

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

TITULACIÓN: MASTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS E INSTITUCIONES TURÍSTICAS  
GDEIT 2018/2019

**TRABAJO FIN DE MASTER**

**TÍTULO:**

**Análisis turístico territorial  
para la competitividad del destino.  
*Aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI)  
en Cartagena, Murcia (ES)***



Alumna: Scavizzi, Giulia

Director: Castro Valdivia, Juan Patricio  
Octubre 2018

## ÍNDICE

<i>Introducción</i> .....	2
1. <i>El turismo de España en cifras</i> .....	3
2. <i>Análisis de los recursos turísticos en la ciudad de Cartagena (ES)</i> .....	6
2.1. <i>Los productos y las tipologías de turismo en Cartagena (ES)</i> .....	8
2.2. <i>Plan estratégico turístico – Destino Cartagena (ES)</i> .....	22
2.3. <i>Desarrollo turístico y Ordenación del territorio</i> .....	28
3. <i>Tourism Supply Chain Management para la gestión de destinos</i> .....	35
3.1. <i>Smart Destinations, Los proyectos de Cartagena (ES)</i> .....	39
4. <i>Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el destino de Cartagena</i> .....	52
5. <i>Conclusiones</i> .....	71
<i>Referencias</i> .....	75
<i>Índice de las ilustraciones y tablas</i> .....	82

*"Turismo-Casinò-Moda, trinomio per i lavoratori del braccio e della mente di tutto il mondo, dalla fusione dei tre elementi sorge la vera industria turistica che non avendo mai crisi di superproduzione aiuta concretamente tutte le altre industrie; il commercio, il lavoro e non solo, bensì eleva il tenore di vita di ogni classe sociale ed allontana le guerra, possa il Dio proteggere tutti coloro che al proprio interesse sanno accoppiare quello del collettivo del popolo italiano e della patria".*

*-G. Polli 1919-*

## Resumen

**Palabras claves:** *Turismo urbano, Sistema logístico turístico, Plan Directorio de Desarrollo Turístico, Cartagena Destino Inteligente, Cuadro de Mando Integral aplicado en Cartagena.*

El presente Trabajo Fin de Máster trabajo hace referencia al desarrollo y a la gestión del fenómeno turístico, especialmente refiriéndose a Cartagena (España), ciudad donde en la última década ha sido posible notar un fuerte crecimiento de esta industria.

El objetivo de la investigación es llevar a cabo un análisis territorial para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con el intento de proponer una herramienta de gestión útil para la formulación de planes turísticos sostenibles aplicados en el destino de Cartagena (ES). Se adopta un enfoque estratégico para identificar las fortalezas y debilidades locales y, en consecuencia, proponer acciones que potencialmente podrían mejorar la reputación y la notoriedad del destino.

En resumen, este documento sigue un recorrido lógico que en primer lugar pasa por analizar territorialmente el destino de Cartagena, tratando de encontrar los recursos turísticos distintivos y más representativo del destino y de la Región de Murcia, considerando que el producto turístico contemplado en este documento no está geográficamente limitado a las fronteras municipales, sino que se hace referencia a los posibles atractivos que se encuentran en todo el alrededor. Se sigue con la revisión de la bibliografía relevante sobre la gestión del destino y de la herramienta aplicada en el caso de estudio. En conclusión, se exponen algunas recomendaciones de carácter crítico-analítico, exaltando la importancia del turismo urbano, así como los límites del estudio y posibles extensiones de la herramienta aplicada en el destino.

## Abstract

**Keywords:** *Urban Tourism, Tourism Supply Chain, Tourism Master Plan, Cartagena Smart Destination, Tourism Balanced Scorecard.*

The research discusses about tourism phenomena development and management, especially referring to Cartagena (Spain), a city where, during the last ten years, was possible to observe a fast growth in tourism industry numbers. The methodology adopted is a literature review on tourism management topic, based on territorial resources and tourism supply chain management analysis, for the Balanced Scorecard application on the considered destination, using a strategical and analytical perspective, trough a territorial SWOT analysis.

The aim of the investigation is to provide a useful tool for policy makers and tourism institutions, to control the results and so, implement the actions for a more efficient and sustainable territorial management. Furthermore, in this document, the territory is considered as a geographical extended product, composed by a large variety of enterprises and tourism resources. Therefore, its functioning, depends on components interaction.

In conclusion, some recommendation about tourism resources management will be given, in particular referring about the importance of urban tourism development in cities; as well there will be presented the limits and possible extension of the study.

## Introducción

Antes que nada, se pretende justificar la razón de la selección del argumento elegido para el desarrollo del presente TFM, siendo que el turismo es la industria que más se ha ido desarrollando en los últimos tiempos, definiendo cada vez más diferentes modelos gestionales de ciudades turísticas. España en 2017 se clasificó primera en el ranking del índice de competitividad turística a nivel mundial, a señalar que evidentemente el País sabe bien como recibir a los turistas y promocionar su territorio.

Cartagena es un destino relativamente “nuevo”. De hecho, el territorio hasta unos tiempos atrás se dedicaba a la producción industrial de tipo intensivo y solo en la última década se ha convertido en una ciudad de interés turístico, tras el descubrimiento del “teatro romano”, lo cual pasó a ser un icono turístico emblemático.

El recién proceso de conversión del territorio para el desarrollo del turismo comporta unas consecuencias, como por ejemplo la dificultad de competir a nivel nacional y internacional con los destinos consolidados, o la oferta limitada de infraestructuras para el turismo. Por otro lado, hay que tomar en consideración el hecho de que el territorio tiene varios recursos explotables en términos turísticos, y la presencia de diversos *stakeholders* que tienen capacidades y competencias para aumentar la competitividad del destino.

En este estudio se considera el territorio como una empresa única, según una óptica sistémica, formada básicamente por las componentes que constituyen el sistema logístico turístico. Otro fin primordial pasaría por la presentación de un modelo previamente elaborado de destino inteligente, donde se aplicaron los principios de sostenibilidad e inteligencia, referencia a la *Smart Destination*.

Considerando la metodología utilizada para el desarrollo del presente TFM, se menciona el uso de notas explicativas, las cuales se consideran de apoyo a las teorías y a las conclusiones tratadas en el documento.

# 1. El turismo de España en cifras

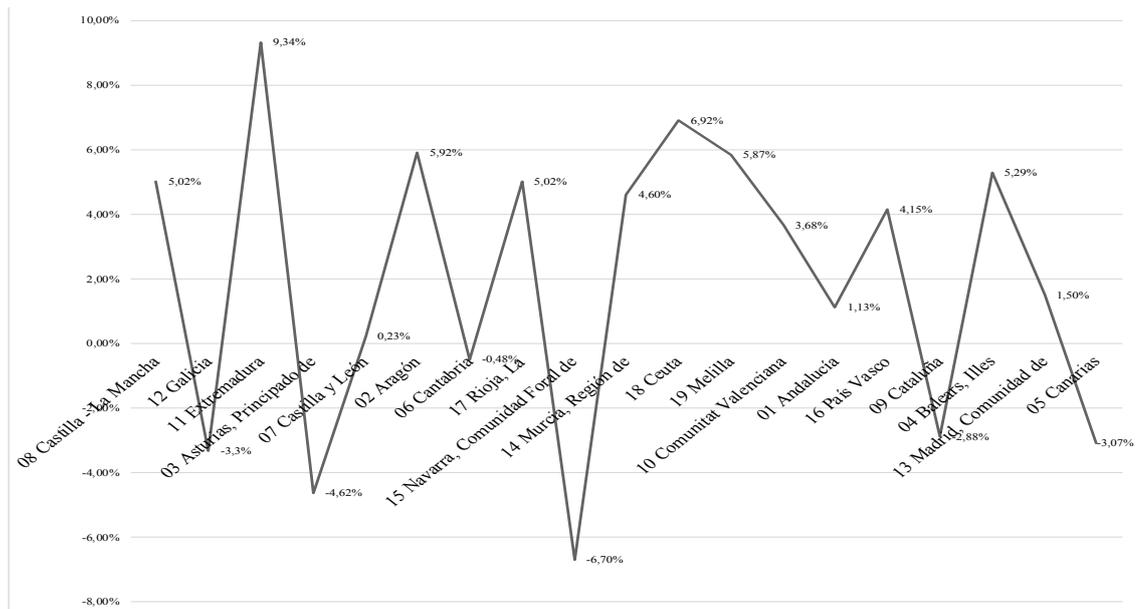
Para el control de la evolución del fenómeno turístico, los Países se sirven de instituciones que se dedican a el análisis de los resultados conseguidos en esta industria a lo largo del tiempo, proveyendo una lectura del escenario mediante el uso de variables que indican el estado actual de la técnica y también la competitividad del destino.

La Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) es una herramienta para monitorizar el fenómeno turístico en España (INE, 2017). Se presentan los datos principales que sintetizan los resultados conseguidos en España, para que se comprenda su evolución con actualización a los periodos más recientes.

Las CCAA que más turistas recibieron en 2018 son Cataluña, Andalucía, Madrid, Baleares y Canarias, excediendo los 5 millones de visitas. Siguen siendo relevantes destinos también, Comunitat Valenciana, Galicia y País Vasco. Murcia cuenta con 747.700 viajeros relevados por la EOH para los primeros 7 meses del 2018 (INE, 2018).

Considerando el indicador económico RevPAR (Return per Available Room) por región, hasta junio 2017 resulta que los destinos cuyo sector hotelero fue más rentable de la media han sido las Islas Baleares, Cataluña, Canarias, País Vasco, Andalucía (Statista, 2017).

*Ilustración 1: Ingresos por habitación disponible (RevPAR) de los hoteles españoles, por región (in euros), Variación % 2017-2018*



Referencia (INE, 2018)

Estos datos, nos informan que el turismo sigue creciendo en la mayoría de las CCAA, aunque su rentabilidad, en algunos casos ha ido variando negativamente con respecto al año pasado, como es el caso de la Región de Murcia (-6,70%).

La Encuesta de Ocupación Hotelera del INE pone de relieve la incorporación a la oferta de unas 1.745 nuevas plazas correspondientes a la nueva apertura de hoteles en la Región. El cambio en esta variable viene a explicar el descenso del grado de ocupación en los hoteles de la zona del Mar Menor, ya puesto de manifiesto en los sondeos del Instituto de Turismo de la Región de Murcia, con una caída de 4,5 puntos de media en los meses de julio y agosto, pasando del 88% al 83,5%.

Para mantener o mejorar el grado de ocupación del año 2016 las pernoctaciones hoteleras, que crecieron un 3%, deberían haber crecido al menos al mismo ritmo que la oferta (+9,8%). De ahí, la aparente paradoja de que paralelamente a unos registros récord en viajeros y pernoctaciones hoteleras, se haya producido un descenso de la ocupación hotelera en determinados destinos turísticos regionales como es el caso del Mar Menor.

El Intenso crecimiento de la demanda turística en todas las tipologías de alojamientos reglados viene demostrado por la cifra acumulada de viajeros en hoteles en 2017, 1.293.971, el cual creció en la Región un +6,1% (+3,7% en España). Los viajeros nacionales, 1.015.540, aumentaron un +6,2% (+1,4% en España) y los extranjeros, 278.429, se incrementaron en un +6% (+5,9% en España).

*Ilustración 2: La Demanda Turística de alojamientos reglados- Región de Murcia, 2017*



Referencia: Elaboración propia sobre datos INE, 2017

Las pernoctaciones hoteleras en la Región, un total de 3.133.007, también crecieron a un ritmo superior a la tasa de variación nacional, +3,2% (frente al +2,7%).

Con referencia a los alojamientos extra-hoteleros, en el último año, los viajeros aumentaron un 10,1% hasta alcanzar los 314.993 (suben +8,2% en España), lo que supone el mejor registro de la serie. Los viajeros nacionales, crecieron un +12,2% (8,4% en España), alcanzando los 227.780 y los extranjeros aumentaron un +5% (7,9% en España) alcanzando los 87.214. Por su parte, las pernoctaciones crecieron un +2% hasta 2.158.459.

Tanto el tirón de la demanda extranjera, como la fidelización del turismo nacional, vienen a explicar unos buenos datos para la Costa Cálida en la campaña de verano. Según la EOH, durante los meses de julio y agosto de 2017 en los establecimientos hoteleros de la Costa Cálida, se alojaron un total de 120.367 turistas, un +9,2% más que en los mismos dos meses de 2016, lo que supone un saldo positivo de +10.172 turistas. Un 80% eran nacionales: 96.249, con un crecimiento interanual del +8,8%, y el restante 20% extranjeros: 24.118, un +11% que en julio y agosto de 2016. Estos viajeros dieron lugar a una cifra de 500.962 pernoctaciones, un volumen un +3% superior al registrado en el verano de 2016 o, lo que es lo mismo, 14.378 pernoctaciones más. Se incrementaron las pernoctaciones de los residentes en España, un +3,7%, alcanzando una cifra de 398.796 y, en menor medida, las de los extranjeros, un +0,2%, sumando un total de 102.166.

Las últimas encuestas de demanda confirmaron una mejora de la percepción del turista sobre el Mar Menor en relación al verano de 2016. Por otra parte, los mismos resultados ponen de manifiesto que en julio y agosto de 2017, La Manga y la ribera interior del Mar Menor fueron los destinos regionales con un mayor crecimiento del número de viajeros hoteleros con un +10,5% en tasa interanual, el doble del crecimiento regional (5,2%), hasta alcanzar los

98.912 turistas. De ellos, un 79,2% eran residentes en España: 78.310, con un incremento interanual del 9,5%, y el 20,8% restante extranjeros: 20.602, un 14,6% más que en el verano de 2016. La cifra de pernотaciones, un total de 436.574 supuso un 3% más que la de la campaña de 2016. Aumentaron tanto las pernотaciones de los residentes en España, un 3,4%, que sumaron un total de 344.439, como las de los extranjeros, un 1,4%, hasta 92.134.

Reimpulsar la imagen del Mar Menor es imprescindible. Resulta necesario revertir el impacto negativo que ha sufrido la imagen de esta área debido al proceso de eutrofización que sufrió la laguna durante el verano de 2016. De acuerdo con el Plan turístico de Cartagena, las acciones a ser emprendidas deben dirigirse a la implementación y mejora continua de la experiencia turística, o sea orientar las actividades hacia lo que genera valor añadido al turista, como por ejemplo el desarrollo del producto náutico y de buceo, actividades deportivas, culturales, activas y de naturaleza e a la ampliación de la oferta para las familias.

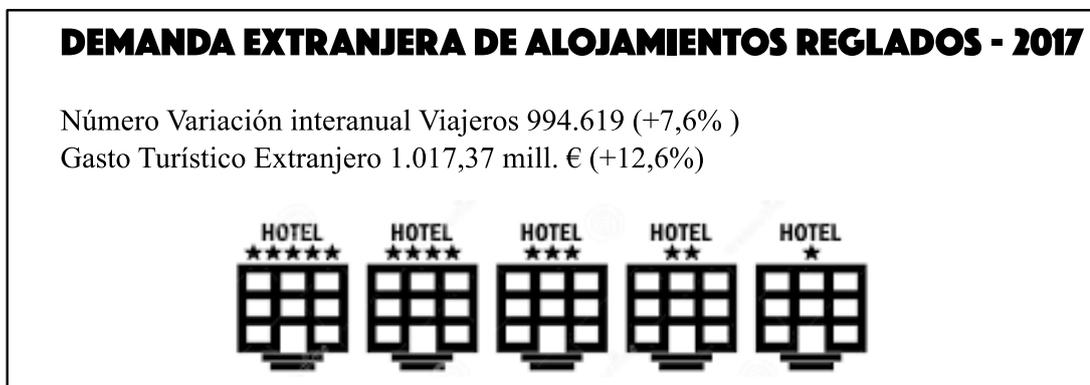
De acuerdo con la estrategia regional, se supone que son dos las imprescindibles acciones para fomentar el crecimiento y el desarrollo sostenible en la Región:

- A. Seguir apoyando al sector (empresarios, alojamientos, servicios, federaciones, escuelas náuticas y otros colectivos), sobre todo en La Manga, donde se repercuten los efectos de la publicidad negativa de la laguna.
- B. Continuar incidiendo en la colaboración con la Consejería de Medio Ambiente y lanzar campañas informativas que den a conocer los progresos en el proceso de recuperación de la laguna y que sus aguas son aptas para el baño.

La puesta en marcha de nuevas rutas en el aeropuerto de Murcia - San Javier, ha contribuido a facilitar los flujos turísticos internacionales, incrementando el número de pasajeros en vuelos internacionales en un 10,9%, lo que eleva por encima de 1.194.920 las salidas y llegadas en estos vuelos. Entonces, los últimos datos de turismo internacional no solo avalan el crecimiento del turismo extranjero en 2017, sino que también ponen de relieve una distribución del mismo más equilibrada a lo largo del año.

El volumen de turistas extranjeros en octubre supone una cifra similar a la registrada en julio de 2016, en plena temporada alta, y crece con respecto a septiembre. Además, este crecimiento intermensual dentro de la temporada baja (+13,6%), es el segundo mayor de España, tan solo por detrás de Canarias con el 17,8%.

*Ilustración 3: La Demanda Turística de alojamientos reglados- Región de Murcia, 2017*

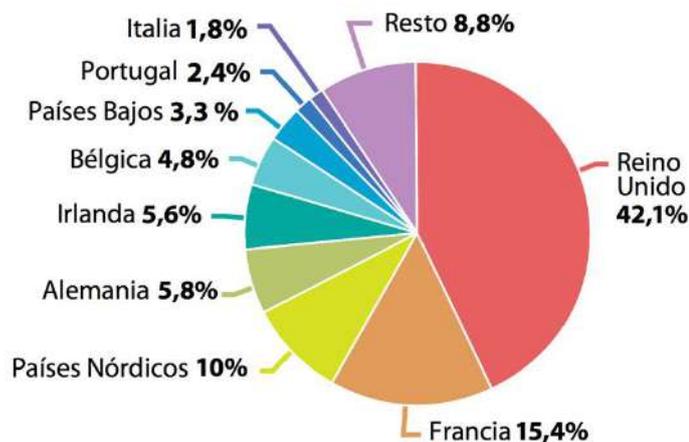


Referencia: Elaboración propia sobre datos Frontur y Egatur- INE- en (Región de Murcia, et al., 2018)

El Reino Unido, con el 39,6% del gasto total extranjero lideró el ranking de mercados emisores que más gasto turístico generaron en la Región. El gasto total de los turistas británicos en sus viajes a la Región de Murcia ascendió a 403 millones de euros en 2017.

Como refleja la siguiente ilustración, las principales regiones emisoras en 2017 han sido Reino Unido (42,1%), Francia (15,4%) y Países Nórdicos (10%).

Ilustración 4: Las cuotas de los mercados emisores- Región de Murcia, 2017



Fuente: Frontur / INE

En los próximos párrafos se analizará en el detalle los “números turísticos” que caracterizan esta Región.

## 2. Análisis de los recursos turísticos en la ciudad de Cartagena (ES)

El territorio es el elemento base del cual depende el desarrollo tanto económico como social de las ciudades, de hecho, sus recursos afectan las industrias, facilitando un sector u otro. Considerando el turismo, otra componente imprescindible importante, a considerarse es su historia, siendo que los hechos que se han sucedido en el tiempo impactan aún más el crecimiento y el desarrollo local. La historia de un lugar es muy importante porque de allí se determinan usos y costumbres, lo que implica la formación de tratos distintivos y únicos de una cultura. Sigue una breve descripción del recorrido histórico de la ciudad, para mencionar los hechos más significativos y comprender su pasado.

---

*“La ciudad de Cartagena fue fundada en el año 227 a. de C. por el general cartaginés Asdrúbal, conquistada por el romano Publio Cornelio Escipión durante la Segunda Guerra Púnica. Bajo el dominio romano la ciudad vivirá sus mayores momentos de esplendor entre finales del siglo III a. de C. y los comienzos del II d. de C. En el año 44 a. de C. recibiría el título de colonia bajo la denominación de Colonia Urbs Iulia Nova Carthago.*

*La importancia de la ciudad se basó, junto a la riqueza minera de su sierra, en su privilegiado emplazamiento y la singularidad de su topografía -una pequeña península entre el mar y una laguna interior (el Almarjal de los tiempos modernos)- que permitía una fácil defensa.*

*Con el final del imperio romano se abre una época de decadencia de la que se tienen muy pocas noticias. Desde este período podemos destacar el paso de los vándalos por la ciudad, el dominio visigodo, interrumpido en el 555 por las tropas bizantinas del Emperador Justiniano que, en su intento de recuperar los territorios que pertenecieron al Imperio Romano de Occidente, tomaron la ciudad y la convirtieron en la capital de la provincia de Spania, que abarcaba parte del sureste peninsular, desde Málaga hasta la propia Cartagena.*

*La ciudad caería nuevamente en poder de los visigodos tras ser conquistada y arrasada a principios del siglo VII. A partir de este momento, Cartagena desaparece prácticamente como ciudad. En el año 734, a causa de la capitulación de la Cora de Tudmir, caería bajo el poder musulmán, emprendiendo entonces, y sobre todo entre los siglos X y XII, un proceso de lenta recuperación, que queda reflejado por su cita en las obras de escritores árabes.*

*Fue en 1245 cuando el entonces príncipe Alfonso -el que luego sería Alfonso X El Sabio- conquistó la ciudad, que recuperará su condición de sede episcopal. Con todo serán estos siglos bajomedievales una etapa de decadencia, de la que comenzará a salir en el siglo XVI con la reactivación económica y política generalizada que vive el país; pero, de nuevo, entrará en una profunda crisis a mediados del siglo XVII, que las epidemias agravarán aun más (peste de 1648).*

*Cartagena recobrará su antigua importancia en el siglo XVIII cuando, a raíz de su elección en 1726 como capital del Departamento Marítimo del Mediterráneo y la construcción del Arsenal y de los castillos y cuarteles previstos en el plan de fortificación de la ciudad, se alcance una gran actividad constructiva y mercantil que atraerá hacia ella a grandes contingentes de población, pasando ésta en un corto espacio de tiempo de 10.000 a 50.000 habitantes.*

*Tras un nuevo período de decadencia en la primera mitad del siglo XIX, la segunda mitad de dicha centuria verá un nuevo despegue de Cartagena a causa del gran auge de la minería, que, a su vez, sirvió de estímulo para la industria y el comercio. Será ésta la época en que Cartagena, tras las destrucciones provocadas por la Revolución Cantonal de 1873, adquiere su fisonomía actual, al construirse numerosos edificios de carácter público y privado que reflejan las tendencias eclécticas y modernistas imperantes entonces en España.*

*En medio de la recesión económica y las fuertes tensiones sociales, provocadas por la crisis de la minería y agravadas por la gran crisis económica internacional de la segunda década del siglo XX, Cartagena afrontó la Segunda República y padeció las dramáticas consecuencias de la Guerra Civil, durante la cual fue uno de los bastiones más importantes del gobierno republicano y, junto a Alicante, la última ciudad en caer en manos del General Franco.*

*Tras la posguerra, que en Cartagena fue especialmente dura, la llegada del agua del Taibilla y la construcción de la refinería en Escombreras, propicia una nueva etapa de desarrollo económico que se prolonga hasta los años setenta. La creciente importancia del turismo y la puesta en marcha del trasvase Tajo-Segura vienen a complementar la actividad industrial. Con el auge económico llega el aumento de la población y el crecimiento de la ciudad, que ahora construye el Ensanche diseñado a finales del siglo XIX. Pero el desarrollo incontrolado generará graves problemas de contaminación y abusos urbanísticos, a veces con consecuencias desastrosas.*

*Las dificultades económicas, iniciadas con la crisis del petróleo en los años setenta y agravadas en los ochenta, acompañan al establecimiento de la democracia, cuyos primeros pasos se verán dificultados no poco por la situación económica y las tensiones sociales. Pero la crisis toca fondo en los noventa y, desde mediados de esa década, se asiste a un nuevo periodo de auge económico y crecimiento urbano, que, desgraciadamente, a pesar de los cambios habidos en el modelo de desarrollo, repite algunos de los errores de la etapa anterior.*

*A principios del siglo XXI Cartagena ha renovado su industria, ha consolidado su oferta turística gracias a unos recursos culturales cada vez más importantes y ha atraído un intenso tráfico de cruceros. Actualmente, la población alcanza los 200.000 habitantes y proliferan las urbanizaciones periféricas en la ciudad y fuera de ella, pero los problemas del casco antiguo siguen sin resolver”.*

*(Ayuntamiento de Cartagena, 2018)*

La descripción ofrecida por el Ayuntamiento nos deja entender la importancia estratégica que Cartagena ha tenido durante el tiempo, ya desde la época de los romanos. El puerto natural, desde siempre ha sido un recurso aprovechado para el comercio, apreciado por su geolocalización. Entonces, cabe destacar que, a partir de la historia y la geografía, es posible sacar los recursos que contribuyen a definir la oferta turística local, o sea los puntos que pueden provocar interés en los visitantes de la ciudad, o bien de la Región.

