cumplir la normativa y los trámites legales, mediante los cuales se procederá a escoger la forma jurídica de la entidad.

a) TRÁMITES ADMINISTRATIVOS:

A continuación se muestran una serie de acciones propuestas para lograr dicha regulación. Aún así, se recomienda la lectura de toda la normativa con el objetivo de identificar alguna otra acción complementaria, dado que la ausencia de alguno de los documentos solicitados puede desembocar en una denuncia por falta de información.

1. Requisitos técnicos mínimos:

1.1 REQUISITOS GENERALES

Los requisitos mínimos necesarios para la constitución de las pensiones son:

- ❖ Superficie mínima habitaciones dobles: 10 m² 
- ❖ Superficie mínima habitaciones individuales: 6 m² – 
- ❖ Un cuarto de baño o aseo, de uso general por planta.
- ❖ Un espacio destinado a sala de estar. 
- ❖ Teléfono para uso general. 

Dado que la Hospedería carece de un teléfono de uso general, será necesario adquirir uno. En el apartado de “teléfonos para hoteles” de la página web www.panafonic.com puede encontrarse el teléfono de sobremesa básico Gigaset DA310 negro, que luce de la siguiente forma:



Figura 185. Teléfono propuesto para la Hospedería

Fuente: www.panafonic.com

1.2 DISTINTIVOS:

Será necesario acondicionar una placa distintiva y colocarla junto a la entrada principal de la Hospedería. Esta Hospedería debe recoger el nombre:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Hospedería del Monasterio de Bocairent, el grupo: tercero y la categoría: una o dos estrellas.

La empresa www.carteling.com dispone de este servicio de cartelería, en el apartado de la Comunidad Valenciana. De esta forma, el distintivo quedaría de una forma similar a la siguiente, dependiendo si se decide registrar el Establecimiento como *Bed and Breakfast* o simplemente como pensión:



Figura 187. Distintivo de pensión

Fuente: www.carteling.com



Figura 186. Distintivo de pensión, B&B

Fuente: www.carteling.com

REQUISITOS GENERALES DE SEGURIDAD, DISEÑO Y CALIDAD EN EDIFICIOS DE ALOJAMIENTO

Asegurarse que se cumplen estos requisitos generales de seguridad, diseño y calidad en edificios de alojamiento, como son la correcta calidad del aire interior en edificios y salas comunes, ofrecer las condiciones de confort térmico en espacios de uso público y cuartos de baño, presencia de agua potable fría y caliente en cuartos de baño y cocinas, iluminación de las habitaciones y cuartos de baño siguiendo las recomendaciones energéticas proporcionadas, ventilación directa exterior de los cuartos de baño y presencia de luz natural en las habitaciones.

1.4 PRECIOS Y RESERVAS:

Asegurarse de que los precios se hagan públicos en el lugar en el que se ofertan

1.5 DECLARACIÓN RESPONSABLE DE INICIO DE ACTIVIDAD:

Esta declaración debe estar correctamente cumplimentada y resulta obligatoria a la hora de ejercer la actividad turística, permitiendo su inicio desde el momento en el que se efectúa. Esta inscripción se realizará preferentemente en el Registro del Servicio Territorial de Turismo de Valencia (Pl. Alfonso el Magnánimo 15. 46003 Valencia)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

En el caso de que se decida la presentación telemática, se debe hacer, mediante certificado digital, a través de la siguiente página web, <https://www.tramita.gva.es/ctt-att-atr/login.html;jsessionid=gR4Rh8Gcxcy1ZGqJtCdLnTKby8CKIWQJMQhXQy4qyGdLJ8ZtNrb!767914946>

1.6 DOCUMENTACIÓN PRECEPTIVA Y CONTENIDO DE LA DECLARACIÓN RESPONSABLE

Será necesario presentar la siguiente información:

- ❖ **Impreso normalizado:** declaración responsable referente a la actividad de los establecimientos hoteleros de la Comunitat Valenciana. (Se encuentra recogido en el Anexo 3)
- ❖ **Documento acreditativo de la personalidad física o jurídica.**
- ❖ **Declaración responsable de la persona interesada (modelo de declaración incluido en Anexo 4.** Este modelo de declaración debe manifestar:
 - Que dispone de título bastante para dedicar el inmueble a la actividad de alojamiento hotelero.
 - Que el establecimiento cuenta con los requisitos técnicos generales y específicos exigidos por la presente norma para su clasificación en el grupo, modalidad y categoría declarados y que se compromete a mantenerlos durante la vigencia de la actividad.
 - Que de conformidad con la normativa vigente, se ha elaborado e implantado en el establecimiento un plan de autoprotección, ajustado a las características del inmueble, o plan de emergencia, en su caso.
 - Que el establecimiento cuenta con las licencias, certificados o autorizaciones exigidas por otros departamentos o administraciones públicas, especialmente urbanísticas, ambientales y de apertura que, en su caso, resulten exigibles.

RÉGIMEN SANCIONADOR

http://www.dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlqv/2015/D_2015_075_ca_C_2015_0629.pdf

En el Anexo 5 se ha mostrado el resumen de la normativa a seguir para la regulación de la Hospedería de Bocairent dentro de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana.

2. SEGURIDAD Y SALUD EN LOS LUGARES DE TRABAJO:

Una vez que se ha mostrado un resumen de la normativa en lo que se refiere a las condiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo, se presentaran las acciones concretas a llevar a cabo para asegurarse del cumplimiento de dicha normativa:

- ❖ Acondicionar un local de descanso para los trabajadores de la entidad.
- ❖ Elaborar un plan de evacuación en caso de incendio, tanto para huéspedes como para trabajadores. Establecer un punto de encuentro externo a las instalaciones de la Hospedería, donde puedan reunirse tras dicha circunstancia.

Este plan de evacuación no es obligatorio para la Hospedería, dado que dispone de menos de 30 habitaciones, pero se considera recomendable.

- ❖ Asegurarse que los espacios de trabajo cumplen las dimensiones mínimas de trabajo.
- ❖ Estudiar las instalaciones de la Hospedería para identificar posibles zonas en las que instalar barandillas. Asegurarse que dichas barandillas cumplen la normativa, en caso de que se instalen.
- ❖ Comprar equipos contra incendios y sistemas de detención de alarmas. Para cumplir la normativa es necesario disponer de los siguientes elementos:

Extintores: es necesario disponer de un extintor para cada 15 metros en los pasillos. Por ello, se ha estimado conveniente instalar tres extintores de polvo y tres de CO₂. Estos extintores cuentan con los rótulos indicativos necesarios por normativa. El mantenimiento de dichos extintores es de 6 euros por extintor más IVA. El precio unitario de los extintores de polvo es de 54 euros más IVA y el de los de CO₂ de 114.

Carteles de entrada y salida: estos carteles se colocarán en cada extremo de los pasillos de cada planta y muestran la salida de la planta. Serán necesarios 6 de estos carteles, que cuestan 6 euros más IVA.

Detectores contra incendios: siguiendo lo dispuesto en la normativa, debe colocarse uno de estos detectores cada diez metros. El total estimado de ellos será de cuatro por planta: doce en total. El precio unitario de cada detector es de 22 euros más IVA.

Central de incendio: se instalará solamente una, que tiene un precio de 250 euros más IVA.

Bocas de incendio: las bocas de incendio tienen un alcance de 20 metros, más 5 metros de la potencia del agua. Estas bocas de incendio deben cubrir toda la superficie del pasillo y las habitaciones, por lo que deberán colocarse

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

dos de ellas por pasillo. El precio de cada boca de incendio es de 260 euros más IVA.

Pulsador: deberá colocarse un pulsador por planta, que será activado por las primeras personas que detecten el fuego. Se colocarán tres pulsadores en total, que tienen un precio de 18 euros más IVA.

Sirena: la sirena alertará al resto de huéspedes de la Hospedería y demás trabajadores de la presencia de un fuego o un peligro determinado. Se recomienda instalar tres sirenas (una por planta), que tienen un precio unitario de 27 euros más IVA.

La empresa que se dedica a llevar a cabo estos servicios es Segurifoc, que se centra en el material contra incendios y equipos de protección industrial. Esta empresa se encuentra en el municipio de Vilablareix (Girona).

Los datos de contacto de la empresa son los siguientes:

- Teléfono: 972 237 199
- Persona de contacto: Jordi
- Disponibilidad: 9h a 18h.



Figura 188. Logo Segurifoc

Fuente: <https://www.segurifoc.com>

Antes de pasar a las cifras concretas, es necesario señalar que los precios anteriores representan el coste de instalación de los dispositivos correspondientes. Además de ello, existe un coste de mantenimiento anual, que se aplica a los extintores (6 euros más IVA por extintor) y a los detectores de incendios (120 euros por detector).

A continuación se muestra una tabla con el desglose de dichos gastos incluyendo los gastos de instalación y el mantenimiento (en un año):

INSTALACIÓN				
CONCEPTO	P. UNITARIO	IVA	UNIDADES	TOTAL
Extintor polvo	54,00 €	11,34 €	6	392,04 €
Extintor CO2	114,00 €	23,94 €	6	827,64 €
Cartel salida	6,00 €	1,26 €	3	21,78 €
Detector incendios	22,00 €	4,62 €	12	319,44 €
Central incendios	250,00 €	52,50 €	1	302,50 €
Bocas de incendios	260,00 €	54,60 €	6	1.887,60 €
Pulsador	18,00 €	3,78 €	3	65,34 €
Sirena	27,00 €	5,67 €	3	98,01 €
MANTENIMIENTO				
Extintor polvo	8,00 €	1,68 €	6	58,08 €
Extintor CO2	8,00 €	1,68 €	6	58,08 €
Cartel salida	- €	- €	3	- €
Detector incendios	- €	- €	3	- €
Central incendios	- €	- €	0	- €
Bocas de incendios	120,00 €	25,20 €	6	871,20 €
Pulsador	- €	- €	3	- €
Sirena	- €	- €	3	- €
TOTAL				4901,71

Tabla 82. Gastos del sistema de prevención y detección de incendios

Fuente: elaboración propia

- ❖ Asegurarse de la correcta limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
- ❖ Control de las condiciones ambientales e iluminación para asegurarse que coinciden con las establecidas en la normativa.
- ❖ Control de los servicios higiénicos y de los locales de descanso de la Hospedería del Monasterio de Bocairent.
- ❖ Revisión periódica de los materiales de primeros auxilios para asegurarse que no hay productos terminados o caducados.
- ❖ Proporcionar la información adecuada a los trabajadores acerca de las condiciones mínimas de seguridad y salud de los trabajadores.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Establecimientos de más de 30 habitaciones: estos establecimientos deben disponer de un plan de emergencia, que debe ser elaborado por un técnico competente, conforme a la normativa básica de autoprotección y es suscrito por el responsable de la actividad. Una copia de dicho plan debe permanecer en la entidad.

Planos: los establecimientos deben disponer de un plano de cada planta de la entidad, donde se recojan las escaleras, pasillos, salidas, itinerarios de evacuación y situación de transmisión, además de dispositivos de extinción. Los planos deben recogerse en un lugar que sea accesible para una consulta urgente. Además, en las puertas de las habitaciones cerca de éstas se deben colocar planos de plantas reducidos de información al cliente e instrucciones en diferentes idiomas.

La siguiente tabla muestra, de una forma gráfica, si la Hospedería del Monasterio de Bocairent cuenta con estos requisitos o no:

REQUISITO	ESTADO	REQUISITO	ESTADO
Espacio y sala común	SI	Habitaciones	SI
Espacios uso público y cuartos de baño	SI	Prevención y detección incendios	NO
Cuartos de baño y cocinas	SI	Zonas personal	NO
Iluminación	SI	Plan de Emergencia (menos de 30 hab.)	NO REQUERIDO
Servicios higiénicos	SI	Planos	NO

Tabla 83. Requisitos seguridad, diseño y calidad de la Hospedería de Bocairent

Fuente: elaboración propia

Zonas destinadas al personal: comprobar que se cumplen las condiciones ambientales establecidas en la normativa.

Habitaciones: establecer como número máximo de habitaciones, dado que de esta forma no es necesario que la Hospedería cuente con un Plan de Emergencia.

Itinerarios de evacuación: aunque no se elabore dicho Plan de Emergencia, es recomendable preparar un itinerario de evacuación.

Planos: debe prepararse un plano de la entidad en el que se recojan las escaleras, pasillos, salidas, itinerarios de evacuación y situación de transmisión y extinción. Estos planos deben estar disponibles en la propia hospedería y colocarse en las puertas de habitaciones traducidos a varios idiomas.

Dado que la Hospedería ya dispone de planos, solamente deberá adaptarlos e imprimir las copias necesarias, que se guardarán en la recepción o incluso en la oficina. Además, deberán prepararse 40 planos de este tipo (35 para las respectivas estancias y 5 extra)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Número de habitaciones: ordenar las habitaciones de la Hospedería de forma que se identifique la planta (1 o 2) y el orden numeral de la estancia.

Preparar una placa identificativa para las 22 habitaciones y colocarlas en la puerta. La empresa OfiCenter ofrece unas placas de metal a instalar en puertas y paredes. Existen tres tipos de estas placas:

- ❖ Placas de habitaciones: (8,5- 5 cm)
- ❖ Placas identificativas de planta (8,5- cm)
- ❖ Miscelánea (prohibido fumar, no móviles, WiFi, etc.
- ❖ Se recomienda comprar 22 placas de habitaciones, 3 placas identificativas y 10 placas de tipo miscelánea.



Figura 189. Logo de Oficenter.

Fuente: [//www.tarjetacomunidad.femeba.org](http://www.tarjetacomunidad.femeba.org)

Servicios Generales: mantener las habitaciones limpias y preparadas antes de que los huéspedes las disfruten. Mantener las dependencias y el mobiliario conforme el nivel de servicios de la clasificación turística obtenida.

Medios y asistencia necesaria: debido a que deben proveerse los medios necesarios para la asistencia a los huéspedes en el caso de que sea necesario. Para ello, se recomienda adquirir un botiquín, similar al siguiente:



Figura 190. Botiquín de pared

Fuente: <https://www.fisaude.pt/>

Declaración responsable de inicio de actividad: presentación de un impreso normalizado dirigido al Servicio Territorial de Turismo de Valencia con la documentación necesaria.

Documentación preceptiva: presentar una declaración responsable respecto a la actividad de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana, junto con la documentación complementaria: documentación acreditativo de personalidad física o jurídica, declaración responsable de la persona interesada.

Registro General: inscripción de la Hospedería en el Registro General de Empresas, Establecimientos y Profesiones Turísticas de la Comunidad Valenciana.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Período de funcionamiento: el titular de la entidad debe comunicar a la Administración Turística el período de funcionamiento y los cambios que se puedan producir a lo largo del tiempo.

Zonas comunes: declarar si las zonas comunes (refectorio, biblioteca, sala de estar, etc.) tendrá un carácter abierto al público o no.

Normas de régimen interior: elaborar un régimen interior de uso de los servicios e instalaciones y hacerlo público.

Para finalizar este apartado, es necesario señalar que en el Anexo 6 se recoge un resumen adaptado de la dicha normativa.

b) TRÁMITES LEGALES Y CONSTITUCIÓN:

En este apartado se procederá a analizar las distintas alternativas posibles, en lo que respecta a la constitución de la empresa y trámites legales.

Descartada la forma de Sociedad Anónima, que se utiliza más por grandes empresas, y no se ajusta del todo al modelo de negocio propuesto por la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

Una vez descartada la opción de Sociedad Anónima (S.A.) quedan las opciones de alta en modalidad de Autónomo y la Sociedad de Responsabilidad Limitada, popularmente conocida como S.L.2

Por lo que respecta a la opción de autónomo, el Estatuto de los Trabajadores define esta modalidad de la siguiente forma: *“personas físicas que realicen de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena”*.

De esta definición puede observarse que los autónomos o empresarios individuales son aquellos que llevan a cabo su actividad laboral por cuenta propia, por lo que carecen de contrato en régimen general, facturando la mayoría de las ocasiones facturar por horas a sus clientes. En algunos casos, estos empleados autónomos trabajan para una sola empresa, aunque no sea de su propiedad.

Existen varios tipos de trabajadores autónomos:

- ❖ **Autónomo individual (profesional autónomo):** lleva a cabo su actividad de forma independiente, directa y personalmente. Resultan ejemplos de esta modalidad taxistas, fontaneros, empleados *freelance*, etc.
- ❖ **Empresario autónomo con trabajadores:** además de llevar a cabo una actividad determinada, dirige una organización productiva y competitiva.
- ❖ **Trabajador autónomo económicamente dependiente:** la actividad realizada por este tipo de trabajadores es contratada por un número reducido de clientes, en concreto un 75% de sus ingresos.

Por su parte, la Sociedad Limitada representa la sociedad mercantil más popular de España, y es utilizada principalmente por pequeños empresarios, que utilizan esta modalidad para limitar la responsabilidad de la empresa al capital aportado, y así proteger su patrimonio personal en caso de deudas.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, el número total de Sociedades Limitadas en España fue de 1.162.254 en 2017, un 35,41% del total de empresas del país.

El siguiente cuadro mostrará las ventajas e inconvenientes, tanto del Trabajador Autónomo como de la Sociedad Limitada:

TRABAJADOR AUTÓNOMO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Capacidad de constituirse de una forma rápida y ágil.	Los propietarios tienen una responsabilidad limitada, que en el caso de liquidación de deudas se limita solamente al capital aportado.
No necesitan un capital social inicial	Es posible que tengan una carga fiscal elevada
Mayor capacidad de reacción ante situaciones concretas.	Menor posibilidad de desgravar gastos concretos
Elevada agilidad en la toma de decisiones, alta flexibilidad.	Elevada dificultad para solicitar a un crédito bancario.
SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA	
Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital aportado y los bienes de la sociedad	Dificultad de transpaso de las las participaciones
Sencillez de trámites burocráticos	Prolongada duración del proceso, que puede de más de 40 días
Capital social mínimo bajo: 3.000€	La responsabilidad limitada puede desaparecer si el banco solicita garantías personales
Posibilidad de sociedad unipersonal	Posibles problemas y desacuerdos con otros socios, en el caso de que existan
Costes de constitución asequibles: alrededor de 600€	
A partir de un cierto número de beneficios (40.000€ los impuestos son menores	
Mayor facilidad de acceso al crédito bancario.	

Tabla 84. Ventajas e inconvenientes del Trabajador Autónomo y la Sociedad de Responsabilidad Limitada

Fuente: elaboración propia

Una vez analizadas las dos posibilidades anteriores, valorándose junto con las características especiales de la Hospedería del Monasterio de Bocairent, de considera que lo más recomendable es constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), conocida popularmente como Sociedad Limitada o S.L.

A continuación se van a exponer los trámites a seguir para que la Hospedería del Monasterio de Bocairent se constituya en una Sociedad de Responsabilidad Limitada:

1. REGISTRAR EL NOMBRE DE LA EMPRESA:

El primer paso para que la Hospedería de Bocairent se convierta en una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) es el registro de su nombre en el Registro Mercantil.

Aunque previamente a este registro, será necesario comprobar que dicho nombre no coincide con el de otra sociedad existente.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Este trámite, que también se lleva a cabo en el Propio Registro Mercantil, puede llevarse a cabo en la propia web del organismo:

<http://www.rmc.es/IntroDenominaciones.aspx>

Para la obtención del certificado correspondiente, debe presentarse un documento donde se recojan tres posibles nombres de la empresa. Estos tres nombres pueden ser:

- ❖ Hospedería del Monasterio de Bocairent.
- ❖ Hospedería Monástica Bocairent.
- ❖ Retiro religioso y espiritual Bocairent.

Concedido el certificado, el nombre queda reservado durante seis meses aunque la validez hasta su registro en el notario es de tres meses.

Superado este período, puede renovarse la solicitud, y transcurridos seis meses desde la obtención del certificado el nombre vuelve a estar disponible.

2. DEPÓSITO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA ENTIDAD BANCARIA:

Cuando se ha obtenido el certificado anterior, la entidad deberá abrir una cuenta bancaria bajo el nombre de la Sociedad y después ingresar el Capital Social correspondiente, que en todo caso deberá superar los 3.000€.

En ese momento el banco emitirá un certificado que debe presentarse a posteriori en la Notaría.

Existe una circunstancia especial, y es que la sociedad no puede volver a disponer de este dinero hasta que no se presente el alta en Hacienda y las escrituras selladas por el Registro Mercantil en la entidad bancaria.

Este proceso no debería acarrear coste alguno, más allá de ciertas comisiones que pueda cobrar el banco por mantenimiento de la cuenta, aunque la mayoría de empresas. Según un artículo publicado en el portal web www.economiadigital.es las mejores cuentas bancarias para PYMES y grandes empresas son:

- ❖ **Banco Santander:** cuenta 123 pymes.
- ❖ **Banco Sabadell:** cuenta expansión empresas.
- ❖ **ING Direct:** cuenta negocios
- ❖ **Deutsche Bank:** cuenta negocios

3. REDACCIÓN DE LOS ESTATUTOS SOCIALES:

Los Estatutos Sociales son el conjunto de normas que rigen la empresa y generalmente se encuentran redactados por sus socios.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Los datos que recogen los Estatutos Sociales suelen ser los siguientes:

- ❖ Nombre de la sociedad.
- ❖ Objeto social.
- ❖ Capital Social.
- ❖ Domicilio social.
- ❖ Régimen de participación de cada socio.
- ❖ Duración de la sociedad (Para el caso en que desee limitar).
- ❖ Necesidad de estar colegiado o inscrito en algún tipo de registro.
- ❖ Inicio de las operaciones sociales.
- ❖ Duración del órgano de administración, en caso de existir dicho plazo.
- ❖ Retribución del cargo de Administrador si este fuera retribuido.

4. ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN:

Una vez redactados los Estatutos Sociales, es el momento de incorporarlos a la Escritura Pública de Constitución de la empresa.

Este trámite debe llevarse a cabo ante Notario, y sin él no puede inscribirse la empresa en el Registro Mercantil. La información que debe presentarse es la siguiente:

- ❖ Certificación negativa del nombre, obtenida en el RMC.
- ❖ DNI y NIF de las personas fundadoras.
- ❖ Certificado depósito capital social (aportaciones dinerarias).
- ❖ Datos de la Sociedad (Estatutos).

5. OBTENCIÓN DEL NIF:

El Número de Identificación Fiscal (NIF) es el documento que identifica a la empresa a efectos fiscales, y se diferencia del que identifica al empresario individual (NIF).

En un principio, la administración otorga un NIF provisional para que la empresa comience a desarrollar su actividad durante los primeros 6 meses, tras lo que deberá canjearse.

6. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL:

La Hospedería del Monasterio de Bocairent deberá inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia de Valencia en un plazo inferior a dos meses desde la obtención de la escritura de constitución.

La información a aportar será la siguiente:

- ❖ Copia auténtica de la escritura de constitución de la Sociedad.
- ❖ Certificación negativa de denominación social.
- ❖ Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- ❖ Copia del N.I.F. Provisional.

Se ha contactado con la notaría de Roberto Tortosa y Enrique Vallés en Ontinyent, que ofrece un presupuesto cercano a los 400€ por los trámites de constitución de la sociedad, inscripción en el registro mercantil y obtención del NIF.