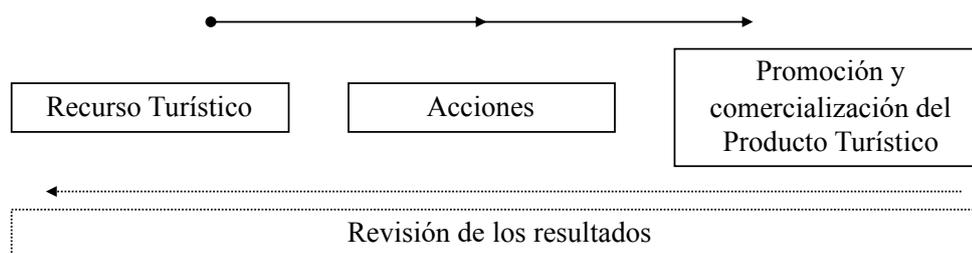
## 2.1. Los productos y las tipologías de turismo en Cartagena (ES)

En primer lugar, se han tomado como referencia los diferentes documentos oficiales publicados por las entidades turísticas locales, para definir el estado actual de la técnica en tema de turismo; a partir de allí, se analizará el sistema logístico del destino, para la definición de los puntos críticos y posibles mejoras del destino.

Se sostiene que los recursos turísticos representan las componentes del territorio, que tienen una capacidad intrínseca de atraer a los visitantes, los cuales, por diferentes motivaciones, se desplazan desde la propia ciudad hacia el destino elegido”.

Entonces, tras los recursos, subyacen las diferentes tipologías de turismo. La gestión de estas componentes, en resumen, presupone tres momentos fundamentales: la identificación de los recursos, redacción del listado de las acciones para la valorización turística de los recursos, la promoción mediante el emprendimiento de acciones y la comercialización del producto turístico realizado.

*Ilustración 5: Proceso de gestión de los recursos turísticos*



Referencia: Elaboración propia.

Imprescindible es el control y la revisión de los resultados económicos, sociales y ambientales producidos por el turismo que se desarrolla en una distinta área, para que los agentes implicados en la gestión del territorio puedan tomar medidas y reforzar o limitar las acciones de desarrollo turístico.

El turismo en Cartagena surgió después de la época industrial, con fuerte crecimiento sobre todo durante las últimas dos décadas, cuando el modelo de desarrollo territorial precedentemente adoptado resultó no ser muy apto para las exigencias económicas de los tiempos modernos, por lo que la producción industrial intensiva pasó a ser considerada una política de desarrollo territorial de tipo no sostenible.

Las intervenciones y los esfuerzos, públicos y privados, han sido muchos y válidos. Se han planteado estrategias que confluyen en el plan estratégico del turismo a nivel regional, donde se establecen periódicamente las líneas de desarrollo para la explotación de los recursos.

El turismo es una actividad económica estrechamente conexas a los recursos y a las tradiciones que se enraízan en un área geográfica. El desarrollo de este fenómeno entonces depende básicamente de las empresas del sector que deciden invertir en la región turística y de las actividades organizadas en los puntos de interés turístico, como por ejemplo monumentos, museos, infraestructuras, paisajes, etc... Con estas premisas, se reportan en la siguiente tabla los productos turísticos mencionados en el plan estratégico del turismo de la Región de Murcia (2017), a los cuales se asocian diferentes tipologías de turismo, cada una con diferentes características e importancia en términos de flujos turísticos, tanto de personas como de capitales.

*Tabla 1: Productos turísticos y tipologías de turismo asociado*

<i>Productos turísticos</i>	<i>Tipología de turismo asociado</i>	<i>Principales Localidades</i>
<i>SOL Y PLAYA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo recreativo sol y playa residencial</li> <li>• Turismo recreativo sol y playa organizado</li> </ul>	Cartagena, San Pedro del Pinatar, San Javier, Los Alcázares, Mazarrón, Águilas
<i>RELIGIOSO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de evento religiosos (Semana Santa y Cruces de Mayo)</li> </ul>	Caravaca de la Cruz, Totana, Cartagena, Murcia, Mula, Yecla, Calasparra, Jumilla, Lorca.
<i>CULTURAL/MICE/CIUDADES</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo cultural-urbano</li> <li>• Turismo de Congresos, convenciones y jornadas profesionales</li> <li>• Turismo de Ferias</li> <li>• Turismo de Eventos y Reuniones profesionales</li> </ul>	Ciudad de Murcia, Ciudad de Cartagena, Ciudad de Lorca, Caravaca de la Cruz, Torre Pacheco.

<i>RESIDENCIAL EXTRANJERO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo residencial senior</li> <li>• Turismo residencial pre-senior.</li> </ul>	San Pedro del Pinatar, San Javier, Los Alcázares, Cartagena, Mazarrón, Águilas, Torre Pacheco, Fuente Álamo.
<i>NÁUTICO / BUCEO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Náutico</li> <li>• Turismo de deportes acuáticos</li> </ul>	Cartagena, La Manga, Los Alcázares, San Javier y San Pedro, Mazarrón y Águilas
<i>DEPORTIVO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de Golf</li> <li>• Turismo de circuito velocidad</li> </ul>	Cartagena, La Manga, Murcia, Torre Pacheco, San Pedro del Pinatar, San Javier, Los Alcázares, Mazarrón, Águilas.
<i>TURISMO ACTIVO Y DE NATURALEZA</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Activo/Aventura</li> <li>• Turismo rural</li> <li>• Agroturismo. - Turismo en Espacios Naturales Protegidos. - Ecoturismo</li> </ul>	Bullas, Calasparra, Caravaca, Cehegín, Abarán, Archena, Blanca Fortuna, Ricote, Ojós, Abanilla, Jumilla, Yecla, Santomera, Cartagena, Moratalla, Mula, Lorca, Alhama de Murcia, Molina de Segura.
<i>SALUD Y BELLEZA - MÉDICO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo Estaciones Termales- SPA's- Balnearios</li> <li>• Turismo Talasoterapia</li> </ul>	Fortuna Mula (nuevos proyectos), Archena, San Pedro del Pinatar, Cartagena (hoteles), Águilas (hoteles), Mazarrón, San Javier.
<i>CAMPING</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo rural</li> <li>• Turismo Itinerante</li> </ul>	Murcia, Cartagena, San Javier, Águilas, Mazarrón, Fortuna, Alhama de Murcia, Totana, Bullas, Moratalla y Lorca
<i>CRUCEROS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de cruceros</li> </ul>	Cartagena
<i>ENO-GASTRONÓMICO</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo recreativo culinario</li> </ul>	Jumilla, Mula, Yecla, Cartagena, Murcia, Cabo de Palos,

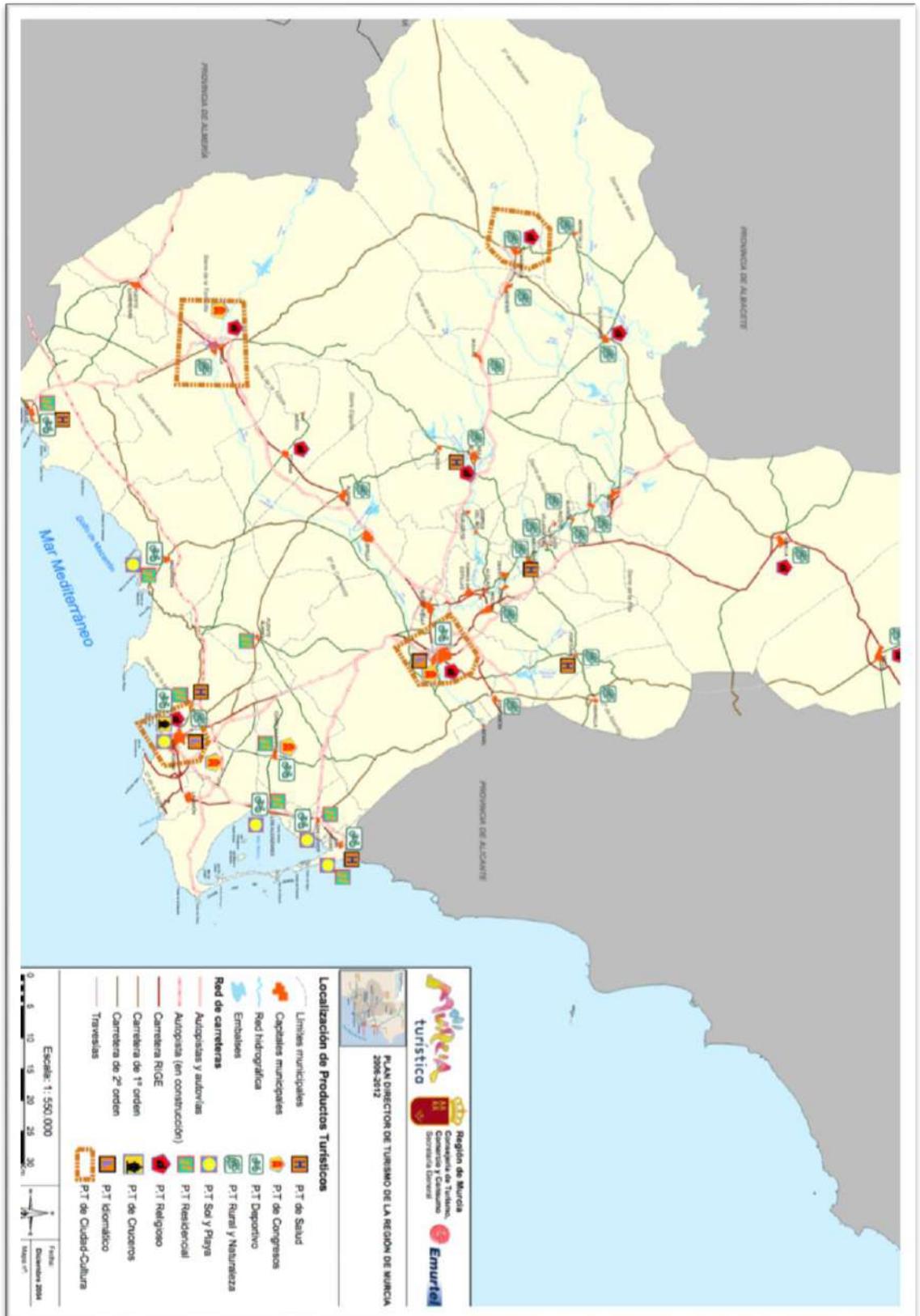
Referencia: Elaboración propia sobre datos Itrem, et al., 2017, y CARM, 2006-2012

En la economía, y en el turismo, cada vez más, lo que es importante es la certificación de calidad del producto que se ofrece. El Sistema Q de calidad turística en el año 2017 se ha emitido 61 informes y se ha asistido a 3 reuniones asociadas al sistema Q de calidad turística. En la actualidad, la Región dispone de 67 certificados Q de calidad turística, 37 de los cuales corresponden a playas (Región de Murcia, et al., 2018).

La ilustración 6 enseña la distribución en el mapa de los productos turísticos descritos en la tabla 1. Desde un primero análisis, se puede constatar que hay seis macro- áreas donde los recursos turísticos se concentran: Lorca, Caravaca da Cruz, Murcia, Cartagena, Mar Menor, Alcantarilla-Cieza. Considerando el numero de los diferentes productos turísticos, el prevalente es “turismo activo y naturaleza, con 18 puntos identificados para esta tipología, seguido por el de turismo deportivo (8), del residencial (8), del religioso (7), de salud y belleza (6) y de sol y playa (5), de congresos (4).

Para una mejor comprensión del fenómeno turístico murciano, en seguida se analizan los principales resultados que caracterizan los diferentes productos turísticos de la Región. Sigue una descripción analítica de cada producto turístico mencionado.

Ilustración 6: Geolocalización de los productos turísticos en la Región de Murcia.



Referencia: (CARM, 2006-2012)

1. Aunque se detecta un número inferior de productos que pertenecen a la categoría “Sol y Playa”, esta representa el motor principal de la actividad turística de la Región.

*Ilustración 7: Datos principales del Turismo Sol y Playa*



Referencia: Places to see in (Murcia - Spain) Playa de Calblanque <sup>1</sup>

Cabe mencionar las criticidades relacionada con esta categoría de turismo, la cual es caracterizada por la estacionalidad, y en este caso específico, por las externalidades provocadas a causa del proceso de “eutrofización”, o sea de ampliación urbana y construcción que ocurrió en el Mar Menor. Entonces, para este producto surgió la necesidad de renovar su imagen y implementarla durante el tiempo mediante acciones de desarrollo turístico y actividades complementarias, por ejemplo, como el turismo náutico, deportivo y gastronómico.

En cualquier caso, el sol y playa sigue siendo el segmento más relevante para la Región, con el Mar Menor y La Manga como escenarios principales, así como con las zonas de costa de Mazarrón y Águilas como destinos con una alta actividad incluso fuera de los meses de verano.

Según las informaciones provisionada por el Plan estratégico turístico de la Región (Itrem, et al., 2017) La Costa Cálida dispone de 190 playas y calas y 34.298 plazas regladas entre hoteles y apartamentos. El aun así limitado número de plazas hoteleras junto con la alta ocupación en temporada alta hace prácticamente imposible el crecimiento en los meses de julio y agosto. Por ello, las posibilidades de desarrollo de este producto se han de producir necesariamente en consonancia con el proceso de desestacionalización del destino.

2. El turismo náutico surge con la exigencia de diversificar la oferta en la Región, reducir la estacionalidad en la Costa Cálida y mejorar la percepción sobre el Mar Menor, por estas razones el Instituto de Turismo ha recurrido a la potenciación del producto náutico a lo largo de 2017.

La Estación Náutica Mar Menor-Cabo de Palos gestiona más 60 empresas de restauración, alojamiento, clubs náuticos y empresas de turismo activo. Las acciones emprendidas para fomentar este producto han consistido básicamente en el patrocinio de eventos deportivos, la participación en ferias específicas del segmento y otras actividades puntuales. El producto posee un gran potencial de crecimiento basándose en fortalezas como las condiciones climatológicas, la oferta náutica y una amplia oferta complementaria.

<sup>1</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=\\_YCZYMtd4oM](https://www.youtube.com/watch?v=_YCZYMtd4oM)

Ilustración 8: Datos principales del Turismo Náutico



## TURISMO NÁUTICO

200.000 VISITANTES ANUALES

22 PUERTOS DEPORTIVOS

Referencia: [www.itrainspain.es](http://www.itrainspain.es) (2018)

Entre sus principales activos, la Región cuenta a día de hoy con 22 puertos deportivos repartidos en La Manga (3), San Javier (1), San Pedro del Pinatar (3), Los Alcázares (2), Cartagena (8), Mazarrón (2) y Águilas (3). Además, el Centro de Tecnificación Deportiva, CAR, ofrece instalaciones ideales para el entrenamiento de deportistas de alto nivel o el desarrollo de cursos relacionados con el deporte. Esta tipología turística destaca por la impronta que puede generar en el mercado laboral, así como por el valor añadido que puede crear con el resto de la oferta circundante (bares, restaurantes, comercios, ocio y hoteles). Según la Dirección General de Transportes, Costas y Puertos, los puertos deportivos de la Región celebran más de 300 actividades náuticas cada año, en las que participan más de 17.000 personas.

3. El turismo deportivo también es otra categoría que tiene el papel de mitigar la estacionalidad, siendo que supone actividades a lo largo de todo el año. Gracias al plan de fomento del turismo deportivo, al golf y a los *stages* deportivos, se han registrado resultados que enseñan un andamiento creciente en el tiempo, en el 2017 los números de visitantes ha crecido del +7,9% y de los ingresos del +7 con respecto al 2016.

Ilustración 9: Datos principales del Turismo Náutico



## EL TURISMO DEPORTIVO

176.322 TURISTAS

2 MILLONES DE PERNOCTACIONES

275 MILLONES DE EUROS

Referencia: (La Manga Holidays, 2018)

La Región ha considerado el golf como la punta de lanza de su oferta de turismo deportivo, también contribuye a la creación de empleo y aporta un gasto en la Región que supera los 260 millones de euros de forma directa y indirecta, a través de alojamiento, restaurantes, comercios y otros servicios. En toda la Región de Murcia hay 18 campos de 18 hoyos, 2 de 9 hoyos y 2

pitch & putt. Según la revista online de Golf Holidays Resorts, La Manga Club, ubicada en el Parque regional de Calblanque, es uno de los 4 mejores resorts en el mundo para aprender y practicar este noble deporte (www.golfholidayreviews.com, 2016).

*Ilustración 10: Datos principales del Turismo de Buceo*



## EL TURISMO DE BUCEO

**46.000 BUCEADORES**

**DE 94.000 INMERSIONES**

**2,5 MILLONES DE EUROS DE INGRESOS**

Referencia: (www.turismomarmenor.com, 2018)

Se han registrados visitas por más de 46.000 buceadores en la Región murciana, 72% nacionales 28%. Teniendo en cuenta que esta actividad deja en el centro de buceo un 20% de su presupuesto y el 80% en otros servicios, se calcula que dicho producto generó un volumen más de 10 millones de euros. En la Región los centros de buceo generan más de 400 puestos de trabajo directos y cerca de 2.000 indirectos. internacionales. Las actividades organizadas se concentran sobretodo en la Reserva Marina de Cabo de Palos.

4. De relevante importancia está siendo reconocida a los efectos producidos por el turismo de cruceros que transitan por el Puerto de Cartagena, el cual ha sido clasificado octavo puerto de España en número de llegada de cruceristas.

*Ilustración 11: Datos principales del Turismo de Cruceros*



## EL TURISMO DE CRUCEROS

**147 CRUCEROS**

**232.000 PASAJEROS (+23,3%)**

Referencia: (Israel, 2014)

En 10 años se ha pasado de recibir 35.000 cruceristas a 232.000 mil, y de 38 escalas a 147. El crecimiento ha sido notable, representando un nicho muy importante para el turismo en la ciudad de Cartagena, sobre todo porque estos pueden decidir de adquirir a bordo paquetes turísticos que les permitan de conocer las atracciones regionales.

Cartagena representa casi el 70% del movimiento de cruceristas en los puertos del sudeste peninsular (Puertos de Cartagena, Alicante y Almería). Estos buenos resultados contribuyen de manera decisiva a avanzar en el objetivo de desestacionalizar la demanda turística.

Estos datos suponen un +22,5% de escalas y un +23,3% más de pasajeros que en 2016. El crecimiento fue notablemente superior al registrado en el conjunto de puertos españoles, para los que se produjo un aumento interanual del +7,6% en las escalas y del 4,3% en el número de cruceristas. Cartagena fue el sexto puerto con una mayor tasa de crecimiento de pasajeros en buques de cruceros en España y el octavo en número de cruceristas, tras los puertos de Barcelona, Baleares, Las Palmas, Tenerife, Málaga, Valencia y Cádiz.

En cuanto a la distribución temporal, el mayor volumen de cruceros se registró entre los meses de abril y noviembre correspondiendo, por orden de importancia, el mayor tráfico a los meses de octubre (50.000 pasajeros en 33 barcos), mayo, abril, septiembre y noviembre. La modificación del patrón de estacionalidad en la llegada de cruceristas cumple el objetivo de desestacionalización como que, en el Puerto de Cartagena, los mayores crecimientos interanuales se registraron en los meses de octubre, diciembre, enero, así como en mayo y junio. Los cruceros se presentan como una de las líneas de negocio más relevantes en el sector turístico regional, y en concreto en la ciudad de Cartagena. Y es que el 40% de los visitantes que llegan a Cartagena lo hacen a través del Puerto. Éste se ha consolidado como uno de los puertos de escalas más importantes del Mediterráneo, afianzando de manera definitiva una red de servicios asociados que genera beneficios muy importantes a los pequeños comercios y que crean sinergias con otros sectores como el transporte, la hostelería y la restauración. La espectacular evolución de la actividad de cruceros en los últimos años hace de esta tipología turística un factor directo de desestacionalización y de dinamización de los destinos receptores.

Cabe mencionar que las visitas de los cruceristas sólo duran unas horas, por lo que disponen de un margen reducido para realizar excursiones a la Región, lo cual limita las visitas a las zonas más alejadas de Cartagena. Además, muchos cruceristas no desembarcan durante la escala. El Plan estratégico turístico pretende disponer de un nuevo folleto experiencial, que recogerá las mejores excursiones en la Región, y que se puedan recoger en un arco temporal de 3-5 horas, para que los cruceristas puedan aprovechar de la excursión y de la ciudad de Cartagena, antes de volver en el barco.

*Ilustración 12: Evolución mensual de la entrada de cruceristas en el puerto de Cartagena- 2016-2017, y interanual (2008-2017)*



Fuente: Autoridad Portuaria de Cartagena

### ***Nota sobre el turismo de cruceros***

El turismo de cruceros en España sigue al alza con 4,5 millones de cruceristas en el primer semestre recalados en alguno de los 46 puertos españoles (Europapress, 2018).

Los cruceros se han hecho algo de habitual en muchas ciudades costeras, lo que ha implicado acometer obras de adecuación y desarrollo en las zonas portuarias. Este flujo de turistas genera efectos también en la economía de la región receptiva, con potenciales repercusiones en las localidades alrededor, accesibles desde el puerto, gracias a las diferentes excursiones que se venden tanto en el barco cuanto en el puerto gracias a la especialización de los Tour Operadores locales. También se destaca la importancia de considerar que estos tipos de turistas utilizan la ciudad como punto de embarque y desembarque, resulta lógico pensar que deben alcanzarla (utilizando unos medios de transporte que conecten los turistas de sus casas hasta el puerto), es decir que pasan un tiempo allí, que puede variar de unas horas hasta unos días.

5. Una reseña especial merece el turismo rural, activo y de naturaleza, que ha ido ganando posiciones en los últimos años, y ya atrae a un importante volumen de turistas hacia las comarcas del interior para ofrecerles un variado y rico patrimonio natural, histórico, cultural y etnográfico. El éxito se supone que se le debe también al número de empresas de turismo activo que ha ido creciendo, en particular acelerando en los últimos años<sup>2</sup>.

*Ilustración 13: Datos principales del Turismo Activo y de Naturaleza*



### **TURISMO ACTIVO Y DE NATURALEZA**

**52.642 HUÉSPEDES EN ALOJAMIENTOS RURALES (+27,9%).**

**126.190 PERNOCTACIONES (+21,7%)**

Referencia: (Club Rural, 2018)

De hecho, la demanda de alojamientos rurales creció en 2017 de manera importante y por encima de la media nacional tanto en viajeros, 27,9% frente al 10,8% nacional, como en pernoctaciones, 21,7% frente al 10,8% (INE, 2017).

Según los datos provisionado per el CREM (2018) Cartagena dispone de un solo establecimiento con 34 plazas, que pertenece a la clasificación hospedaría rural, inaugurado en el 2013, resulta que la oferta en este segmento no se ha ampliado en este municipio.

Se menciona la acción promocional emprendida por el ITREM, el cual ha asistido en 2017 a un total de 6 ferias específicas de naturaleza, 2 nacionales (ambas en Madrid) y 4 internacionales: Holanda, Bélgica, Alemania y Reino Unido.

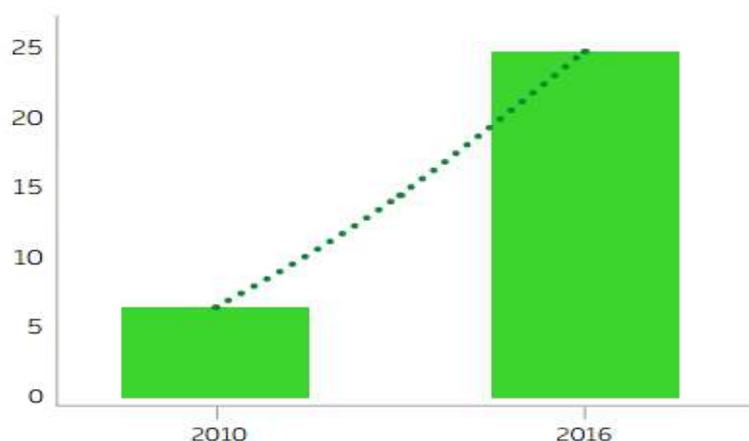
<sup>2</sup> Actualmente en Cartagena se registran 2 empresas de esta tipología, mientras otros destinos como Albarán, con sorpresa, registran 134 empresas de turismo activo, justo el doble con respecto al 2012, cuando en Cartagena todavía no existían esta categoría de empresas, pues solo apareció en 2014 y en 2016.

Además, el producto ha estado presente en ferias multi-producto como las de Tierra Adentro en Jaén e Intur en Valladolid. También se ha colaborado con la OET de Viena para el envío de material a público final y con la de Londres. Estas acciones con las OETs han permitidos participar en 3 workshops internacionales especializados, dos de ellos en las ciudades de Mérida y Pamplona, con turoperadores británicos especializados en naturaleza. Por otro lado, se ha asistido al workshop especializado en ecoturismo celebrado en Guadalupe (Extremadura) y organizado por la Secretaría de Estado de Turismo y el Club de Ecoturismo en España.

### ***Nota sobre el ecoturismo***

De acuerdo con el informe publicado por la Ostelea School of Tourism & Hospitality “Turismo ecológico y sostenible, durante los últimos años, se observa un crecimiento hacia el turismo sostenible, pasando del 7% al 25% en el 2016. En el contexto internacional, el volumen de negocio de turismo ecológico fue de 412 billones de € en 2015, un +10,5% que en 2014 (Ostelea, 2016). Además, el 30% de todas las zonas naturales y mixtas del Patrimonio Mundial tiene un amplio nivel de planificación territorial, a favor del turismo sostenible (Aept, 2017).

*Ilustración 14: Trend evolutivos del ecoturismo, 2012-2016*



Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de CREST, 2010 y 2016

- ***Rutas Senderistas- Ecoturismo en la Región de Murcia.*** Sigue el listado de las áreas donde es posible hacer rutas y caminos en un entorno completamente natural: *Parque Regional Calblanque, La Muela y Cabo Tiñoso, Sendero de Tallante, Sendero de Santa Bárbara, Sendero del agua galifa- la muela, Isla Plana Rambla del Cañar, Cuestas del Ceda Cero Peñas Blancas, Castillo de la Atalaya, Portman el Llano del Beal, Los Belones.* (Cartagena Ciudades de Tesoros, 2018).

*La Región no dispone de ninguna marca o sello que reconozca a los empresarios que apuestan por el producto Ciclo turismo y senderismo que garantice la calidad de los servicios. Es un producto poco desarrollado, pero con un potencial muy importante teniendo en cuenta la calidad de las carreteras (excelente estado – poco tráfico), la orografía y el clima.*

6. El turismo de Salud y Belleza también es otra componente que permite la diversificación de la oferta turística local. La Región dispone de 4 zonas de baños termales, Archena, Fortuna, Mula y Mazarrón dos mares, uno de ellos con sedimentos curativos demostrados (los Lodos del Mar Menor en San Pedro del Pinatar) y una gastronomía mediterránea que complementa esta tipología de producto. Además, el clima se presenta como un valor añadido, con 3.000 horas de luz al año y una temperatura media 19°C (INE, 2017).

*Ilustración 15: Datos principales del Turismo de Salud y Belleza*



Referencia: (Escapada Rural, 2017)

La demanda de los balnearios de Archena y Leana procede principalmente del mercado nacional, un 84,8% sobre el total (75.818 viajeros en 2017) y su crecimiento interanual ha sido del +3,9%. El 15,2% restante son extranjeros, (13.623 viajeros), con un crecimiento interanual muy significativo del +12,9% en el volumen de viajeros y del 14,5% en las pernoctaciones.

7. La gastronomía constituye un activo turístico de primer orden y un instrumento óptimo para posicionar la imagen de la Región. Por ello el Instituto de Turismo ha puesto en marcha el Plan de Impulso del Turismo Gastronómico de la Región de Murcia 2017-2020, cuyo objetivo principal es identificar la Región como un destino preferente para disfrutar de una gastronomía mediterránea y saludable y de vinos de calidad.

*Ilustración 16: Datos principales del Turismo Eno-gastronómico*



Referencia: (Pacoche, 2018)

El objetivo es consolidar una oferta turístico- gastronómica diversa y atractiva que invite a descubrir las distintas zonas de la Región, mejorando así la competitividad del sector, diversificando los productos turísticos y permitiendo el desarrollo de los territorios.

La iniciativa, que reúne a productores, transformadores, cocineros, hosteleros, alojamientos y destinos, nace para desarrollar, promocionar, difundir y reivindicar bajo una única marca todo el potencial gastronómico de esta región orientado hacia el turismo.

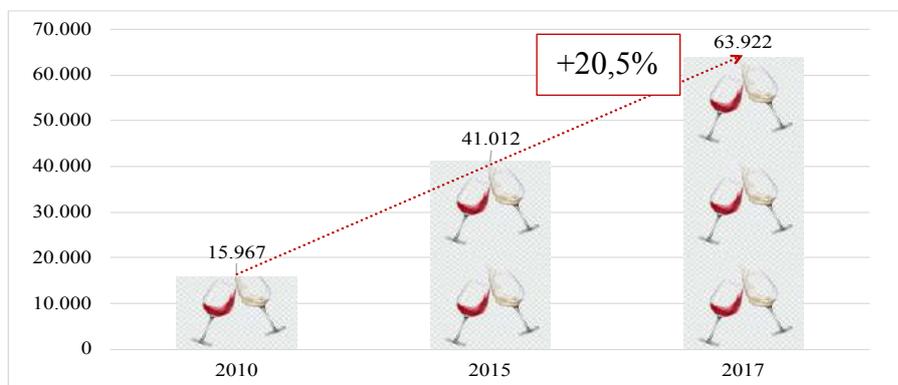
El Instituto de Turismo pone de manifiesto el gran potencial de la Región como destino de enoturismo, contando con un buen número de bodegas, almazaras y establecimientos especializados, disponiendo de una importante riqueza patrimonial, paisajística y una oferta de experiencias excepcionalmente variada.

En este sentido, la Región es la única comunidad uniprovincial con tres Rutas del Vino certificadas por ACEVIN: Jumilla, Yecla y Bullas. El enoturismo es una opción preferida cada vez por más turistas que deciden disfrutar de una actividad respetuosa con el medio ambiente y con el entorno.

Esta modalidad turística propone visitas a bodegas y catas, cursos de eno-turismo y visitas a enotecas, restaurantes, mercadillos tradicionales y a las tiendas que se reparten por las villas. El ITREM ha trabajado este año para consolidar el producto en el destino y atraer los flujos turísticos de los principales mercados emisores de cercanía y desde la zona litoral hacia el interior, asegurando una distribución homogénea de los mismos. De este modo, el turismo del vino está llamado a diversificar el portafolio de producto regional, a enriquecer la experiencia de los visitantes, a fomentar el empleo y el desarrollo económico y social y, lo más importante, a ofrecer una experiencia de calidad durante todo el año.

En el año 2017 las Rutas del Vino (bodegas y museos regionales) han recibido más de 60 mil visitantes, numero que se ha cuadruplicado en tan solo 7 años (15.967 visitas en el 2010).

*Ilustración 17: Evolución de los visitantes en las Rutas del Vino- Región de Murcia*



Referencia: Elaboración propia a partir de los datos provisto por el Instituto de Turismo, a partir de la información proporcionada por las Rutas del Vino. Instituto de Turismo, datos provisionales, 2018.

Las Rutas Del Vino de La Región De Murcia, repartido por destino, en el año 2017 cuenta con un número de visitantes concentrados sobre todo en Jumilla (36.773; +38,9%), seguido por Bullas (21.612; -1,8%) y Yecla (5.537; +21,8%).

Uno de los objetivos principales a ser alcanzados descritos en el ultimo plan estratégico turístico es crear una imagen asociada de la Región de Murcia a un destino con gastronomía mediterránea saludable y vinos de gran calidad, en la que existe una oferta turístico-gastronómica diferenciada, diversa y atractiva, que permite descubrir las distintas ciudades y zonas de la Región. La promoción de la identidad culinaria del territorio se refleja en la oferta de productos y recetas típicas, que se han afirmado en determinadas zonas durante el tiempo, constituyendo un elemento distintivo que rende el destino único y, al mismo tiempo, refuerza su imagen. Un ejemplo claro es la asociación del “caldero” con el destino de Cartagena.

- Otro producto en el cual se pone el enfoque de la estrategia de desestacionalización, es el turismo religioso, empujado por el grande evento del Año Jubilar de Caravaca de la Cruz del 2017 y la propuesta del Camino de Levante como nuevo itinerario de peregrinación.

El principal desafío es mantener la propuesta actual activa y implementarla con continuidad. Esta categoría tiene la peculiaridad de diversificar e internacionalizar el destino, pone en valor el patrimonio de los municipios regionales más pequeños. El Instituto de Turismo apuesta en este producto considerado el notable patrimonio religioso de primer nivel.

A Caravaca de la Cruz, considerada como una de las cinco ciudades santas del mundo, se le suma una red compuesta por importantes monumentos religiosos, relevantes artistas sacros e itinerarios de peregrinación repartidos por todo el territorio regional, todo lo cual se complementa con una gran diversidad paisajística, cultural y gastronómica.

*Ilustración 18: Datos principales del Turismo Religioso*



#### **EL TURISMO RELIGIOSO**

**159 ESTABLECIMIENTOS ADHERIDOS AL CAMINO DE LEVANTE**

**2 MILLONES DE VISITAS DURANTE EL AÑO JUBILAR**

**+ DE 500.000 PEREGRINOS HAN IDO A LA BASÍLICA DE CARAVACA EN EL AÑO 2017.**

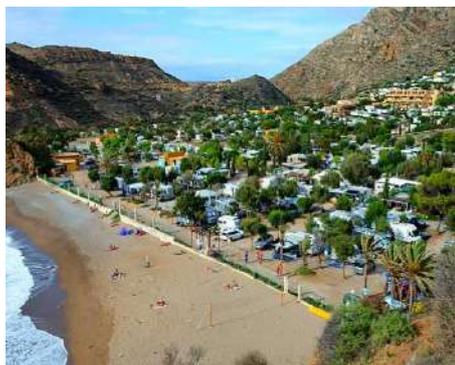
Referencia: (Fitur-IFEMA, 2018)

El mayor volumen de llegadas se concentra entre los meses de abril a junio y de octubre a diciembre, con más de 130.000 peregrinos cada trimestre, lo que pone en evidencia el carácter desestacionalizador del producto.

- Otro producto relevante a la hora de definir la oferta turística es el Turismo de Camping. Es un segmento que incrementa la variedad de la oferta regional además de ser una modalidad vinculada tradicionalmente con el ocio y el relax, nuevos atributos experienciales agregan valor añadido al producto.

Se destaca también el crecimiento en la afluencia de turistas a los campings regionales (+8,2%), cuya demanda superó en 2017 la de la media en España (+6,9%).

*Ilustración 19: Datos principales del Turismo de Camping*



#### **EL TURISMO DE CAMPING**

**138.233 VIAJEROS (+8,2%)**

**1.194.754 PERNOCTACIONES (+4,4%)**

**18 ESTABLECIMIENTOS CON CASI 15.000 PLAZAS**

Referencia: (Pitchup, 2018)

Es posible afirmar que esta tipología es una categoría transversal: se destacan sus sinergias con el turismo de naturaleza, activo, deportivo, buceo-náutico, familiar, termal, cultural y gastronómico, así como su capacidad para generar beneficios en cadena que repercuten en otras actividades económicas: sector del transporte, restaurantes, estaciones de servicio...

Además, el camping ha dejado de ser una forma barata de hacer turismo para convertirse cada vez más en una manera inteligente de viajar, con gran variedad de opciones disponibles.

Los destinos principales de esta tipología de turismo son Murcia, San Javier, Águilas, Mazarrón, Fortuna, Alhama de Murcia, Totana, Bullas, Moratalla y Lorca; las zonas destinadas a acoger este turismo, engloban tanto tiendas de campaña, como caravanas, autocaravanas y bungalós. Cartagena es el destino más importante considerando el número de plazas que ofrece esta tipología de turismo (8.053), contando con 3 acampamientos (CREM, 2018)<sup>3</sup>.

Las fortalezas que ofrece la Región no sólo se limitan a la riqueza y biodiversidad de sus parajes de interior, a sus dos mares o a sus playas, sino también a disponer de campings abiertos todo el año, a sus servicios de calidad y a una oferta complementaria cada vez más extensa (INE, 2017).

10. En Murcia, Cartagena y Lorca el impulso del turismo de ciudad, cultural y MICE le llevan a obtener sus mejores registros tras cinco años de crecimiento ininterrumpido.

*Ilustración 20: Datos principales del Turismo de Ciudad, Cultural y MICE*



**TURISMO DE CIUDAD, CULTURAL Y MICE**

**664.971 TURISTAS**

**1.158.518 PERNOCTACIONES**

Referencia:

Considerada la importancia que esta tipología de turismo reviste a nivel mundial, se pretende incluir una nota sobre sus componentes, reportando temáticas influyentes a la hora de gestionar un cualquier destino, enfrentadas y profundizadas a lo largo de este curso.

La nota será discutida el capítulo 3, siendo el reflejo de uno de los objetivos que se plantean tanto en el plano turístico regional como en el análisis llevado a cabo en este trabajo.

---

<sup>3</sup> El mismo número de acampamiento registrados en las ciudades de Fortuna y Mazarrón, aunque son de menor tamaño (respectivamente cuentan con 573 y 2.524 plazas).

## 2.2. Plan estratégico turístico – Destino Cartagena (ES)

De acuerdo con el documento de síntesis del 2012, se sostiene que “una de las dificultades más importantes a la hora de realizar el diagnóstico turístico de la Región de Murcia, es establecer una clasificación de los productos turísticos que se desarrollan en la misma”.

Conocer exactamente cuales son los puntos turísticos es muy importante para la definición de una estrategia integrada, tanto para el desarrollo de los servicios turísticos y su promoción, como por el mismo monitoreo del fenómeno (CARM, 2006-2012) en estas zonas.

Las entidades de desarrollo turístico regional utilizan como herramienta para gestionar el fenómeno el Plan Estratégico, en el cual se analizan los resultados de los años precedentes, comparándolos con los periodos anteriores, y así se definen las nuevas estrategias y los retos para los años a seguir. El Plan Estratégico 2015-2019 (Itrem, et al., 2017), nos informan que para el año 2017 se han definido planes de acción específicos con medidas y acciones de impulso para los 14 productos precedentemente descriptos. Los principales objetivos del Plan, poniendo el enfoque en las zonas costeras, en concreto son:

- ➔ *Evolucionar hacia los destinos “beach- plus”, o sea sol y playa junto a la oferta complementaria.*
- ➔ *Internacionalizar y desestacionalizar.*

### I. OBJETIVOS PRINCIPALES:

- Redacción de 2 nuevos decretos reguladores de la actividad turística y tramitación de otros 6.
- Regularización de la oferta ilegal, la cual distorsiona las estadísticas y los estándares de calidad, daña la imagen del destino y ejerce una competencia desleal con los alojamientos reglados.
- Regulación de la economía colaborativa en el sector turístico.
- Incrementar el gasto medio diario del turista, mediante de esfuerzos promocionales y de comercialización hacia perfiles de demanda que contribuyan cada vez más en términos de los ingresos por turista.
- Reforzar la captación de inversiones y prestar un especial apoyo al fomento de la inversión, como elemento clave para la transformación estructural de la oferta turística regional.
- Transformación digital del sector turístico. Para conseguir un Destino turístico inteligente, el desafío principal es la renovación del sector basada en la innovación, la información e inteligencia turística y la mejora de la gestión.
- Posicionamiento del Mar Menor, con el objetivo de revertir la imagen negativa dando a conocer los avances conseguidos en su recuperación y promocionándolo como un destino de turismo náutico y experiencial todo el año.
- Reducir la dependencia del mercado británico.
- Acciones para aumentar la ocupación fuera de la temporada alta del Mar Menor mediante la organización de eventos deportivos náuticos.
- Mejorar la accesibilidad y conectividad por medios de transporte.
- Mejorar la oferta y las infraestructuras turísticas e impulsar actuaciones que favorezcan la renovación de las estructuras hoteleras u la reconversión de destinos.
- Revitalizar urbanísticamente los destinos,

- Finalizar la Vía Verde de Almendricos<sup>4</sup>.
- Mantener e impulsar los Caminos de la Cruz de Caravaca y otros posibles itinerarios para su uso senderista y ciclo turista. Favorecer el turismo accesible en playas y destinos.

Las entidades de planificación turística suponen que la mejora de la cualificación profesional aumentará la competitividad de este sector, la excelencia en el servicio y la generación de empleo de calidad.

## II. ACCIONES EMPREENDIDAS:

- Organización de viajes de familiarización con prescriptores especializados en turismo religioso, operadores y medios de comunicación nacionales e internacionales, ferias especializadas y otras acciones de promoción con apertura a nuevos mercados.
- Impulso al desarrollo de la oferta en los municipios de turismo religioso para crear un producto de calidad y variedad perdurable más allá del Año Jubilar 2017 (por esta razón surge Región de Murcia Sacra como un club de producto que une destinos, patrimonio y experiencias para articular un escenario temático único que consolide a la Región de Murcia como destino de turismo religioso, más allá del Año Jubilar de Caravaca de la Cruz.
- Consolidación del *Camino de Levante* como eje vertebrador del turismo de interior y herramienta de desestacionalización
- Impulso al trabajo conjunto con el sector náutico del Mar Menor (Estación Náutica del Mar Menor y Cabo de Palos) en la promoción turística del Mar Menor y su oferta náutica todo el año, promoviendo nuevas líneas de comercialización para moderar la acusada estacionalización de la demanda en este destino (Puesta en marcha del Plan Anual de Producto Náutico consensuado con el sector para realizar acciones promocionales a nivel nacional e internacional).

## III. RETOS PARA 2018:

*Dar continuidad al proceso de desestacionalización es uno de los mayores retos estratégicos del Instituto de Turismo para la nueva temporada. Para ello se impulsarán los productos con mayor potencial desestacionalizador:*

- a) El turismo cultural, que servirá como paraguas para acoger el turismo religioso con el proyecto Región de Murcia Sacra y el Camino de la Cruz como líneas vertebradoras.*
- b) El turismo náutico, de buceo y el Mar Menor.*
- c) El turismo activo y de naturaleza.*
- d) El turismo gastronómico.*
- e) El turismo deportivo (incluyendo golf, stages de invierno de fútbol y otros deportes). Los 'stages' deportivos, concebidos como uno de los tres ejes de la fórmula "Turismo + Deporte = Éxito" (junto con el golf y los eventos deportivos) atrajeron a 425 equipos a la Región durante 2017, lo que ha supuesto 12.160 deportistas y 54.465 pernoctaciones en los complejos regionales, en su mayoría durante temporada media y baja.*

---

<sup>4</sup> Respecto a la Vía Verde del Campo de Cartagena, proyecto y ejecución de una pasarela y otras obras complementarias (todo ello a través de los fondos FEDER asignados al ITREM para el acondicionamiento de las Vías Verdes de la Región de Murcia).

Los planes de destino, de acuerdo con Calle Vaquero M. et al. (2004-2008) siguen políticas caracterizada por la creación de entidades específicas de gestión turística y diversificación de las actuaciones. La mayoría de las ciudades turísticas han incorporado planes de gestión turística para el desarrollo del producto turístico, como han sido los Planes de Excelencia Turística (PET), Planes de Dinamización del Producto Turístico (PDPT), Planes de Competitividad Turística (PCT). El argumento dominante de los planes giraba en torno a los planteamientos guiados por 3 conceptos claves:

- ✓ calidad integral del destino;
- ✓ sostenibilidad;
- ✓ colaboración público-privada para la creación, mejora y estructuración de un producto turístico, poniendo enfoque en el marketing.

Son planes que miran al posicionamiento en el mercado del destino, el cual es caracterizado por productos temáticos y específicos, representado por una marca, que mira a la innovación y a la introducción de nuevas tecnologías.

Los planes turísticos tienen el papel de actuar como revulsivo para la creación, fortalecimiento y consolidación de entidades de gestión pública del turismo, se ha ido conformando toda una administración institucional bajo diferentes formulaciones jurídicas (consorcios, fundaciones, empresas públicas, etc..) dotadas de amplios presupuestos, una capacidad de actuación creciente y plantilla técnicas amplias.

El Plan de turismo español horizonte 2020 es al plan estratégico actualmente adoptado en España, siguen la ilustración conteniente los principales objetivos (Turespaña, 2017).

*Ilustración 21: prioridades y metas del plan de turismo español horizonte 2020, 2017*

#### PRIORIDAD 1

Garantizar la calidad del entorno natural y cultural de los destinos turísticos, ofreciendo un alto valor al mercado y asegurando el bienestar y la participación social en las estrategias de desarrollo turístico.

Aumentar la calidad percibida por el cliente mediante la mejora de los procesos de prestación de servicios y las buenas prácticas.

#### PRIORIDAD 2

Atraer, desarrollar y retener el talento dentro del sistema turístico español, mejorando las condiciones del empleo turístico y aprovechando las mejores prácticas en liderazgo y gestión de recursos humanos.

Sensibilizar a los agentes implicados de la urgencia y necesidad de la innovación como medida de supervivencia del sistema turístico español.

Avanzar en la desestacionalización y diversificación territorial mediante la creación de nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año.

Aumentar el liderazgo del turismo, la cooperación entre administraciones y la participación privada en la definición de políticas públicas con impacto en el turismo.

### PRIORIDAD 3

Abordar un nuevo modelo de comercialización para el sistema turístico español, teniendo en cuenta el nuevo espacio de relaciones creado por las nuevas tecnologías, canales y tendencias.

Competir con éxito con los mejores rivales del mundo en cada uno de los sectores estratégicos del horizonte 2020.