Figura 191. Icono de la Notaría

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

7. TRÁMITES DE HACIENDA. ALTA EN EL IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IAE):

El Impuesto de Actividades Económicas (IAE) es un tributo que grava la actividad de la empresa dentro de las distintas actividades que se vayan a desarrollar.

- ❖ **Documentos a presentar:** Modelo 036 Epígrafe 68 (Servicio de Hospedaje)
- ❖ **Instrucciones:**
http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Modelos_y_formularios/Declaraciones/Modelos_01_al_99/036/Instrucciones/instr_mod036.pdf
- ❖ **Enlace:** <https://www.alcantarilla.es/wp-content/uploads/2016/03/Modelo-036.pdf>
- ❖ **Documentación complementaria:** Estatutos y original, copia simple de la escritura, Certificación del Registro.
- ❖ **Lugar presentación:** Administración de Xátiva (Avenida Selgas, 1
- ❖ 46800 Xátiva)

8. TRÁMITES DE HACIENDA. DECLARACIÓN CENSAL:

Esta declaración, que también se presenta a través de la Delegación de Hacienda, informa del comienzo, modificación o cese de una actividad económica determinada. Debe ser presentada por todas aquellas personas físicas y jurídicas con obligaciones tributarias.

- ❖ **Documentos a presentar:** Modelo 036 Epígrafe 68 (Servicio de Hospedaje)
- ❖ **Instrucciones:**
http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Modelos_y_formularios/Declaraciones/Modelos_01_al_99/036/Instrucciones/instr_mod036.pdf
- ❖ **Enlace:** <https://www.alcantarilla.es/wp-content/uploads/2016/03/Modelo-036.pdf>

- ❖ **Documentación complementaria:** NIF de la Hospedería y el justificante de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- ❖ **Lugar presentación:** Administración de Xátiva (Avenida Selgas, 1 46800 Xátiva)

9. IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y AJD:

El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados grava, entre otras cosas, la constitución de una determinada sociedad, independientemente de la modalidad escogida por la misma.

Para presentar este impuesto es necesario seguir los siguientes trámites:

- ❖ **Documentos a presentar:** Impreso 600
- ❖ **Enlace:**
https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Modelos_y_formularios/Declaraciones/Resto_de_modelos/600/mod600e.pdf
- ❖ **Instrucciones:**
https://atc.gencat.cat/web/.content/documents/05_doc_models/arxiu/600_instruccions_es.pdf
- ❖ **Documentación complementaria:** copia simple y original de la Escritura pública de constitución, copia del NIF provisional.
- ❖ **Lugar presentación:** Dirección General de Tributos y Juego (Calle Gregorio Gea, 14 46009 Valencia)

10. OTROS TRÁMITES:

Existen, además otro tipo de trámites administrativos, que se encuentran relacionados con el propio inicio de la actividad, como son los siguientes:

LEGALIZACIÓN DE LIBROS:

- ❖ **Documentos:** información correspondiente al Libro Diario, Libro de Inventarios y Balances, Libro de actas, y Libro de Socios (si fuera necesario)
- ❖ **Lugar:** Registro Mercantil de Valencia (Gran Vía Marqués del Túria, 57, 46005)

LICENCIA MUNICIPAL DE OBRAS Y APERTURA:

- ❖ **Documentación:** modelo normalizado, fotocopia del CIF, fotocopia de la declaración previa en Hacienda, planos y licencia de obras y el recibo de ingreso previo.
- ❖ **Lugar:** Ayuntamiento de Bocairent, Departamento de Urbanismo.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA SEGURIDAD SOCIAL:

- ❖ **Documentación:** Original y fotocopia del DNI del Representante, original y copia del contrato de la escritura, la declaración previa en Hacienda, la Inscripción de empresa: modelo TA-6 y la Opción cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP
- ❖ **Lugar:** Tesorería de la Seguridad Social, centro número 5, Ontinyent (c/ Músic Enric Casanova, 12 46870 Ontinyent (Valencia)

ALTA DE LOS SOCIOS Y TRABAJADORES EN RÉGIMEN GENERAL:

- ❖ **Documentación:** fotocopia de Inscripción de empresa: modelo TA-6, fotocopia DNI del trabajador, Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación- modelo A-1 - (Si es la primera vez), y el alta del trabajador - modelo TA-2.
- ❖ **Lugar:** Tesorería de la Seguridad Social, centro número 5, Ontinyent (c/ Músic Enric Casanova, 12 46870 ONTINYENT(VALENCIA)

COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO:

- ❖ **Documentación:** dentro de los 30 días posteriores a la apertura se presentará el modelo oficial por cuadruplicado.
- ❖ **Lugar:** Instituto Valenciano de Seguridad y Salud en el Trabajo (INVASSAT) C/ Valencia, 32 46100 Burjassot (Valencia), y en la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de Valencia (C/ Uruguay 13 (1º, 46007)

ESTRATEGIA 26: INCLUIR EL MONASTERIO DE BOCAIRENT EN LA LISTA DE MONUMENTOS PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE LA UNESCO.

OBJETIVOS:

Dar a conocer la Hospedería a clientes internacionales. Lograr atraer un total de 500 clientes internacionales a la Hospedería en su primer año de funcionamiento.



Figura 192. Icono de UNESCO de

PLAN DE ACCIÓN:

Fuente: <https://es.unesco.org/>

El Plan de Acción para la estrategia 26 queda de la siguiente forma:

ESTRATEGIA 26. PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD (UNESCO)			
ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE	RECURSOS
		TEMPORAL	
1. Convenio de prácticas EPSA	Benjamín Fayos	1 mes	300,00 €
2. Traducción del documento original al inglés	Travatta Traducciones	1 mes	40,00 €
TOTAL		2 meses	340,00 €

Tabla 85. Tabla- resumen Estrategia 26

Fuente: elaboración propia

ACCIONES:

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) fue fundada el 16 de noviembre de 1945 con el objetivo de contribuir a la paz y la seguridad del mundo a través de la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones.

Una de las certificaciones más importantes otorgadas por esta organización es el título de Patrimonio de la Humanidad, que puede ser otorgado a distintos lugares específicos del planeta (bosque, montaña, lago, cueva, desierto, etc.)

Este título se administra por el Comité de Patrimonio de la Humanidad, que se encuentra compuesto por 21 Estados miembros a los que elige la Asamblea General de Estados Miembros por un determinado período.

España, con un total de 46 lugares considerados Patrimonio de la Humanidad, es el tercero que más número de ellos tiene, por detrás de China (52) e Italia (53).

El proceso de inscripción de una propuesta en la lista del Patrimonio mundial es laborioso. Para ello, existe un Manual de Referencia, al que se puede acceder en la propia página web de la UNESCO (<https://whc.unesco.org/>), que proporciona las directrices a seguir en este proceso.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Para la realización de dicho Manual de Referencia se llevarán a cabo las siguientes actuaciones:

1. CONVENIO DE PRÁCTICAS. EPSA:

A continuación se mostrará un resumen de los pasos más importantes de dicho proceso:

INTRODUCCIÓN:

Uno de los primeros consejos que da el manual es evitar acelerar el proceso, dado que este hecho puede dificultar la propuesta de inscripción.

El plazo recomendado es de un año aproximadamente, que se considera el plazo más realista.

Otro aspecto en el que hace hincapié esta guía es en la naturaleza del documento de presentación. Este documento puede ser preparado de distintas formas, aunque siempre deberá tener en cuenta el concepto de “Valor Universal Excepcional”, que es el punto central de toda propuesta.

- ❖ En lo que se refiere a este valor, la proposición debe reconocerse:
- ❖ En qué consiste el bien.
- ❖ La causa por la que tiene un posible Valor Universal.
- ❖ La forma en la que se mantendrá, protegerá, conservará, administrará, monitorizará y dará a conocer ese valor concreto.

Además hay que tener en cuenta el principio de la organización para la cooperación de las partes, por lo que ninguna presentación de propuesta en la Lista de Patrimonio Mundial deberá considerarse una competencia entre Estados partes.

PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA:

La propia UNESCO recomienda la lectura de una serie de documentos con anterioridad a comenzar a trabajar en esta propuesta. Algunos de estos documentos son:

- ❖ Convención del Patrimonio Mundial (título oficial: Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, 1972)
- ❖ Directrices Prácticas para la aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial (WHC.11/01, agosto de 2011)
- ❖ Decisiones del Comité del Patrimonio Mundial y actas resumidas de sus últimas reuniones
- ❖ Lista del Patrimonio Mundial
- ❖ Listas indicativas de otros Estados Partes
- ❖ Estudios temáticos: pueden suponer una fuente de información muy útil.
- ❖ Informe de la reunión de expertos en patrimonio cultural y natural sobre la estrategia global para el Patrimonio Mundial, celebrada en Ámsterdam del



Figura 193. Servicio Integrado de Empleo

Fuente: www.upv.es

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

25 al 29 de marzo de 1998 (Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO/Gobierno de los Países Bajos, 1998)

- ❖ *Outstanding Universal Value – Standards for Natural World Heritage, A Compendium on Standards for Inscriptions of Natural Properties on the World Heritage List* (UICN, 2008b)
- ❖ *The World Heritage List: Filling the Gaps – An Action Plan for the Future* (ICOMOS, 2005a)
- ❖ *Compendium on Standards for the Inscription of Cultural Properties to the World Heritage List* (ICOMOS, 2008)
- ❖ Bibliografías temáticas y regionales preparadas por el Centro de Documentación ICOMOS
- ❖ Carta internacional sobre la conservación y la restauración de monumentos y sitios (Carta de Venecia, 1964) (ICOMOS, 1965)

Estos documentos se encuentran en: <http://whc.unesco.org/archive>

c) CONVENCIÓN DEL PATRIMONIO MUNDIAL:

Algunos de los aspectos más destacados de esta convención son:

- ❖ **Valor Universal Excepcional:** el comité del Patrimonio Mundial sostiene que un bien tiene un Valor Universal Excepcional debe reunir unas ciertas condiciones de integridad y/o autenticidad, y contar con un sistema de protección adecuado que garantice su protección.
- ❖ **Patrimonio en peligro:** el bien puede inscribirse en la Lista de Patrimonio Mundial en Peligro en el caso de estar amenazado por peligros graves y concretos.
- ❖ **Exclusión del bien:** en el caso de que se destruya el bien que se incluyó en el listado de Patrimonio de la Humanidad puede plantearse la posibilidad de su exclusión de dicha lista.
- ❖ **Funcionamiento:** La Convención se encuentra administrada por el Comité del Patrimonio Mundial, que es el organismo que decidirá si es viable o no la inclusión en la Lista del Patrimonio Mundial del bien que ha sido objeto de una propuesta de inscripción.

d) PROCESO DE INSCRIPCIÓN:

La siguiente imagen muestra el esquema del proceso de inscripción de un bien en la lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO, además de sus respectivos responsables:

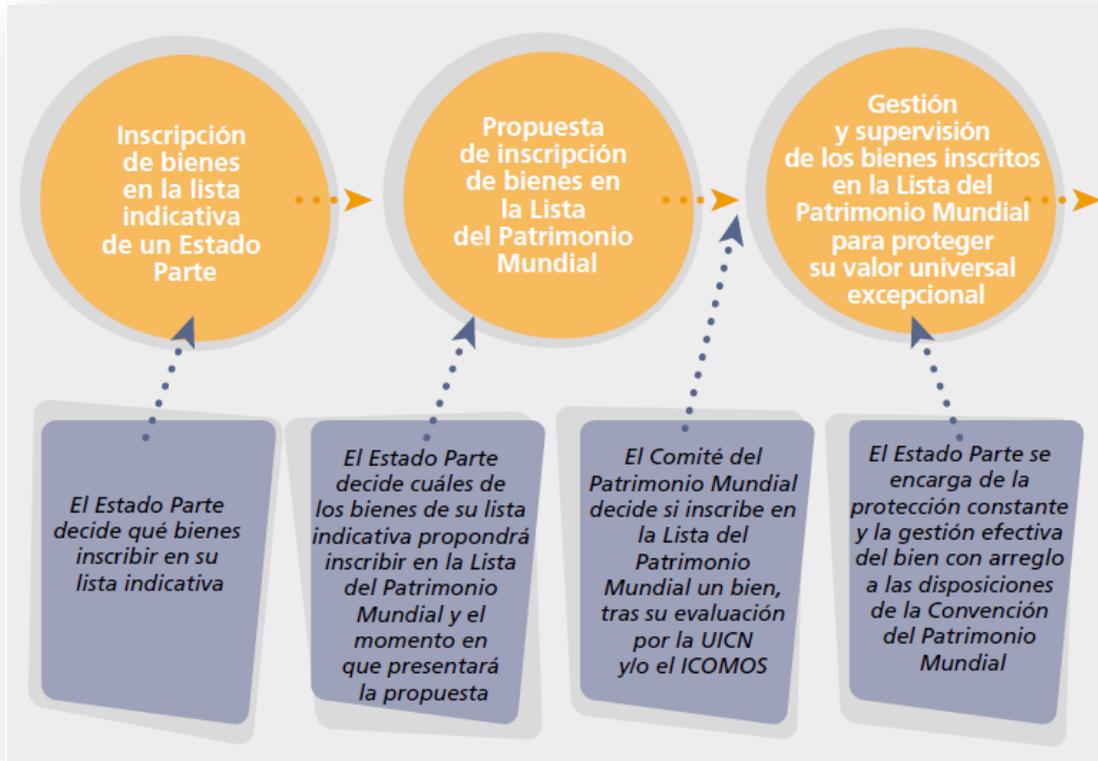


Figura 194. Etapas del proceso de inscripción y responsables

Fuente: Manual de Referencia del Patrimonio Mundial, UNESCO

La Lista indicativa es el primer paso del proceso. Por ello, este estudio se va a centrar en la elaboración de dicho documento.

1. CONCEPTO:

Se trata de un inventario realizado por el propio país en el que se detallan los bienes destacados del patrimonio natural y cultural que se encuentran dentro de sus fronteras y que son considerados de posible Valor Universal Excepcional, y por consiguiente aptos para ser inscritos en la Lista de Patrimonio Mundial en los siguientes cinco o a diez años.

Los Estados deberán hacer llegar esta lista al Centro de Patrimonio Mundial con un año de antelación a la presentación de cualquier proposición.

2. TIPOS DE BIENES A INSCRIBIR:

Los tipos de bienes a inscribir en esta Lista Indicativa son de varios tipos:

- ❖ **Patrimonio cultural:** se considera patrimonio cultural monumentos, lugares y conjuntos (grupos de construcciones, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les aporta un Valor Universal Excepcional).
- ❖ **Patrimonio natural:** se trata de monumentos naturales que se encuentran formados por formaciones físicas o biológicas, o grupos de dichas formaciones.
- ❖ **Patrimonio mixto:** se trata de una mezcla entre los dos anteriores.

3. VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL:

En el caso de que estos elementos sean incluidos en la Lista de Patrimonio de la Humanidad es porque se ha declarado que son Lugares de Valor Universal Excepcional”.

Estos lugares pueden ser considerados excepcionales por los siguientes rasgos:

- ❖ Forma y diseño o concepción;
- ❖ Materiales y sustancia;
- ❖ Uso y función;
- ❖ Tradiciones, técnicas y sistemas de gestión;
- ❖ Localización y entorno;
- ❖ Lengua y otras formas de patrimonio inmaterial; y
- ❖ Espíritu y sensibilidad

4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

En las Directrices Prácticas se establecen diez criterios de inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial, como son los siguientes:

- ❖ **Criterio (I):** representar una obra maestra del genio creador humano
- ❖ **Criterio (II):** atestiguar un intercambio de valores humanos considerable, durante un periodo concreto o en un área cultural del mundo determinada, en los ámbitos de la arquitectura o la tecnología, las artes monumentales, la planificación urbana o la creación de paisajes
- ❖ **Criterio (III):** aportar un testimonio único, o al menos excepcional, sobre una tradición cultural o una civilización viva o desaparecida.
- ❖ **Criterio (IV):** ser un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción o de conjunto arquitectónico o tecnológico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ **Criterio (V):** ser un ejemplo destacado de formas tradicionales de asentamiento humano o de utilización de la tierra o del mar, representativas de una cultura (o de varias culturas), o de interacción del hombre con el medio, sobre todo cuando éste se ha vuelto vulnerable debido al impacto provocado por cambios irreversibles
- ❖ **Criterio (VI):** estar directa o materialmente asociado con acontecimientos o tradiciones vivas, ideas, creencias u obras artísticas y literarias que tengan una importancia universal excepcional. (El Comité considera que este criterio debería utilizarse preferentemente junto con otros criterios)
- ❖ **Criterio (VII):** representar fenómenos naturales sobresalientes o áreas de belleza natural e importancia estética excepcionales.
- ❖ **Criterio (VIII):** ser ejemplos eminentemente representativos de las grandes fases de la historia de la tierra, incluido el testimonio de la vida, de procesos geológicos en curso en la evolución de las formas terrestres o de elementos geomórficos o fisiográficos significativos
- ❖ **Criterio (IX):** ser ejemplos eminentemente representativos de procesos ecológicos y biológicos en curso en la evolución y el desarrollo de los ecosistemas terrestres, acuáticos, costeros y marinos y las comunidades de vegetales y animales terrestres, acuáticos, costeros y marinos.
- ❖ **Criterio (X):** contener los hábitats naturales más representativos y más importantes para la conservación in situ de la diversidad biológica, comprendidos aquellos en los que sobreviven especies amenazadas que tienen un Valor Universal Excepcional desde el punto de vista de la ciencia o de la conservación

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

e) TRABAJO PREPARATORIO:

Para que la propuesta formulada tenga éxito es necesaria una adecuada preparación previa de la misma. Para ello, deberían llevarse a cabo diferentes actuaciones en los siguientes aspectos:

1. INFORMACIÓN ACERCA DEL BIEN:

Debería recogerse una serie de datos en lo que se refiere a:

- ❖ **Estudios e investigaciones.**
- ❖ **Inventario:** ya se encuentra realizado en el apartado del Análisis Interno.
- ❖ **Documentos:** de los que la entidad necesita para llevar a cabo esta inscripción.
- ❖ **Grupos de interés.**

2. EQUIPO DE TRABAJO:

Algunos de los consejos que esta publicación aporta acerca de la constitución del grupo de trabajo son los siguientes:

- ❖ Elaborar una lista de los principales apoyos o grupos de interés (por ejemplo, propietarios o responsables de gestión de los sitios, Estados Partes, organismos nacionales encargados del patrimonio, autoridades locales, comunidades locales, poblaciones indígenas, operadores turísticos, universidades y expertos);
- ❖ Comprobar si el equipo tiene miembros con conocimientos y competencias que abarquen los diversos valores del bien, idealmente también la capacidad de juzgar el bien desde una perspectiva internacional, y si dispone de redes de asesoramiento amplias;
- ❖ Velar por una composición flexible del equipo para incorporar los nuevos intereses que pudieren surgir, aunque es preferible confiar la redacción del expediente a una sola persona;
- ❖ Contemplar la posibilidad de constituir un grupo básico de trabajo encargado de la propuesta propiamente dicha y un grupo de referencia más amplio que lo sustente.
- ❖ Velar por que el equipo esté adecuadamente dirigido y tenga los miembros idóneos, una tarea bien definida y un plan de trabajo claro y realista estructurado en etapas.

3. RECURSOS FINANCIEROS:

Para llevar a cabo esta inscripción, serán necesarios una serie de recursos determinados, además de una financiación. Por ello, es recomendable que se haya realizado una estimación de los recursos que se precisarán y se confirmen las fuentes de financiación correspondientes.

Por otro lado, existe una posibilidad de solicitar una ayuda económica al Fondo del Patrimonio Mundial, que puede consultarse en el siguiente enlace:

<http://whc.unesco.org/en/funding%20o%20whc.unesco.org/fr/fonds>

f) DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL BIEN:

Con el objetivo de conocer el bien que se propone inscribir, es recomendable su perfecto conocimiento, dado que este hecho puede suponer un elemento diferenciador.

A continuación se muestran una serie de aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de esta definición del bien:

1. DETERMINACIÓN DEL VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL:

La parte central de la Propuesta de Inscripción es demostrar el Valor Universal Excepcional del bien estudiado.

Antes de comenzar con este apartado, es necesario definir el concepto:

Valor Universal Excepcional: encontrándose reconocido por el Comité del Patrimonio Mundial debido a la importancia internacional de la entidad, el Valor Universal Excepcional es aquella variable que determina que un bien se considere importante y digno de reconocimiento que supone inscribir la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial.

La presentación de este valor debe realizarse de forma breve, en un texto que incluya los siguientes apartados:

- ❖ Presentación del bien y elementos que lo integran.
- ❖ Motivos por los que se puede considerar que el bien puede tener un Valor Universal Excepcional.
- ❖ Resumen de los atributos que le conceden este carácter al bien.

Para esta determinación puede utilizarse el hecho de que la parte del Monasterio de Bocairent fue excavada en roca, que data del siglo XVI y ocupa 48 metros cuadrados de superficie.

2. DEFINICIÓN DE LOS ATRIBUTOS Y LOS RASGOS:

Una vez que el delimitado si el Valor Universal Excepcional tiene un carácter natural o cultural, es el momento de estudiar sus atributos, que son características o conjuntos de características físicas; o procesos concretos que se asocian a dichas características físicas.

Una técnica recomendada por este manual es señalar en un mapa los atributos importantes y los valores que le conceden al bien en cuestión.

3. REVISIÓN DEL VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL:

La justificación del Valor Universal Excepcional de un bien se encuentra sujeta al cumplimiento de uno de los criterios que se señalaron en el apartado anterior, aunque se recomienda que se combinen varios de ellos.

4. EVALUACIÓN DE LA AUTENTICIDAD:

Otra de las exigencias necesarias para la inclusión del bien en cuestión se encuentra directamente relacionada con su propia autenticidad, que se aplica solamente a los bienes culturales y los bienes denominados “mixtos”.

Esta autenticidad puede expresarse en los siguientes atributos:

- ❖ Forma y diseño.
- ❖ Materiales y sustancia.
- ❖ Uso y función.
- ❖ Tradiciones, técnica y sistemas de gestión.
- ❖ Localización y entorno.
- ❖ Lengua y otras formas de patrimonio inmaterial.
- ❖ Espíritu y sensibilidad.

A continuación se muestran algunas de las preguntas que podrían plantearse para la evaluación de dicha autenticidad:

Dado que la autenticidad debe valorarse teniendo en cuenta el contexto cultural al que pertenece el bien, ¿cuál es el contexto cultural?

- ❖ ¿Transmite el atributo de forma creíble y fehaciente el posible Valor Universal Excepcional del bien?
- ❖ ¿Se puede apreciar el Valor Universal Excepcional porque los atributos dan una imagen creíble y veraz de dicho valor?
- ❖ ¿En qué medida presentan o expresan los atributos el valor?
- ❖ ¿Cuáles eran las características originales del patrimonio cultural que representa el bien y cómo han cambiado a lo largo del tiempo?
- ❖ ¿Han reducido los cambios experimentados por los atributos la capacidad de entender el valor del bien?
- ❖ ¿Se ha reconstruido el bien en alguna medida? En caso afirmativo, ¿se basó en una documentación completa y detallada? ¿Se basó la reconstrucción en hipótesis? Cabe señalar que algunas veces la reconstrucción puede contribuir al valor.
- ❖ ¿Son la forma y el diseño exactos en todos los aspectos?
- ❖ ¿Se han efectuado reparaciones utilizando materiales tradicionales característicos de la cultura?
- ❖ ¿Con quién tienen que ver las tradiciones, las técnicas o los sistemas de gestión?
- ❖ ¿Han cambiado la localización o el entorno y, de ser así, porqué y en qué medida?