### PRIORIDAD 4

Desarrollar con éxito un nuevo posicionamiento turístico, la "España experiencial", basado en productos turísticos de alto valor para el cliente por la identidad y singularidad de los destinos.

Diseñar un sistema de conocimiento e inteligencia del turismo español, contando con la máxima cooperación y coordinación de los agentes públicos y privados en su contenido, gestión y financiación.

## 5 Meta y orientación estratégica

Bajo estas premisas de colaboración y consenso,

el ejercicio realizado ha permitido obtener una meta común para el sistema turístico español en el horizonte 2020:

Lograr en el horizonte 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social.

### Eje Nueva economía turística

#### *Nuevos requerimientos del entorno*

- Globalización de la economía y el mercado
- Aceleración de los cambios en el cliente y el entorno
- Incremento de la competencia indiferenciada
- Evolución de un mercado de oferta a un mercado de demanda
- Exigencia de un mayor valor experiencial en los productos por parte de un cliente más especializado.

#### *Carencias de adaptación a la nueva economía*

- Insuficiente información sobre el mercado
- Modelo de gestión reactivo y no focalizado en el cliente
- Carencia de personal cualificado y modelo de gestión de recursos humanos no adaptado al nuevo entorno.
- Modelo organizativo inadecuado y escasa motivación y disponibilidad de recursos para la innovación.
- Dificultad para atraer personal cualificado y talento

**OBJETIVO**

Desarrollar plenamente para el sistema turístico español las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.

**Generar conocimiento para adaptar los procesos de toma de decisiones**

La capacidad de una empresa para crear valor ya no depende exclusivamente de sus recursos financieros y de producción, sino de su voluntad, habilidades y conocimientos para buscar soluciones que contribuyan a modificar, adaptar o ajustar el modelo empresarial a una nueva realidad, cuyo principal y más claro atributo es la incertidumbre. Se trata de saber anticiparse y adaptarse a los cambios.

La capacidad de una empresa para crear valor ya no depende exclusivamente de sus recursos financieros y de producción, sino de su voluntad, habilidades y conocimientos.

Esta reflexión es igualmente aplicable a los destinos turísticos, que deben saber organizar sus recursos y dotarles de las habilidades y metodologías necesarias para generar constantemente las soluciones requeridas por el entorno. Directivos y gestores públicos deben mostrar constantemente su inquietud por alcanzar nuevas metas y encontrar modelos de trabajo conjunto que superen a los aplicados tradicionalmente,



## 6 Objetivos y estrategias del turismo español en el horizonte 2020

Para la consecución de la meta establecida y teniendo en cuenta las orientaciones estratégicas propuestas, las fortalezas y debilidades actuales del sistema turístico español, así como los retos a los que se enfrenta en el horizonte 2020 se han definido cinco ejes clave.

### *Ejes clave de actuación*



Cada uno de los ejes corresponde a la consecución de un objetivo y expresa los cambios significativos que deben producirse en el sistema turístico español y cuyo cumplimiento permitirá alcanzar la meta fijada.

A continuación, para cada uno de los ejes clave, se describe el objetivo y se despliegan las estrategias a lograr por el sistema turístico español en el horizonte 2020.

Fuente: (Turespaña, 2017)

Las líneas de trabajo actuales cubren tres grandes campos de actuación: el énfasis en el enfoque del producto turístico, la extensión de los servicios prestados por las entidades turísticas locales, valorización del cliente, sostenibilidad y la incorporación de ciertas iniciativas catalogables en términos de destinos inteligentes.

El desarrollo del turismo urbano no es una tarea fácil y para abordar los importantes desafíos que plantea, es necesaria la cooperación entre los responsables públicos y las distintas partes interesadas, junto a la elaboración de políticas que permitan la adaptación a unos modelos sostenibles de colaboración público-privada (UNWTO, 2016).

En la mayoría de las ciudades turísticas han proliferado los tours operadores de tipo *incoming* para favorecer la promoción de la oferta turística local, ofreciendo visitas guiadas o paquetes turísticos, (*segways*, trencitos y bus turísticos, restaurantes típicos y de comida rápida, souvenirs, moda, etc...); muchos de estos son franquicias.

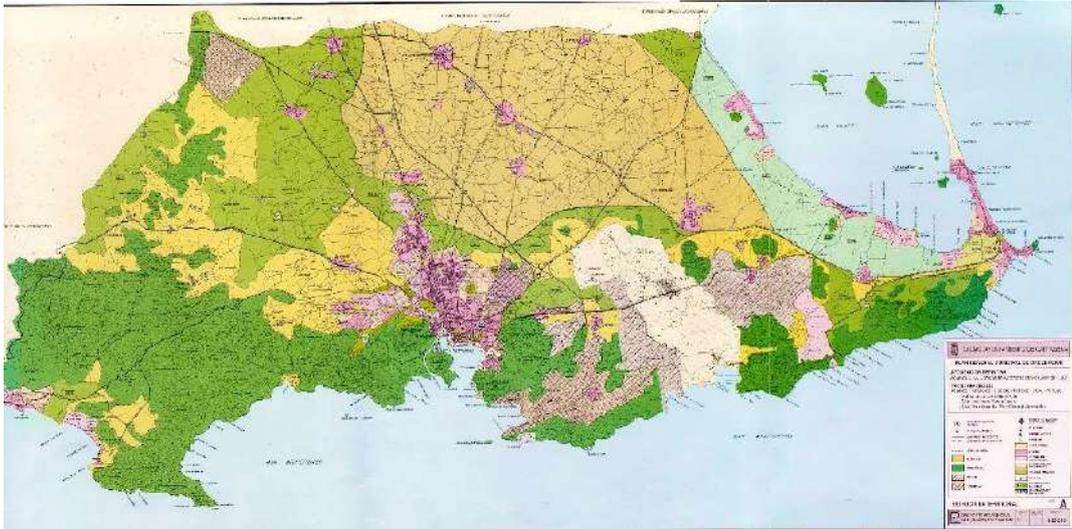
Este interés por el desarrollo turístico urbano ha situado el turismo como un tema relevante en la agenda política local, de hecho, en los últimos 20 años hemos asistido a la conformación de una política turística urbana expresa. Se ha pasado de contar con limitado presupuesto, ausencia de instrumento de planificación y actuaciones de escaso calado, siendo que ahora las políticas ideales deberían de ser orientadas a la promoción de un escenario más complejo para el desarrollo turístico urbano.

### 2.3. Desarrollo turístico y Ordenación del territorio

El fenómeno turístico está estrechamente relacionado con el territorio donde se desarrolla, en cuanto las políticas de ordenación del territorio tienen la capacidad de facilitar o limitar la expansión de las áreas dedicadas a las diferentes actividades turísticas.

La Región de Murcia se encuentra fragmentada en cuarenta y cinco municipios. De éstos, ocho se encuentran en el litoral y el resto son del interior. Además, cuenta con cuatro principales núcleos urbanos desarrollados: Murcia, Cartagena, Lorca y Caravaca de la Cruz.

*Ilustración 22: El actual Plan General Municipal de Ordenación de 1987, Cartagena*

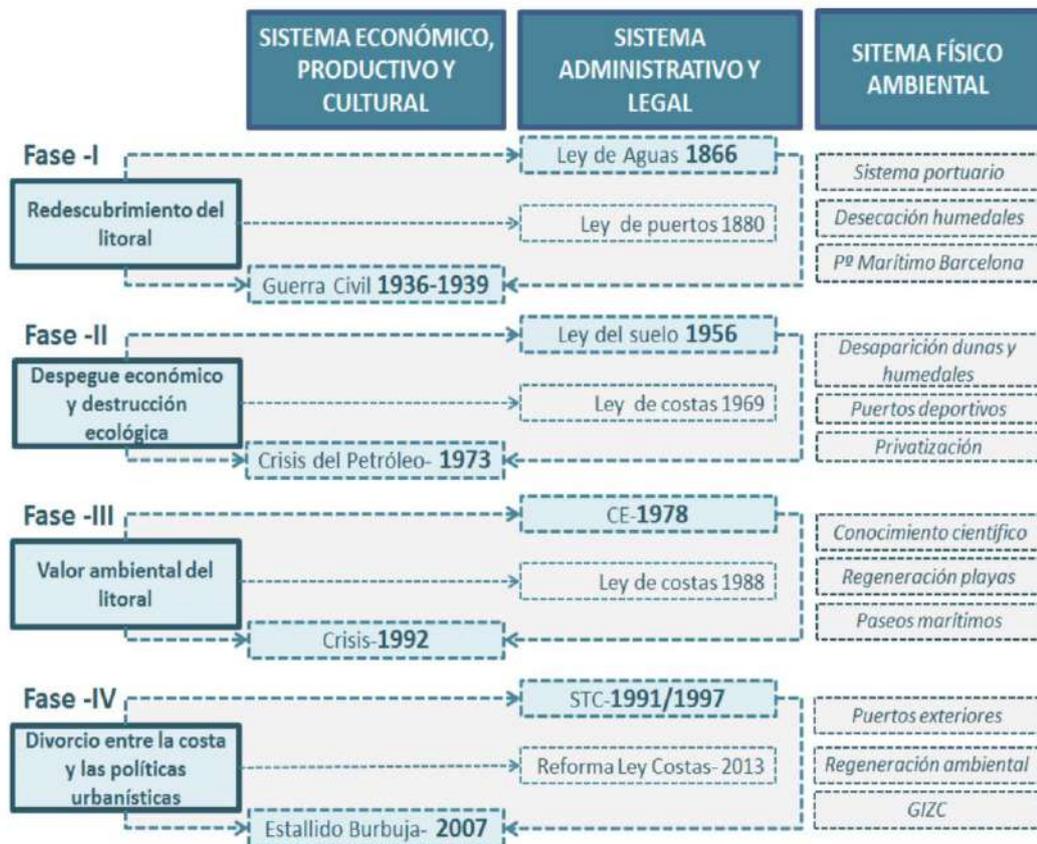


Referencia: Ayuntamiento de Cartagena (2018)

En el caso de Cartagena, como representado en la siguiente imagen, desde el comienzo del XX siglo, se subsiguieron 4 fases que han definido a lo largo del tiempo el destino Cartagena. Estas son: Redescubrimiento del litoral (años '40), despegue económico y destrucción ecológica (años '70, abuso y exceso de edificación, caso de La Manga), valoración ambiental del litoral (años '90) y finalmente la fase del divorcio entre las costas y las políticas de urbanización. Todas estas fases han generados efectos importantes y muchas veces irreversibles sobre el territorio, dejando en cambio las infraestructuras que actualmente se encuentran en la Región y que forman la oferta local.

Entonces, las transformaciones urbanas y el modelo de intervención pública en materia de turismo urbano han afectado los procesos de planificación turística estratégica, y también influyeron sobre el tipo y alcance de las actuaciones acometidas en este sector. La administración local tiene un papel central sobre el desarrollo de planes turísticos de corto y largo plazo, importante es la propensión a la asunción del turismo como un vector clave de desarrollo local.

Ilustración 23: Las fases que han incidido en la actual ordenación del territorio



Referencia: (Rodríguez Alonso, 2015)

Como mencionado antes, las externalidades provocadas por el exceso de edificación del suelo, muchas veces tienen efectos irreversibles. Es por esta razón que las políticas de desarrollo deberían de verter sobre el aprovechamiento turístico de zonas como La Manga, no solo en la temporada alta de verano<sup>5</sup>, sino que durante el año todo, mediante la facilitación de servicios de transportes públicos más eficientes y puntuales, junto al desarrollo de actividades turística que induzcan las visitas.

Para una mejor comprensión de la oferta disponible de inmuebles en la Región de Murcia, sigue una nota descriptiva sobre el mercado inmobiliario murciano.

<sup>5</sup> De hecho, el verano no termina el día primero de septiembre, siendo que el clima muy favorable permite el aprovechamiento de las playas durante casi el año todo, sobretodo considerando a las Regiones emisoras de donde proceden la gran mayoría de turistas (norte Europa), donde los inviernos son largos y las temperaturas netamente inferiores. Estos, ni siquiera aguantan las elevadas temperaturas de verano (30-35 C°), por esto, se supone que, mediante acciones promocionales del destino, se puede alcanzar la desestacionalización de dicho producto.

**Nota sobre el mercado inmobiliario**

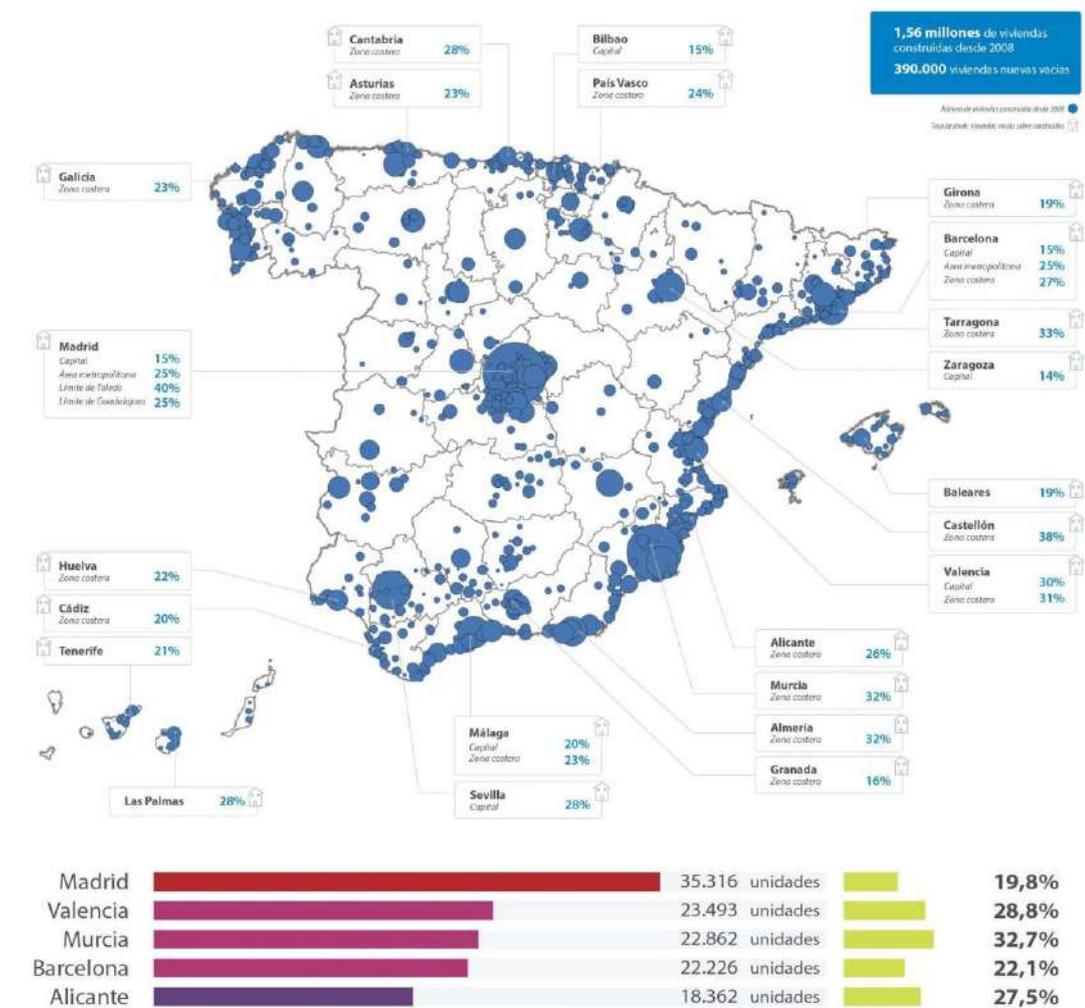
Una de cada cuatro casas de la Región acaba en manos extranjeras. Británicos, franceses y alemanes, los más ‘adictos’ a los inmuebles en España. En la Región de Murcia, los extranjeros<sup>6</sup> representan el 26,3% de las compraventas (www.murciaeconomia.com, 2018).

Castellón y Murcia, larga digestión de excesos: Estas dos provincias costeras españolas siguen pagando los excesos de la burbuja inmobiliaria.

Con un abultado 'stock' de viviendas sin vender, no consiguen engancharse al tren de la recuperación que sí han experimentado otras zonas del arco mediterráneo como, por ejemplo, la provincia de Alicante, explica Pedro Soria, director comercial de la tasadora Tinsa. "Durante la etapa pre-crisis se construyeron muchas casas en Castellón y Murcia y el 'stock' de viviendas vacías sin vender sigue siendo muy elevado, ya que roza el 30% (casi 21.000 unidades), y aún cuesta mucho su venta, mientras que los precios siguen cayendo", añade. Los peores índices los presenta Mazarrón, con un 25%, y Los Alcázares, con el 24%.

El mejor dato lo presenta San Javier, con el 15%. ¿Será por la presencia del aeropuerto?

Ilustración 24: Radiografía del stock de viviendas en España, 2015. Focus Murcia.



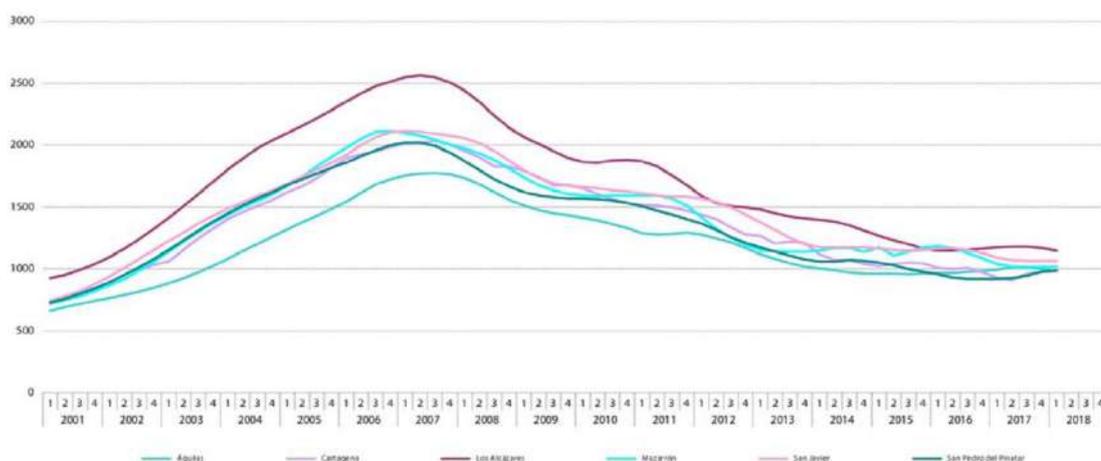
Referencia: (Tinsa, 2015).

<sup>6</sup> Por país de origen de los inversores, destacan los procedentes de Reino Unido, que representan el 15% del total, seguidos por franceses (8,6%), alemanes (7,8%), belgas y suecos (ambos un 6,4%), italianos (5,8%) y rumanos (5,3%), según datos de Registradores.

Como se puede observar en la ilustración 31, Murcia es una de las regiones que más han perseguido estrategias de urbanización, esto se deduce por la intensidad de edificación de nuevas viviendas registradas ha desde 2008, sobretodo en las zonas costeras, provocando un *stock* de 22.862 inmuebles. Además, la región murciana es la única zona turística del Mediterráneo donde baja la vivienda, en el resto de España los precios costeros se han incrementado en 2018, en particular, Cartagena registra en 2017 una caída del -8,1% en los precios de las viviendas (Idealista, 2018 ).

Ilustración 25: Evolución del precio de la vivienda en Murcia

Localidad	Valor €/m <sup>2</sup> 1T 2018	Valor €/m <sup>2</sup> 1T2017	% Variación anual
Cartagena	983	930	+5,7
La Unión	744	734	-1,4
Lorca	829	814	1,8
Los Alcázares	1.152	1.174	-1,9
Mazarrón	1.022	1.042	-1,9
Murcia (provincia)	932	900	+3,5
San Javier	1.068	1.094	-2,4
San Pedro del Pinatar	987	919	7,4
Águilas	984	994	-1



(\*) La información sobre la costa murciana ha sido elaborada con la colaboración técnica de José María Cano y Francisco Dolcet Palau.

Fuente: (Tinsa Research, 2018)

El Instituto de Turismo ha liderado el grupo de trabajo en el que ha participado el INFO y el departamento de Ordenación del Territorio de la CARM, cuyo objetivo es propiciar un cambio estructural del turismo en la Región, mediante la renovación de la oferta hotelera y revitalización de los destinos. Se ha realizado un catálogo preliminar de “Emplazamientos potenciales para uso hotelero”.

Asimismo, se han elaborado distintos borradores de cambios normativos tendentes a la modernización y ampliación de la planta hotelera, así como a incrementar la disponibilidad y reserva de parcelas para hoteles.

Otro elemento del plan es la captación de nuevas inversiones en el sector turístico: la evolución de las inversiones regionales pone de relieve un significativo incremento de la atracción de capitales a lo largo de 2017. Los elementos que han contribuido al repunte del sector es la puesta en marcha de incentivos fiscales y de servicios para la tramitación administrativa y asesoramiento, y por supuesto, el gran potencial de productos turísticos.

Como reporta el informe considerado:

- ➔ La Región se encuentra en pleno proceso de modernización de su planta hotelera, no sólo construyendo, sino acondicionando infraestructuras que se encuentran infrautilizadas y ofreciendo un producto de inversión en forma de paquete que resulte atractivo para el inversor. La afluencia de inversores y la actualización de la planta hotelera se traduce en un incremento de la calidad de servicios e instalaciones y, por lo tanto, en una mejora en la percepción de la imagen del destino por parte del turista. En 2017 la Región ha asistido a la apertura de 5 nuevos establecimientos hoteleros. El Hotel Alegría Dos Playas (Mazarrón), Hotel Águilas Playa (Águilas), Hotel Venta Baños (Murcia), Hotel Portman (La Unión) y Pensión Vicente (Alcantarilla).
- ➔ Además, destaca especialmente la reapertura este año del hotel más grande de la Región, el Roc Doblemar (con 501 habitaciones y 959 plazas), La Torre Golf Resort (Torre Pacheco-Mar Menor), el Águilas Hotel Resort (Águilas) y Poseidón La Manga Hotel & Spa (antiguo Hotel & Spa Mangalan) y Hotel Occidental Murcia Siete Coronas (Murcia).

En total, la Región cuenta con 213 establecimientos hoteleros actualmente con 20.294 plazas. La Región disponía a 31/12/2017 de un total de 57.724 plazas en establecimientos turísticos. Y si bien el número de plazas se ha mantenido más o menos estable, en la última década la planta hotelera de las principales ciudades de la Región (Murcia, Cartagena y Lorca) ha aumentado un 56,8% sus establecimientos de máxima categoría.

Uno de los retos a los que se tienen que enfrentar los planificadores y gestores del turismo en la Región de Murcia es establecer las diferentes áreas territoriales turísticas que existen.

Las divisiones territoriales turísticas que existen actualmente se basan principalmente en tres ejes de desarrollo geográfico dentro de la Región de Murcia: Municipios del litoral, Municipios del Interior, Núcleos urbanos de importancia.

Dicha división territorial se encuentra a su vez dividida por los productos turísticos que se desarrollan en los municipios e incluso por la identidad cultural de los mismos. Por esta razón es posible aplicar una segunda clasificación respecto a los siguientes criterios:

1. Zonificación turística promocionada por la Región de Murcia.
2. Zonificación turística de la Región de Murcia realizada por Estudios de interés turístico.
3. Zonificación turística de la Región de Murcia realizada por Planes de Dinamización y Excelencia, Consorcios y Mancomunidades con fines turísticos.