5. EVALUACIÓN DE LA INTEGRIDAD:

El análisis de la integridad complementa el anterior de la autenticidad, que se considera una medida en la que los atributos que transmiten el Valor Universal Excepcional se encuentran completos o intactos.

Esta integridad se manifiesta de forma que el bien en cuestión:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ Posee todos los elementos [atributos] necesarios para expresar su Valor Universal Excepcional;
- ❖ Tiene un tamaño adecuado que permite la representación completa de las características y los procesos que transmiten la importancia del bien;
- ❖ Acusa los efectos adversos del desarrollo y/o las negligencias.

Para finalizar con este apartado, señalar que algunas de las preguntas que pueden plantearse en este proceso son:

- ❖ ¿Están completos o intactos los principales rasgos y atributos del bien que confieren el posible Valor Universal Excepcional?
- ❖ ¿Posee el bien todos los elementos necesarios para expresar su posible Valor Universal Excepcional?
- ❖ ¿Tiene el bien un tamaño suficiente como para en él esté representado el conjunto de los rasgos y los procesos que le confieren su importancia?
- ❖ ¿En qué estado se encuentran los principales atributos y características del bien? ¿Están bien conservados/en buen estado?
- ❖ En el caso de los paisajes culturales, ciudades históricas y otros bienes culturales vivos, ¿subsisten y siguen siendo sólidos los procesos, relaciones y funciones dinámicas de los cuales depende su carácter distintivo?
- ❖ En el caso de los bienes naturales, ¿subsisten, siguen siendo sólidos y están reconocidos en una escala apropiada para su funcionamiento los procesos, relaciones y funciones dinámicas de las cuales dependen sus características físicas (por ejemplo, formas terrestres y hábitats)?
- ❖ ¿Sufre el bien los efectos negativos del desarrollo, la negligencia o cualquier otro proceso de deterioro?
- ❖ ¿Están controlados los eventuales procesos que provocan el deterioro?

6. ANÁLISIS COMPARATIVO:

En análisis comparativo determina si el bien propuesto entrará en la Lista del Patrimonio Mundial, y además demostrar que no hay otros bienes comparables en la misma área geocultural, para los bienes culturales; o en el resto del mundo, para los bienes naturales.

Este análisis se comienza con la combinación de los distintos atributos y rasgos que se vinculan a Valor Universal excepcional, y que se compararán con el resto.

Las fuentes de información de los bienes comparables serán las siguientes:

- ❖ Lista del Patrimonio Mundial.
- ❖ Expedientes de propuesta de inscripción, las evaluaciones de los Organismos Consultivos y las decisiones anteriores del Comité del Patrimonio Mundial sobre bienes comparables inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ Informaciones sobre bienes cuya inscripción no se ha recomendado, ya que son útiles para conocer el umbral o nivel a partir del cual la importancia del bien se considera suficiente como para reconocer su Valor Universal Excepcional.
- ❖ Listas Indicativas del mismo país y de otros países.
- ❖ Documento para bienes culturales.: *The World Heritage List, Filling the Gaps - An Action Plan for the Future* (ICOMOS, 2005a),
- ❖ Estudios temáticos de la UICN y el ICOMOS.
- ❖ Base de datos mundial sobre áreas protegidas (www.wdpa.org), para los bienes naturales.
- ❖ Inventarios preparados por otras organizaciones especializadas (como Docomomo o el TICCIH).
- ❖ Otros informes de investigación

7. REDACCIÓN DE LA DECLARACIÓN DE VALOR UNIVERSAL EXCEPCIONAL:

Preparar una Declaración Universal Excepcional consistente y rigurosa representa un paso importante en la propuesta de inscripción que se está analizando.

Esta redacción deberá cumplir los siguientes aspectos:

- ❖ Haber definido el posible Valor Universal Excepcional y determinado los atributos y rasgos que lo transmiten.
- ❖ Haber seleccionado los criterios del Patrimonio Mundial apropiados sobre la base del posible Valor Universal Excepcional definido;
- ❖ Decidir si se ha de proponer la inscripción de un bien en serie, y se debe haber justificado la elección de los componentes sobre la base del posible Valor Universal Excepcional;
- ❖ Haber evaluado y descrito la autenticidad e integridad;
- ❖ Efectuar un análisis comparativo exhaustivo y objetivo.

g) REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DEL EXPEDIENTE DE PROPUESTA DE INSCRIPCIÓN:

1. INTRODUCCIÓN:

La propuesta de inscripción debe seguir una línea coherente en lo que se refiere a su objetivo, información, argumentos y conclusiones. Además, se recomienda invitar a un experto consultor en dicha redacción.

El idioma en el que dicho informe deberá ser inglés o francés, estando redactado de una forma clara y fluida. En el caso de que esta propuesta sea redactada en castellano, es recomendable contratar un traductor especializado.

2. OBJETO:

El objeto de la propuesta de inscripción estudiada es la exposición de los siguientes preceptos de una forma lo más clara posible:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ En qué consiste el bien y cómo está documentado;
- ❖ Por qué se considera que posee Valor Universal Excepcional;
- ❖ El estado de conservación del bien y los factores que lo afectan;
- ❖ La forma en que se protegerá, conservará, gestionará, presentará y monitorizará el bien, en relación con su posible Valor Universal Excepcional.

3. SECUENCIA DE TIEMPO:

El orden en el que se realizarán los distintos procedimientos a llevar a cabo en esta presentación es el siguiente:

- ❖ Realizar las investigaciones de antecedentes necesarias;
- ❖ Elaborar un análisis comparativo;
- ❖ Elaborar la declaración de Valor Universal Excepcional, teniendo en cuenta los criterios, la autenticidad y la integridad;
- ❖ Definir los atributos relevantes;
- ❖ Definir los límites adecuados;
- ❖ Preparar la descripción;
- ❖ Preparar la historia del bien;
- ❖ Cumplimentar las partes restantes del formulario de propuesta de inscripción.

4. RESUMEN EJECUTIVO:

El Resumen Ejecutivo supondrá la primera parte del Expediente de Propuesta, siendo un elemento clave del mismo.

Es recomendable que este documento se realice al principio del proceso de elaboración, lo que permite definir claramente las ideas que se desarrollan a posteriori.

Lógicamente, la información que se expone en este documento debe corresponder con la que se presenta en la propuesta de inscripción.

5. PRESENTACIÓN DEL EXPEDIENTE:

Es muy importante que el expediente cumpla las siguientes características:

- ❖ Defina los límites propuestos del bien.
- ❖ Describa el bien.
- ❖ Exponga su historia.
- ❖ Demuestre su importancia y explique las razones por las que se considera que posee un Valor Universal excepcional.
- ❖ Demuestra de forma clara que cumple con los criterios.
- ❖ Explique su estado de conservación y la forma en la que se ha documentado.
- ❖ Desarrolle la forma en la que mantendrá el Valor Universal Excepcional a largo plazo.
- ❖ Especifique la forma en la que se presentarán o explicarán sus valores a visitantes y otras personas.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Para finalizar, se incluirán algunas recomendaciones suplementarias:

Documentos impresos:

- ❖ Deben imprimirse claramente, estar bien organizados y respetar el formato estipulado. En caso de duda, elija una presentación simple y clara, y utilice un número reducido de tipos de letra.
- ❖ Es recomendable utilizar fotografías y diagramas para ilustrar el bien y sus aspectos relacionados siempre que sea posible; elija las ilustraciones y fotografías en función de su pertinencia con respecto al bien y las cuestiones ligadas a sus valores, integridad o gestión.
- ❖ Escoger una serie de imágenes que ilustren todos los aspectos de un bien, y evite las repeticiones cuando sea posible.
- ❖ El formulario de propuesta de inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial no se presta a la elaboración de publicaciones de amplia difusión o de interés para el público en general, debido a su alto grado técnico.
- ❖ Es recomendable imprimir ejemplares suficientes de los documentos del expediente, de acuerdo con las necesidades de los grupos de interés pertinentes.
- ❖ Es indispensable distribuir y dar a conocer adecuadamente los documentos de la propuesta de inscripción entre los grupos de interés, y facilitar su acceso.

Documentos electrónicos:

- ❖ Todas las propuestas de inscripción deben estar también en formato electrónico, incluidos los anexos.
- ❖ La versión electrónica deberá realizarse a partir del fichero del documento impreso, a fin de que el formato y la numeración de las páginas sean idénticos.
- ❖ Se recomienda presentar los ficheros en Microsoft Word y Adobe PDF.
- ❖ Es necesario tener en cuenta el tamaño del fichero del documento y, evitar utilizar ficheros de imágenes innecesariamente grandes, Adaptando las imágenes a la resolución del documento.
- ❖ Evitar utilizar tipos de letra poco comunes, porque es posible que no sean compatibles en algunos ordenadores.
- ❖ Toda información adicional para completar el documento deberá presentarse en un CD-ROM.

Anexos:

- ❖ El documento principal deberá poder exponer por sí mismo los argumentos que respaldan la propuesta de inscripción y demostrar que se cumplen todos los requisitos principales relativos a la integridad, autenticidad, protección y gestión del bien.
- ❖ En la propuesta de inscripción se deberá mencionar explícitamente la pertinencia del material que figura en los anexos.
- ❖ Los anexos también se deberán presentar en formato electrónico.

Mapas

Es recomendable tener en cuenta los seis requisitos básicos siguientes sobre la adecuación de los mapas:

- ❖ Elija el tipo adecuado de mapa dependiendo de la categoría del bien que quiere representar: mapas topográficos para bienes de gran tamaño, o catastrales en el caso de bienes más pequeños.
- ❖ Los límites propuestos se deberán indicar con líneas lo más finas posibles, pero que se distingan fácilmente. Los colores no deberán cubrir elementos topográficos, y las líneas finas, aunque visibles, serán las más indicadas para marcar claramente los límites.
- ❖ Las coordenadas se deberán indicar en el mapa mediante una cuadrícula o una serie de puntos de referencia.
- ❖ Es esencial escoger la escala adecuada. Los bienes naturales y los paisajes culturales se suelen representar mejor en un mapa topográfico a escala 1:50.000, y no importa que se deba utilizar más de uno para apreciar el bien en su totalidad. Los mapas catastrales resultan en general más adecuados para los demás bienes culturales. En el caso de monumentos aislados, la escala no deberá ser inferior a 1:2.000. Además, en todos los mapas deberá figurar una escala gráfica y numérica en forma de barra.
- ❖ Los mapas y planos, incluidas sus leyendas, deberán presentarse en francés o inglés.

Una vez que se ha explicado el proceso a seguir, puede resumirse el propósito de las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia 26:

Elaborar una propuesta de inscripción del Monasterio de Bocairent en la lista del Patrimonio Mundial de la Unesco, en la categoría de bien cultural, basado en el hecho de que una parte del monasterio, de unos 80 metros cuadrados, se encuentra excavada en roca, lo que se denomina en convento rupestre.

Para finalizar, señalar que en el Anexo 2 se recoge el formulario normalizado del Convenio de Prácticas de la UPV.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Como se ha podido observar durante este apartado, el proceso de inscripción de un bien en la Lista de Patrimonio de la Humanidad de la Unesco es un proceso laborioso y largo, que normalmente suele demorar un año.

En este caso, la colaboración con la EPSA resulta una opción importante para ambas partes. En concreto, se ha pensado acceder a un convenio de prácticas para que un alumno realice un proyecto basado en la presentación de esta propuesta de inscripción.

2. TRADUCCIÓN DEL MANUAL DE REFERENCIA

Una vez que este proyecto se ha desarrollado, entonces deberá ser traducido al inglés, dado que es uno de los idiomas oficiales de la entidad. Para ello, deber contratarse a un traductor especializado.

La traducción del documento puede ser realizada por la empresa Traviatta Traducciones (<https://www.traduccionestraviatta.es>) y el precio es de 9 céntimos/página, con un mínimo de 40€, que incluye un total de 444 páginas.



Figura 195. Traviatta Traducciones

Fuente: <https://www.traduccionestraviatta.es>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

7.3 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:

Una vez que se han llevado a cabo las actuaciones anteriores y se han obtenido los siete planes de acción será necesario proceder a la priorización de los mismos.

Para ello, se ha procedido a adaptar la herramienta de estrategia empresarial y marketing estratégico de la Matriz Ansoff.

Dicha herramienta, fue creada por Igor Ansoff en el año 1957 y generalmente se utiliza para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una determinada entidad.

Por ello, se ha considerado la más adecuada para analizar dichas estrategias, la Hospedería del Monasterio de Bocairent se ha fijado unos objetivos de crecimiento concretos.

Normalmente, la Matriz de Ansoff sigue una organización similar a la anterior:



Figura 196. Ejemplo de Matriz de Ansoff

Fuente: <https://www.webyempresas.com>

Al adaptar la Matriz Ansoff al caso particular de la Hospedería de Bocairent, se cambiarán los dos ejes de coordenadas. De esta forma, el eje Y cambiará el actual “mercados” por “importancia” y “productos” y “servicios” por “urgencia”.

De esta forma, la Matriz Ansoff aplicada a las estrategias formuladas de la Hospedería del Monasterio de Bocairent:

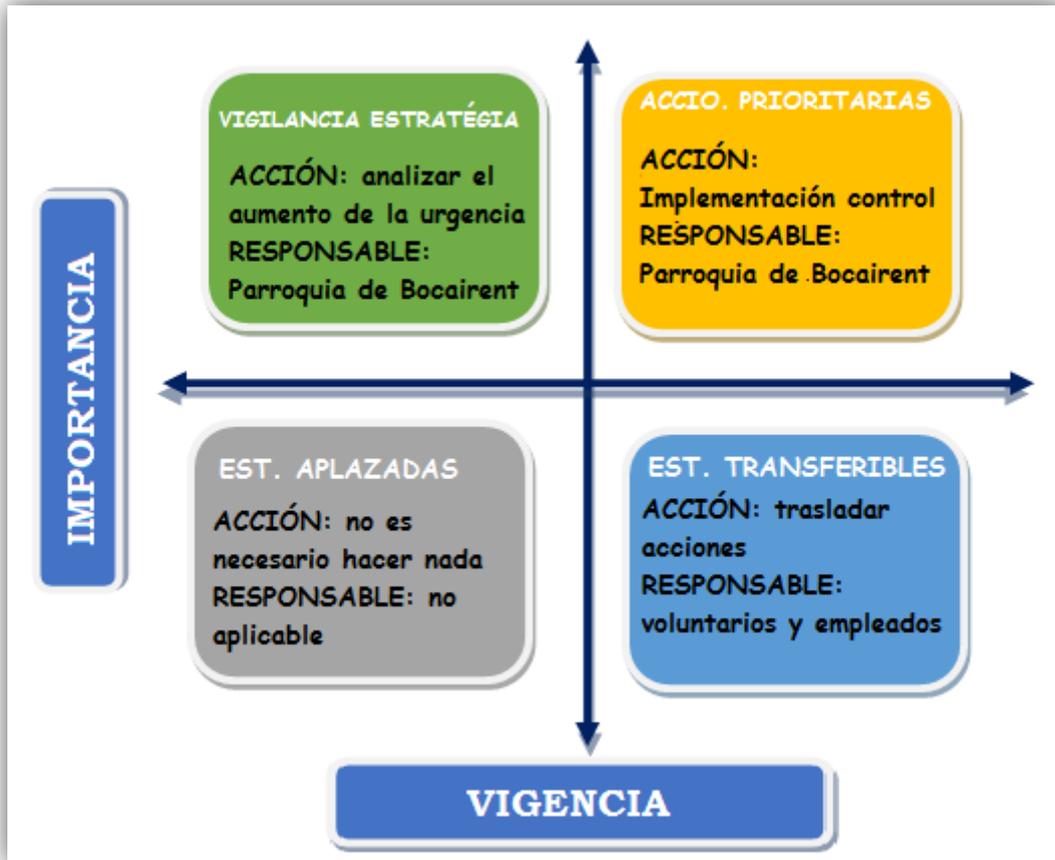


Figura 197. Aplicación de la Matriz Ansoff a las estrategias

Fuente: elaboración propia

Una vez mostrados el concepto, acciones a llevar a cabo y responsables de cada una de las categorías, será el momento de incluir las siete estrategias finales en cada una de ellas:



Figura 198. Priorización de los Planes de Acción

Fuente: elaboración propia

7.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS:

A continuación se muestra el cronograma de cada una de las estrategias, junto con el presupuesto desglosad; donde se recogerá el tiempo necesario para la aplicación de cada una de ellas, en función de cada una de las acciones concretas llevadas a cabo, y el coste total de cada una de ellas.

PLAN DE ACCIÓN	PRIMER TRIMESTRE			SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE			CUARTO TRIMESTRE			TIEMPO (Meses)	COSTE			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12					
ESTRATEGIA 10: USAR LOS FONDOS EXTERNOS PARA INSTALAR UN SISTEMA DE CALEFACCIÓN EN LAS INSTALACIONES DE LA HOSPEDERÍA																	
1. Equipos para planta baja	2 meses													13.019,60 €			
2. Equipo exterior primera y segunda planta																50.357,78 €	
3. Distribuidor modelo PURY- P700																	22.872,63 €
4. Equipos de conductores para las estancias																	959,53 €
5. Mando termostato para los equipos																	91,96 €
6. Instalación (sin contar albañilería)																	42.350,00 €
7. Tubería de cobre, cable, intercon. y accesorios																	21.175,00 €
TOTAL ESTRATEGIA 10													2 MESES	150.826,50 €			
ESTRATEGIA 12: CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS PARA LA HOSPEDERÍA DE BOCAIRENT																	
1. Llevar a cabo un convenio con la EPSA	1 mes	1 mes													- €		
2. Inscripción de la empresa en la TGSS																	45,00 €
3. Alta trabajadores en el Régimen de la S.S.																	
4. Alta de los contratos de trabajo																	
5. Comunicación apertura de trabajo																	35,00 €
6. Gastos de asesoría laboral																	25,00 €
7. Gastos de nómina																	42,00 €
8. Obtención del calendario laboral		1 mes													- €		
9. Convenio de prácticas estudiante 1																	500,00 €
10. Convenio de prácticas estudiante 2																	400,00 €
11. Salario empleado 1																	1.361,00 €
12. Salario empleado 2																	1.225,00 €
13. Salario empleado 3																	635,00 €
TOTAL ESTRATEGIA 12													3 MESES	4.223,00 €			

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

ESTRATEGIA 17. CREACIÓN DE UNA WEB Y UN SISTEMA DE RESERVAS. INCLUSIÓN DE LA HOSPEDERÍA EN PÁGINAS ESPECIALIZADAS													
1. Programa de Gestión de hoteles	1 mes												363,00 €
2. Motor de búsqueda. Página Web													834,90 €
3. Motor de reservas													406,56 €
4. Páginas web especializadas													- €
TOTAL ESTRATEGIA 17											1 MES	1.604,46 €	

ESTRATEGIA 19. OCÉANO AZUL													
1. Despertar Visual	6 meses												0
2. Exploración Visual													0
3. Estrategia Visual													930,17 €
4. Comunicación Visual													60,00 €
5. No clientes													0
6. Aplicación filtros de estrategia													0
TOTAL ESTRATEGIA 19											6 MESES	990,17 €	

ESTRATEGIA 21. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y LEGALES													
1. Instalación y mantenimiento sistema antincendios	1 mes												4.901,71 €
2. Teléfono de sobremesa		1 mes											18,03 €
3. Distintios para la placa de entrada													59,45 €
4. Placas identificativas para las habitaciones													275,00 €
5. Placas identificativas para las plantas			1 mes										54,00 €
6. Placas identificativas- miscelánea													130,00 €
7. Adaptación de planos													20,00 €
8. Fococopias de planos													20,00 €
9. Botiquín de pared				1 mes									55,60 €
10. Material de oficina (presentación documentación)													20,00 €
11. Kilometraje (viajes- presentación documentación)													26,60 €
12. Certificado Negativo denominación Social (Reg. Nombre)					1 mes								33,00 €
13. Apertura de cuenta corriente													- €
14. Constitución e inscripción de la Hospedería						1 mes							400,00 €
15. Impuesto TP AJD													120,00 €
TOTAL ESTRATEGIA 21											4 MESES	1.231,68 €	
ESTRATEGIA 26. PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD (UNESCO)													
1. Convenio de prácticas ESPSA	1 mes												300,00 €
2. Traducción de documentos del documento original al inglés		1 mes											40,00 €
TOTAL ESTRATEGIA 26											2 MESES	340,00 €	
TOTAL ESTRATEGIAS											20 MESES	160.660,55 €	

Tabla 86. Cronograma y desglose de gastos de las estrategias finales

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 8. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL A LA HOSPEDERÍA DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

CAPÍTULO 8. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL A LA HOSPEDERÍA DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT:

8.1 INTRODUCCIÓN:

Como se ha comentado en la estrategia 18 del apartado anterior, se ha decidido realizar un apartado paralelo en lo que se refiere a la Técnica del Océano Azul se refiere.

Esta técnica se aplicará tanto al servicio que aplicará la Hospedería del Monasterio de Bocairent como a sus instalaciones, y buscará desarrollar un nuevo modelo de negocio innovador, donde dicha Hospedería sea el único competidor existente en el mercado.

Es necesario señalar que normalmente esta técnica normalmente se aplica a empresas que se encuentran compitiendo en el denominado “Océano Rojo”, tanto a precios como a valor añadido.

En este caso, lo que se está buscando es precisamente el efecto contrario: que la Hospedería no llegue a entrar en este tipo de mercado y pase directamente a un Océano Azul, donde sea el único competidor.

8.2 CONCEPTO DE OCÉANO AZUL

La técnica del océano azul fue desarrollada por los autores W. Chang Kim y Renée en la publicación: *La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante (2005)*.

El objetivo fundamental de esta técnica es la reorientación de una empresa que se encuentra en una etapa de madurez o incluso de declive, aunque en este caso se va a utilizar en una entidad nueva.

Consiste en una toma de decisiones estratégicas que conduzcan el ámbito de negocio a lo que se denomina en “*Océano Azul*”, que son espacios de negocio que carecen de competencia, y donde se crea y capta una nueva demanda; ambos hechos que favorece a una estrategia que no se decante por coste o diferenciación, sino que una combinación de ambos.

Este hecho contrasta con el Océano Rojo, donde las empresas compiten con las mismas herramientas por el mismo espacio de mercado, escogiendo entre estrategias centradas en los costos o estrategias centradas en el valor añadido.



Figura 199. Océano Azul

Fuente: <https://comosevende.net/>

El siguiente cuadro muestra las características de ambas disciplinas:

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

Figura 200. Rojo VS: Océano Azul

Fuente: Management Estratégico en Entornos Globales (MBA, EPSA)

A continuación se llevarán a cabo las distintas herramientas necesarias para lograr el Océano Azul en el servicio ofrecido por la Hospedería del Monasterio de Bocairent:

8.3 DESPERTAR VISUAL:

El Despertar Visual es una de las primeras fases en la formulación de una estrategia global basada en el Océano Azul.