En la actualidad la Consejería de Turismo, Comercio y Consumo de la Región de Murcia, mediante Murcia Turística, promociona la Región con una distribución zonal basada principalmente en tres áreas consideradas de ámbito turístico:

1. Destinos de Costa
2. Destinos de Ciudad.
3. Destinos del Interior.

Tomando en consideración el turismo rural y el eco-turismo, el plan general establece los espacios naturales y protegidos, los cuales representan el recurso base para el desarrollo de estas dos categorías. Por un lado, hay que considerar que las limitaciones en el utilizo de dichos espacios perjudica su explotación, si no se establecen reglas para que se efectúe un turismo responsable que limite al mínimo los efectos negativos que las actividades provocan en el medio ambiente. Por otro lado, estos lugares representan una componente importante de la oferta turística regional, y las acciones promocionales de estos productos deberían de ser implementadas para aumentar su visibilidad.

La riqueza ecológica de Cartagena se manifiesta en la cantidad de figuras de protección que acoge en sus espacios naturales: Lugares de Importancia Comunitaria (LIC), Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPA) y Zonas de Especial Importancia para el Mediterráneo (ZEPIM) salpican el municipio de Cartagena, garantizando la conservación del medio ambiente. Los espacios protegidos en el término municipal de Cartagena son:

- Mar Menor: designado por Naciones Unidas como ZEPIM. Además, se trata de un humedal de importancia internacional RAMSAR.
- Espacios abiertos e islas del Mar Menor: es un paisaje protegido que incluye cinco islas de origen volcánico: la Perdiguera, la Mayor o del Barón, la del Ciervo, la Redonda y la del Sujeto. También se incluyen tres montes bajos: el Carmolí, San Ginés y cabezo del Sabinar, así como las playas de la Hita y de Las Amoladeras; el saladar de Lo Poyo y las salinas de Marchámalo.
- Calblanque, monte de las Cenizas y peña del Águila: declarado Parque Natural y LIC.
- Sierra de la Muela, cabo Tiñoso y Roldán: declarada Parque Natural, LIC y ZEPA.
- Sierra de la Fausilla: declarada como ZEPA.
- Islas e islotes del litoral mediterráneo: incluye la isla Grosa (en el término municipal de San Javier), las islas Hormigas, la isla de Las Palomas y la isla de Escombreras, algunas de ellas declaradas ZEPA.
- Cabezos del Pericón y sierra de Los Victorias: protegidos como LIC, entre los términos municipales de Cartagena y Fuente Álamo.

Ilustración 26: Mapeo de espacios naturales protegidos. Posibles itinerarios ecoturísticos locales



Referencia: (Turismo activo y tiempo libre, 2015)

Ilustración 27: Las divisiones territoriales turísticas de la Región de Murcia- Destinos de Costa, de ciudad, de interior.

<b>DESTINOS DE COSTA</b>	
<b>Mar Menor</b>	San Pedro del Pinatar Los Alcázares San Javier
<b>La Manga</b>	San Javier Cartagena
<b>Cartagena Litoral y La Unión</b>	Cartagena La Unión
<b>Bahía de Mazarrón</b>	Mazarrón
<b>Litoral de Lorca</b>	Lorca
<b>Águilas</b>	Águilas
<b>DESTINOS DE CIUDAD</b>	
	Ciudad de Murcia
	Ciudad de Lorca
	Ciudad de Cartagena
	Ciudad de Caravaca
<b>DESTINO DE INTERIOR</b>	
<b>Nordeste</b>	Jumilla Yecla
<b>Noroeste</b>	Bullas Caravaca de la Cruz Calasparra Moratalla Cehegín
<b>Valle de Ricote y Cieza</b>	Abarán Archena Cieza Ricote Blanca Villanueva del Segura Ojós Ulea
<b>Sierra Espuña</b>	Mula Pliego Totana Aledo Alhama de Murcia
<b>Otros Destinos</b>	Águilas Cartagena Fuente Álamo Lorca Molina de Segura Murcia Puerto Lumbreras San Javier Torre Pacheco



Referencia: Elaboración propia a partir de la página web de la Dirección General de Promoción Turística de la Consejería de Turismo, Comercio y Consumo.

La zonificación turística actual prevé la distribución de los productos en Comarcas de la región de Murcia, representadas en la ilustración 35.

Ilustración 28: Mapa Turístico de las rutas de la Región de Murcia

RUTAS	MUNICIPIOS / PEDANIAS
El Nordeste	Yecla Jumilla Abanilla Fortuna
El Noroeste	Calasparra Moratalla Caravaca de la Cruz Cehegín , Bullas Mula
Valle de Ricote	Archena Villanueva, Ulea, Ojós, Ricote, Blanca Abarán, Cieza
Murcia y su huerta	Monteagudo, La Ñora Alcantarilla, Murcia, Algezares, La Alberca, El Valle
Valle del Guadalentín	Alhama de Murcia Sierra Espuña, Totana, Aledo, Lorca Puerto Iumbreras
Mazarrón-Águilas	Mazarrón, Puerto de Mazarrón Águilas
Cartagena- La Unión	Cartagena (La Azohía, El Portús) Cartagena, La Unión.
Mar Menor- La Manga	San Pedro del Pinatar Lo Pagán, San Javier, Santiago de la Ribera Los Alcázares , Cabo de Palos La Manga



Referencia: (CARM, 2006-2012, p. 73)

Después de haber analizado la repartición y la organización turística del territorio, en el capítulo 2 se tratará de la gestión de territorio bajo el análisis del sistema logístico turístico, mediante la revisión de la literatura sobre esta temática, la cual se supone represente la clave para la gestión óptima del fenómeno turístico.

### 3. *Tourism Supply Chain Management* para la gestión de destinos

Con el término sistema logístico se hace referencia al conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos secuenciales que involucran a la producción y la comercialización del producto (Pérez, 2009).

En economía se le llama de red de suministro, y con el término *Supply Chain Management* (SCM) se presupone el proceso de planificación, la puesta en ejecución de las actividades planeadas y el control de dichas operaciones, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente de forma eficiente, y siempre considerando todos los acontecimientos que puedan causar una interrupción o una ralentización (2018).

Los beneficios que derivan de una buena gestión en el sistema empresarial (SCM) se pueden resumir en la mejora del servicio al cliente que recibe los productos que desea en un preciso momento y, potencialmente, a mejor precio; reduce los costes de mantenimiento y depreciación del inventario, mejora los flujos de caja y aumenta la eficiencia de las transacciones con los *partners*.

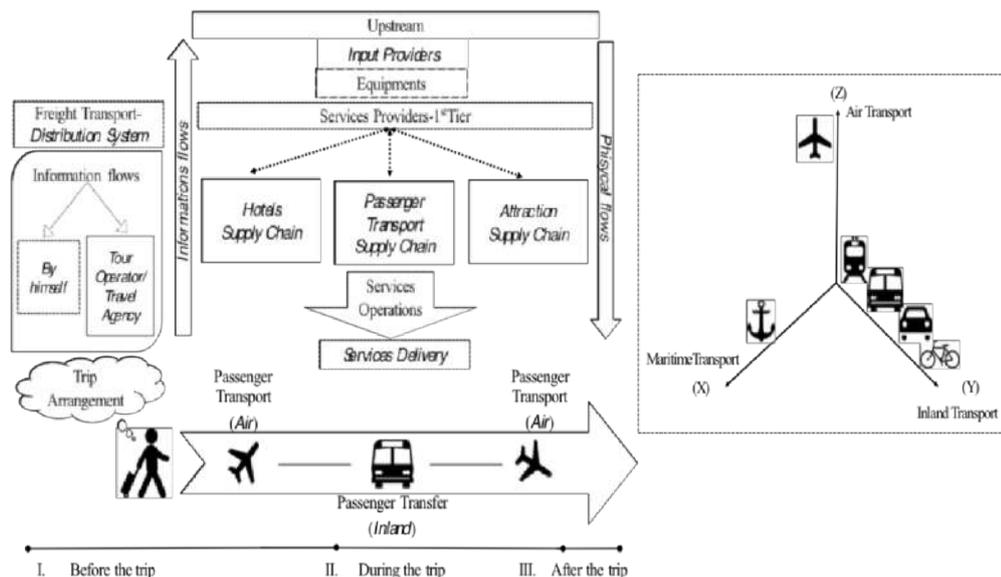
En este documento, el territorio viene considerado a la par con una empresa multi-producto, los cuales son representados por todos los servicios ofrecidos y dirigidos a los habitantes en primer lugar, y a sus visitantes también.

Con el término *Tourism Supply Chain* (TSC), se hace referencia a la gestión de todos los servicios y actividades turísticas en un lato sensu.

Se exalta la importancia de tres componentes vitales (que, de hecho, se reflejan con las mencionadas en el Plan Estratégico 2015-2019) a la hora de aplicar la gestión de un genérico territorio turístico, asimilándolo a una mega-empresa, estas son:

- ➔ el sistema de transporte;
- ➔ el sistema de hospitalidad;
- ➔ la hostelería y las atracciones.

Ilustración 29: Representación de una genérica Tourism Supply Chain (TSC)



Referencia: Elaboración propia su (Piboonrunroj P., 2015)

La gestión integrada de los sectores que forman un sistema turístico, permite mejorar la calidad del producto ofrecido en un destino, y entonces aumentar la satisfacción de los “clientes” que visitan el territorio.

Hoy en día, se pone más el enfoque en la gestión y el utilizo de herramientas digitales y para la colección, el mantenimiento y el controle de las informaciones sobre el viajero moderno, lo que es importante para entender cuales son las necesidades y los deseos requerido por el turista durante todos los momentos del proceso turístico, o sea antes, durante y después del viaje. Un reciente estudio global llevado a cabo por Travelport destaca la necesidad de que el sector de los T&T se adapte de forma constante para proporcionar a los clientes servicios más relevantes y oportunos.

*“En un contexto en el que consultamos nuestro teléfono móvil 150 veces al día de media y en el que la multiplicación de los mensajes y de la información hace muy difícil captar la atención del viajero, las marcas de viajes se enfrentan al reto de ser capaces de llegar al usuario en el momento más indicado y aprovechar esa pequeña ventana de tiempo de que dispondrán para impactarle con sus mensajes”. Además, se destaca la necesidad de contar con herramientas tecnológicas capaces de optimizar la experiencia digital de los clientes (Travelport, 2018). Estudios de la IEBS School (2015), sugieren algunos casos de éxitos de algunos negocios online, cuyas formulas se reconocen en la propuesta de un producto original, buena estrategia de contenidos y comunicación, actuación de procesos de mejora continua, ampliar la variedad de opciones en una misma plataforma (Mobile Commerce) comunicación clara y llamativa maximizar la satisfacción del cliente, amar la propia profesión y...*

**¡“velocidad, velocidad y velocidad”!**

La accesibilidad (económica, legal, física) es una condición importante para todos los destinos, y por tanto un factor prioritario para la competitividad en los destinos urbanos.

España ha registrado importantes resultados, debidos sobre todo a las conexiones ofrecida por el sistema de transporte nacional, en el cual fue posible notar importantes mejoras en la extensión de la red ferroviaria de alta velocidad, y al funcionamiento de los aeropuertos por recibir un creciente número de compañía aéreas, sobre todo de bajo coste.

En consecuencia, las ciudades han hecho todo lo posible para mejorar su conectividad con relación a los distintos mercados y segmento de demanda, dotándose de mejores infraestructuras de transporte, tratando de incidir sobre las autoridades a nivel regional, nacional y europeo; por otro lado, se han impulsado acuerdos con distintos operadores a efectos de dar uso a las obras acometidas. La extensión de la red ferroviaria ha favorecido la movilidad del turismo nacional; en paralelo las mejoras de las infraestructuras aeroportuaria y la irrupción de compañía de bajo coste ha favorecido el turismo internacional (facilitando los flujos turísticos cuya región emisora es Europa).

### ***Nota sobre las infraestructuras aeroportuarias***

Según el más recién informe Aena (2018), los viajeros acumulados totales registrados, en los aeropuertos de España en agosto 2018 resultan ser 177.862.431 (+5,6%). Los aeropuertos que más recibieron pasajeros en el mismo periodo han sido: Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca.

Con sorpresa, analizando los resultados de julio 2018, se registran disminuciones en los flujos turístico en destinos como Ibiza (-3,2%) y Tenerife Sur (-4,4%).

¿Será la disminución de los pasajeros en los aeropuertos un indicador de destinos maduros?

La respuesta, depende de las políticas que se actuaran en el corto plazo para captar de nuevo a los turistas, y la de largo también.

Por otro lado, algunos aeropuertos han mostrado fenomenales resultados, como la infraestructura de Son Bonet, la cual en 2017 tenía registrados -63,5% en el numero de pasajeros y en 2018 recupera con +103,1% viajeros.

Se destacan también por sus importantes resultados los aeropuertos de Algeciras-Helipuerto que sigue creciendo del +103%, Ceuta Helipuerto (+90,5%), Burgos (+71,1%). Aunque no se puede hacer una comparación realística con los números atingidos por los aeropuertos mayores, estos resultados son significativo para entender la importancia de las infraestructuras aeroportuarias en el favorecer los viajes hacia un destino (AENA, 2018).

Son indicativos los importantes resultados de los helipuertos de Ceuta y Algeciras, donde se operan por la mayoría vuelos privados y aerotaxi, además sirven de base al servicio sanitario aéreo de la Ciudad Autónoma de Ceuta. La Bahía de Algeciras representa hoy el punto logístico multimodal con más tráfico de pasajeros y mercancías entre Europa y África, como por la importancia socioeconómica de la comarca del Campo de Gibraltar. El helipuerto de Algeciras, según la red de Aena, completa el mapa de infraestructuras aeronáuticas de Andalucía, supone, así, un factor de modernización y desarrollo económico para ambas ciudades, gracias al impulso del turismo y al estrechamiento de las relaciones empresariales entre Ceuta y Algeciras, adoptando un modelo similar, salvando las distancias, al “puente aéreo” entre Madrid y Barcelona (AENA, 2017).

Siguen siendo las primeras Madrid y Barcelona, por operaciones y mercancías operadas en sus aeropuertos, conviene destacar:

- La Gomera por el elevado número de operaciones (respectivamente en aumento del +47,5%).
- Girona, por el incremento en el número de mercancías (+288,8%).

El aeropuerto de la Región donde está ubicada Cartagena es Murcia-San Javier, en 2018 ha registrados un total acumulado de 897.256 pasajeros +6,7% con respecto a el año anterior. Consultando el informe, resulta que este aeropuerto ha registrado 6.409 operaciones (+5,7%), mientras que en el número de mercancías no hay datos registrados, se supone que no se ha tenido esta actividad.

Tras estos datos, se puede afirmar que los aeropuertos se consideran una palanca para la economía de un territorio, contribuyendo al desarrollo de la industria tanto turística cuanto comercial de la región donde se sitúan.

*Ilustración 30: Representación del sistema de transporte y infraestructuras en la Región de Murcia*



Referencia: (Hacienda de Murcia, 2012)

Las rutas internacionales con San Javier están limitadas a determinados países, en particular la infraestructura mantuvo conexiones durante el año 2017 con 25 destinos, la mayoría internacionales (Reino Unido, Irlanda, Noruega, Bélgica, Holanda, Escocia, República Checa), y una dentro del propio territorio nacional (Madrid). Este año se han abierto 5 nuevas conexiones a la Región: Liverpool con Ryanair, Amberes con Jetair Fly, Londres Heathrow con British Airways, Londres Southend con Easyjet y Edimburgo con Jet2. Destaca que British Airways, la compañía de bandera del Reino Unido, ha conectado por primera vez la Región con Heathrow, considerado como el aeropuerto líder del Reino Unido. Otra gran parte de viajeros procede del aeropuerto de Alicante. Esto supone que los viajeros necesitan entre 2-3 horas de autobús para llegar al destino de Cartagena (desde el aeropuerto de Alicante hay que cubrir 126 Km. hasta La Manga, 133 km. hasta Mazarrón y 175 km. hasta Águilas, y desde el aeropuerto de San Javier 40 km. hasta la Manga, 67 km. hasta Mazarrón y 104 km. hasta Águilas).

Con referencia al aeropuerto en construcción, el presidente de la Región de Murcia Fernando López Miras, en una entrevista anunció que la comunidad va a iniciar, tramitar y declarar Actuación de Interés Regional la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) de Cartagena, “para proceder a llevar a cabo los proyectos de construcción de manera inmediata, a principios de 2019”, al considerarla una infraestructura “crucial para el desarrollo económico de la Región, y nos marcamos como objetivo acelerar su implantación. Se trata de un proyecto prioritario y estratégico del Gobierno”, explicó López Miras durante la clausura la Asamblea General Ordinaria de la Confederación Comarcal de Organizaciones Empresariales de Cartagena (COEC), donde indicó que para la redacción de los proyectos se han obtenido 1,3 millones de fondos europeos, cofinanciados al 50% por el Gobierno regional y la Autoridad Portuaria de Cartagena. La primera fase supone el traslado del Depósito Franco y del Centro Integrado de Transportes de Cartagena al Polígono Industrial de Los Camachos. En opinión del presidente, “la ZAL es absolutamente necesaria como puerta de acceso de las mercancías a las infraestructuras ferroviarias del Corredor Mediterráneo”. En este sentido, se refirió a la “necesidad de conectar Cartagena con el resto de Europa y del mundo”, y destacó la importancia del Corredor Mediterráneo, del Aeropuerto Internacional de la Región y también de la Alta Velocidad para mercancías y viajeros” (El Vigía, 2018).

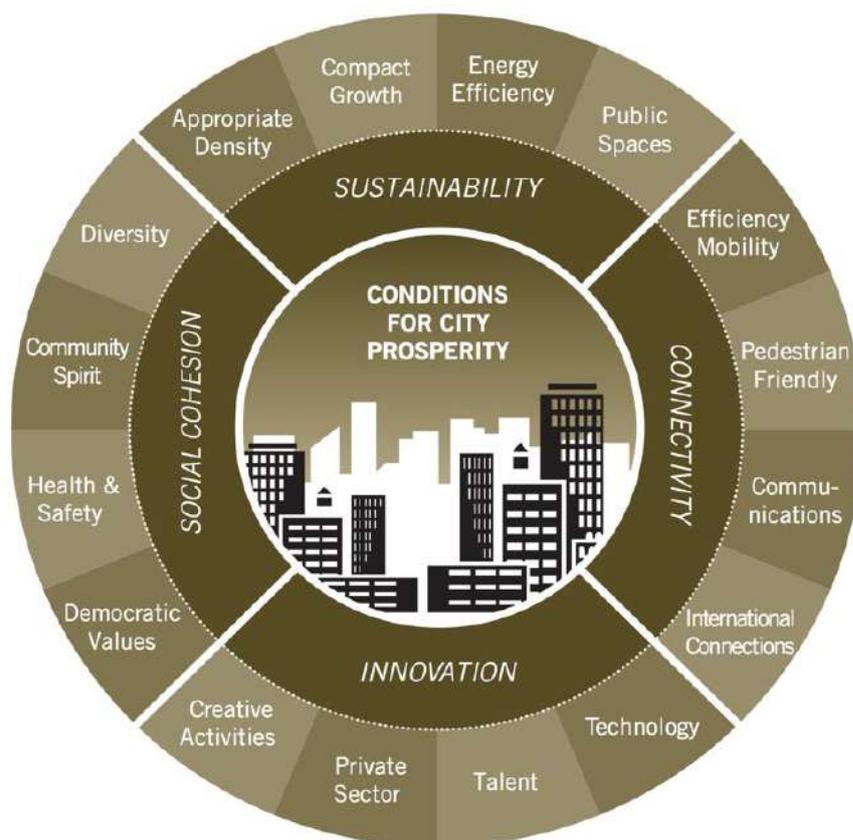
### **3.1. *Smart Destinations*, Los proyectos de Cartagena (ES)**

La Evolución global de los mercados ha convertido el concepto de sostenibilidad en una componente imprescindible en el desarrollo de empresas, de proyectos, y de forma de vivir también. El hecho de residir en sitios donde haya un sistema de transporte eficientes y puntual, que provisionas servicio de forma ágil y de calidad, es una tendencia que muchas de las áreas urbanas siguen adoptando. Tomando en consideración *Cities in Motion Index* (2017), a la hora de diseñar el planeamiento estratégico de una ciudad, se deberían de considerar 10 dimensiones: la economía, el capital humano, la tecnología, el ambiente, la internacionalización, la cohesión social, movilidad y trasportes, gobernanza, planeamiento urbanístico y administración pública (Venitis, 2017).

Este índice incluye también ciudades españolas: Madrid en la posición 28 (+3 con respecto al bienio 2014-2016); Barcelona 35<sup>a</sup>; Málaga, que ocupa el lugar 51; Valencia 63<sup>a</sup>, y Sevilla, 68<sup>a</sup> en el ranking, ganando más posiciones respecto a las otras dos (+7 con respecto al bienio 2014-2016). De acuerdo con el reporte (IESE Cities in Motion, 2017) existen condiciones que afectan la prosperidad de las ciudades, donde la sostenibilidad, la calidad y eficiencia son factores clave. La innovación esta estrechamente relacionada con la tecnología, también en el sentido de disminuir la “duración de los procesos o mejora de las prestaciones”, aproximándose al concepto de eficiencia. Sigue la figura de que sintetiza los elementos que proporcionan beneficios a las ciudades, que resultan parecerse a los de las *Smart Cities*.

*Sin embargo, aunque la idea de Smart City se basa principalmente en el uso de la tecnología moderna, la ciudad inteligente es mucho más que una "ciudad digital". Una metrópolis se considera "inteligente" cuando gestiona de forma innovadora sus recursos económicos y ambientales, la política de vivienda y el transporte, las relaciones entre las personas y los métodos de administración.*

Ilustración 31: Las condiciones para la prosperidad en las ciudades



Referencia: (IESE Cities in Motion, 2017, pág. 11)

Muchas ciudades europeas han desarrollado proyectos para aumentar la eficiencia energética y limitar la contaminación en los espacios urbanos. La aplicación de las tecnologías ha permitido la mejora del sistema de transporte público, limitando el tráfico y reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub> (European Parliament, 2017, pág. 2). La literatura científica analizada en precedentes estudios, propone modelos de ciudades que se focalizan en los servicios para mejorar la calidad de la oferta local, siguiendo principios de *Energy On Demand* y organización en cloud urbanos, donde el uso de los Big Data's permite implementar la habitabilidad dentro de un área. En esta perspectiva, eficiencia y sostenibilidad son elementos base.

En las ciudades turísticas, la aplicación de la tecnología refuerza los actores locales, incorporando gobernanza y sostenibilidad con el objetivo de resolver problemáticas concretas mediante micro acciones que generan micro-cambios, aumentando el dinamismo económico turístico (Gliemmo, 2012).

El planeamiento de destinos es interesante porque proporciona oportunidades al visitante de tener una mejor experiencia turística, afectando su nivel de satisfacción, generando al mismo tiempo beneficios a la población local que también puede disfrutar de los servicios desarrollados para los turistas, sobre todo en términos de transportes y oferta cultural local, de acuerdo con Parrilla Gonzalez et al (2017).

El autor Muñoz en el macro-proyecto entre la Universidad de Alicante, Málaga, Oviedo, Murcia, Complutense de Madrid y la Universidad Federal de Paraná, nos sugiere 11 indicadores para definir el desarrollo de las Smart Destinations (2015). Sigue la tabla que los sintetiza.

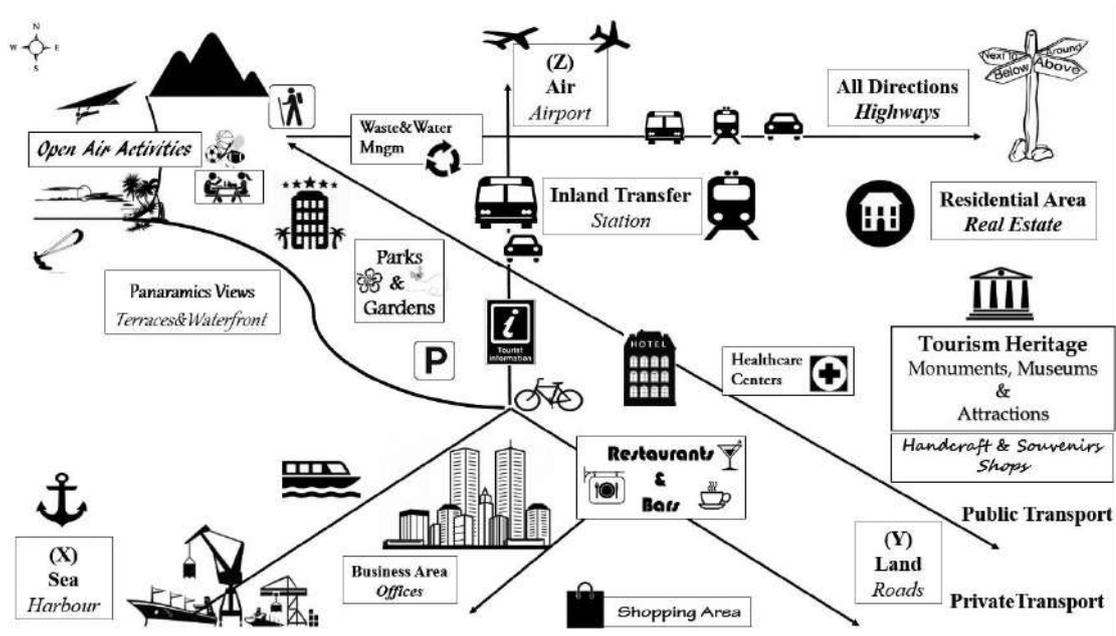
Tabla 2: 11 Indicadores para definir las Smart Destination

10 indicadores para conseguir la <i>Smart Destination</i>
Accione Urbanas de sostenibilidad
Big Data y ICT
Turismo sostenible
Conexión y Sensorización
Governance del territorio
Web-Marketing
Innovación
Comercialización del producto turístico
Accesibilidad
Implemento de la experiencia

Referencia: Elaboración propia su (Muñoz, 2015)

Considerando la *International Conference on Tourism Economy* (Cartagena, UPCT-GDEIT, febrero 2018), he tenido la ocasión de profundizar el conocimiento en Destinos Inteligentes, proponiendo un modelo que se aplicaría a ciudades turísticas de mar/playa, cuya estructura se podría aplicar a las demás ciudades litorales. Sigue la representación del modelo.

Ilustración 32: Modelo de Destino Inteligente



Referencia: Elaboración propia.

Según este modelo, los elementos fundamentales considerados deberían ser representados por un sistema de transporte inteligente, los cuales deberían de facilitar la movilidad regional, nacional e internacional, evidenciando el papel crítico de los aeropuertos y las conexiones aéreas para el desarrollo turístico en el destino.

Esta afirmación no excluye la importancia de las otras infraestructuras, sobretodo se mencionan las oportunidades que dependen del desarrollo de las actividades portuarias (cruceiros, embarcaciones de recreo, logística y manutención de los buques. Dependiendo de variables como la geografía, la historia y la cultura, la oferta local se modificaría.

De toda forma, la estructura del modelo elaborado refleja las características comunes a todos los destinos, donde generalmente hay una zona en que se concentra la oferta enogastronómica, los monumentos y las atracciones locales, una de shopping y artesanía local, la zona de los hoteles o otros tipos de alojamiento y una zona para las actividades al aire libre, naturaleza, sport y paisajes.

Un recién artículo publicado en la Harvard Business Review (2014), sostiene que la IT está revolucionando los productos, proponiendo un nuevo escenario competitivo. Según Atzori et al. (2010), la utilización de sensores inteligentes digitalmente interconectados permite al viajero de interactuar con el ambiente circunstante, además, colectan datos y informaciones para entender sus necesidades y generar sugerencias personalizadas en tiempo real (Gretzel, Sigala, Xiang, & Koo, 2015). Esta perspectiva se reconoce en lo que se llama de turismo inteligente, donde un aborde humano, geográfico y antropológico permite a los Destination Managers de analizar la demanda turística actual y provisionar en consecuencia productos altamente customizados.

Las Acciones y objetivos para conseguir el mega-proyecto “Cartagena *Smart Destination*”, prevén la aplicación de la Inteligencia Turística y de las innovaciones que se han desarrollado en este ámbito. Éstas pueden ser resumida como sigue:

- ➔ Impulsar la transformación digital del modelo Turístico regional basándose en los conceptos de innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad, en un entorno muy cambiante, dominado por la nueva economía digital y con un perfil de turista mucho más exigente, informado, hiper-conectado y multicanal.
- ➔ Fomentar la implicación personal, cultural y de liderazgo digital tanto en el ITREM como en el sector turístico.
- ➔ Garantizar la infraestructura tecnológica del ITREM como base de todos los sistemas de información imprescindibles para la transformación digital del destino.
- ➔ Desarrollar el modelo de Destino Turístico Inteligente, DTI, de manera uniforme para toda la Región. Dirigir la transformación de la Red de Oficinas de Turismo hacia un punto de encuentro digital para los usuarios (modelo oficinas del siglo XXI).
- ➔ Integrar el uso de herramientas para la información (Apps, material promocional digital), rediseñar/adaptar la recogida de datos en la oficina y fomentar su uso para fines no comerciales y casos de estudio a través de tecnología Opendata.
- ➔ Realización de la plataforma de comercialización turística de Hermes (ITREM), cuya composición es formada por 330 empresas +de turísticas 170 alojamientos turísticos 160 empresas de actividades 12.250 reservas de alojamientos, con 31.000 noches reservadas y un total de 61.600 clientes 6.250 reservas de actividades 2.822.500€ flujo total a través de la plataforma<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> La plataforma ha estrenado nuevas funcionalidades, tales como una nueva pasarela de pago, Redsys. También se ha incorporado un nuevo modelo de carga de producto que permite una distribución automática sobre el número de habitaciones que se ponen a disposición de los operadores turísticos conectados y un nuevo diseño del motor de reservas en marca blanca (AURIGA) para alojamientos y empresas de actividades complementarias, que lo hace más atractivo e intuitivo para el usuario.

También se ha llevado a cabo el DIAGNOSTICO DTI con el fin de conocer las divergencias del actual modelo de gestión con el *Smart Destination*, evaluando las competencias del destino en materia de innovación, sensibilización, sostenibilidad económica, social y medioambiental y tecnologías.

Con esta evaluación se ha podido conocer el nivel de cumplimiento de la Región respecto a los requisitos de la norma UNE 178501 de Destinos Turísticos Inteligentes y recabar la información necesaria para crear una hoja de ruta que permita el desarrollo de un Modelo DTI en la Región a nivel global y en sus destinos. Además, se han incorporado nuevos indicadores al sistema de inteligencia turística de la Región de Murcia (NEXO), integrando en la plataforma turística *Business Intelligence* de la Región 11 nuevas fuentes de datos y 22 nuevos informes dinámicos que le permiten al usuario final consultar de manera sencilla y simplificada las estadísticas de las webs y Apps gestionadas por el ITREM

Como impulso a la reconversión hacia un modelo de *Smart Destination*, se ha desarrollado la aplicación OFICINA VIRTUAL, que permite dar información online personalizada a los usuarios. Esto ha supuesto la recepción de 22.950 peticiones de información vía web (3,7% del total de servicios prestados en 2017) frente a las 1.011 recibidas en 2016 (0,2% del total de servicios prestados). Se han llevado a cabo 16 acciones formativas con una asistencia de 207 técnicos, destacando las visitas de familiarización a Lorca, Torre Pacheco, Sierra Espuña, Calasparra y San Javier, así como la formación en acciones de innovación sobre Destino Turístico Inteligente, Plataforma Nexo y Geocaching entre otras.

La Comunidad refuerza la conexión entre la Red de Oficinas de Turismo y sus municipios, con el objetivo de implementar un sistema de información e intercambio de conocimiento turístico entre la administración regional y local, el Instituto de Turismo continúa con la coordinación del plan de trabajo destinado a favorecer la transición de la Región hacia el destino inteligente. Se ha continuado el trabajo para disponer de una única base de datos de recursos y eventos turísticos regionales, que permita una actualización permanente de las páginas web tanto institucionales como municipales.

En este sentido, se han llevado a cabo 16 acciones formativas con una participación de 207 técnicos de la red. Además, se ha consolidado NEXO como la plataforma de coordinación de la información turística regional, registrando un intercambio de información entre las oficinas de turismo de más de 18.200 folletos y se han publicado más de 2.200 eventos turístico-culturales de los municipios en la agenda del portal murciaturística.es.

Observando el estado de la técnica en tema de desarrollo inteligente en la ciudad de Cartagena (España), se mencionan las principales informaciones en relación al proyecto de Cartagena Ciudad Inteligente planteado a partir del 2016 por el Ayuntamiento y la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT).

El objetivo del proyecto es de convertirla en *“una ciudad sensorizada en la que los semáforos conectados favorezcan una mejor circulación de los peatones, donde los turistas conozcan la historia del municipio a través de códigos QR<sup>8</sup> y el manejo de bases de datos propicien una mejor eficiencia de los servicios públicos. Según el vicerrector de Innovación, entre los objetivos a alcanzar, se intentará facilitar la interconexión entre las ciudades y la mejora de la gestión de los servicios que el Ayuntamiento ofrece a los ciudadanos”*.

El proyecto CTRacción (Cartagena Tecnología Reconversión) es un proyecto estratégico de Cartagena que fue pensado para ser un “motor de reactivación y dinamismo del territorio”, que contempla el desarrollo económico, urbano y social de la ciudad.

---

<sup>8</sup> Aplicación tecnológica en parte realizada.

Está basado en una serie de actuaciones ya realizadas sobre el centro histórico, cuyos “*ejes vertebradores son el espíritu empresarial, la universidad, el talento, la regeneración urbana, la cohesión social, el turismo, el posicionamiento estratégico de la ciudad y la sostenibilidad*”. Los objetivos principales de este proyecto son:

- ✓ la creación de un ecosistema emprendedor único donde se facilitarán herramientas para surgimiento, apoyo y desarrollo de nuevos proyectos empresariales, creando un clima favorable para la inversión y financiación del emprendimiento;
- ✓ constituir un *hub tecnológico* y de I+D+I donde se incentivará la colaboración entre las empresas, Universidad y centros de investigación, se favorecerá la implantación en el barrio de emprendedores de iniciativas de base tecnológica, y se tendrá la capacidad de atraer talento altamente cualificado;
- ✓ representar un referente de proyectos de Regeneración urbana con la puesta en valor del patrimonio histórico y la implantación de los nuevos elementos de sostenibilidad e innovación propios del entorno Smart;
- ✓ seguir un modelo de integración y cohesión social, que alcanzará un clima de respeto y entendimiento que haga posible la convivencia multicultural entre todos los ciudadanos;
- ✓ diseñar un destino turístico de calidad y excelencia, en que CTracción sería considerado como un producto de calidad para la oferta turística de Cartagena;
- ✓ implementar las herramientas de participación ciudadana, sistemas de eficiencia energética, tratamientos innovadores de residuos urbanos, redes de movilidad sostenible y formulas encaminadas a la reducción de la huella ecológica, para alcanzar el los requisitos de Cartagena Smart City (Ayuntamiento de Cartagena, y otros, 2018).

El Consistorio ha preparado un primer borrador del Plan Director para convertir Cartagena en una Smart City y ha presentado propuestas en materia de Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado (EDUSI).

El Ayuntamiento de Cartagena, en colaboración con nae, ha elaborado un “Plan Director Smart City” con el que pretende dar coherencia a las diferentes iniciativas que ha venido impulsando y las que se definirán a continuación, poniendo el enfoque en la búsqueda de la eficiencia y la innovación en los servicios públicos, así como la sostenibilidad económica y medioambiental. En la elaboración de dicho plan han participado todas las áreas del Ayuntamiento, como condición indispensable para asegurar el éxito del proyecto.

El proceso de elaboración del plan director partió de la definición de la metodología, articulada en tres fases:

1. Análisis Interno y Externo: comprensión del modelo actual y de las iniciativas en curso, incluyendo la elaboración de encuestas de diagnóstico; examinar las tendencias y casos de éxito en el desarrollo de *Smart Cities*;
2. Integración de la estrategia local con la autonómica, nacional y europea, identificando las iniciativas individuales a desarrollar y revisando los aspectos legales, modos de prestación de servicios y modelos tecnológicos;
3. Análisis del impacto de las iniciativas, objetivos y coste estimado y priorización para la planificación de acciones y hoja de ruta 2016-2020.

Como resultado de la fase de análisis, se definieron una serie de líneas estratégicas en las que se reflejan claramente las prioridades de la ciudad y aquellos ámbitos en los que posicionarse como un referente:

- A. Liderar un modelo replicable en ciudades costeras y destinos turísticos;
- B. Desarrollar la singularidad del proyecto Smart: turismo de costa y patrimonio histórico;

- C. Fomentar la empleabilidad de las personas y el desarrollo empresarial;
- D. Utilizar modelos de colaboración público-privada para la financiación de las iniciativas.

Estas líneas generales se concretaron en proyectos específicos o Quick-Wins (iniciativas de alto impacto y bajo coste) que se consideraron más prioritarios, destacando:

- Desarrollo de un portal colaborativo para la gestión de eventos geolocalizados de la ciudad;
- Ampliar la accesibilidad a la web del Ayuntamiento;
- Ampliar los servicios TIC para la participación ciudadana y para el turismo.

Otros proyectos planificados de aquí a 2020 incluyen, entre otros la renovación del alumbrado público con sistemas de bajo consumo y cuadros de mando tele-comandados, la mejora de la eficiencia energética (iluminación y climatización) en edificios y transportes públicos (combustible ecológico), la sensorización de parques, jardines municipales y otros elementos urbanos, la ampliación del carril bici y del número de Aparcabicis; la mejora de la movilidad urbana con la ampliación de los sistemas de control de tráfico, la instalación de una red de paneles de información municipal y de puntos de carga de dispositivos móviles en la vía pública, la implantación de sistemas para favorecer la accesibilidad de personas con discapacidades a servicios públicos y de zonas WiFi en espacios públicos de interés.

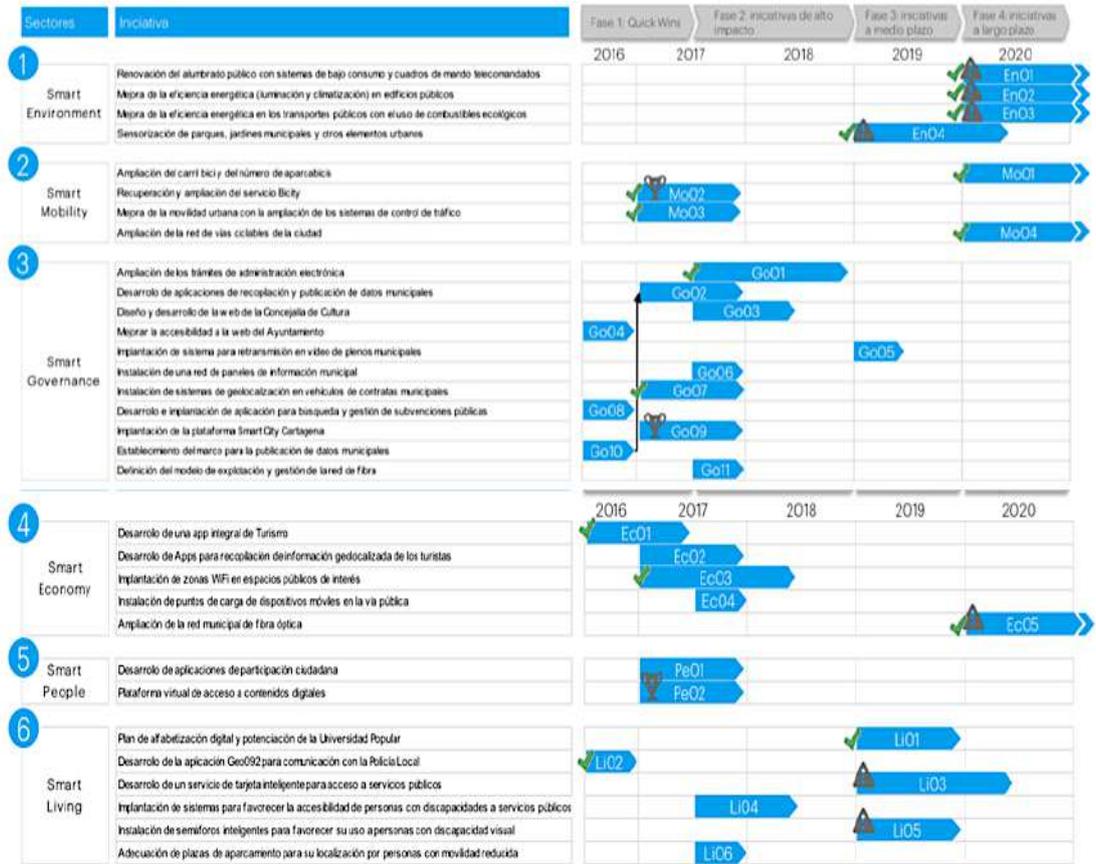
Una vez definidos la estrategia y los proyectos, se elaboró un plan de acción que incluyó el análisis de esfuerzo y costes de ejecución, la priorización de iniciativas y un calendario de implementación detallado. Tras la aprobación del plan director, el Ayuntamiento ha comenzado los trámites para adherirse a la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) y ha comenzado a dar los primeros pasos para la puesta en marcha de dicho plan, comenzando a elaborar los primeros proyectos y a lanzar las primeras licitaciones, mientras en paralelo se estudian alternativas para su financiación. Sigue la Planificación propuesta, Quick wins y los resultados de las 5 fuerzas competitivas consideradas en el diagnóstico avanzado por el plan (nae\_doing ahead, 2016).

El análisis de los datos de este plan, nos dicen que la prioridad se da al desarrollo de un ambiente gubernativo inteligente, seguido por lo de la economía y del ambiente. No parece enfocarse en temas como la movilidad y estilo de vida “Smart”, los cuales se supone que sean presupuesto para vivir en una “*Smart City*” y sobretodo para clasificarse “*Smart Destination*”, de acuerdo con el modelo de destino inteligente propuesto anteriormente.

*Ilustración 33: Planificación propuesta, Quick wins y los resultados del Plan Director Cartagena Smart City*



Análisis turístico territorial para la competitividad del destino.  
Aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Cartagena, Murcia (ES)



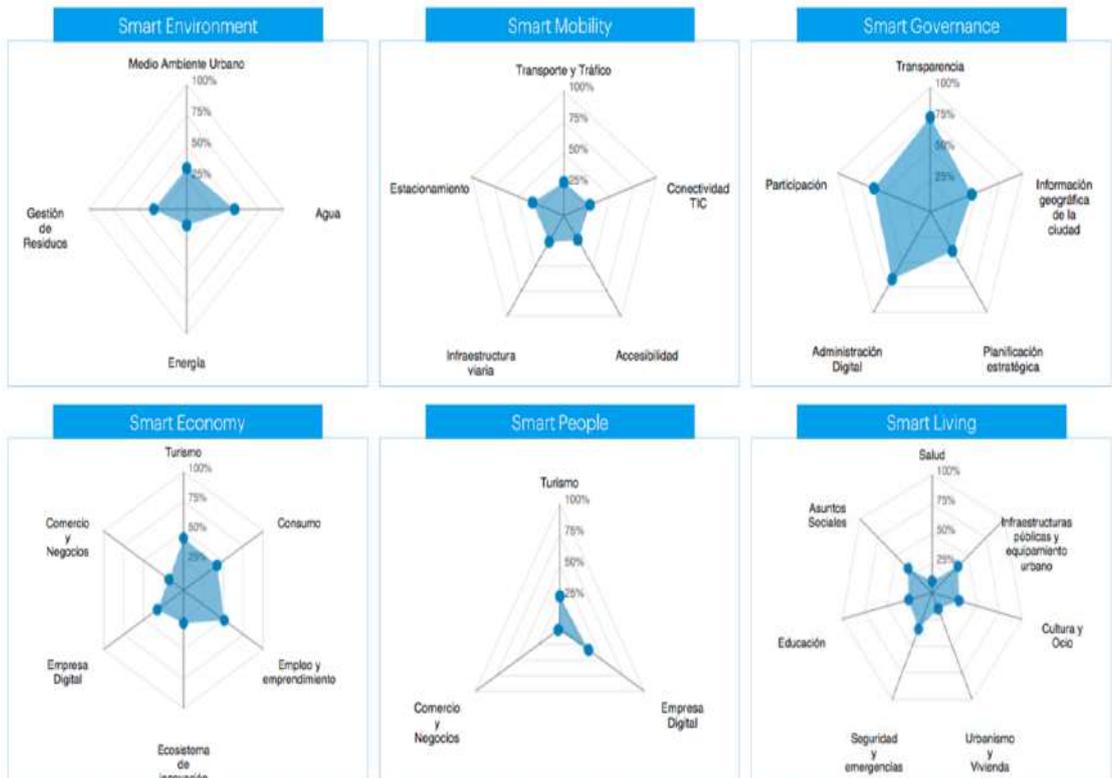
Proyectos prioritarios para el Ayuntamiento de Cartagena



Proyectos que se podrían adelantar si se consigue financiación externa

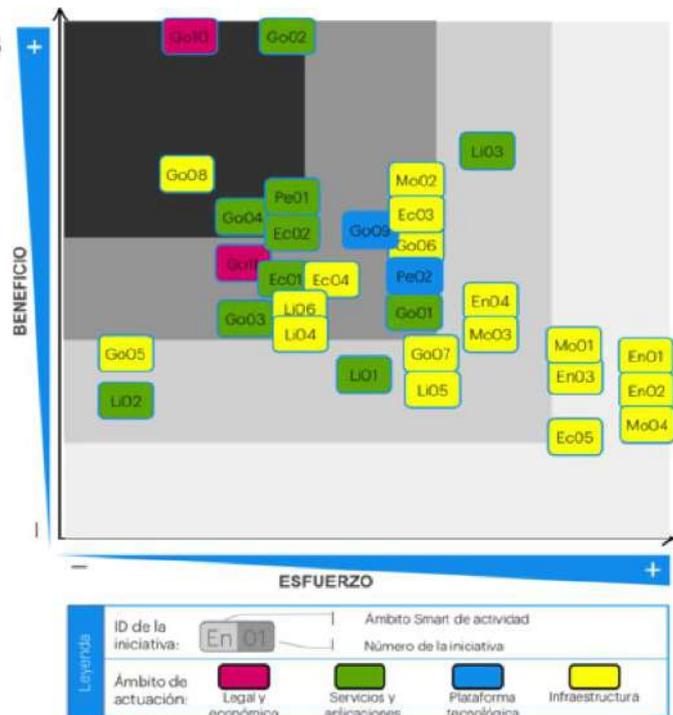


Proyectos en curso o ejecutados parcialmente



## Quick-Wins e iniciativas de alto impacto

Adicionalmente, se ha realizado una priorización de las iniciativas Smart City según el impacto en los objetivos del Plan y el esfuerzo necesario para llevarlas a cabo, que se empleará en el siguiente capítulo para estimar la planificación temporal de cada una de las actuaciones propuestas



	QUICK WINS				
	Go02	Desarrollo de aplicaciones de recopilación y publicación de datos municipales	Go10	Establecimiento del marco para la publicación de datos municipales	
	Go04	Mejorar la accesibilidad a la web del Ayuntamiento	Ec02	Desarrollo de Apps para recopilación de información geolocalizada de los turistas	
	Go08	Desarrollo e implantación de aplicación para búsqueda y gestión de subvenciones públicas	Pe01	Desarrollo de aplicaciones de participación ciudadana	
ALTO	Mo02	Recuperación y ampliación del servicio Bicity	Ec01	Desarrollo de una app integral de Turismo	
	Go01	Ampliación de los trámites de administración electrónica	Ec03	Implantación de zonas WiFi en espacios públicos de interés	
	Go03	Diseño y desarrollo de la web de la Concejalía de Cultura	Ec04	Instalación de puntos de carga de dispositivos móviles en la vía pública	
	Go06	Instalación de una red de paneles de información municipal	Pe02	Plataforma virtual de acceso a contenidos digitales	
	Go09	Implantación de la plataforma Smart City Cartagena	Li04	Implantación de sistemas para favorecer la accesibilidad de personas con discapacidades a servicios públicos	
	Go11	Definición del modelo de explotación y gestión de la red de fibra	Li06	Adecuación de plazas de aparcamiento para su localización por personas con movilidad reducida	

Referencia: (Ayuntamiento de Cartagena & nae\_doing ahead, Plan Director Smart City Ayuntamiento de Cartagena Plan de Acción, 2016)

Sigue un listado conteniente de acciones que están incluida en el Plan Directorio, seleccionadas porque son consideradas la mas importantes y imprescindibles en el desarrollo de un destino inteligente.