Las actuaciones principales de esta fase se centran en la comparación de las características del negocio con el de sus competidores inmediatos, de forma que se elabore un Cuadro Estratégico en el que se evalúa su sensación comparativa y competitiva.

Esta herramienta representa un esquema práctico, dado que aporta un primer diagnóstico de la situación de la organización.

Su objetivo principal, por tanto, es el de plasmar la situación actual de la empresa actual con respecto a la de la competencia en un mercado conocido, para entonces analizar las inversiones de los distintos actores, las variables de sobre las que compite la industria y lo que reciben los clientes.

Una vez que se ha elaborado dicho cuadro, la entidad puede analizar los aspectos de su estrategia que debería cambiar para lograr un aspecto innovador en cuanto al valor competitivo se refiere.

Tras la elaboración del cuadro estratégico del sector y su posterior análisis, es el momento de presentar el Lienzo Estratégico, donde se presenta de forma

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

gráfica la situación comparativa y competitiva de la empresa en referencia a sus competidores inmediatos.

A continuación se va a mostrar el Cuadro estratégico de la industria de Hospederías en España. Este análisis se encuentra compuesto por las siguientes conceptos:

- ❖ **Eje horizontal:** en él se encuentran las variables clave por las que se guía el sector alrededor de las que gira la competencia.
- ❖ **Eje vertical:** en este eje se recoge el nivel de lo que se ofrece a los compradores en cada una de las variables del punto anterior.
- ❖ **Curva de valor (perfil estratégico):** se trata de una representación gráfica de lo que ofrecen las empresas con respecto a unas variables clave definidas con anterioridad.

Por tanto, las variables clave que se tomarán como referencia son las siguientes:

- ❖ Total de servicios ofrecidos.
- ❖ Satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos.
- ❖ Localización (centro de la ciudad o municipio)
- ❖ Capacidad de desconexión de la rutina laboral y la familia.
- ❖ Cuidado del aspecto religioso.
- ❖ Precio.
- ❖ Espacios naturales y contacto con la naturaleza.
- ❖ Imagen de marca y conocimiento de los clientes potenciales.
- ❖ Accesibilidad de la página web.
- ❖ Presencia en páginas web especializadas
- ❖ Posibilidad de realizar la reserva (online y presencial)

Por otra parte, las empresas de la competencia que se han elegido para completar este cuadro estratégico inicial, junto con la Hospedería del Monasterio de Bocairent han sido las mismas que se incluyeron en el Grupo Estratégico 1, en el que se estudiaron las Hospederías Monásticas en área de Bocairent y sus alrededores, estudiado en el Microentorno/ Entorno Específico:

- ❖ Hospedería de Bocairent
- ❖ Hospedería de San Leonardo de Portomauro.
- ❖ Hospedería del Convento de las Clarisas y Santa Faz
- ❖ Hospedería del Monasterio de San José y Santa Ana

A continuación se mostrará la tabla comparativa con las puntuaciones asignadas a las cuatro entidades en las distintas categorías:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

	Bocairent	S.L. Portmauricio	Clarisas y Sta. Faz	S. Jose y Sta. Ana
Servicios	3	3	1	4
Capacidad	4	3	2	3
Satisfacción	0	2	0	2
Localización	4	4	3	5
Desconexión	3	3	2	2
A. Religioso	5	2	4	3
Precio	2	3	0	5
Naturaleza	3	3	2	1
Im. Marca	0	2	0	3
Página web	0	0	0	2
Web especializada	0	0	0	4
Reservas	0	4	0	4

Tabla 87. Cuadro Estratégico Inicial.

Fuente: elaboración propia

Una vez que se ha mostrado dicha situación inicial en el cuadro anterior, puede reflejarse en el siguiente gráfico:

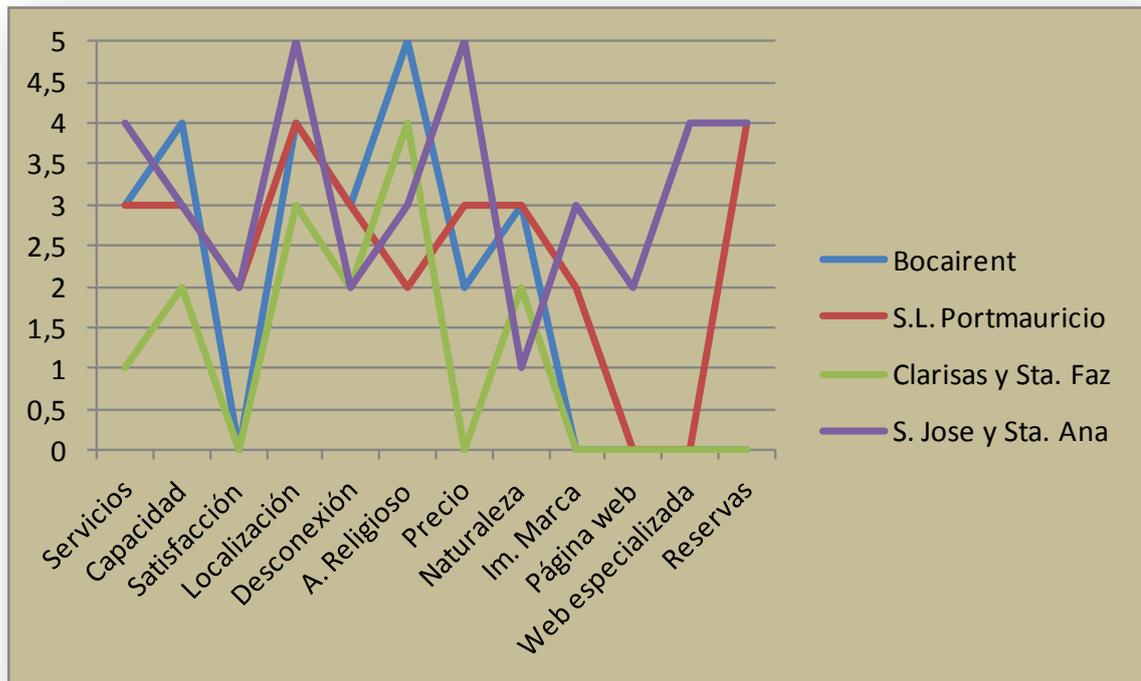


Figura 201. Situación Inicial (Representación)

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico anterior, las puntuaciones de las entidades en algunas categorías no son muy elevadas. Este hecho se debe a que dos de las Hospederías todavía se encuentran todavía en proceso de

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

adaptación, como son la Hospedería del Monasterio de Bocairent y la del Convento de las Clarisas y Santa Faz.

Por lo que respecta al resto de valoraciones, destacan, como es lógico, el aspecto religioso y la capacidad de desconexión de las entidades, además de su precio.

Por otra parte, estas entidades tienen una debilidad manifiesta en algunos aspectos de marketing y publicidad, como son la existencia de una página web, la presencia en webs especializadas y la imagen de marca de las Hospederías.

8.4 EXPLORACIÓN VISUAL:

Una vez que se ha procedido a llevar a cabo el análisis de la situación general de la Hospedería del Monasterio de Bocairent con respecto a sus principales competidores, mediante la herramienta anterior se procede a la formulación de las distintas estrategias para el servicio que va a prestar la entidad, a través de la siguiente herramienta: la *“Exploración Visual”*.

Esta herramienta consiste en la formulación de seis situaciones comparativas entre la empresa y las diferentes alternativas o vías, que son las siguientes:

- ❖ Explorar industrias alternativas.
- ❖ Explorar los grupos estratégicos de cada sector.
- ❖ Explorar la cadena de compradores.
- ❖ Explorar productos y servicios complementarios.
- ❖ Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.
- ❖ Explorar la dimensión del tiempo

Las estrategias elaboradas y planteadas en base a las seis vías anteriores tratarán de aportar un valor extra a los usuarios de la Hospedería del Monasterio de Bocairent, y profundizarán en la búsqueda de una nueva generación de valor fuera de los límites actuales del sector.

Por tanto, el éxito de su formulación depende directamente de la creatividad e innovación en lo que se refiere a la generación de nuevas formas de concebir el negocio fuera de la delimitación actual del mercado, dirigidos además a segmentos de clientes nuevos, que sean más amplios y rentables. La unión de las mejores propuestas hará posible lograr nuevas e innovadoras formas de generar valor.

Para este análisis se utilizarán las dos herramientas utilizadas en el apartado anterior: el cuadro estratégico y su representación gráfica o perfil estratégico (curva de valor), aunque en este caso particular se tomarán como referencia las siguientes variables: Hospedería de Bocairent, Promedio de la competencia y (Hospederías Grupo Estratégico 1) y la correspondiente empresa con la que se ha decidido comparar las otras dos variables.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Una vez que se ha presentado tanto el Cuadro estratégico como su correspondiente curva de valor se elaborará la Matriz ERIC, que sigue una estructura similar a la siguiente:



Figura 202. Matriz ERIC

Fuente: <https://www.pinterest.com>

Para hacer el proceso más simple, solamente se presentará el Cuadro Estratégico y Perfil Estratégico definitivos, seguidos de la Matriz ERIC correspondiente.

A continuación se mostrarán las seis vías propuestas:

a) VÍA 1. EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS:

La mayoría de las empresas no compiten únicamente con empresas de su sector, sino también con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos.

A fin de analizar la primera vía de la “Exploración Visual”, se ha seleccionado el Lago de las Siete Estrellas, un Centro de Retiro y prácticas taoístas que se encuentra a unos 30 minutos de Granada, localizado en el Valle de Leorín.



Según la propia página web del organismo, el Lago de las Siete Estrellas se encuentra situado en plena naturaleza, a medio camino entre Granada y la Costa tropical de la provincia, junto a la alpujarra granadina.

Las instalaciones de esta asociación se encuentran en un pequeño avance territorial sobre el Embalse de Béznar, proporcionando una amplia vista sobre un lago cercano.

Figura 203. Lago de las Siete Estrellas

Fuente: <http://lagodelas7estrellas.blogspot.pl>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Entre los servicios de la entidad, destacan la Sala de Meditación y Prácticas, además de varias explanadas cubiertas en las que se llevan a cabo la mayoría de las actividades de la asociación. Además de ello, dispone de piscina y un espacio en el que pueden llevarse a cabo hogueras y fuegos.

Por tanto, a continuación se va a mostrar el Cuadro Estratégico definitivo de la vía 1:

	Bocairent	Media Sector	Lago 7 Estrellas	Propuesta
Servicios	3	3	4	5
Capacidad	4	3	2	2
Satisfacción	0	1	4	4
Localización	4	4	3	0
Desconexión	3	2	5	4
A. Religioso	5	3	0	0
Precio	2	3	3	3
Naturaleza	3	2	4	0
Im. Marca	0	2	4	4
Página web	0	1	4	4
Web especializada	0	1	5	3
Reservas	0	3	3	4
Eventos				4
Retiros temáticos				5
Retiros grupales				5
Alianzas con asociaciones				4

Tabla 88. Cuadro Estratégico- Vía 1

Fuente: elaboración propia.

La representación de dichos datos en el Perfil Estratégico queda de la siguiente forma:

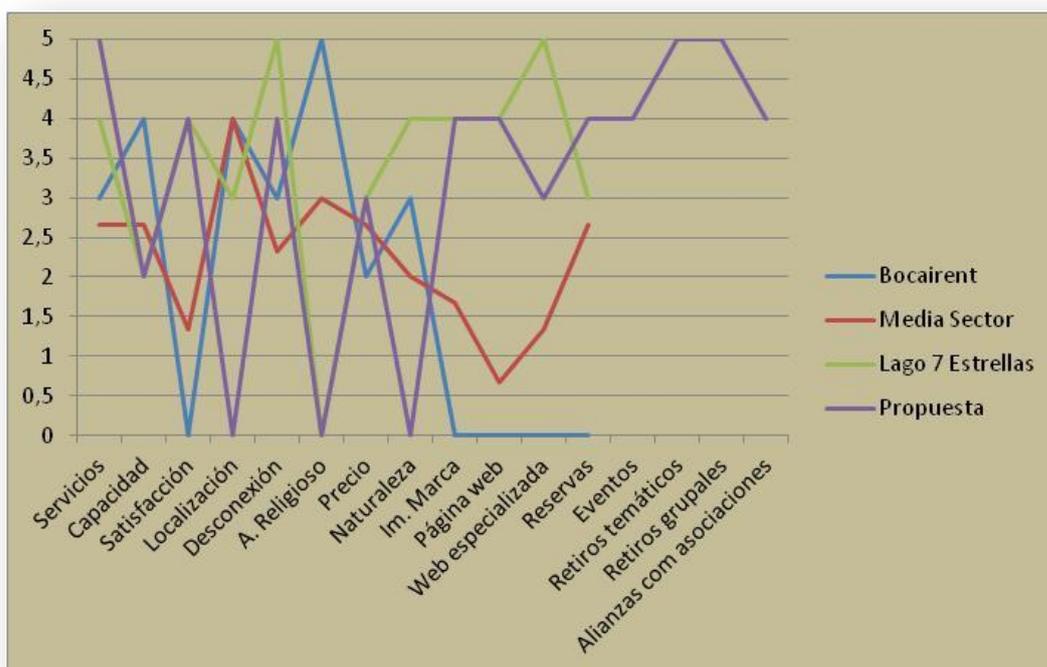


Figura 204. Perfil Estratégico- Vía 1

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La Matriz ERIC de la vía 1 muestra las variables a eliminar, incrementar, reducir y crear:

ELIMINAR	INCREMENTAR
Localización	Servicios
Aspecto religioso	Satisfacción
Naturaleza	Desconexión
	Precio
	Imagen de marca
	Página web y reservas
REDUCIR	CREAR
Capacidad	Eventos
	Retiros temáticos
	Retiros grupales
	Alianzas con asociaciones

Figura 205. Matriz ERIC- Vía 1

Fuente: elaboración propia

Las variables propuestas para crear en esta vía son:

- ❖ **Eventos:** mayor número de eventos realizados en la Hospedería, principalmente enfocados en la meditación, yoga, taoísmo, etc.
- ❖ **Retiros temáticos:** como pueden ser iniciación a la danza, meditación, taoísmo, etc.
- ❖ **Retiros grupales:** para atraer a grupos de huéspedes a la Hospedería.
- ❖ **Alianzas con asociaciones:** tanto locales como provinciales, que se dediquen al yoga, meditación y similares.

Para finalizar con esta vía, es necesario señalar su foco, divergencia y mensaje contundente:

- ❖ **Foco:** el foco de esta vía se encuentra en el hecho de poder desarrollar nuevas actividades, tanto individualmente como en grupo. Estas actividades son, principalmente yoga, meditación, taoísmo, etc.
- ❖ **Divergencia:** la Hospedería deja de lado su aspecto religioso y el contacto con la naturaleza, para centrarse en el aspecto espiritual, logrando una mayor satisfacción de los usuarios gracias al mayor número de servicios ofrecidos.
- ❖ **Mensaje central contundente:** meditación y actividades espirituales en una Hospedería Monástica.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

b) VÍA 2. EXPLORAR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE CADA SECTOR:

Como ya pudo comprobarse en el apartado del Análisis del Entorno Específico (Macroentorno), los Grupos Estratégicos agrupan empresas del mismo sector que se rigen por estrategias de negocio similares.

Es frecuente que los Grupos Estratégicos no se presten mucha atención entre sí, dado que aparentemente compiten entre sí desde el punto de vista de la oferta.

Lo más importante para crear un Océano Azul mediante la utilización de esta técnica es la identificación de la razón principal que hace que los clientes decidan cambiar de un Grupo Estratégico a otro; o incluso qué es lo que no les satisface a esos clientes de dicho Grupo Estratégico.

En este caso, se ha decidido estudiar la Casa Don Bosco, perteneciente al Grupo Estratégico 5.

La principal razón para haber seleccionado este establecimiento y analizarlo en esta segunda vía es porque tiene un marcado carácter religioso, contando con una Iglesia y una Capilla. A pesar de ello, consigue atraer cada año a un elevado número de visitantes, principalmente grupos escolares y de equipos deportivos, que se alojan en sus 54 habitaciones, que tienen una capacidad total de 165 personas.



Figura 206. Instalaciones de la Casa D. Bosco

Fuente: <https://godellea.salesianos.edu>

Entre los servicios que ofrece, destaca la Escuela de Educación Ambiental Bosco, donde es posible un conocimiento mucho más profundo y directo con el medio ambiente

Además de esta escuela, la Casa Don Bosco cuenta en sus instalaciones con un sistema de calefacción y refrigeración, ascensor, salas de estar con refrigeración, un espacio de tertulia y varias estancias adaptadas a minusválidos.

Además de ello, cuenta con dos salones, dotados con conexión a internet, proyector y medios audiovisuales, donde se llevan a cabo congresos, jornadas, seminarios y cursos de formación.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La Casa Don Bosco dispone también de pistas deportivas exteriores y una sala multiusos cubierta destinada a la celebración de diversas actividades deportivas, una sala de juegos, piscina, jardín botánico, aula taller, depuradora, estanque, anfiteatro, olivar, zona de arbolado y recreo y zona de repoblación.

A continuación se muestra el Cuadro Estratégico de esta vía:

	Bocairent	Media Sector	Casa D. Bosco	Propuesta
Servicios	3	3	5	5
Capacidad	4	3	5	3
Satisfacción	0	1	4	4
Localización	4	4	3	0
Desconexión	3	2	2	0
A. Religioso	5	3	4	5
Precio	2	3	3	3
Naturaleza	3	2	5	5
Im. Marca	0	2	4	3
Página web	0	1	5	3
Web especializada	0	1	5	3
Reservas	0	3	5	4
Grupos				4
Jardín Botánico				5
Inst. Deportivas				3
Adap. Minusvalidos				3
Zona arbolado				4

Tabla 89: Cuadro Estratégico- Vía 2

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, El Perfil Estratégico de la vía 2 luce de la siguiente forma:

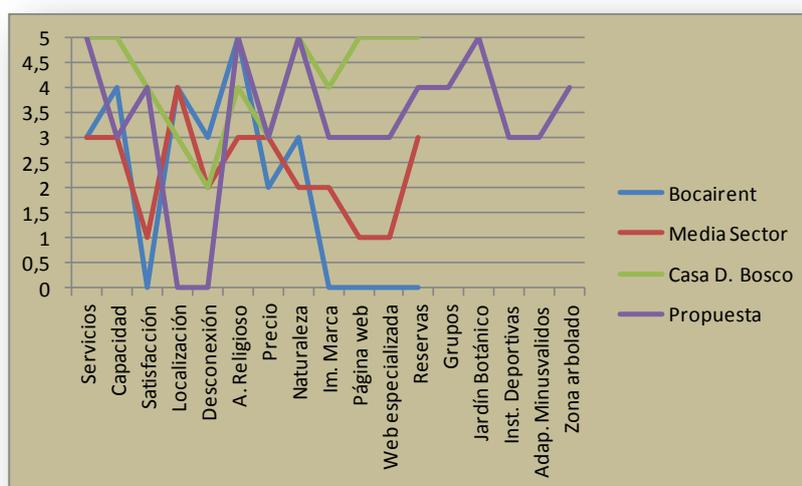


Figura 207. Perfil Estratégico- Vía 2

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por tanto, la Matriz ERIC quedará de la siguiente forma:

ELIMINAR	INCREMENTAR
Localización	Servicios
Desconexión	Satisfacción
	Precio
	Naturaleza
	Imagen de Marca
	Página Web, reservas
	Web especializada
REDUCIR	CREAR
Capacidad	Grupos
	Jardín Botánico
	Inst. Deportivas
	Adap. Minusválidos
	Zona arbolado

Figura 208. Matriz ERIC- Vía 2.

Fuente: elaboración propia

Las variables a crear en esta segunda vía son:

- ❖ **Grupos:** captación de grupos de huéspedes, preferiblemente colegios y grupos deportivos.
- ❖ **Jardín Botánico:** convertir el jardín de la Hospedería en un Jardín Botánico.
- ❖ **Instalaciones deportivas:** adaptación de parte de las instalaciones de la Hospedería para el uso deportivo por parte de sus huéspedes.
- ❖ **Adaptación para minusválidos:** mediante la instalación de rampas en la entrada y un ascensor.
- ❖ **Zona arbolado:** destinar una parte del jardín de la Hospedería a la plantación de un arbolado, preferiblemente con especies de la zona.

Ahora, solamente queda hablar de su foco, divergencia y mensaje contundente:

- ❖ **Foco:** captación de grupos de huéspedes.
- ❖ **Divergencia:** mayor captación de huéspedes de escuelas o equipos deportivos, sin dejar de lado el aspecto religioso.
- ❖ **Mensaje central contundente:** La Hospedería del Monasterio de Bocairent abre sus puertas a los grupos de huéspedes.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

c) VÍA 3. EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES:

La tercera vía se encuentra centrada en los compradores, que pagan una determinada cantidad de dinero por un bien o servicio. En algunos casos, estos compradores suponen un concepto diferente de los usuarios. Además, en algunos casos existen también líderes de opinión que puedan influir en las decisiones de consumo.

Por ello, esta vía tiene como objetivo desafiar la visión tradicional de los grupos de compradores, pudiendo ser un buen método para dar con un Océano Azul desconocido hasta el momento.

Para llevar a cabo el estudio de la cadena de compradores de la Hospedería del Monasterio de Bocairent se ha decidido recurrir al portal web especializado www.tripadvisor.com

Esta página web, que no tiene coste alguno para sus usuarios, proporciona una serie de reseñas, opiniones y contenido multimedia a partir de la opinión de los usuarios, que es de donde viene la mayor parte de la su información.



En concreto, se ha decidido recurrir al premio “*Travelers Choice*” en el apartado de atención al cliente, que en el año 2018 fue otorgado al Hotel Riad Kheirredine de Marrakech (Marruecos).

Este Hotel, que cuenta con 14 suites de carácter familiar se encuentra situado en pleno centro de la ciudad marroquí y cuenta, entre otros, con piscina exterior, conserje, servicio de lavandería, minibar, etc.

La siguiente imagen muestra una de las salas de estar del hotel:



Figura 209. Sala de Estar del Hotel Riad Kheirredine

Fuente: www.tripadvisor.com

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se mostrará el Cuadro Estratégico Final de la tercera vía:

	Bocairent	Media Sector	Riad Kheirredine	Propuesta
Servicios	3	3	5	4
Capacidad	4	3	2	2
Satisfacción	0	1	5	4
Localización	4	4	4	0
Desconexión	3	2	2	0
A. Religioso	5	3	0	0
Precio	2	3	1	3
Naturaleza	3	2	1	2
Im. Marca	0	2	5	4
Página web	0	1	5	3
Web especializada	0	1	5	3
Reservas	0	3	5	3
Patio interior				4
Piscina				3
Terraza				4
Familias				5
Despertador				4

Tabla 90. Cuadro Estratégico- Vía 3

Fuente: elaboración propia

Una vez que se ha mostrado dicho cuadro estratégico, es el momento de su representación en el Perfil Estratégico:

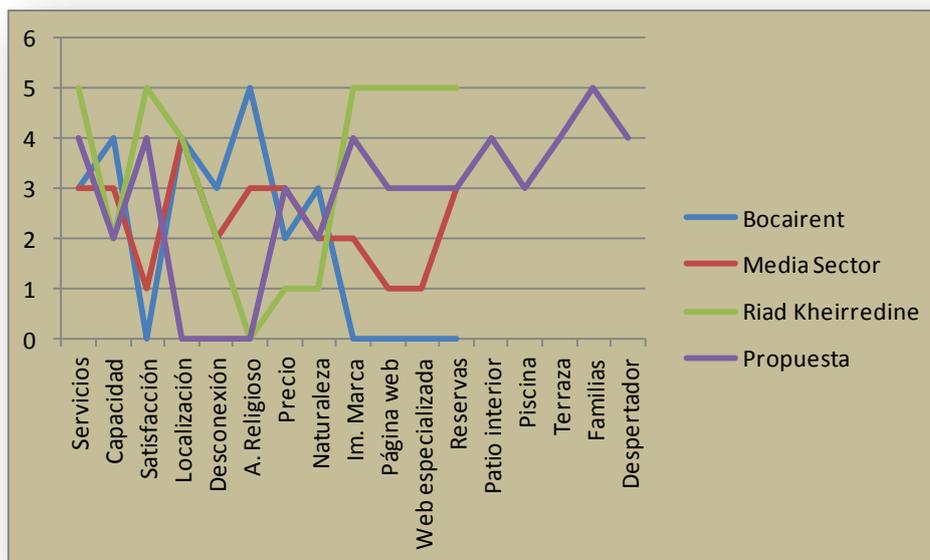


Figura 210. Perfil Estratégico- Vía 3

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Una vez que se han mostrado tanto el Perfil Estratégico como su representación, se elaborará la Matriz ERIC de la tercera vía:

ELIMINAR	INCREMENTAR
Localización	Servicios
Desconexión	Satisfacción
Aspecto Religioso	Precio
	Imagen de marca
	Página web, reservas
	Web especializada
REDUCIR	CREAR
Capacidad	Patio Interior
Naturaleza	Piscina
	Terraza
	Familias
	Despertador

Figura 211. Matriz ERIC- Vía 3

Fuente: elaboración propia

Por tanto, las variables a crear en esta vía son:

- ❖ **Patio interior:** acondicionar las instalaciones del patio interior de la Hospedería para que los huéspedes puedan disfrutar de un tiempo de descanso y desconexión.
- ❖ **Piscina:** instalar una piscina en el jardín de la Hospedería.
- ❖ **Terraza:** acondicionar una parte del jardín de la Hospedería para instalar una terraza.
- ❖ **Familias:** captar a familias como huéspedes potenciales. Acondicionar algunas de las habitaciones para recibir estas familias.
- ❖ **Despertador:** proporcionar el servicio de despertador (*Wake up calls*) a los huéspedes que así lo requieran.

Por último, el foco, la divergencia y el mensaje contundente de esta vía son:

- ❖ **Foco:** mejora de los servicios ofrecidos a los usuarios para asemejar su experiencia a la que se tiene en un hotel.
- ❖ **Divergencia:** aumento del precio total, debido al coste de mantener dichos servicios: terraza, piscina, patio interior, etc.
- ❖ **Mensaje central contundente:** los servicios proporcionados por la Hospedería pueden ser como los del mejor hotel de 2018 según Tripadvisor.

d) VÍA 4. EXPLORAR PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:

El producto complementario por excelencia de la Hospedería en particular y de cualquier establecimiento hotelero en general es un restaurante.

Al igual que el punto anterior, se ha decidido recurrir al portal *Tripadvisor* para elegir la entidad a estudiar.

El restaurante escogido para ello ha sido La Cuina Restaurant, el Restaurante que aparece como primero en la lista de los restaurantes en Ontinyent.

Se trata de un gastrobar, que se encuentra situado en pleno centro de la localidad, y que se encuentra enfocado en la cocina Mediterránea Europea, Española, Asiática, y Fusión, aunque también tiene opciones veganas y sin gluten.

Un aspecto que destaca en este restaurante es la celebración de noches temáticas, siendo una de ellas la del jueves, donde se sirve un menú degustación japonés al precio de 32 euros.



Figura 212. La Cuina Restaurant

Fuente:

<http://www.restaurantlacuina.com/>

El Cuadro Estratégico quedará de la siguiente forma:

	Bocairent	Media Sector	La Cuina Restaurant	Propuesta
Servicios	3	3	4	5
Capacidad	4	3	4	4
Satisfacción	0	1	5	4
Localización	4	4	5	4
Desconexión	3	2	1	0
A. Religioso	5	3	0	0
Precio	2	3	1	3
Naturaleza	3	2	0	2
Im. Marca	0	2	5	4
Página web	0	1	5	4
Web especializada	0	1	5	4
Reservas	0	3	0	0
RR.SS.				4
Blog				4
Equipo				5
Solidaridad				5
Eventos				3

Tabla 91. Cuadro Estratégico- Vía 4

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por su parte, el Perfil Estratégico de la vía 4 se muestra a continuación:

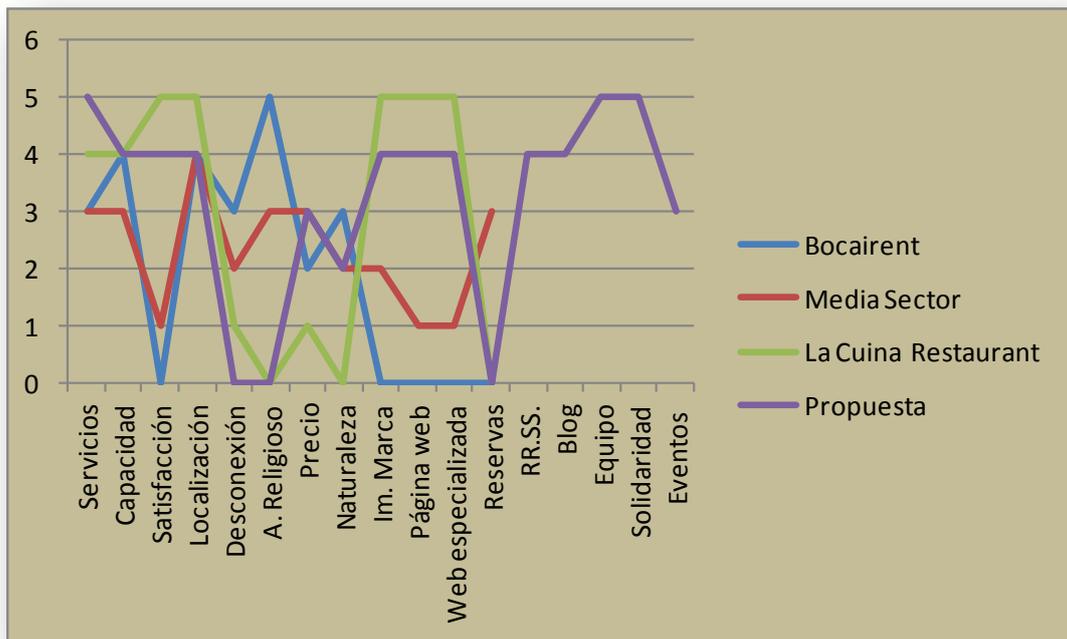


Figura 213. Perfil Estratégico- Vía 4

Fuente: elaboración propia

La siguiente imagen muestra la Matriz ERIC de la cuarta vía:

ELIMINAR	INCREMENTAR
Desconexión	Servicios
Aspecto religioso	Satisfacción
Reservas	Precio
	Imagen de marca
	Página web
	Web especializada
REDUCIR	CREAR
Naturaleza	RR.SS.
	Blog
	Equipo
	Solidaridad
	Eventos

Figura 214. Matriz ERIC- Vía 4

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por tanto las variables a crear en esta vía serán:

- ❖ **Redes Sociales (RR.SS.):** abrir cuenta en distintas redes sociales en las que promocionar el producto: Twitter, Facebook, Instagram, etc. Crear una cuenta en Tripadvisor en la que los usuarios puedan valorar los servicios recibidos y compartir su experiencia, además de publicar contenido multimedia. Compartir las opiniones de los usuarios en la página web de la Hospedería.
- ❖ **Blog:** abrir un blog en el que se compartan tanto las novedades de la entidad como las del sector.
- ❖ **Equipo:** hacer visible los componentes del equipo en la página web y en Hospedería, tanto del equipo directivo como del resto de los empleados. Compartir contenido multimedia de ellos en la página web y Redes Sociales.
- ❖ **Solidaridad:** destinar una parte del precio que los usuarios pagan por hospedarse en la Hospedería a proyectos solidarios en la zona de Bocairente y sus alrededores. Compartir contenido multimedia acerca de estas acciones tanto en la página web de la entidad como en sus Redes Sociales.
- ❖ **Eventos:** llevar a cabo eventos en determinados días de la semana, por ejemplo cursos de yoga los jueves por la tarde, y similares.

Para finalizar con la cuarta vía, se mostrará el foco, divergencia y mensaje contundente de la misma:

- ❖ **Foco:** Redes Sociales y formas de comunicación ente la Hospedería y sus usuarios.
- ❖ **Divergencia:** mejorar la forma en la que se presentan los servicios de la Hospedería mediante la ampliación de los instrumentos de comunicación utilizados.
- ❖ **Mensaje central contundente:** hacer cosas, comunicarlas y recibir *feedback*. Los usuarios forman parte de la experiencia de la Hospedería.

e) VÍA 5. EXPLORAR EL ATRACTIVO FUNCIONAL O EMOCIONAL PARA LOS COMPRADORES

La quinta vía se encuentra centrada en el atractivo funcional que el producto proporciona a los compradores de la marca.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La mayoría de empresas que compiten en el mercado, lo hacen en función del precio y la función que desempeñan, lo que supone un atractivo principalmente racional del bien o servicio.

La diferencia puede aparecer en el momento que las empresas se encuentren dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de la industria.

Para ello, se ha decidido tomar como referencia el ejemplo aportado por las transparencias de la asignatura Management en Entornos Globalizados: el Starbucks.

De sobra conocida, Starbucks es una empresa norteamericana que se dedica a la compra, preparación y venta de café, entre otras.

Lo novedoso se esta empresa fue que transformó la industria de las cafeterías, dado que centró sus esfuerzos en la experiencia de los clientes al tomar café, té o uno de sus pasteles, sin dejar de lado la calidad de sus productos.

De esta forma, muchos usuarios deciden pagar el extra que supone tomar un café en Starbucks, al considerar que los servicios recibidos son mayores que en otro establecimiento.

A continuación se muestra el Cuadro Estratégico de esta vía:



Figura 215. Logo de Starbucks

Fuente: www.starbucks.com

	Bocairent	Media Sector	Sturbucks	Propuesta
Servicios	3	3	5	4
Capacidad	4	3	3	0
Satisfacción	0	1	5	4
Localización	4	4	4	4
Desconexión	3	2	1	4
A. Religioso	5	3	0	3
Precio	2	3	1	3
Naturaleza	3	2	1	1
Im. Marca	0	2	5	3
Página web	0	1	5	3
Web especializada	0	1	0	0
Reservas	0	3	0	0
Logo				5
Colores corporativos				4
Música relajada/ católica				3
Productos propios				4
Email marketing				3

Figura 216. Cuadro Estratégico- Vía 5

Fuente: elaboración propia

Una vez que se ha mostrado el cuadro Estratégico Anterior, es el momento de pasar a su representación gráfica:

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

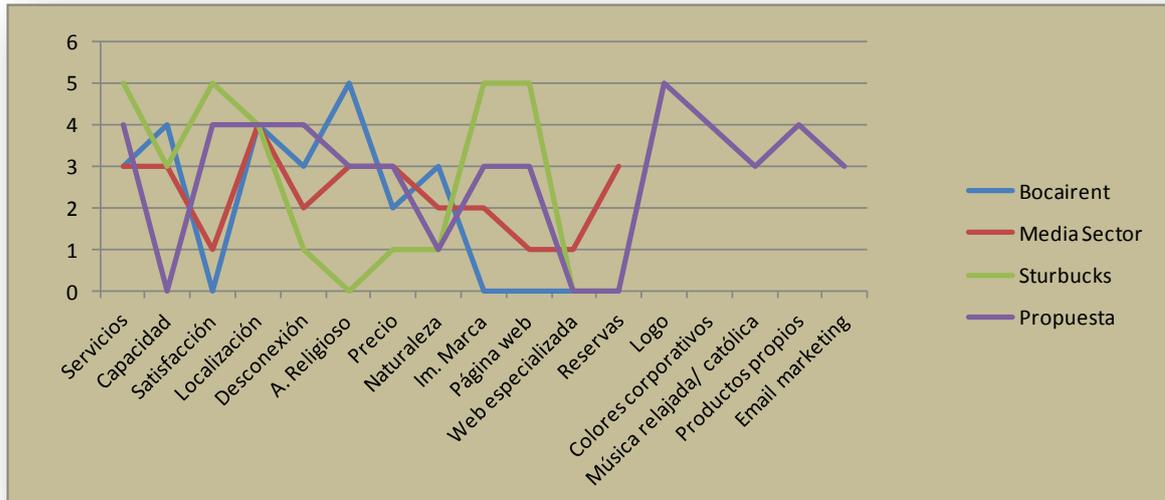


Figura 217. Perfil Estratégico- Vía 5

Fuente: elaboración propia

A continuación se mostrará la Matriz ERIC de dicha vía:

ELIMINAR	INCREMENTAR
Capacidad	Servicios
Web especializada	Satisfacción
Reservas	Desconexión
	Precio
	Imagen de marca
	Página web
REDUCIR	CREAR
Naturaleza	Logo
Ambiente religioso	Colores corporativos
	Música
	Productos propios
	Email marketing

Figura 218. Matriz ERIC- Vía 5

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Las variables a crear en la quinta vía, explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores, serán las cinco siguientes:

- ❖ **Logo:** crear un logo para la Hospedería, un logo que reúna distintos aspectos, como la misión, visión y valores de la Hospedería, sus idea de negocio, carácter religioso y espiritual, etc.
- ❖ **Color corporativo:** establecer un color corporativo para la Hospedería, que se encuentre presente tanto en la parte online como en las instalaciones físicas. Este color puede ser el blanco. Para la Iglesia Católica, el color blanco representa a Dios. Simboliza la alegría, pureza, tiempo de júbilo y la paz. Se utiliza además durante el Tiempo de Pascua y el de Navidad. Mientras, para otras fuentes, este color se asocia con la, inocencia, limpieza, ligereza, juventud, suavidad.
- ❖ **Música:** instalar un sistema que reproduzca música ambiente que favorezca el rezo, la meditación y la relajación de los huéspedes en determinadas estancias, como pueden ser la biblioteca, la sala de estar, el patio interior, e incluso alguno de los pasillos y la recepción.
- ❖ **Productos propios:** venta de productos propios elaborados por el personal de la Hospedería, como pueden ser dulces, licores, y similares.
- ❖ **Email marketing:** utilizar herramientas de email marketing con el fin de fidelizar a los clientes de la Hospedería.

Para finalizar con este apartado, es necesario estudiar el foco, la divergencia y el mensaje central contundente de la vía 5:

- ❖ **Foco:** crear una imagen de marca y mejorar la satisfacción de los clientes con el servicio recibido.
- ❖ **Divergencia:** no es necesario aparecer en páginas web especializadas para captar clientes y fidelizarlos.
- ❖ **Mensaje central contundente:** convertir a nuestros clientes en fieles del producto, conseguir que repitan su estancia en la Hospedería del Monasterio de Bocairent.

f) EXPLORAR LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO:

Como se ha explicado, el *Dream Society* es un fenómeno relativamente reciente que supone una influencia importante en distintas industrias, entre ellas la industria turística.

Este fenómeno, que se encuentra basado en el hecho de que el cliente que contrata los diferentes servicios experimente situaciones y experiencias excepcionales y que provoquen en él distinto tipo de sentimientos, es posible que influya en los años venideros en lo que respecta al turismo.

Dado que esta vía explora nuevas oportunidades en las tendencias actuales, se ha tomado como base dicha tendencia del *Dream Society*.

Para ello, se ha realizado un estudio en los hoteles que proporcionan una experiencia totalmente novedosa y se ha decidido estudiar el caso del hotel Kokopelli's Cave, cuyas instalaciones se encuentran excavadas, a unos 70 metros de profundidad.



Figura 219. Instalaciones de hotel Kokopelli's Cave

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

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se muestra el Cuadro Estratégico de la última vía:

	Bocairent	Media Sector	Kokopelli's Cave	Propuesta
Servicios	3	3	2	2
Capacidad	4	3	3	3
Satisfacción	0	1	4	4
Localización	4	4	2	0
Desconexión	3	2	5	5
A. Religioso	5	3	0	0
Precio	2	3	4	4
Naturaleza	3	2	4	4
Im. Marca	0	2	5	4
Página web	0	1	5	4
Web especializada	0	1	5	4
Reservas	0	3	4	4
B&B				4
Experiencia austera				5
1 habitación en una cueva				5
Terraza alta				5
Excursiones a la montaña				3

Tabla 92. Cuadro Estratégico- vía 6

Fuente: elaboración propia

Una vez elaborado el Cuadro Estratégico, puede realizarse el Perfil Estratégico:

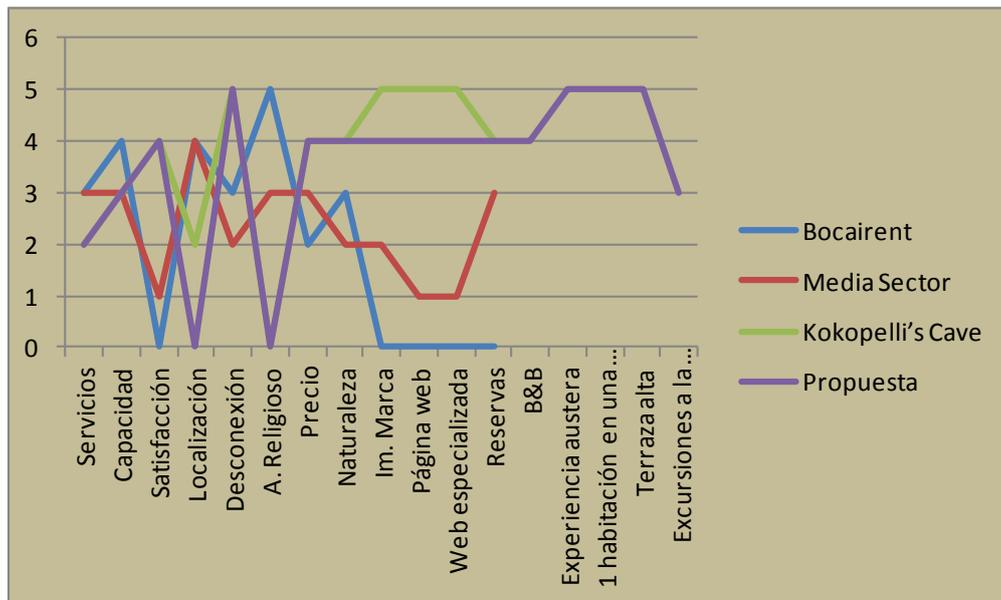


Figura 220. Cuadro Estratégico- Vía 6

Fuente: elaboración propia

A continuación aparecerá la Matriz ERIC DE la vía 6:

ELIMINAR	INCREMENTAR
Localización	Satisfacción
Aspecto religioso	Deconexión
	Precio
	Naturaleza
	Imagen de marca
	Página web y reservas
	Webs especializadas
REDUCIR	CREAR
Servicios	B&B
Capacidad	Experiencia austera
	Habitación cueva
	Terraza alta
	Excursiones a la montaña

Figura 221. Matriz ERIC- Vía 6

Fuente: elaboración propia

Por tanto, las variables a crear en esta vía son las siguientes:

- ❖ **Bed and breakfast:** incluir el desayuno en la estancia tipo B&B.
- ❖ **Experiencia austera:** lograr una experiencia lo más austera posible.
- ❖ **Habitación cueva:** aclimatar una habitación en una cueva, que sirva para atraer clientes.
- ❖ **Terraza alta:** aclimatar una terraza en la parte elevada del Monasterio, desde la que los huéspedes puedan relajarse y disfrutar de las vistas.
- ❖ **Excursiones a la montaña:** organizar excursiones a las montañas de la zona para los huéspedes.

Para finalizar con la vía 6, es necesario hacer referencia al foco, divergencia y mensaje central contundente:

- ❖ **Foco:** ofrecer una experiencia totalmente innovadora a los huéspedes.
- ❖ **Divergencia:** la experiencia disfrutada en la Hospedería del Monasterio de Bocairent será mucho más austera y relajada.
- ❖ **Mensaje central contundente:** ¡Desconecte de su rutina diaria en una habitación excavada en una cueva rupestre de un Monasterio!

8.5 ESTRATEGIA VISUAL:

Una vez se han llevado a cabo las seis vías anteriores no ha sido posible decantarse solamente por una de ellas. Por ello, la vía definitiva que pretenderá convertirse el servicio ofrecido por la Hospedería del Monasterio de Bocairent en un Océano Azul será una mezcla entre las seis anteriores.

Para ello se van a presentar las distintas alternativas en la siguiente tabla, para seleccionar las que se consideran más adecuadas para la futura estrategia final:

VARIABLES A CREAR	
VÍA 1	VÍA 4
Eventos (yoga y taoísmo)	Redes Sociales
Retiros temáticos	Blog
Retiros grupales	Importancia equipo RR.SS.
Alianzas asociaciones	Solidaridad
	Eventos fijos
VÍA 2	VÍA 5
Grupos (religiosos y deportivos)	Logo
Jardín Botánico	Colores corporativos
Instalaciones deportivas	Música
Adaptación (minusválidos)	Productos propios
Zona de arbolado	Email marketing
VÍA 3	VÍA 6
Acondicionar patio interior	B&B
Piscina	Experiencia Austera
Terraza en el jardín	Habitación cueva
Habilitar habitaciones familias	Terraza alta
Servicio despertador	Excursiones

Tabla 93. Tabla resumen- variables a crear

Fuente: elaboración propia

Como se ha comentado, la estrategia se centrará en torno a la experiencia proporcionada por la Hospedería del Monasterio de Bocairent y favorecer una interacción de los usuarios con la propia entidad.

En el caso de la vía definitiva se van a analizar las mismas herramientas que se analizaron en las seis vías anteriores. En el caso de la industria con la que compararse, se ha escogido el Hotel Rural Masía la Mota, que se encuentra junto al Parque Natural de la Font Roja, en el municipio de Alcoy.



Figura 222. Hotel Rural Masía la Mota

Fuente: <https://www.escapadarural.com>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se mostrará el Cuadro Estratégico de dicha vía definitiva:

	Bocairent	Media Sector	Masía la Mota	Propuesta
Servicios	3	3	2	4
Capacidad	4	3	2	5
Satisfacción	0	1	3	4
Localización	4	4	2	0
Desconexión	3	2	4	4
A. Religioso	5	3	0	0
Precio	2	3	4	3
Naturaleza	3	2	5	0
Im. Marca	0	2	4	5
Página web	0	1	3	4
Web especializada	0	1	4	5
Reservas	0	3	4	3
Retiros temáticos, grupos			0	3
RR.SS.			3	4
Blog			5	5
Logo			5	5
Colores corporativos			5	5
Email marketing			2	4
Experiencia austera			1	4
Habitación en cueva			0	5

Tabla 94. Cuadro Estratégico.- Vía definitiva

Fuente: elaboración propia

La representación de este cuadro Estratégico queda de la siguiente forma:

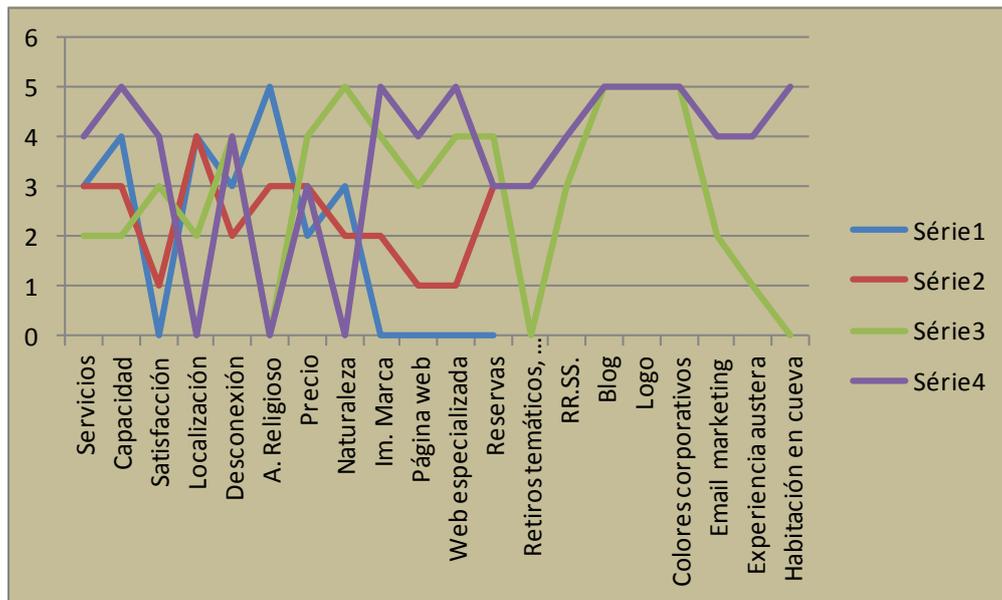


Figura 223. Cuadro Estratégico- Vía definitiva

Fuente: elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Por su parte, la Matriz ERIC de esta vía definitiva muestra las siguientes variables:

ELIMINAR	INCREMENTAR
Localización	Capacidad
Aspecto religioso	Satisfacción
Naturaleza	Deconexión
	Precio
	Imagen de marca
	Página web y reservas
	Web especializada
REDUCIR	CREAR
Servicios	Retiros temáticos, grupos
	RR.SS.
	Blog
	Logo
	Colores corporativos
	Email marketing
	Experiencia austera
	Habitación en una cueva

Figura 224. Matriz ERIC- Vía definitiva

Fuente: elaboración propia

Las variables a crear ya se han explicado en la vía correspondiente. Por ello, a continuación se va a explicar en qué consiste la vía central, mediante la que se pretende alcanzar el Océano Azul correspondiente.

La idea central, sobre la que se gira toda la propuesta es el hecho de habilitar una estancia de la cueva del monasterio, de la parte rupestre, para realizar diversas actividades en ella, entre otras los mencionados retiros grupales y temáticos, aunque podrían llevarse a cabo muchas más.

Actualmente, esta parte rupestre del Monasterio de Bocairent luce de la siguiente forma:



Figura 225. Parte rupestre- Monasterio de Bocairent

Fuente: visita realizada el 5/07/2017

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Si se considera conveniente y fuera viable; y si existe una demanda suficiente, podría incluso adaptarse esta zona para albergar huéspedes en ella.

Una vez que se haya adaptado esta zona, el resto de las acciones propuestas en esta vía definitiva se encuentran alrededor de este hecho, además del carácter austero de sus instalaciones en general.

La idea es que el hecho de que la Hospedería de Bocairente disponga de una parte rupestre atraiga a un mayor número de visitantes, tanto a la propia Hospedería como al museo del monasterio, de una forma similar a la que acontece en el caso de la Sagrada Familia y Barcelona, donde este monumento la ha hecho mundialmente reconocida.

Para acondicionar esta sala, deberá comprarse cierto mobiliario, como puede ser varios bancos de meditación, tapices para el suelo y algún elemento decorativo para las paredes e incluso para el suelo.

El mobiliario que se ha pensado más apropiado para la adaptación de esta zona es el siguiente:



Banco de meditación: sería recomendable adquirir cuatro de ellos, preferiblemente de tipo zen (banco seiza). Estos bancos pueden adquirirse en: www.todoyoga.net

Jardín Zen: pequeño jardín Zen decorativo (25 cm x 25 cm x 2 cm). Un Jardín Zen como el de la fotografía puede comprarse en: www.amazon.es



Puf redondo tatami: alfombra yoga Zafu Mat Wicker (40 cm). Este mobiliario puede adquirirse en la siguiente página web: <https://www.newchic.com>



Alfombra: alfombra ADAMA- Sklum PrivateFloor (0.5 cm x 60 cm x 130 cm). Una alfombra como la de la imagen de la derecha puede comprarse en la página web: <https://www.superestudio.pt>



Como puede observarse en la imagen anterior, esta estancia dispone actualmente de iluminación, por lo que podría utilizarse la que ya existe. En todo caso, sería recomendable comprar algunas lámparas que den a la estancia un carácter más íntimo y espiritual.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A partir de este hecho, el resto de acciones llevadas a cabo:

Creación de una cuenta en las Redes Sociales: donde se pueda promocionar el producto, y las distintas actividades que se llevan a cabo en las Hospedería, puedan ofrecerse descuentos y promociones, y se produzca una interacción con el público. Aunque no sea una red social en sí, sería importante que la Hospedería abra una cuenta en el portal web Tripadvisor, donde los usuarios puedan compartir su experiencia, que pueda servir para que otros potenciales clientes la conozcan y acaben visitándola.

Crear una cuenta en estas entidades es totalmente gratuito, y sencillo, solamente se necesita disponer de un correo electrónico y seguir los pasos necesarios en cada una. Lo que sí será necesario es una actualización periódica y una creación de contenidos, algo a lo que pueden dedicarse los empleados de la Hospedería.

Elaboración de un Blog: la gran mayoría de las Hospederías Monásticas, por no decir todas, carecen de un Blog. Esta herramienta podría ser fundamental para la Hospedería del Monasterio de Bocairent, dado que en ella podría recoger tanto las novedades del sector como las suyas propias, y además tratar otros muchos temas, como vida espiritual y religiosa, cocina, elaboración de dulces y pastas, etc.

El diseño de un blog es totalmente gratuito, y al igual que las Redes Sociales, solamente se requiere un correo y una cierta dedicación. El soporte que se ha creído más adecuado para la creación de este blog es el portal web <https://www.blogger.com> o <https://es.wordpress.com/>

Según la página web <https://www.antevenio.com> las ventajas de ambas herramientas de creación de un blog son las siguientes:

WORDPRESS	BLOGGER
Facilidad de uso	Gratuito
Gratuito	Facilidad de uso
Servicio de atención al cliente	Posibilidad de elaborar varios Blogs
Posibilidad uso aplicación móvil	Acceso a otros productos de Google
Ayuda en la posición de contenidos	No requiere conocimientos técnicos

Tabla 95. Ventajas de Wordpress y Blogger

Fuente: elaboración propia, en base a los datos de <https://www.antevenio.com>

Crear un logo y comenzar a usar unos colores corporativos: al igual que el punto anterior, la mayoría de Hospederías Monásticas carecen de logo y colores corporativos. Este hecho podría resultar fundamental, dado que ayudará a la construcción de la imagen de marca de la entidad y al conocimiento de un mayor número de potenciales clientes.

Para la creación del logo podría utilizarse algo relacionado con la parte rupestre y el hecho de que se haya acondicionado una parte del mismo para distintos fines. Por su parte, el color escogido puede ser el blanco, que como se señaló anteriormente simboliza, entre otros, la alegría, pureza, tiempo de júbilo y la paz. Además, la Iglesia Católica lo asocia con la figura de Dios.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

La empresa que se encarga de realizar estos servicios, que pueden consultarse en su página web (<https://nubeser.com>) es Nubeser Soluciones.

En concreto, los servicios que podrían contratarse en este caso serían:

- ❖ Diseño logotipo *basic*.
- ❖ Estudio cromático de marca.



Figura 226. Icono de Nubeser Soluciones

Email marketing: el email marketing es un de las herramientas más utilizadas dentro del marketing online. Se utiliza para muchos cometidos distintos, aunque en la entidad estudiada podría servir, principalmente, para la generación de contenidos, mantener un contacto directo con los huéspedes, informarles de las novedades de la Hospedería, etc.

Fuente: www.linkedin.com

Este servicio podría contratarse también mediante la empresa mencionada anteriormente, que dispone de un plan denominado Email Marketing Basic entre su catálogo de productos.

8.6 COMUNICACIÓN VISUAL:

La comunicación visual se define como el medio que describe la transmisión de una determinada información e ideas, de forma que el receptor de la misma pueda percibirla solamente con la vista.

En el caso concreto, podrían utilizarse algunos recursos propuestos en otras estrategias, como la página web, o incluso los que se han propuesto en esta vía definitiva, para dar a conocer dichas novedades.

La propia herramienta de email marketing distribuiría la información entre los usuarios potenciales de la Hospedería, una información que también podría ser publicada en las distintas Redes Sociales de la Entidad.

Los propios empleados y voluntarios de la Hospedería podrían dedicarse a esta comunicación y gestión de contenido, dado que se les presupone un conocimiento previo de determinadas herramientas de social media y una capacidad de llevar a cabo dicha creación de contenidos.

En el caso de que dicha labor se considere insuficiente, o se decida ir un paso más allá, existe la posibilidad de organizar un concurso online a través de Redes Sociales, en el que los usuarios de las mismas diseñen un anuncio para promocionar la Hospedería y dar a conocer el hecho de que cuente con una estancia en una cueva rupestre, que puede destinarse a distintas actividades.



El ganador de este concurso puede recibir un descuento en una estancia gratuita en la Hospedería, con acceso a todos sus servicios.

Otra opción también sería recurrir a la colaboración con la EPSA, para buscar ideas nuevas y lograr una nueva forma de promocionar los servicios de la Hospedería.



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA
CAMPUS D'ALCOI

En la asignatura Management Estratégico en Entornos Globalizados, los alumnos estudian todos los años un conjunto de empresas de la zona, para aplicar las técnicas de Océano Azul sobre ellas, después de haber realizado un análisis de las mismas.

8.7 NO CLIENTES:

Uno de los principios de la estrategia del Océano Azul es el de ir más allá de la demanda existente, hecho que aumenta el riesgo de escala que se encuentra asociado con la creación de un nuevo mercado, además de aumentar la posible demanda que puede tener un bien o servicio.

Una de las formas de conseguir este objetivo es centrar los esfuerzos de la empresa en los denominados “No clientes” de la empresa, para intentar atraer a un nuevo flujo de clientes de los que la entidad carecía hasta ese momento, de forma que dicha demanda aumente.

Además de ello, otro aspecto interesante es el de aprovechar los aspectos que los clientes tienen en común entre ellos para el propio beneficio de la empresa, en lugar de centrarse en la segmentación de dichos clientes.

A nivel teórico, los NO-clientes pueden dividirse en tres niveles:

Primer nivel: se trata aquellos que se encuentran situados al borde del mercado. Suelen consumir de vez en cuando el producto hasta que el mercado les ofrece una alternativa más adecuada y que se ajusta mejor a sus preferencias y necesidades. En el momento que la encuentran, cambian su hábito de compra hacia esta nueva alternativa.

Segundo nivel: se trata de aquellos clientes que se niegan a consumir las ofertas de la industria. Es decir, personas que se muestran reacias a esa industria o ese tipo de producto bien porque no lo utilizan o bien se encuentra fuera de su alcance.

Tercer nivel: son aquellos que desconocen totalmente tanto el mercado como oferta. Son los clientes más alejados del mercado ya que no se han planteado poder necesitar incluso consumir el producto o servicio.

El siguiente gráfico muestra estos tres niveles de una forma mucho más visual:

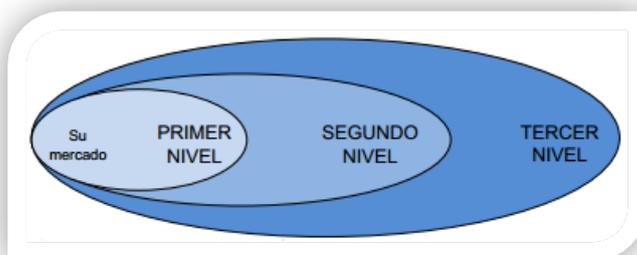


Figura 227. Tres niveles de no clientes

Fuente: Management Estratégico en Entornos Globales (MBA, EPSA)

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

A continuación se analizarán estos tres niveles de NO Clientes:

1. PRIMER NIVEL:

Dado que la Hospedería del Monasterio de Bocairent todavía no se encuentra operativa, es complicado que este tipo de clientes existan.

Por ello, se ha decidido que estos clientes sean aquellos que conocen la existencia del producto de Hospedería Monástica en se han alojado con anterioridad en este tipo de entidades en otros puntos de la geografía española.

Es posible que estos clientes fueran los primeros que decidieran alojarse en la Hospedería del Monasterio de Bocairent, aunque puede ser que decidan cambiar a otra modalidad turística en el momento que aparezca otra novedad en el mercado.

La propuesta para captar a esos NO Clientes del primer nivel es:

- ❖ Incluir la Hospedería del Monasterio de Bocairent en páginas web especializadas del sector, como pueden ser, como la página web www.declausura.com y el portal Inforjoven de la página web de la Comunidad de Madrid (<http://www.madrid.org>).
- ❖ Abrir una cuenta en el portal web www.tripadvisor.com y otros similares, como www.booking.com , www.trivago.es , etc.
- ❖ Publicar *posts* en relación a la propia Hospedería en particular y el sector de la Hospedería Monástica en general en otros blogs y páginas web del sector turístico.
- ❖ Lograr una asociación con las Hospederías del sector en el que se alojen en estas entidades asociadas puedan recibir descuentos, puntos regalo, bonificaciones, transporte gratuito y similares.
- ❖ Lanzar un pack oferta que incluya la estancia en varias Hospederías Monásticas en un plazo relativamente largo de tiempo, como puedan ser seis meses o un año.

2. SEGUNDO NIVEL

En este segundo nivel se muestran aquellas personas que son muy reacias a realizar una estancia en una Hospedería Monástica, porque no consideran que ese producto vaya a satisfacer sus necesidades.

Las razones por las que estos NO Clientes rechazan este producto pueden ser las siguientes:

- ❖ No creen necesitar una estancia tranquila y austera.
- ❖ Consideran incómodo alojarse en un establecimiento con un carácter espiritual y religioso.
- ❖ Procuran aventuras en sus vacaciones.
- ❖ No pueden acceder a la Hospedería por carecer de medio de transporte adecuado.



PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Para este grupo de NO Clientes de nivel dos se han propuesto las siguientes medidas:

- ❖ Realización de actividades alternativas en la Hospedería, como puede ser el yoga, taichí, etc.
- ❖ Tratar de alojar en la Hospedería a grupos de personas que se dispongan a competir en actividades deportivas, congresos, convenciones, etc.
- ❖ Ofrecer consejos a los huéspedes que deseen realizar actividades alternativas, como rutas de montaña, senderismo, rutas a caballo, mountain bike, etc.
- ❖ Realizar asociaciones con empresas locales para la práctica de actividades deportivas, como paddle, squash, tenis, natación y similares.
- ❖ Ofrecer descuentos en el precio para las primeras estancias.

3. TERCER NIVEL

El tercer nivel está compuesto por aquellos NO Clientes que no se han alojado en la Hospedería del Monasterio de Bocairente por una sencilla razón: desconocían de su existencia hasta el momento.

Lógicamente, las acciones a llevar a cabo para ellos deberán centrarse en la publicidad y el marketing, entre ellas:



- ❖ Uso del email marketing para lograr un mayor conocimiento del producto por parte del público.
- ❖ Realización de concursos por medio de las redes sociales y la página web.
- ❖ Patrocinar actividades deportivas y otro tipo de eventos: carreras populares, rutas ciclistas, maratones, fiestas de Moros y Cristianos, rallyes, campeonatos de fútbol, baloncesto, paddle, etc.; otras competiciones (campeonatos de ajedrez, guiñote, etc.
- ❖ Mejorar el posicionamiento web en Google.
- ❖ Lograr una elevada puntuación en Tripadvisor para aparecer destacados en las búsquedas de otros clientes.
- ❖ Contratar una campaña de anuncios online del tipo *Google Adwords* y similares.

8.8 APLICACIÓN DE FILTROS SOBRE LA ESTRATEGIA:

a) CONCEPTO:

Una vez que se ha procedido a analizar los distintos niveles de NO Clientes y a proponer una serie de estrategias para ellos, es el momento de aplicar una serie de filtros a la estrategia planteada.

Estos filtros asegurarán que se cumple el objetivo de este análisis, que no es otro que el de construir un negocio fuerte, que consiga garantizar que la idea desarrollada en la vía definitiva genere unos beneficios para el negocio actual, tanto en el aspecto económico como fuera de él.

El orden lógico de estos filtros será el siguiente:

- ❖ **Utilidad para el comprador:** su objetivo es el de conocer si la idea ofrecida al consumidor la percibe como una idea extraordinaria, es decir, si esta innovación o nueva creación supondrá un beneficio real para el consumidor final.
- ❖ **Precio:** se trata de predecir si los consumidores considerarán que el precio asumido es el adecuado tras las innovaciones llevadas a cabo.
- ❖ **Coste:** el coste de desarrollar la nueva idea puede ser o bien elevado, moderado o prácticamente insignificante. Es necesario evaluar si este coste realmente se puede asumir y si vale la pena adoptarlo. Además de conocer si va a poder cumplir con su meta de costes y rentabilidad de precio estratégico.
- ❖ **Adaptación:** estudia los posibles obstáculos que pueden encontrarse a la hora de llevar a cabo la estrategia, además de plantearse cuáles pueden ser los posibles problemas en el futuro determinará la idea de viabilidad y poder de hacerle frente en el caso de que sea necesario.

Antes de pasar con los filtros en sí, es necesario señalar que en el caso de que algunas de las etapas anteriores la respuesta a la pregunta fuese NO, entonces debería replantearse de nuevo el modelo de negocio hasta que consiga pasar las 4 fases.

A continuación se mostrarán estos cuatro filtros:

b) UTILIDAD PARA EL COMPRADOR:

Este apartado intenta responder a la siguiente pregunta:

¿Ofrece su idea una utilidad extraordinaria para el comprador?

Para ello, la lógica empresarial dice que cualquier empresa, antes de lanzar un mercado nuevo o una innovación en un bien y servicio, debe analizar si dicho producto supondrá un beneficio o una utilidad manifiesta para los usuarios que lo han adquirido.

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

Aunque no siempre es así, dado que en algunas ocasiones, este valor añadido no supone un extra para dichos consumidores. Por ello, es importante analizar este aspecto anteriormente al lanzamiento de cualquier mejora.

La forma en la que se analiza la utilidad para el comprador en la elaboración del Océano Azul es mediante el diseño de un cuadro estratégico en el que se valoren dichos beneficios para los consumidores.

Por tanto, el siguiente cuadro estratégico estudia la utilidad para el consumidor de la estrategia final formulada:

	Compra	Entrega	Complementos
Productividad del cliente	Aumenta, se trata de un proceso muy simple.	Comienza al llegar a las instalaciones de la Hospedería	Experiencia única.
Simplicidad	Simplifica la compra al hacerlo por internet	Puede reservarse online.	Todos los servicios incluidos en la estancia
Comodidad	Se puede acceder desde móvil o casa	Máxima	Realizable desde el ordenador o un dispositivo móvil
Riesgo	El riesgo es mínimo	Mínimo, a no ser que existan problemas con las instalaciones	Mínimo

Tabla 96. Cuadro Estratégico- Utilidad para los consumidores

Fuente: elaboración propia

RESULTADO: FILTRO SUPERADO 😊

Por tanto, como puede verse en el cuadro anterior, este filtro se encuentra superado.

c) PRECIO:

Este apartado busca responder a la siguiente pregunta:

¿Es su precio accesible para el grueso de los compradores?

La aplicación de las acciones estudiadas durante este apartado no debería suponer un aumento de precio de los servicios contratados por los clientes.

De hecho, este precio es ligeramente inferior al de muchas Hospederías de la competencia, incluso en muchos casos es menos de la mitad.

Además, la idea central de la estrategia, como es utilizar la parte rupestre del monasterio, no tiene un coste excesivamente elevado; sino que la mayoría de gastos previstos serían realizados en conceptos de publicidad y marketing.

RESULTADO: FILTRO SUPERADO 😊

d) COSTE:

Como ya se ha comentado, la idea de la vía final propuesta es acondicionar una parte del monasterio rupestre para la realización de ciertas actividades, como pueden ser retiros temáticos y grupales, actividades espirituales, meditación, yoga, taichí, etc.

A partir de este hecho, se aplicarán una serie de herramientas de marketing y publicidad basadas en este hecho, con el objetivo de llegar a un mayor número de clientes potenciales, aumentando sus reservas y con ello los ingresos.

Aparte de las actuaciones de aclimatación de la parte rupestre, el resto de acciones se deberían haber hecho de todos modos, si se quería conseguir un conocimiento mayor.

El coste de estas medidas, que será analizado en uno de los apartados siguientes, resulta accesible para que la Hospedería del Monasterio de Bocairent pueda afrontarlo con los medios de los que dispone actualmente.

RESULTADO: FILTRO SUPERADO 😊

e) ADOPCIÓN:

El estudio de este filtro buscará resolver la siguiente pregunta:

¿Podrá lograr su meta de costes y rentabilidad al precio estratégico?

Una vez estudiados todos los apartados anteriores, se considera que la adopción de este conjunto de estrategias por parte de la Hospedería del Monasterio de Bocairent es totalmente factible, tanto desde el punto de vista de sus recursos financieros, humanos y técnicos, como desde la aceptabilidad de los clientes, como además de la rentabilidad que se espera que estas actuaciones tengan.

RESULTADO: FILTRO SUPERADO 😊

A continuación se muestran los cuatro filtros y sus resultados:

- ❖ **Utilidad consumidor** 
- ❖ **Precio** 
- ❖ **Coste** 
- ❖ **Adopción.** 

A modo de resumen, a continuación se mostrarán las acciones a llevar a cabo para el éxito de este Plan de Acción:

- ❖ **Acondicionar las instalaciones:** en concreto, una parte del monasterio rural. Esta parte se utilizará, como ya se ha comentado, para llevar a cabo retiros espirituales y grupales y otro tipo de actividades, como puede ser meditación, yoga, taichí y similares.
- ❖ **Redes Sociales:** creación de una cuenta en distintas Redes Sociales, como Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, etc. Abrir una cuenta en el portal web www.tripadvisor.com y www.booking.com
- ❖ **Blog:** creación de un blog de la Hospedería y actualización periódica del mismo.
- ❖ **Logo y colores corporativos:** contratación de una empresa externa para la creación de un logo y un estudio cromático de la entidad, en un color que presumiblemente será el blanco.
- ❖ **Email marketing:** utilizar esta herramienta para mejorar el conocimiento de los clientes potenciales y la satisfacción de los que se alojaron en la Hospedería.

8.9 PLAN DE ACCIÓN. VÍA DEFINITIVA:

A continuación se muestra el Plan de Acción de la vía definitiva de la Estrategia 19. Este plan de acción, de igual forma que los planes de acción propuestos en el apartado anterior, recoge las acciones concretas a seguir, el responsable de llevarlas a cabo, su horizonte temporal y los recursos necesarios para llevarla a cabo:

ESTRATEGIA 19. OCÉANO AZUL			
ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE	RECURSOS
		TEMPORAL	
1. Adaptar instalaciones (4 bancos de meditación)	Personal Hospedería	1 mes	127,20 €
2. Adaptar instalaciones (Jardín Zen)	Personal Hospedería		19,90 €
3. Adaptar instalaciones (Puf redondo tatami)	Personal Hospedería		20,00 €
4. Adaptar instalaciones (Alfombra)	Personal Hospedería		16,07 €
5. Creación cuenas en Redes Sociales	Personal Hospedería		Tiempo, RR.HH
6. Elaboración de un Blog	Personal Hospedería		Tiempo, RR.HH
7. Creación de un logotipo basic	Nubeser Soluciones	5 meses	349,00 €
8. Estudio cromático de marca	Nubeser Soluciones		249,00 €
9. Email marketing	Nubeser Soluciones		149,00 €
10. Sorteo en RR.SS. (noche gratis en Hospedería)	Parroquia de Bocairent		60,00 €
TOTAL		6 meses	990,17 €

Tabla 97. Plan de Acción- Vía definitiva del Océano Azul

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

Para finalizar este Trabajo de Fin de Máster es necesario presentar unas conclusiones finales.

En lo que respecta al proyecto en sí, se han obtenido un total de siete estrategias finales a llevar a cabo, tras un detallado procedimiento de Planeamiento y Análisis Estratégico.

A este conjunto de estrategias se les ha asignado un responsable, que será el encargado de llevarlas a cabo, y un conjunto de acciones a llevar a cabo en un tiempo determinado; además del presupuesto requerido para que dichas estrategias se materialicen.

Este Plan de Viabilidad proporcionará a la Parroquia de Bocairent toda la información necesaria para la puesta a punto de la Hospedería, además de su acondicionamiento, personal laboral a contratar (tanto empleados como estudiantes de la EPSA), servicios adicionales que podrá prestar, sistema de reservas y página web; e incluso la inclusión de la Hospedería en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Aunque esta información es totalmente detallada, y como se ha comentado en el párrafo anterior cuenta con un listado concreto de acciones, su coste, horizonte temporal y responsable jerárquico, sería recomendable la realización de algún estudio complementario, como puede ser el cálculo del período de recuperación o *payback*, que determina la rentabilidad y el riesgo concreto de una inversión a llevar a cabo.

En este caso, se considera necesario este estudio, dado la elevada inversión requerida para los planes de acción propuestos, en especial la instalación de calefacción, dado que como se ha señalado en el estudio de los Planes de Acción esta instalación se considera indispensable, dado las bajas temperaturas alcanzadas en la localidad de Bocairent durante el invierno.

En el plano personal, la realización de este Plan de Viabilidad me ha supuesto un conocimiento general del proceso que hay que seguir para materializar un conjunto de Planes de acción en realidad, comenzando por un riguroso análisis tanto de la propia entidad como del entorno en el que se encuadra.

He podido comprobar en primera persona todos los análisis y estudios que hay que llevar a cabo para poder llegar al resultado final y más esperado en numerosas ocasiones: el coste necesario para cada actuación concreta.

Por otro lado, los diversos análisis llevados a cabo, tanto el interno como el externo; y también la estrategia del Océano Azul, han servido para poder ver la Hospedería del Monasterio de Bocairent desde otros puntos de vista, e incluso con cierta perspectiva; algo que ha ayudado durante todo el proceso de elaboración de este Plan de Viabilidad y especialmente a la hora de elaborar los Planes de Acción definitivos.

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Ilustración que muestra una de las paredes exteriores del monasterio	20
Figura 2. Monasterio Rupestre	21
Figura 3. Vista del antiguo Monasterio Rupestre	23
Figura 4. Plano del Anteproyecto de actuación en el área del Convento de Bocairent	27
Figura 5. Monasterio de Bocairent.....	30
Figura 6. Monasterio de Bocairente.....	32
Figura 7. Vista satélite del Monasterio de Bocairent.....	33
Figura 8. Ruta Valencia- Monasterio de Bocairente	34
Figura 9. Ruta Alicante- Monasterio de Bocairent	35
Figura 10. Ruta Alcoy- Monasterio de Bocairent	36
Figura 11. Ruta Onteniente- Bocairent.....	37
Figura 12. Análisis Externo.....	39
Figura 13. Análisis PEST.....	40
Figura 14. Intención de voto	42
Figura 15. Resultados de la encuesta realizada por el CEO (Dic/14- dic/16) ..	44
Figura 16. Resultados del Referéndum 1-O	45
Figura 17. Encuesta- futuro de Cataluña	46
Figura 18. El IVA en Europa	49
Figura 19. Tasa de IVA en los países de la U.E. (2000- 2012).....	49
Figura 20. Tipos reducidos en los países de la Eurozona	50
Figura 21. Tasas turísticas en Cataluña	53
Figura 22. Tasas hoteleras en las Islas Baleares	54
Figura 23. Evolución de la Población Activa (2005- 2017)	55
Figura 24. Evolución del S.M.I.....	56
Figura 25. Gráfico que muestra los visitantes recibidos por España en el año 2017	61
Figura 26. Evolución % 2016-2015 Turistas y Gasto Total.....	61
Figura 27. Motivos de la visita a España	63
Figura 28. Playa de La Barrosa en Chiclana de la Frontera, Cádiz.....	64
Figura 29. Porcentaje de Gasto en el primer semestre de 2017 en función de las CC.AA.....	65
Figura 30. Serie turistas extranjeros y gasto total (2007-2016)	67
Figura 31. Evolución del gasto realizado por los turistas extranjeros (2016-2015)	67
Figura 32. Evolución del total de viajes y gasto según origen (2016-2015.....	68
Figura 33. Porcentaje de principales visitantes extranjeros de la provincia de Valencia en 2016.....	68
Figura 34. Variación interanual por países de origen (2016-2015).....	69
Figura 35. Porcentaje de visitas nacionales en la Comunidad Valenciana en 2016	70
Figura 36. Motivos de la visita a la provincia de Valencia (turistas nacionales)	70

Figura 37. Evolución de las pernoctaciones (16-15).....	72
Figura 38. Estancias medias de los turistas en alojamientos rurales en la provincia de Valencia (2016).....	73
Figura 39. Porcentaje de viajeros y pernoctaciones	75
Figura 40. Porcentaje de viajeros y pernoctaciones- turismo rural	76
Figura 41. Distribución de los contactos con la Oficina de Turismo de Bocairent	77
Figura 42. Bocairent y sus alrededores	77
Figura 43. Atenciones por país (Internacional)	79
Figura 44. Personas alojadas por país (Internacional)	79
Figura 45. Mapa de Bocairent- comarcas centrales de la provincia de Valencia	81
Figura 46. Mapa de los municipios de la comarca del Alcoià	86
Figura 47. Evolución de los trabajadores según comarca	87
Figura 48. Población por comunidades Autónomas españolas (2016).....	98
Figura 49. Variación de la población extranjera residente en España en 2016 y 2017	99
Figura 50. Pirámide de población España (diciembre 2016)	99
Figura 51. Evolución del Umbral de pobreza en España (2012- 2016)	101
Figura 52. Evolución anual del PIB per cápita en España	102
Figura 53. Nivel de formación (mujeres).....	103
Figura 54. Nivel de formación (hombres).....	103
Figura 55. Comercio electrónico B2C	110
Figura 56. Gasto medio anual de los consumidores de comercio electrónico	111
Figura 57. Categorías de productos comprados online	112
Figura 58. Cortijo Carranque	116
Figura 59. Oferta Pública de empleo (2017).....	119
Figura 60. Inversiones externas de las Venture Capital	133
Figura 61. Inversión en tecnología europea	134
Figura 62. Capital per cápita invertido por país	135
Figura 63. Gasto en innovación empresarial en las diversas modalidades (2003-2012).....	139
Figura 64. Gasto en innovación por tamaño de empresa	139
Figura 65. Gasto en innovación por grandes sectores	140
Figura 66. Intensidad de la Innovación	141
Figura 67. Gasto en I+D por CC.AA.	143
Figura 68. Mapa de Grupos Estratégicos	151
Figura 69. Mapa de Grupos Estratégicos	153
Figura 70. Monasterio de Bocairent.....	154
Figura 71. Hospedería San Leonardo de Portmauricio	155
Figura 72. Patio interior del convento Clarisas de Santa Faz.	156
Figura 73. Obras Monasterio de Las Clarisas de Santa Faz	157
Figura 74. Monasterio San José y Sana Ana	158
Figura 75. Instalaciones del Albergue Perú.	159
Figura 76. Instalaciones del Albergue Tots Vents	160
Figura 77. Vistas desde la Casa Rural Monmossen.....	161
Figura 78. Casa Rural el Mirador.....	162

Figura 79. Calle en la que se ubica Casa Mariola	163
Figura 80. Instalaciones del hotel rural Masía la Mota	164
Figura 81. Hotel Rural San Isidro	165
Figura 82. Restaurante L´Agora hotel.....	166
Figura 83. Hotel L´Estació	167
Figura 84. Monasterio de Santa María de Gratia Dei.	168
Figura 85. Monasterio Santo Espiritu del Monte.....	169
Figura 86. Monasterio de Nuestra Señora de Mirambel	170
Figura 87. Alojamiento rural Castell de la Solana.....	171
Figura 88. Instalaciones del Hostal Olé	172
Figura 89. Villa Florencia Casa Rural	173
Figura 90. Casa D. Bosco (Salesianos Godelleta)	174
Figura 91. Hotel Ilunion 3 Aqua	175
Figura 92. Hotel Avenida Plaza	176
Figura 93. Instalaciones del Hotel Avenida Plaza.....	177
Figura 94. Entrada al Hotel Rural Entreviñas	178
Figura 95. Monasterio de Montserrat.....	179
Figura 96. Abadía de la Santa Cruz (Valle de los caídos)	180
Figura 97. Monasterio de Iranzu.....	181
Figura 98. Salón del Hostal Rural El Sahuco.....	182
Figura 99. Habitación del Hostal la Catedral	183
Figura 100. Vista desde el Residencial Turístico Vegasierra.....	184
Figura 101. Vestíbulo del hotel Cetina.....	185
Figura 102. Cinco Fuerzas de Porter.....	186
Figura 103. Análisis Interno.....	212
Figura 104. Tipos de recursos de la empresa	213
Figura 105. Parcela catastral.....	214
Figura 106. Plano del Monasterio de Bocairent.....	215
Figura 107. Fachada del edificio.....	215
Figura 108. Plano del estado actual del Monasterio de Bocairent.....	216
Figura 109. Fachada interior de la Hospedería de Bocairent	217
Figura 110. Ventana de la sala de labor	218
Figura 111. Patio interior (adyacente a la sala de labor)	218
Figura 112. Patio Interior (adyacente a la sala de labor)	218
Figura 113. Cocina pequeña	220
Figura 114. Cuadro que adorna la cocina pequeña.....	220
Figura 115. Pasillo de entrada de la Hospedería.....	221
Figura 116. Refectorio de la Hospedería	223
Figura 117. Plano de la primera planta de la Hospedería.....	223
Figura 118. Visita realizada el 31/03/2018.....	224
Figura 119. Pila de agua del pasillo del primer piso	225
Figura 120. Mesa y sillas de la Sala de Estar de la Hospedería.....	225
Figura 121. Servicios del primer piso.....	226
Figura 122. Bañera (cuarto de baño primer piso)	227
Figura 123. Ducha (cuarto de baño primer piso)	227
Figura 124. Habitación de la primera planta	228
Figura 125. Pila de agua del pasillo del primer piso	230

Figura 126. Máquina de escribir de la biblioteca	231
Figura 127. Bañera cuarto de baño planta 2	232
Figura 128. Ducha 1 cuarto de baño planta 2.....	232
Figura 129. Ducha 2 cuarto de baño piso 2.....	232
Figura 130. Ducha 3 cuarto de baño piso 2	232
Figura 131. Habitación de la planta 2	233
Figura 132. Alcoba de la Hospedería	235
Figura 133. Escaleras de acceso al jardín- zona exterior	236
Figura 134. Cartel del huerto de la Hospedería.....	237
Figura 135. Hierbas aromáticas plantadas en el huerto de la Hospedería	237
Figura 136. Huerto de la Hospedería	237
Figura 137. Vistas al jardín de la Hospedería a través de un jardín	241
Figura 138. Teléfono de una de las estancias de la Hospedería.....	242
Figura 149. Jarrón del jardín.....	242
Figura 140. Utensilios del jardín de la Hospedería	242
Figura 141. Pila de agua junto a la balsa del jardín.....	242
Figura 142. Vistas a través una de las ventanas	243
Figura 143. Plantas del jardín de la Hospedería.....	243
Figura 144. Viñedos del jardín de la Hospedería.....	244
Figura 145. Vistas al Bocairent desde la Hospedería.....	244
Figura 146. Vistas al patio interior de la Hospedería	244
Figura 147. Perfil Estratégico	250
Figura 148. Perfil Estratégico de la empresa VS: Perfil de Referencia.....	251
Figura 149. Vistas de la Abadía de Montserrat.....	252
Figura 150. Viajeros subiendo al tren cremallera de Montserrat	253
Figura 151. Elementos de la Matriz F/D	256
Figura 152. Proceso a seguir para la elaboración del Análisis DAFO	262
Figura 153. Análisis DAFO	262
Figura 154. La estrategia en la Dirección Estratégica	268
Figura 155. Modelo Tradicional de Dirección Estratégica.....	269
Figura 156. Niveles de estrategias	270
Figura 157. Matriz DAFO.....	271
Figura 158. Implantación de estrategias.....	275
Figura 159. Ajuste de estrategia.....	276
Figura 160. Aceptación de la estrategia	280
Figura 161. Proceso de aceptabilidad de la estrategia	281
Figura 162. Aceptabilidad de las estrategias en función del riesgo	293
Figura 163. Icono de riesgo.....	293
Figura 164. Icono de factibilidad.....	295
Figura 165. Proceso de Implantación de las estrategias.	300
Figura 166. Icono conclusiones	301
Figura 167. Icono plan de acción.....	303
Figura 168. Temperaturas medias y precipitaciones en Bocairent (2017).....	305
Figura 169. Principio de una calefacción de agua caliente para edificios.....	306
Figura 170. Logo de ARM Instalaciones.....	306
Figura 171. Mitsubishi, modelo PUHY-EP350YLM-A1	307
Figura 172. Mitsubishi modelo PUHY-EP700YSLM-A1	307

Figura 173. Distribuidor PURY. P700	308
Figura 174. Mando/ Termostato PAR-SL 100.....	308
Figura 175. Datos de la Administración 9 de la TGSS	313
Figura 176. Logo de GESRPO Asesores S.L	320
Figura 177. . Logo Nubeser Soluciones.....	322
Figura 178. Logo de Kuombo	323
Figura 179. Icono Declausura.....	326
Figura 180. Icono Inforjoven	326
Figura 181. Icono de la entidad	327
Figura 182. Logo entidad.....	327
Figura 183. Icono de Océano Azul	328
Figura 184. Icono de trámites	330
Figura 185. Teléfono propuesto para la Hospedería	331
Figura 186. Distintivo de pensión, B&B	332
Figura 187. Distintivo de pensión	332
Figura 188. Logo Securifoc	335
Figura 189. Logo de Oficenter.	338
Figura 190. Botiquín de pared	338
Figura 191. Icono de la Notaría	344
Figura 192. Icono de UNESCO	347
Figura 193. Servicio Integrado de Empleo.....	348
Figura 194. Etapas del proceso de inscripción y responsables	350
Figura 195. Traviatta Traducciones	361
Figura 196. Ejemplo de Matriz de Ansoff.....	362
Figura 197. Aplicación de la Matriz Ansoff a las estrategias.....	363
Figura 198. Priorización de los Planes de Acción.....	363
Figura 199. Océano Azul.....	369
Figura 200. Rojo VS: Océano Azul.....	370
Figura 201. Situación Inicial (Representación)	372
Figura 202. Matriz ERIC	374
Figura 203. Lago de las Siete Estrellas	374
Figura 204. Perfil Estratégico- Vía 1	375
Figura 205. Matriz ERIC- Vía 1.....	376
Figura 206. Instalaciones de la Casa D. Bosco	377
Figura 207. Perfil Estratégico- Vía 2.....	378
Figura 208. Matriz ERIC- Vía 2.....	379
Figura 209. Sala de Estar del Hotel Riad Kheirredine	380
Figura 210. Perfil Estratégico- Vía 3.....	381
Figura 211. Matriz ERIC- Vía 3.....	382
Figura 212. La Cuina Restaurant.....	383
Figura 213. Perfil Estratégico- Vía 4.....	384
Figura 214. Matriz ERIC- Vía 4.....	384
Figura 215. Cuadro Estratégico- Vía 5	386
Figura 216. Logo de Starbucks.....	386
Figura 217. Perfil Estratégico- Vía 5.....	387
Figura 218. Matriz ERIC- Vía 5.....	387
Figura 219. Instalaciones de hotel Kokopelli's Cave.....	389

Figura 220. Cuadro Estratégico- Vía 6	390
Figura 221. Matriz ERIC- Vía 6.....	391
Figura 222. Hotel Rural Masía la Mota	392
Figura 223. Cuadro Estratégico- Vía definitiva	393
Figura 224. Matriz ERIC- Vía definitiva.....	394
Figura 225. Parte rupestre- Monasterio de Bocairent.....	394
Figura 226. Icono de Nubeser Soluciones.....	397
Figura 227. Tres niveles de no clientes	399

Tabla 1. Cuadro resumen Análisis PESTEL	41
Tabla 2. Datos del porcentaje de participación en la encuesta del CEO	44
Tabla 3. Datos del Referéndum	45
Tabla 4. Evolución del Salario Medio en España (2000-2016)	57
Tabla 5. Grupos del IPC (2016)	58
Tabla 6. Índice de la Comunidad Valenciana (General y grupos)	59
Tabla 7. Datos de visitas del año 2017, ordenados por país	60
Tabla 8. Datos de visitantes y países emisores en el año 2017	62
Tabla 9. Datos de visitantes por tipo de alojamiento.....	63
Tabla 10. Visitas por días de estancia	64
Tabla 11. Estancia y gastos medios (2016)	69
Tabla 12. Principales indicadores en alojamientos rurales en la Provincia de Valencia.....	71
Tabla 13. Establecimientos turísticos en Alicante (31/12/2017).....	74
Tabla 14. Atenciones realizadas por la Oficina de Turismo de Bocairent	78
Tabla 15. Visitantes de Bocairent atendidos por la Oficina de Turismo de Bocairent.....	78
Tabla 16. Tipo de atención (nacional e internacional).....	80
Tabla 17. Tipo de Alojamiento (Nacional e internacional)	80
Tabla 18. Servicios disfrutados (Nacional e Internacional)	80
Tabla 19. Número de afiliados a la Seguridad Social según el sector de la actividad en la comarca del Alcoià	88
Tabla 20. Número de empresas y empleos generados por tipo de industria (2009).....	89
Tabla 21. Número de empresas y empleos generados por tipo de industria (2009).....	90
Tabla 22. Encuesta de Condiciones de Vida España (2016)	100
Tabla 23. Principales destinos a nivel mundial (2020)	109
Tabla 24. Países emisores.....	109
Tabla 25. Perfil Estratégico del Entorno.....	146
Tabla 26. Amenazas y oportunidades de las dimensiones del entorno	149
Tabla 27. Segmentación de Grupos Estratégicos.....	152
Tabla 28. Cuadro- resumen del Análisis de los Productos Sustitutivos	204
Tabla 29. Oportunidades y amenazas de cada una de las fuerzas	210
Tabla 30. Datos de construcción de la Hospedería de Bocairent	217
Tabla 31. Recursos tangibles del Sala de labor de la Hospedería.....	218

Tabla 32. Recursos tangibles de la cocina grande de la Hospedería	219
Tabla 33. Recursos tangibles de la cocina pequeña de la Hospedería	220
Tabla 34. Recursos tangibles de la habitación de la lavadora de la Hospedería	221
Tabla 35. Recursos tangibles de la Hospedería del pasillo de la entrada.....	222
Tabla 36. Recursos tangibles del almacén de la entrada de la Hospedería ..	222
Tabla 37. Recursos tangibles del refectorio de la entrada de la Hospedería .	222
Tabla 38. Recursos tangibles del refectorio de la entrada de la Hospedería .	224
Tabla 39. Recursos tangibles de la sala de estar del primer piso	226
Tabla 40. Recursos tangibles del cuarto de baño del primer piso.....	226
Tabla 41. Recursos tangibles de la sala de duchas del primer piso	228
Tabla 42. Recursos tangibles de las habitaciones del primer piso.....	229
Tabla 43. Recursos tangibles de la Hospedería del pasillo de la entrada.....	231
Tabla 44. Recursos tangibles de la biblioteca.....	231
Tabla 45. Recursos tangibles del cuarto de baño del segundo piso	232
Tabla 46. Recursos tangibles de la sala de duchas del primer piso	233
Tabla 47. Recursos tangibles de las habitaciones del segundo piso	234
Tabla 48. Recursos materiales alcoba (tercer piso)	235
Tabla 49. Recursos materiales de la zona exterior	236
Tabla 50. Perfil Estratégico respecto a la Hospedería de la Abadía de Montserrat	255
Tabla 51. Fortalezas y debilidades del análisis interno organizadas por divisiones.....	261
Tabla 52. Tabla de ajuste de las Estrategias	277
Tabla 53. Aceptabilidad estrategia 10- Grupos de Interés	282
Tabla 54. Aceptabilidad estrategia 11- Grupos de Interés	283
Tabla 55. Aceptabilidad estrategia 12- Grupos de Interés	283
Tabla 56. Aceptabilidad estrategia 13- Grupos de Interés	284
Tabla 57. Aceptabilidad estrategia 14- Grupos de Interés	284
Tabla 58. Aceptabilidad estrategia 17- Grupos de Interés	285
Tabla 59. Aceptabilidad estrategia 19- Grupos de Interés	285
Tabla 60. Aceptabilidad estrategia 20- Grupos de Interés	286
Tabla 61. Aceptabilidad estrategia 21- Grupos de Interés	286
Tabla 62. Aceptabilidad estrategia 23- Grupos de Interés	287
Tabla 63. Aceptabilidad estrategia 24- Grupos de Interés	287
Tabla 64. Aceptabilidad estrategia 25- Grupos de Interés	288
Tabla 65. Aceptabilidad estrategia 26- Grupos de Interés	288
Tabla 66. Aceptabilidad estrategia 27- Grupos de Interés	289
Tabla 67. Aceptabilidad estrategia 28- Grupos de Interés	289
Tabla 68. Aceptabilidad estrategia 31- Grupos de Interés	290
Tabla 69. Aceptabilidad estrategia 32- Grupos de Interés	290
Tabla 70. Aceptabilidad estrategia 33- Grupos de Interés	291
Tabla 71. Plan de Acción- Estrategia 12.....	304
Tabla 72. Plan de Acción- Estrategia 12.....	310
Tabla 73. Remuneración mensual de las prácticas de empresa (en función de las horas semanales)	312
Tabla 74. Salario base (repcionistas) 2015 y 2016	318

Tabla 75. Complementos salariales	318
Tabla 76. Gastos de personal de la Hospedería	319
Tabla 77. Horarios de estudiantes y empleados en una semana tipo	320
Tabla 78. Plan de Acción- Estrategia 14	322
Tabla 79. Plan de Acción- Estrategia 17	324
Tabla 80. Plan de acción- Estrategia 18	329
Tabla 81. Plan de Acción- Estrategia 21	330
Tabla 82. Gastos del sistema de prevención y detección de incendios	336
Tabla 83. Requisitos seguridad, diseño y calidad de la Hospedería de Bocairent	337
Tabla 84. Ventajas e inconvenientes del Trabajador Autónomo y la Sociedad de Responsabilidad Limitada	341
Tabla 85. Tabla- resumen Estrategia 26	347
Tabla 86. Cronograma y desglose de gastos de las estrategias finales	367
Tabla 87. Cuadro Estratégico Inicial.	372
Tabla 88. Cuadro Estratégico- Vía 1	375
Tabla 89: Cuadro Estratégico- Vía 2.....	378
Tabla 90. Cuadro Estratégico- Vía 3.....	381
Tabla 91. Cuadro Estratégico- Vía 4.....	383
Tabla 92. Cuadro Estratégico- Vía 5..... Erro! Marcador não definido.	
Tabla 93. Cuadro Estratégico- vía 6	390
Tabla 94. Tabla resumen- variables a crear.....	392
Tabla 95. Cuadro Estratégico.- Vía definitiva.....	393
Tabla 96. Ventajas de Wordpress y Blogger.....	396
Tabla 97. Cuadro Estratégico- Utilidad para los consumidores	404
Tabla 98. Plan de Acción- Vía definitiva del Océano Azul	407

BIBLIOGRAFÍA

MATERIAL DIDÁCTICO:

Material de la asignatura “*Management Estratégico en Entornos Globales*”, perteneciente al segundo cuatrimestre del “Máster Universitario en Dirección de Empresas” (MBA), impartido en el Campus de Alcoy, en el año lectivo 2016/2017:

- ❖ **Unidad 01:** el modelo tradicional de la Dirección Estratégica de la empresa (PDF).
- ❖ **Unidad 02:** Necesidad de nuevos modelos de negocio ante los cambios en un entorno globalizado. La innovación estratégica (PDF).
- ❖ **Unidad 03:** La Estrategia del Océano Azul (PDF)
- ❖ **Unidad 04:** técnicas de creatividad aplicadas a la innovación estratégica (PDF).
- ❖ **Unidad 05:** generación de nuevos modelos de negocio en empresas (PDF).

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- ❖ W. CHAN, K. MAUBORNE, R. **Blue Ocean Strategy**. Massachusetts, Harvard Business Review. 2004.
- ❖ CARNEIRO CANEDA, M. **Dirección Estratégica Innovadora**. NETBIBLO, A Coruña. 2010.
- ❖ CARRIÓN MAROTO, J. **Estrategia. De la visión a la acción**. ESIC, Madrid. 2007 2ª Edición
- ❖ GRANT, R.M. **Dirección Estratégica**. Civitas, Madrid. 2014
- ❖ JOHNSON, G.; SHOLES, K. y R. WHITTINGTON **Fundamentos de Estrategia**. PrenPce Hall, Madrid. 2010.
- ❖ MOOTEE, I. **Design Thinking para la Innovación Estratégica**. Empresa. AcPva. 2014
- ❖ NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2015): **La Dirección Estratégica de la Empresa**. Civitas, Madrid. 4ª Edición. 2015
- ❖ OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. (2013): **Generación de modelos de negocio**. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición. 2013
- ❖ OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G. Y SMITH A. (2015): **Diseñando la propuesta de valor**. DEUSTO, Barcelona
- ❖ KIM, W.C. Y MAUBORGNE, R. (2008): **La estrategia del océano azul**. VerPcales. de Bolsillo, Barcelona. 2008
- ❖ CAPÓ VICEDO, JOSEP. **Estrategia y Diseño de la Organización**. UPV, 1ª Edición. 2012
- ❖ VENTURA VICTORIA, JUAN. (2008): **Análisis Estratégico de la Empresa**. PARANINFO, Madrid.
- ❖ TORMO SANTONJA, JORDI. **Mariola: Sistema Productivo y Estrategia Territorial**. Publicaciones Universidad de Alicante.
- ❖ EDUARDO JORGE ARNOLETTO. **Fundamentos de la administración de organizaciones**. Biblioteca Virtual eumed.net. (Córdoba, Argentina 2014)

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA:

- ❖ **TORREMOCHA, FULGENCIO. Bocairent ofrecerá a las monjas agustinas una ermita si la Orden las expulsa del convento.**

Enlace: http://www.lasprovincias.es/alicante/prensa/20070629/costera/bocairent-adquiere-convento-agustinas_20070629.html

- ❖ **Dónde dormir en Bocairent.**

Enlace: <http://www.bocairent.org/donde-dormir/>

- ❖ **L. JANNETH THOMPSON B. Etapas de la fase de preinversión.** (17/04/2009)

Enlace: <http://todosobreproyectos.blogspot.pt/2009/04/etapas-de-la-fase-de-preinversion.html>

- ❖ **CARRERAS, S. Monasterios y conventos encuentran en sus hospederías una vía de subsistencia.** EFE (Madrid).

Enlace: <http://www.lavanguardia.com/viajes/20131007/54388543967/monasterio-s-conventos-hospederias-via-subsistencia.html>

- ❖ **GARCÍA MORENO, PALOMA. De la gran ciudad a la vida de clausura. Me voy de vacaciones a un retiro monacal.** Madrid. (06/11/2014)

Enlace: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/06/sentidos/1415295340_243833.html

- ❖ **PIQUERAS, CÉSAR. Un retiro en un monasterio. Te contaré mi experiencia.** (15/09/2015)

Enlace: <https://www.cesarpiqueras.com/retiro-en-un-monasterio/>

- ❖ **HERNÁNDEZ, J. Las Clarisas abrirán una hospedería para financiar el monasterio de la Santa Faz.** (20.04.2016)

Enlace: <http://www.diarioinformacion.com/alicante/2016/04/19/clarisas-abriran-hospederia-financiar-monasterio/1751343.html>

- ❖ **OFICINA INFO JOVEN. Hospedaje en Monasterios**

Enlace: http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1155285598082&pagename=PortalJoven/Page/JUVE_contenidoFinal

- ❖ **VIAJAR POR EXTREMADURA. Real Monasterio de Santa María de Guadalupe**

Enlace: <http://www.viajarporextremadura.com/cubic/ap/cubic.php/doc/Real-Monasterio-de-Santa-Maria-de-Guadalupe-312.htm>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

❖ RUTAS CON HISTORIA. **Monasterio de Poblet.**

Enlace: <http://www.rutasconhistoria.es/loc/monasterio-de-poblet>

❖ LEVANTE- EL MERCANTIL VALENCIANO. **L'Olleria abre un nuevo convento de clausura de las Servidoras del Señor**

Enlace: <http://www.levante-emv.com/comarcas/2011/06/20/lolleria-abre-nuevo-convento-clausura-servidoras-senor/817486.html>

❖ NOTICIES DE CASTELLÓ, VALENCIA I ALACANT. **El PSPV-PSOE de Bocairent celebra “una década de gobierno de progreso y libertad” (19/06/2016)**

Enlace: http://www.elperiodic.com/bocairent/noticias/511726_pspv-psoe-bocairent-celebra-una-d%C3%A8cada-govern-progr%C3%A9s-llibertat.html

❖ FERRI, INES. **Tercera legislatura consecutiva per a l'Alcalde de Bocairent, Josep-Vicent Ferre (15/06/2015)**

Enlace: <http://tvdigitalontinyent.com/politica/tercera-legislatura-consecutiva-per-a-lalcalde-de-bocairent-josep-vicent-ferre/>

❖ EL MUNDO. **La tasa turística: ¿preludio de la subida del IVA? (02/10/2017)**

Enlace: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/alicante/2017/10/02/59ce8b06268e3e35778b4690.html>

❖ Viñas, Jaume. **El gasto familiar no cesa de caer. Madrid (02/09/2013)**

Enlace: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/08/30/economia/1377860044_056875.html

❖ SAMPEDRO, SERGIO. **El 'modelo' de tasa turística del Consell se resquebraja. Alicante (24/09/2017)**

Enlace: http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/alicante/2017/09/24/59c69669e5fdea78728b458b.html?cid=MNOT23801&s_kw=1

❖ RASTREATOR. **Las Tasas Turísticas. (Abril 2014)**

Enlace: <http://www.rastreator.com/viajes/articulos-destacados/las-tasas-turisticas.aspx>

❖ BITÁCORAS. **¿Sabes dónde te toca pagar la tasa turística estas vacaciones? (22/06/2017)**

Enlace: <http://blog.destinia.com/ecotasa-tasa-turistica>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ RUIZ MARULL, DAVID. **Breve historia de un proceso independentista.** (30/12/2016)

Enlace: <http://www.lavanguardia.com/politica/20161230/412969825085/ceo-historia-proceso-catalunya-independencia.html>

- ❖ EUROPA PRESS. **La inestabilidad política y social, el riesgo más importante para los empresarios.** (04.03.2015)

Enlace: <http://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-economia-inestabilidad-politica-social-riesgo-mas-importante-empresarios-20150304121024.html>

- ❖ NOGUER, MIQUEL. **El día después del independentismo.** (01/10/2017)

Enlace: https://elpais.com/ccaa/2017/09/30/catalunya/1506794070_229948.html

- ❖ AGENCIA EFE. **Lista de empresas que han abandonado Cataluña.** (10/10/2017)

Enlace: <http://www.elcomercio.es/politica/empresas-cataluna-20171010082406-nt.html>

- ❖ Comisión Nacional de Salarios Mínimos. **Salarios mínimos.** (31/12/2015)

Enlace: http://www.conasami.gob.mx/salarios_minimos.html

- ❖ MUNERA, ISABEL. **La letra pequeña de la subida del salario mínimo.** (02/01/2017)

Enlace: <http://www.elmundo.es/economia/2017/01/02/586942a5ca4741356a8b4636.html>

- ❖ MUNERA, ISABEL. **Así es el empleo que aporta el turismo: bajos salarios, temporalidad, falsos autónomos...** (04/09/2017)

Enlace: <http://www.elmundo.es/economia/2017/09/04/59a99bbeca4741fb188b45c0.html>

- ❖ GUTIÉRREZ, HUGO. **España apunta a otro año récord de visitantes, con un aumento del 11,6% hasta junio.** (31/07/2017)

Enlace: https://elpais.com/economia/2017/07/31/actualidad/1501493843_864050.html

- ❖ EJMB. **Alcoy en la Historia Industrial de España.** (06/12/2016)

Enlace: <https://legadoalcoy.wordpress.com/2016/12/06/alcoy-en-la-historia-industrial-de-espana/>

- ❖ D. ESPERANZA. **El 22,3% de la población vive en riesgo de pobreza, con menos de 8.200 euros al año.** (24/04/2017)

Enlace: <http://www.expansion.com/economia/2017/04/25/58ff18abe2704e1e6c8b4597.html>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ AGENCIA EFE. **El monasterio de la Inmaculada Concepción, en Garachico, declarado BIC.** (05/06/2014)

Enlace: <http://www.laopinion.es/tenerife/2014/06/05/monasterio-inmaculada-concepcion-garachico/546161.html>

- ❖ EUROPAPRESS. **Ejecutivo canario aprueba un crédito de 15.698 euros para reforma de hospederías en varias islas.** (04/05/2012)

Enlace: <http://www.europapress.es/islas-canarias/noticia-ejecutivo-canario-aprueba-credito-15698-euros-reforma-hospederias-varias-islas-20120503220411.html>

- ❖ LASPROVINCIAS. **Dormir en el monasterio.** (26/03/2010)

Enlace: <http://www.lasprovincias.es/v/20100326/ocio/gps/dormir-monasterio-20100326.html>

- ❖ J. HERNÁNDEZ. **Las clarisas de Santa Faz necesitan 160.000 euros para acabar la hospedería del monasterio.** (22/03/2017)

Enlace: <http://www.diarioinformacion.com/alicante/2017/03/21/clarisas-santa-faz-necesitan-160000/1873973.html>

- ❖ GARCÉS, LAURA. **El futuro de los conventos valencianos, en el aire.** (03/11/2014)

Enlace: <http://www.lasprovincias.es/sociedad/201411/03/futuro-conventos-valencianos-aire-20141103000213-v.html>

- ❖ LEVANTE-EMV ONTENYENT. **El Albergue Perú de Ontinyent registra un 100 % de ocupación este verano.** (05/08/2016)

Enlace: <http://www.levante-emv.com/costera/2016/08/05/albergue-peru-registra-100-/1452874.html>

- ❖ SODENA. DESARROLLO DE NAVARRA. **Pautas y algunas reflexiones para elegir bien un proveedor (de servicios)** (15/10/2015)

Enlace: <http://www.sodena.com/index.php/es/sodena-informa/blog/731-pautas-y-algunas-reflexiones-para-elegir-bien-un-proveedor-de-servicios>

- ❖ PAGE, D. **La economía española se entrega al boom del turismo: un 16% del PIB depende del sector.** (08/06/2017)

Enlace: <https://www.elindependiente.com/economia/2017/06/08/la-economia-espanola-se-entrega-al-boom-del-turismo-un-16-del-pib-depende-del-sector/>

- ❖ ÁLVAREZ, A. **Grupos estratégicos, una técnica para analizar industrias con muchos competidores.** (15/08/2010)

Fuente: <http://materiabiz.com/grupos-estrategicos-una-tecnica-para-analizar-industrias-con-muchos-competidores/>

❖ **RETREATS ONLINE. Cortijo Carranque - Time Aside Retreats**

Enlace:

<http://www.retreatsonline.com/site/retreats.html?name=Cortijo%20Carranque%20-%20Time%20Aside%20Retreats>

❖ **SAMAIPATA BASICS ¿Qué es el Venture Capital?**

Enlace: <https://samaipataventures.com/es/que-es-el-venture-capital/>

❖ **ABRA INVEST. SECTORES. Situación de la industria tecnológica europea en 2018 (23/01/2018)**

Enlace: <http://abra-invest.com/situacion-industria-tecnologica-europea-2017/>

❖ **COSTA, J. El análisis Funcional. (12/09/2008)**

Enlace: <https://joancosta.es/el-analisis-funcional/>

❖ **ALTARÉS, G. Los nacionalismos que envenenaron Europa. (19/10/2007)**

Enlace:

https://elpais.com/internacional/2017/10/17/actualidad/1508253242_587703.html

❖ **GARCÍA DE CORTÁZAR, F. El regionalismo catalán, defensor de la unidad de España. (14/04/2014)**

Enlace: <http://www.abc.es/cultura/20140413/abci-regionalismo-catalan-garcia-cortazar-201404122129.html>

❖ **CURIOSIDADES E HISTORIAS DE BANDERAS. Regionalismo y nacionalismo en España (06/02/2013)**

Enlace: <https://www.comprarbanderas.es/blog/regionalismo-y-nacionalismo-en-espana/2013/02/06/>

❖ **PORTAL OFICIAL DE TURISMO DE ESPAÑA. Turismo religioso en España.**

Enlace: <http://www.spain.info/pt/reportajes/turismo religioso en espana.html>

❖ **EFE- VALENCIA La desconexión tecnológica, la mejor receta para recargar pilas en vacaciones (29/07/2017)**

Enlace: https://www.eldiario.es/sociedad/desconexion-tecnologica-receta-recargar-vacaciones_0_670183299.html

❖ **UOC ACTUALIDAD. El 63% de los trabajadores es requerido por la empresa fuera del horario de trabajo. (09/10/2017)**

Enlace: <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/236-desconexion-digital.html>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ GUTIERREZ, HUGO. **AXA, primera empresa que reconoce el derecho a apagar el móvil fuera del trabajo.** (20/07/2017)

Enlace:

https://elpais.com/economia/2017/07/20/actualidad/1500564523_380754.html

- ❖ P.A.- ABC GALICIA. **La nueva moda: Alojamientos «detox digital», sin WiFi ni cobertura móvil.** (26/03/2018)

Enlace: http://www.abc.es/espana/galicia/abci-nueva-moda-alojamientos-detox-digital-sin-wifi-cobertura-movil-201803261158_noticia.html

- ❖ SÁNCHEZ-SILVA, C. **El truco para opositar con éxito.** (25/05/2017)

Enlace:

https://elpais.com/economia/2017/05/19/actualidad/1495217147_181586.html

- ❖ ELPAIS. **Oferta de empleo público: la Administración General del Estado saca 4.725 plazas.** (29/01/2018)

Enlace:

https://elpais.com/economia/2018/01/29/actualidad/1517214628_948421.html

- ❖ ESTEVEZ TORREBLANCA, M. **El negocio (no siempre limpio) de preparar a los opositores** (11/04/2017)

Enlace: https://www.eldiario.es/economia/negocio-preparar-opositores_0_631687035.html

- ❖ G. STERMAN, J. **Abre en Madrid el primer hotel solo para estudiantes.** (09/04/2014)

Enlace: <http://www.abc.es/viajar/alojamientos/20140409/abci-hotel-residencia-madrid-201404091708.html>

- ❖ VARGAS, J. **Factibilidad** (11/02/2012)

Enlace:

<http://miblogdeltrayectovjuanvargas.blogspot.pt/2012/02/factibilidad.html>

- ❖ OPERADORA TURÍSTICA CORPORATIVA. **Conoce los términos utilizados en los Hoteles**

Enlace: <https://optucorp.com/blog/conoce-los-terminos-utilizados-en-los-hoteles/>

WILSON, M. **The Starbucks Logo Has a Secret You've Never Noticed** (17/01/2018)

Enlace: <https://www.fastcodesign.com/90157014/the-starbucks-logo-has-a-secret-youve-never-noticed>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ LAS PROVINCIAS VALENCIA. **8 hoteles curiosos que ofrecen experiencias únicas.** (14/04/2015)

Enlace: <http://www.lasprovincias.es/sociedad/201504/14/hoteles-curiosos-ofrecen-experiencias-.html>

- ❖ REDACCIÓN. MARKETING DIGITAL. (04/05/2016). **Las 5 mejores plataformas para crear Blogs**

Enlace: <https://www.antevenio.com/blog/2016/05/5-plataformas-para-crear-blogs/>

- ❖ VAL, D. **¿Qué es un trabajador autónomo?** (08/04/2011)

Enlace: <http://blog.infoempleo.com/a/que-es-un-trabajador-autonomo/>

- ❖ INFOAUTÓNOMOS. **¿Cómo crear una Sociedad Limitada?** (06/10/2017)

Enlace: <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

- ❖ CONSULTORÍA E INTERIM MANAGEMENT. **Tutorial: Como adaptar la estrategia del Océano Azul para incrementar ventas.**

Enlace: <https://comosevende.net/2017/10/06/tutorial-como-adaptar-la-estrategia-del-oceano-azul-para-incrementar-ventas/>

- ❖ ESPINOSA, R. **Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento** (31/05/2015)

Enlace: <http://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

PUBLICACIONES:

- ❖ CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. **Encuesta de Población Activa. Cuarto trimestre 2015.** (28 enero 2016)

Fuente: <https://www.camara.es>

- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Encuesta de Población Activa (EPA). Cuarto trimestre 2016.** (26 enero 2017)

Fuente: <http://www.ine.es>

- ❖ CENTRE D'ESTUDIS D'OPINIÓ. GENERALITAT DE CATALUNYA. **Encuesta sobre contexto político en Cataluña 2018.**

Fuente: <http://upceo.ceo.gencat.ca>

- ❖ FRONTUR. **Estadística de movimientos turísticos en frontera**

Fuente: <http://estadisticas.tourspain.es>

- ❖ AGÈNCIA VALENCIANA DEL TURISME. **El turismo en la Comunitat Valenciana 2016**

Fuente: <http://www.turisme.gva.es>

- ❖ TORMO SANTONJA, JORDI. **Tendencias actuales del sector industrial en la comarca 'el Comtat' (Alicante).**

Fuente: <https://rua.ua.es>

- ❖ NAVARRETE MORENO, L. **La emigración de los jóvenes españoles en el contexto de la crisis.** Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología.

Fuente: <http://www.injuve.es>

- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Cifras de Población a 1 de enero de 2017 Estadística de Migraciones 2016.** Nota de prensa. (29/06/2017)

Fuente: http://www.ine.es/prensa/cp_2017_p.pdf

- ❖ OCDE. **Análisis de los resultados medioambientales de España**

Fuente: <http://www.ceida.org>

- ❖ FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN. **Informe COTEC 2016. Innovación en España**

Fuente: <http://cotec.es>

- ❖ CONSELLERÍA DE MEDI AMBIENT, AGUA, URBANISME I HABITADGE.. **Área Funcional de La Vall d'Albaida.** Generalitat valenciana

Fuente: <http://www.habitatge.gva.es/documents/20551069/163769008/Texte+La+Vall+d%C2%B4Albaida/e1c4f5cd-3c7a-4d09-bfa6-bf3e5a44da5d>

- ❖ INSTITUTO DE LA JUVENTUD. **La emigración de los jóvenes españoles en el contexto de la crisis. Análisis y datos de un fenómeno difícil de cuantificar.** Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Fuente:

http://www.injuve.es/sites/default/files/2014/17/publicaciones/Emigracion%20jovenes_0.pdf

- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Cifras de Población a 1 de enero de 2017 Estadística de Migraciones 2016 Datos Provisionales** (29/06/2017)

Fuente: http://www.ine.es/prensa/cp_2017_p.pdf

- ❖ FUNSEAM. **Análisis comparativo de los precios de la electricidad en la unión europea: una perspectiva española**

Fuente <http://www.funseam.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi>

PLAN DE VIABILIDAD DEL MONASTERIO DE BOCAIRENT

- ❖ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extra hoteleros enero 2018. Datos provisionales.** Nota de prensa. (29/06/2018)

Fuente: <http://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eoat0118.pdf>

- ❖ VIAJES ATRESMEDIA. **5 monasterios españoles en los que retirarse durante un fin de semana.**

Fuente: http://viajestic.atresmedia.com/escapadas/monasterios-espanoles-que-retirarse-fin-semana_2016051257ea502a0cf2aa7f694ac4d7.html

- ❖ HERNÁNDEZ. PÉREZ, J.A. **Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.** (01/03/2011)

Fuente: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

- ❖ SECRETARÍA TÉCNICA DEL ALTO CONSEJO CONSULTIVO EN I+D+I DE LA GENERALITAT VALENCIANA. **Una década de innovación empresarial en la Comunidad Valenciana.** (11/2014)

Enlace:

<http://www.presidencia.gva.es/documents/80920710/80950149/Una+d%C3%A9cada+de+innovaci%C3%B3n+empresarial+en+la+Comunidad+Valenciana/e98b75e4-cd90-45a1-ac46-38023f90db3b>

- ❖ BERZAL-MEZA, R. **El regionalismo: conceptos, paradigmas, y procesos en el sistema mundial contemporáneo.** Revista aportes para la integración Latinoamericana.