Tabla 3: Selección de acciones previstas en el Plan Directorio Cartagena Smart City

<p>En01: Renovación del alumbrado público con sistemas de bajo consumo y cuadros de mando telecomandados <i>(En curso)</i></p>	<p>Mejorar la eficiencia energética en el alumbrado público municipal para alcanzar el ahorro de costes en el consumo energético del alumbrado público municipal.</p>	<p>Sustitución de luminarias actualmente en servicio en el alumbrado público de la ciudad, así como en barrios y diputaciones (40.000 uds. aprox.) por otros tipos led. Modernización de los cuadros eléctricos de alumbrado público, dotándolos de automatismos y sistemas de transmisión de datos que permitan desde el Centro de Control Municipal conocer el estado en cada momento de la red de alumbrado y permitan tomar decisiones en cuanto a mantenimiento y averías (sistema distribuido tipo SCADA o de superior).</p>
<p>En02: Mejora de la eficiencia energética (iluminación y climatización) en edificios públicos <i>(En curso)</i></p>	<p>Mejorar la eficiencia energética en los edificios de uso público para alcanzar el ahorro de costes en el consumo energético de los edificios de uso público. Reducción de la huella de Carbono de los edificios de uso público.</p>	<p>Modernización de los sistemas de alumbrado y eléctricos de los edificios de uso público, muchos de los cuales disponen de sistemas muy ineficientes. Se instalarán sistemas de reducción de flujo, control presencial para reducir el consumo energético, así como la reducción de la huella de Carbono. Se propone mejorar la eficiencia en sistemas de calentadores de agua eléctricos, de iluminación interior, de motores empleados en electrobombas de elevación de agua, etc. Igualmente se propone la modernización de los sistemas de climatización, mejorando su envolvente energética y reduciendo consumos. Se mejorarán los sistemas de entrada y salida, los sistemas de aislamiento y se rediseñarán estancias y dependencias para mejorar su eficiencia.</p>
<p>En03: Mejora de la eficiencia energética en los transportes públicos con el uso de combustibles ecológicos <i>(En curso)</i></p>	<p>Mejorar la eficiencia energética en los transportes de los servicios municipales. Reducir la huella de Carbono. Mejorar la movilidad y el bienestar de la ciudad.</p>	<p>Adaptación GLP de la flota de vehículos municipales, más ecológico y menos contaminante. El plan es adquirir hasta 5 vehículos de propulsión íntegramente eléctrica para la flota municipal, sustituyendo las viejas unidades de gasóleo. Se incluye la instalación de un punto de recarga rápido en el edificio administrativo de San Miguel y otro en el Parque Móvil Municipal. Así mismo, se plantea la adopción de combustibles ecológicos alternativos y sistemas híbridos en el resto de la flota de autobuses urbanos, desde los 8 actuales hasta el total de la flota, en un plazo de 4 años.</p>
<p>En04: Sensorización de parques, jardines municipales y otros elementos urbanos <i>(En curso)</i></p>	<p>Mejorar la eficiencia de parques y jardines en lo relativo a consumo energético y de agua. Gestionar el inventario de elementos de la vía pública y controlar y gestionar telemáticamente cualquier incidencia.</p>	<p>Automatización, centralización y telecontrol de sistemas de riego municipales en función de parametrizaciones del entorno (humedad relativa, sequía, probabilidad de lluvia, etc.). El sistema ya se ha instalado con éxito en modo piloto (Skygreen) en diversos jardines y el objetivo es ampliarlo al resto de parques y jardines municipales. Se plantea sensorizar otros elementos como semáforos, paneles, contenedores de basura, distribución de agua, alcantarillado, calidad del aire, meteorología, etc.), en modo directo o con concesionarias, para su gestión desde el Centro de Control.</p>

<p>Mo01: Ampliación del carril bici y del número de Aparcabicis <i>(En curso)</i></p>	<p>Fomentar el uso de la bici como medio de transporte. • Reducir el tráfico motorizado en la ciudad. • Reducir el ruido y la huella de Carbono. • Mejorar la movilidad y el tránsito en la ciudad</p>	<p>Ampliación de la red de carriles bici en la ciudad hasta llegar a duplicar la longitud de los actualmente existentes y enlazándolos con vías de salida de la ciudad hacia barrios y diputaciones. Se pretende también aumentar el número de Aparcabicis, fundamentalmente en el entorno de edificios municipales, centros educativos, centros de ocio y centros de deportes.</p>
<p>Mo02: Recuperación y ampliación del servicio Bicity <i>(En curso)</i></p>	<p>Fomentar el uso de la bici como medio de transporte. • Reducir el tráfico motorizado en la ciudad. • Reducir el ruido y la huella de Carbono. • Mejorar la movilidad y el tránsito en la ciudad</p>	<p>Recuperación del servicio de alquiler de bicicletas Bicity, aumentando los puntos de entrega y recogida (de 4 a 30 en 2 años) y el número de bicicletas y gestionándolo desde un punto de vista de servicio público municipal. • Disposición de bicicletas eléctricas (20 uds.) para desplazamientos de los funcionarios municipales. Se propone adaptar los sistemas actuales de Bicity para que pueda servir también como puntos de recarga para vehículos de propulsión eléctrica.</p>
<p>Go01: Ampliación de los trámites de administración electrónica <i>(En curso)</i></p> <p>Go02: Desarrollo de aplicaciones de recopilación y publicación de datos municipales</p> <p>Go03: Diseño y desarrollo de la web de la Concejalía de Cultura</p> <p>Go09: Implantación de la plataforma Smart City Cartagena <i>(No están en curso)</i></p>	<p>Mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios prestados por el Ayuntamiento a los ciudadanos. • Fomentar la creación de empresas. Divulgación de las actuaciones impulsadas desde la Concejalía de Cultura. • Mejorar la presencia en redes sociales de la Concejalía de Cultura.</p>	<p>Ampliación de los servicios y notificaciones electrónicos. Desarrollo del puesto de trabajo virtual. Implantar el expediente electrónico empresarial para unificar la gestión de los tramites administrativos. Adoptar a nivel de todo el Ayuntamiento una herramienta de gestión electrónica integrada, basada en estándares abiertos, procedimientos de firma electrónica y generación de documentos. Diseño de una web propia de la Concejalía de Cultura, donde organizar toda la información incluyendo redes sociales, y programas de divulgación.</p>
<p>Ec01: Desarrollo de una app integral de Turismo <i>(En curso)</i></p> <p>Ec02: Desarrollo de Apps para recopilación de información geo-localizada de los turistas <i>(No está en curso)</i></p> <p>Ec03: Implantación de zonas Wifi en espacios públicos de interés <i>(En curso)</i></p> <p>Ec04: Instalación de puntos de carga de dispositivos móviles en la vía pública <i>(No está en curso)</i></p>	<p>Facilitar al turista de ocio y de negocio la visita a la ciudad. Mejorar el grado de conocimiento de los turistas y residentes de los diferentes enclaves arqueológicos y patrimoniales de la ciudad. • Potenciar los atractivos turísticos de la ciudad y aumentar los ingresos de este sector. Mejorar el conocimiento sobre la interacción de los turistas con la ciudad durante sus visitas. • Mejorar la experiencia de los turistas en la ciudad.</p>	<p>La app integral de Turismo proporcionará informaciones geo-localizada de audio y texto en varios idiomas sobre los puntos de interés turístico, facilitando rutas turísticas, informaciones sobre hoteles, restaurantes, lectura de códigos BIDI en edificios y elementos turísticos. Incluir funcionalidades de realidad aumentada de los principales atractivos turísticos. Estudio los visitantes de la ciudad a través de la recogida de información obtenido a partir de la interacción del visitante con la ciudad para mejorar y controlar el flujo de turistas por la ciudad.</p>

Por fin, para profundizar este estudio, se hizo una encuesta al grupo de 5 estudiantes italianos del programa INPS-Campus Mare Nostrum 2017/2018, preguntándoles ¿Cuáles acciones serían prioritarias para convertir Cartagena en un Destino Inteligente? Siguen las respuestas: gestión del tráfico, mejora del sistema de transportes, implementación de la ciclo-pistas, edificios eco-sostenibles, parques y Áreas Verdes Urbanas, energías renovables, gestión de los residuos con el sistema de recogida “Puerta a Puerta” (modelo italiano de recogida en las puertas de las casas de residuos diferenciados), Car y Bike Sharing, Áreas públicas de Wifi, conexiones directas para los aeropuertos cercanos, implementación de la seguridad video-vigilada, institución de pagina web o App de promoción integral de los eventos locales, institución de una línea específica de autobuses para las playas, mejora del alumbrado urbano, instalaciones tecnológicas cerca de los monumentos para la valorización del patrimonio cultural, creación de espacios poli-funcionales, centros culturales y biblioteca publica en lugar de los edificios en estado de reconstrucción del centro histórico.

Fueron seleccionado como muestra porque se cree que pueden representar una valida fuente critica sobre el tema por tres razones principales: cada uno de los respondiente pertenece a un área de estudio diferente entre arquitectura y ingeniería, llevan casi un año en la ciudad y la conocen más o menos como un residente, pero estadísticamente se consideran turistas, porque de hecho se quedan menos que un año a vivir en la ciudad y entonces la observan de una perspectiva diferente con respecto a los habitantes locales.

En total de acuerdo con ellos, solo añadiría al precedente listado la creación de una empresa promotora del territorio, que organice rutas y varias actividades, en cooperación con los agentes turísticos económicos regionales. Los tours y actividades pueden no solo crear nuevas fuentes de ingresos, sino que también tienen el potencial de dotar a las marcas de viajes de una perspectiva completamente nueva sobre las preferencias e intereses de sus viajeros. (Informe Deloitte: las 5 tecnologías que más impactarán en el futuro de los viajes, 2018).

### ***Nota sobre el e-commerce***

El Turismo es una industria de actividad altamente intensiva en información donde el comercio electrónico representa un elemento fundamental y desarrolla un papel muy importante.

De acuerdo con el informe provisionado por la Comisión Europea, casi el 70% de los habitantes en este continente buscan oportunidad de trabajo en las áreas urbanas, donde “la gente se despierta, trabaja, socializa y se va a dormir”. Las ciudades inteligentes conectan y facilitan la vida urbana, creando una plataforma tecnológica que permite a los ciudadanos, a los empresarios y a las entidades publicas de comunicar y trabajar juntos (European Commission, 2017).

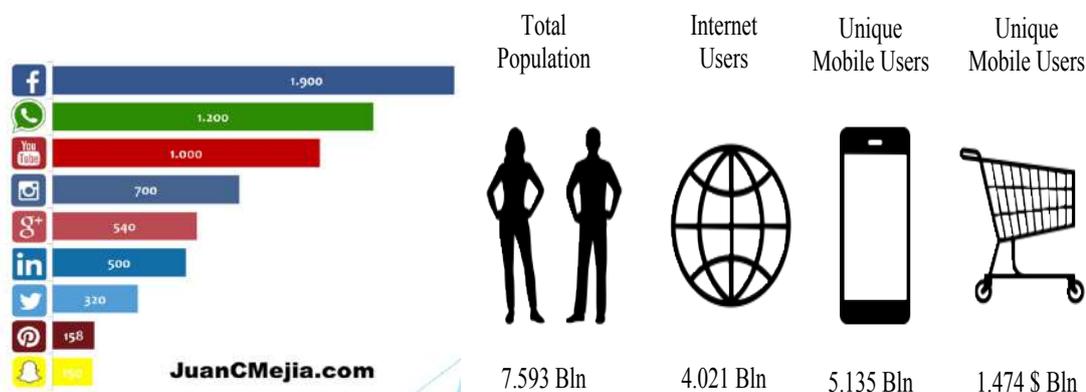
Considerando las previsiones de crecimiento de las áreas urbanas, es muy importante entender lo que es una Smart City. En las grandes ciudades, como lo son las grandes capitales europea, cumplir los estándares de las ciudades inteligente es requerimiento importante para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Para los Destinos, en este escenario económico tan tecnológico y social, el ser “Smart” es imprescindible para competir en el mercado.

La industria turística es una de las que mas trae beneficios de los negocios online, en 2017 las reservas brutas de la industria global de los viajes alcanzaron 1,3 € billones de euros, convirtiéndose en uno de los sectores más importantes y de más rápido crecimiento en el mundo.

Al considerar las contribuciones económicas indirectas, los viajes y el turismo representan ahora un 10,2% del PIB mundial. Se debe considerar que hoy en día mas que la mitad de la población mundial utiliza internet, contando más de 5 billones de devices y un valor del mercado online de 1.474 \$ billardos (U.S. Census Bureau, Eurostat, Facebook, Techrasa, & Google, 2018).

Ilustración 34: Los Datos del Global Web Index



Referencia: Elaboración propia sobre datos U.S. Census Bureau, Eurostat, Facebook, Techrasa, & Google (2018).

La presencia concreta de las empresas en la web hoy en día es muy importante, el numero de usuarios mensuales activos en las redes sociales en 2017, se aproxima a 7 billones, representando una enorme cuenca de potenciales clientes.

Según un estudio reciente realizado por Google junto a la consultora para la industria de los viajes Phocuswright (2018), buscar y reservar viajes en el móvil es ya una actitud largamente adoptada. El porcentaje de usuarios que reconoce sentirse cada vez más cómodo comprando viajes en su móvil es cada vez mayor.

Las acciones más comunes una vez en el destino son la búsqueda de actividades, zonas de compras y restaurantes. Estos datos confirman que las empresas turísticas deberían tener un papel de facilitadores de información geo-localizada, además de aprovechar las posibilidades de personalización basadas en un contexto geográfico (Google, 2018). Al contrario, las posibles malas acciones por parte de las empresas pueden convertirse fácilmente en tormentas en las redes sociales.

Según itReseller Tech Consulting (2018), las principales tendencias que marcarán el comercio electrónico en 2018 son el aumento del M-commerce a través de asistentes de voz, realidad aumentada y realidad virtual; la mejora de la atención al cliente, mediante chatbox o redes sociales y la optimización de las entregas inmediatas y vía drones.

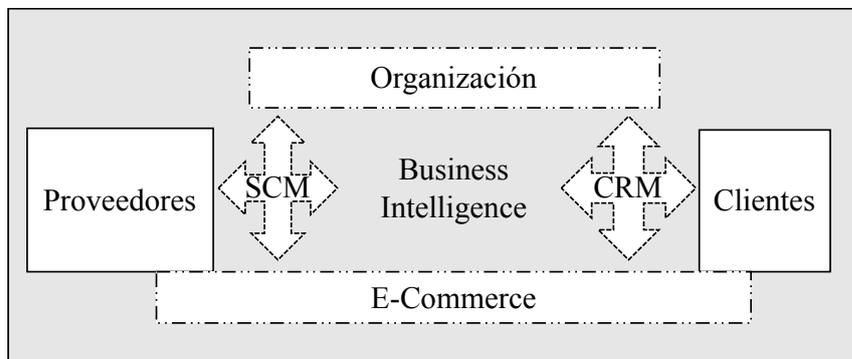
Se trata de aplicar las TI para facilitar la compra-venta de productos, servicios e información a través de redes publicas basadas en estándares de comunicaciones, combinar internet con los Sistemas de Información tradicionales en la organización.

Entonces, con el termino comercio electrónico se entiende cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basado en la transmisión electrónica de datos, antes, durante o a posteriores con respecto a dicha transacción, cubre los procesos por los que se llega a los consumidores, proveedores o socios de negocio.

Incluye actividades tales como ventas, marketing toma de ordenes de pedido, entrega, servicios al consumidor, y administración de lealtad del consumidor.

El E-business incluye al E-commerce, pero también a los procesos de producción, administración de inventario, desarrollo de productos, administración del riesgo, finanzas, desarrollo de estrategias, administración del conocimiento y recursos humanos.

Ilustración 35: Representación gráfica del Business Intelligence aplicado al sistema empresa



Referencia: Elaboración propia su (Martínez María-Dolores, 2018)

El *Destination Master Plan* puede compararse al ERP (*Enterprise Resource Planning*), donde se aplica un sistema para la gestión integrada de los recursos de la empresa, que en este caso serían los recursos turísticos, o sea bienes y servicios que forman la oferta turística local. Este sistema se sirve de Software de aplicación para la gestión de la información para definir las distintas áreas que conforman la organización, funciona con una base de datos centralizada y se dividen en módulos (recursos humanos, finanzas, logística, etc.), englobando toda la cadena de negocio (proveedores y clientes) para la definición de las estrategias.

También se considera relevante la implementación de un sistema CRM (*Customer Relationship Management*) para la gestión de las relaciones con los clientes mediante la captación de las informaciones sobre tendencias y preferencias.

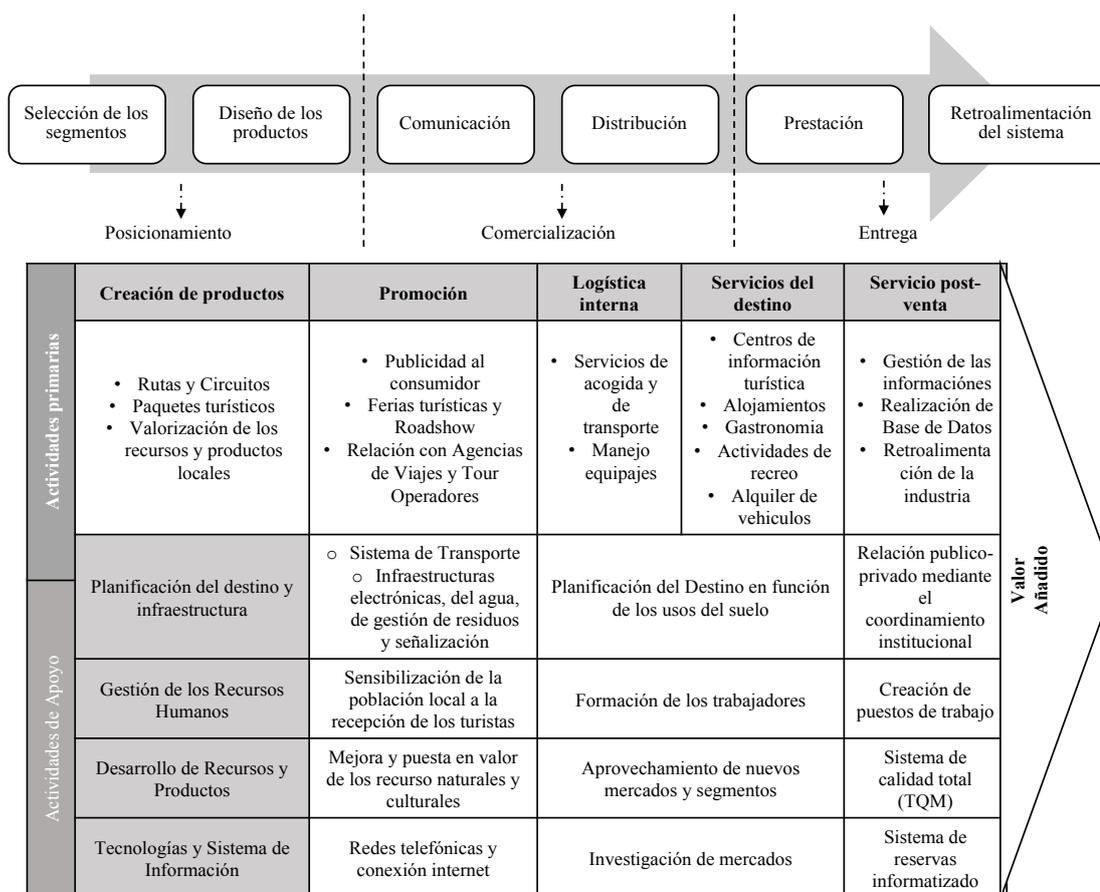
#### 4. Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el destino de Cartagena

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar la estrategia de una organización económica de forma coherente y clara. El consultor Eduardo Luis Miranda Hernández simplifica afirmando correctamente que ¡“no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir”!

Es una metodología, ideada por Kaplan y Norton (1992), que permite cuantificar, medir y realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de la implementación de los objetivos estratégicos, mediante el establecimiento de un conjunto de indicadores interrelacionados y estructurados en función de la cadena de valor de la actividad correspondiente.

Sigue la representación gráfica de la cadena de valor de un destino, herramienta estratégica para analizar las fuentes de ventaja competitiva procedente de las actividades que se realizan en una genérica empresa, aplicado al concepto territorio-empresa, siendo este un el lugar común donde las diferentes empresas desarrollan su propia actividad.

Ilustración 36: Representación de la cadena de valor de un destino turístico



Referencia: Elaboración propia sobre (Martínez Maria-Dolores, 2018, pág. 6)

De acuerdo con los autores Vila et al. (2010) el *Balanced Scorecard* es una herramienta que pasó a ser muy popular en la gestión de las empresas, sobre todo por su versatilidad (Vila, et al., 2010).

**CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE UN CMI:**

*Misión: ¿por qué existimos?*

*Valores: ¿en qué creemos? Visión: ¿qué queremos ser?*

*Objetivos estratégicos: ¿qué resultados queremos obtener?*

*Indicadores: ¿Cómo medimos la consecución de los objetivos?*

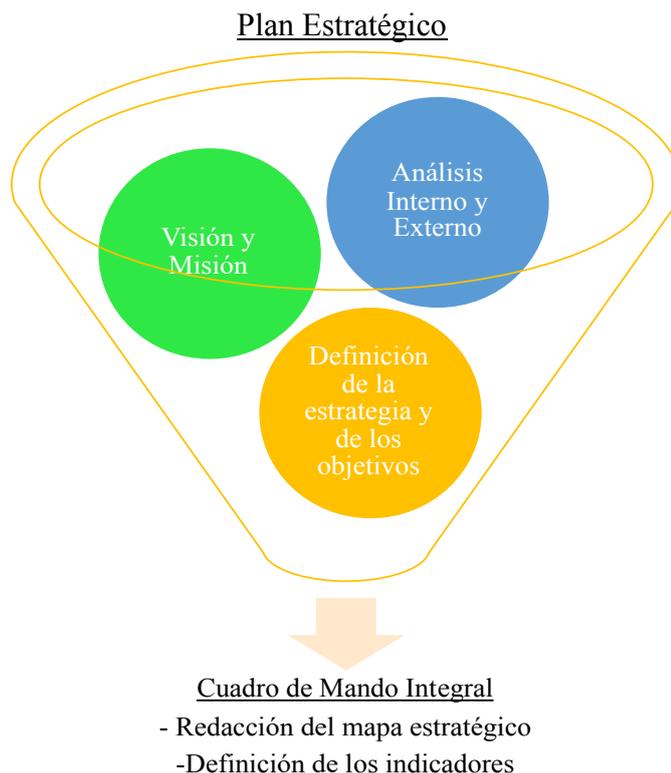
(Miranda Hernández, 2017)

El CMI es un sistema de indicadores de gestión por muchos investigadores (Atkinson, 1998; Ittner, Larcker & Randall, 2003; Neely et al., 2000; Otley, 1999; Franco-Santos et al., 2007). Además, se sitúa en el contexto más específico de los sistemas de indicadores de gestión estratégica, al proporcionar “un marco para traducir la estrategia en términos operativos” (Kaplan & Norton, 1996). El modelo establece una cadena secuencial que permite relacionar la misión y la visión de la organización con medidas cuantitativas que facilitan el seguimiento de la implementación de la estrategia.

Con referencia al Plan Director Cartagena *Smart City* explicado en capítulo anterior, los principales objetivos que se plantean a la base del desarrollo del CMI aplicado al destino elegido como caso de aplicación, poniendo el enfoque en las zonas costeras, son:

- ➔ *Evolucionar hacia los destinos “beach- plus”, o sea sol y playa junto a la oferta complementaria.*
- ➔ *Internacionalizar y desestacionalizar.*

*Ilustración 37: Representación gráfica de la integración del Cuadro de Mando Integral al Plan Estratégico de la empresa*



Referencia: Elaboración propia sobre (Miranda Hernández, 2017)

Su implementación empieza con un análisis sistemático de los factores relevantes comparándolos con la estrategia para re-definir la cadena de valor añadido de las organizaciones, en particular las que obran en el sector de los servicios.

Mediante este análisis, es posible identificar las variables críticas para alcanzar los resultados, y re-diseñar el mapa estratégico de la organización. (Vila, et al., 2010)

Refiriéndose a los procesos, la herramienta se basa en la provisión de información, diseño y selección de medidas y los de captura de datos. Según Miranda Hernández, el CMI establece relaciones de tipo causa/efecto entre los objetivos estratégicos, y sirve para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática.

La herramienta se base en el análisis de 4 perspectivas

- *Financiera: ¿qué resultados económicos esperan de la organización los stockholders?*
- *Clientes: ¿Cuáles expectativas tienen y como estas afectan a los resultados?*
- *Procesos internos: ¿Cuales son los procesos internos que llevan a una ventaja competitiva?*
- *Crecimiento y Aprendizaje: ¿Cuales acciones de posible mejora en la organización se pueden emprender para perfeccionar los procesos clave?*

Según Balagué & Navinés Badal (2012), los elementos que componen la estructura del sistema de indicadores aplicado a los destinos son:

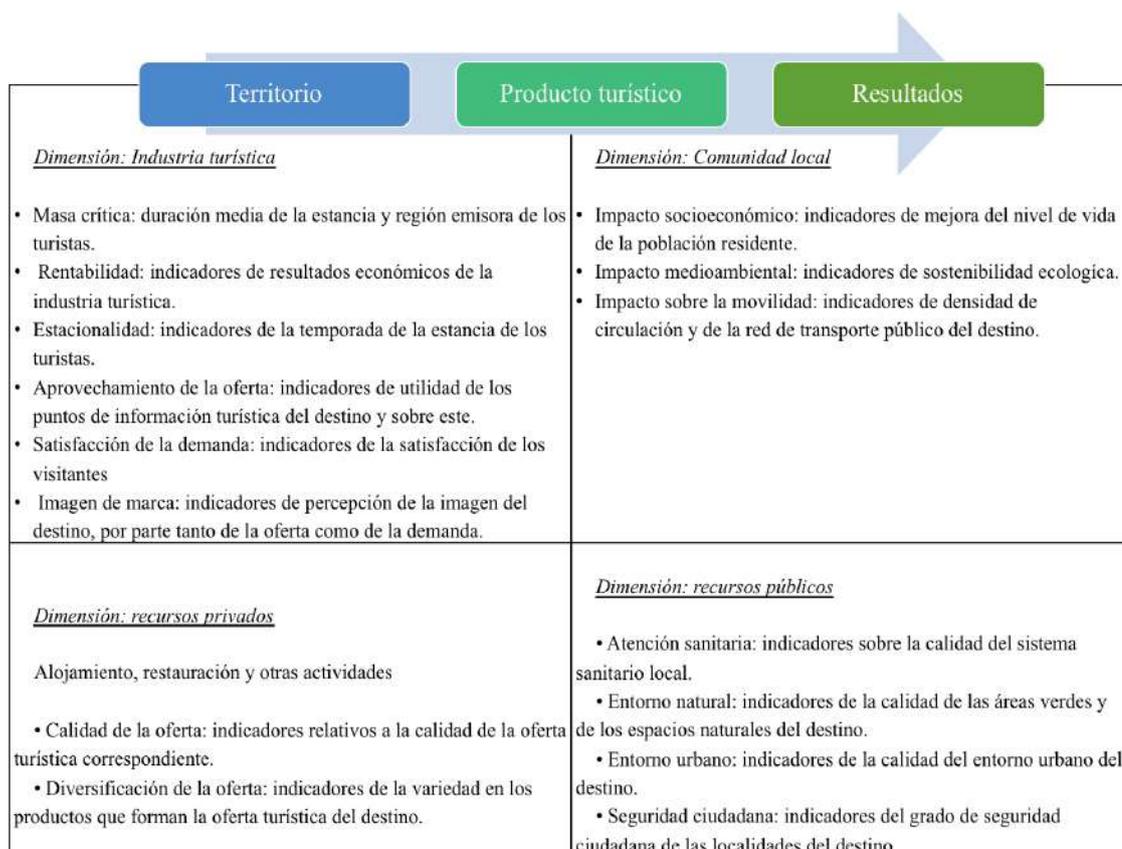
- ✓ la prosperidad económica, entendida como la competitividad sostenida de la industria turística.
- ✓ La mejora de la calidad de vida de las comunidades locales de los destinos turísticos.
- ✓ La protección del medio ambiente del destino.
- ✓ La cooperación público-privada en la gestión y combinación de los recursos para su transformación en atractivos turísticos del destino, base de su oferta turística diferenciada.

Aplicando la herramienta a los destinos, las perspectivas a ser analizadas cambian, siendo que no se trata de una empresa singular, sino que de un conjunto de empresas y de recursos territoriales que interactúan para la definición de la oferta turística local.

Los autores Castaño et al. (2006) afirman que el CMI se caracteriza por incluir indicadores cuantitativos y cualitativos, así como por diferenciar entre medidas inductoras del rendimiento y medidas de resultados que se derivan de la estrategia de la empresa.

El autor define cuatro dimensiones a ser considerada para la aplicación del BSC en un destino: *Industria turística, Comunidad local, Recursos privados, Recursos públicos*. Representados en la siguiente ilustración.

*Ilustración 38: Las 4 Dimensiones a ser consideradas para la aplicación del BSC en un destino*



Referencia: Elaboración propia sobre (Balagué & Navinés Badal, 2012, p. 140)

Para la definición del CMI aplicado a Cartagena, se cogió como ejemplo el modelo elaborado por el autor Llaca Castelán, (2014), el cuál aplica la herramienta en los Destinos Turísticos de México, bajo el programa Federal “Pueblos Mágicos”.

Este programa define la segmentación de los destinos bajo dicha marca, o sea asociándolo a un producto turístico constituido por “una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad” cuyo elemento focal es la magia.

Esta aplicación se efectúa para verificar bajo un sistema de indicadores la posibilidad de un destino a obtener el nombramiento de “Pueblo Mágico”<sup>9</sup> emitido por parte de la Secretaría de Turismo (SECTUR), lo que representa una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico del territorio.

Se menciona que muchos de los destinos que pertenecen a la marca, son Sitios y Ciudades Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, o se encuentran dentro de las Áreas Naturales Protegidas, o hacen parte la Red de Zonas Arqueológicas del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Las dimensiones consideradas el expediente que marca la SECTUR para considerar a un pueblo como Mágico son los siguientes:

Tabla 4: Las dimensiones consideradas en el expediente SECTUR para la obtención del nombramiento “Pueblo Mágico”:

1. Implicación de la Sociedad y de las Autoridades Locales.	1.1 Compromiso con la sociedad local. 1.2 Compromiso de las autoridades estatales y municipales.
2. Instrumentos de Planeación y Regulación.	2.1 Planes de Desarrollo Estatal y Municipal. 2.2 Programa de desarrollo turístico municipal. 2.3 Reglamento de imagen urbana y plan de manejo en función del Programa Pueblos Mágicos. 2.4 Programa de reordenamiento del comercio semifijo y/o ambulante.
3. Impulso al Desarrollo Municipal.	3.1 Programas diversos de apoyo al desarrollo municipal. 3.2 Continuación y consolidación de programas y/o acciones de desarrollo turístico.
4. Oferta de Atractivos y Servicios.	4.1 Contar con un atractivo turístico simbólico. 4.2 Contar con atractivos turísticos diferenciados. 4.3 Servicios turísticos que garanticen su potencial comercialización. 4.4 Servicios de asistencia y seguridad.
5. Valor Singular “La Magia de la Localidad”.	5.1 Sustentar una tesis sobre la magia de la localidad. 5.2 Declaratoria de “Zona de Monumentos Históricos”. 5.3 Acciones de conservación del patrimonio tangible e intangible.
6. Condiciones y Espacios Territoriales.	6.1 Accesibilidad terrestre. 6.2 Posibilidad para la comercialización turística. 6.3 Producto turístico.
7. Impacto del Turismo en la Localidad y Área de Influencia.	7.1 Sistema de información turística estatal. 7.2 Valoración del impacto turístico a nivel regional y/o municipal.
8. Desarrollo de Capacidades Locales.	8.1 Taller de inducción Programa Pueblos Mágicos. 8.2 Taller de planeación y gestión del turismo cultural.

Referencia: Elaboración propia sobre (Llaca Castelán, 2014)

- ✓ **Objetivo General:** Contribuir a fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística en los destinos turísticos y en las regiones turísticas, mediante la ejecución de obras, servicios relacionados y acciones para el desarrollo sustentable del turismo.

<sup>9</sup> “Pueblo Mágico: Localidad que a través del tiempo y ante la modernidad, ha conservado su valor y herencia histórica cultural y la manifiesta en diversas expresiones a través de su patrimonio tangible e intangible irremplazable y que cumple con los requisitos del "Acuerdo por el que se establecen los lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos”- Secretaría de Turismo Federal de México.

- ✓ *Objetivos Específicos*: Realizar servicios y acciones en los destinos turísticos para mejorar las condiciones de los atractivos y los servicios turísticos. Contribuir al impulso de las rutas, circuitos y corredores turísticos, la movilidad y accesibilidad de los turistas en los destinos. Contribuir en el cuidado y preservación del patrimonio cultural y natural de los destinos para su ordenado uso y aprovechamiento como producto turístico. Fomentar la innovación de productos turísticos para el desarrollo de los destinos turísticos.

Los Indicadores de Evaluación de Desempeño definidos por el modelo definido por el autor Llaca Castelán, (2014), se agrupan según la siguiente forma:

- A. Institucional y Gobierno: (Implicación con la sociedad, Seguridad en el destino, Fomento de nuevas empresas, Desarrollo cultural e histórico, Planificación del desarrollo turístico;
- B. Patrimonio y Sustentabilidad: Integridad y autenticidad del patrimonio, Sustentabilidad;
- C. Económico y social: Eficiencia en la coordinación institucional, Inversión pública generada a partir del programa, Impacto económico del desarrollo turístico;
- D. Turismo: Oferta de atractivos turísticos, Promoción turística.

Una vez que la localidad obtiene el nombramiento de Pueblo Mágico, el municipio deberá consolidarse como destino turístico y de esta forma se le aplican los indicadores contenidos en el Manual propuesto por el Programa Pueblos Mágicos, para obtener información sobre su desempeño como destino turístico y así, monitoreando los resultados conseguidos a lo largo de todo el año. “Sin embargo, una vez que se le otorgue el nombramiento, deberá de aplicar obligatoriamente estos indicadores<sup>10</sup>”, afirma Castelán, por otro lado, en términos generales y macro-económicos, esto implica la actuación de las acciones definida para alcanzar los objetivos, generando como primero impacto la organización de las actividades donde no estén contemplada, lo que comporta efectos sobre la ocupación o la emprendería.

### ***Nota sobre el gasto público***

En 2017 el Ayuntamiento de Cartagena incluyó en sus presupuestos municipales un gasto conjunto de 188.748.551 euros, lo que representa una variación respecto a las cuentas del año anterior del 0,15%. Conviene mencionar la gran reducción en la Deuda pública, que asciende en 2017 a 11.218.966 (-28,64%). Los principales gastos han sido: Vivienda y urbanismo (+47,08%) y Sanidad (+38,81%). Con respecto a los capítulos de gastos considerado en la BSC, resulta que, para el Comercio, Turismo y PYMEs el gasto ha sido aumentado en la medida del +17,88%, y también lo sido por la Cultura (+17,67%), la Seguridad y Movilidad Ciudadana (+0,49%), Bienestar comunitario (0,08%); por otro lado, se nota una disminución en el gasto por los capítulos Medio Ambiente (-1,92%), Transporte público (-0,08%), Investigación, desarrollo e innovación (DATO NO ENCONTRADO) (epdata, 2017).

---

<sup>10</sup>Durante los primeros tres meses para poder contar con un año base y poder realizar su re-certificación en los tiempos establecidos por esta Dependencia.

Ilustración 39: Aplicación del Cuadro de Mando integral en el destino de Cartagena

*Misión: Cartagena, puerto de culturas*  
*Visión: Afirmarse como Smart Destination a nivel internacional*

Dimensión	Indicador
<b><u>Perspectiva financiera</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del impacto turístico a nivel regional y o municipal.</li> <li>• Optimización del Gasto publico en los servicios mayormente relacionados con el fenómeno turístico (Gasto presupuestado en Comercio, Turismo y PYMEs por el Ayuntamiento, Cultura, Transporte público, Seguridad y Movilidad Ciudadana, Bienestar comunitario, Medio Ambiente, Investigación, desarrollo e innovación).</li> <li>• Aumento de la rentabilidad de las ventas (búsqueda de economía de escalas para la reducción de los costes por unidad) y de las inversiones.</li> <li>• Captación de nuevos nichos de mercado.</li> </ul>	<p>Variación % de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Llegadas al destino.</li> <li>b) Pernoctaciones.</li> <li>c) Ingresos.</li> <li>d) Gasto medio.</li> <li>e) Aportación al PIB municipal de las actividades turísticas.</li> <li>f) <math>\text{Valor generado por actividad}(x) / \text{Gasto/Público}(X)</math>.</li> <li>g) Numero de usuarios por servicio turístico.</li> <li>h) País de origen del turista.</li> </ul>
<b><u>Perspectiva del cliente (residentes y turistas)</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones para el desarrollo de una <i>Smart Destination</i>.</li> <li>• Minimizar las externalidades negativas producidas por las actividades turísticas.</li> <li>• Fidelización de los clientes.</li> <li>• Oferta de un producto de calidad, con un atractivo turístico simbólico y diferenciados.</li> <li>• Oferta de experiencias que se aprecien por la unicidad de los lugares y de la cultura local.</li> <li>• Implementar el nivel de satisfacción de residentes y turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Número de objetivos alcanzados de los establecidos en el Plan Director Cartagena Smart City.</li> <li>b) Var. % en el daño ambiental y nivel de polución.</li> <li>c) Var. % en el nivel de aceptación del fenómeno turístico por parte de los residentes.</li> <li>d) Var. % en el numero de turistas que repiten las visitas.</li> <li>e) Análisis de encuestas periódicas sobre la satisfacción del turista y del residente.</li> <li>f) Posicionamiento de la marca y del producto «Cartagena».</li> </ul>

**Perspectiva interna**  
**(Instituciones turísticas y Gobierno)**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los recursos turísticos disponibles.</li> <li>• Organización y gestión de servicios turísticos que garanticen la potencial comercialización de los recursos.</li> <li>• Acciones de conservación del patrimonio turístico tangible e intangible.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Implementación del mapa que localiza los recursos turísticos aprovechados y aprovechables.</li> <li>b. Var. % en el numero de servicios turísticos ofrecidos para la promoción del territorio (tour, experiencias turísticas).</li> <li>c. Numero de acciones emprendidas para la conservación y mejora de los recursos turísticos actuales y del entorno urbano.</li> <li>d. Numero de certificaciones de sostenibilidad y de calidad turística</li> </ol> |
|--|---|

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

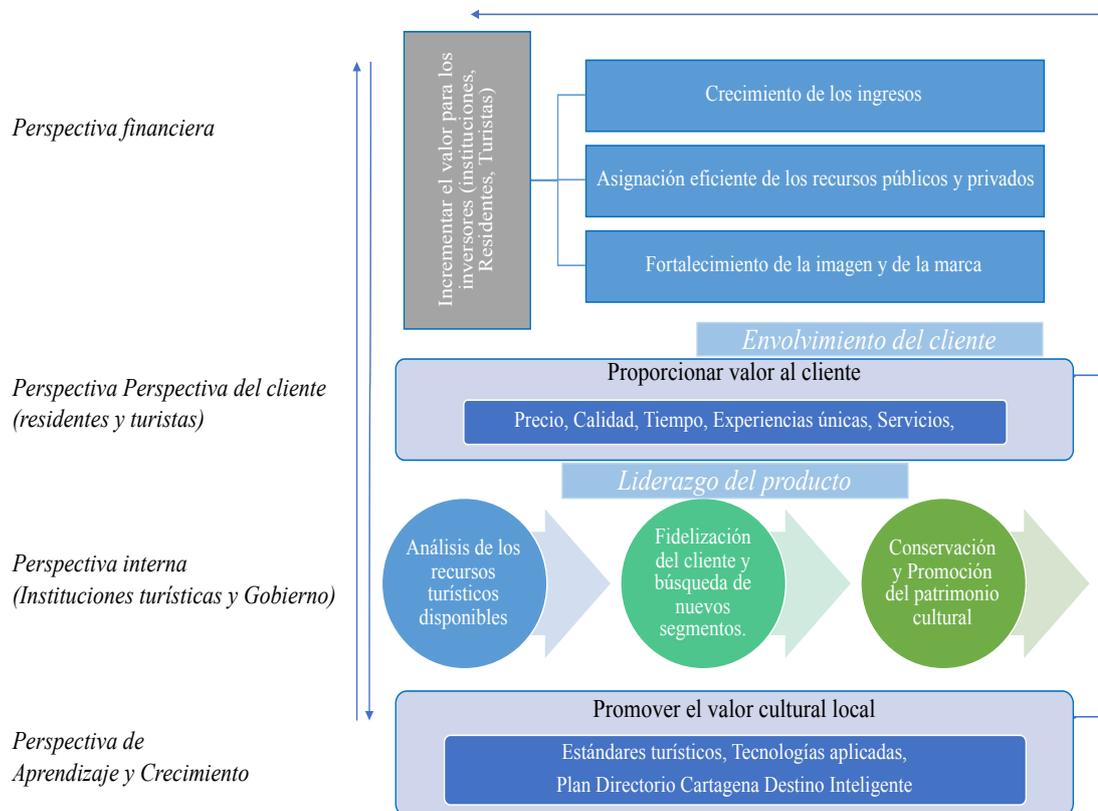
- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes y programas de Desarrollo Estatal y Municipal.</li> <li>• Programa de reordenamiento del comercio semifijo y/o ambulante, eventos y ferias.</li> <li>• Aplicación de las tecnologías en el sector del turismo para la captación de las informaciones y mejora en la oferta de servicios turístico.</li> <li>• Benchmarking con las “best practices” obtenida por los “top players” en el sector.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Establecimiento de estándares y procedimientos que los destinos turísticos de la Región respeten para la promoción conjunta del territorio bajo la propia comarca.</li> <li>b. Numero de tiendas/productos turísticos que valorizan la cultura local.</li> <li>c. Var. % en el número de empleados en el sector turístico</li> <li>d. Var. Absoluta en el numero de eventos y fieras organizadas</li> <li>e. Número de tecnologías adoptadas en el sector turístico a nivel municipal.</li> <li>f. Numero de estudios comparativos con respecto a los destinos que consiguen mejores resultados.</li> <li>g. Var. % en el número de actividades productivas.</li> </ol> |
|---|---|

Referencia: Elaboración propia sobre (Vega Falcón, 2015) y (CEEI, 2009)

Desde un primero análisis del CMI elaborado, surgen algunas consideraciones. Los indicadores incluidos en la herramienta tienden prioritariamente a la valorización del patrimonio local según estándares homogéneos a aplicarse en todo el territorio regional. No es posible considerar Cartagena como un producto separado de la Región, en cuanto lo que se pretende justificar en este TFM es el hecho que los destinos necesitan de promover también los recursos que se encuentran alrededor del singular, para ampliar y diversificar la oferta e intervenir sobre la imagen del mismo. Otro aspecto central a ser considerado es el del turista. Muchas veces, los viajeros están dispuestos y quieren conocer lo que el destino ofrece, sobretodo considerando los de larga estancia que tienen más tiempo a disposición para aprovechar del patrimonio turístico, pero también los cruceristas, que, a pesar del tener muy poco tiempo a disposición, generalmente están dispuestos a visitar los recursos principales del destino donde atracan que se le proponen.

También se sostiene que los indicadores mencionados consideran la proposición de valor a los diferentes agentes, concepto mejor representado en la propuesta de mapa estratégico, representado en la siguiente ilustración.

Ilustración 40: Representación del mapa estratégico del CMI



Referencia: Elaboración propia sobre CEEI (2009)

La Región de Murcia cuenta con un rico patrimonio cultural compuesto por más de 400 recursos monumentales, artísticos e históricos distribuidos en sus pueblos y en sus destinos principales: Murcia, Cartagena y Lorca. El destino suma 9 fiestas declaradas de interés turístico internacional por la Secretaría de Estado de Turismo, 7 de interés nacional y 31 de interés regional. Entre ellas se encuentran 1 festival de interés turístico internacional y 5 declarados de interés turístico regional.

Estas consideraciones se hacen importantes a la hora de tomar conciencia que el turismo cultural es una tipología que sigue andamios crecientes y a nivel mundial, y más, que el turista cultural es precioso para el destino, en cuanto reduce la estacionalidad, genera un gasto más elevado que la media y tiende a la realización de actividades complementarias relacionadas a la gastronomía, las compras y la hostelería, lo que crea beneficios económicos que trascienden al sector. Por ello, el Instituto de Turismo apuesta por promover esta tipología turística que contribuye a la diversificación de la oferta y al posicionamiento de la imagen y la identidad de un destino que aspira a cumplir con las expectativas de los turistas que optan por desplazarse motivados por esta tipología turística.

Sigue la nota descriptiva del fenómeno turísticos que se manifiesta en las ciudades, considerando que esta categoría es la que tiene grande potencial de desarrollo, posee carácter desestacionalizador y se plantea sobre la valoración de los recursos artísticos-culturales, antiguos y modernos, representando fuertemente el alma del destino.

## ***Nota sobre el Turismo Urbano***

El Turismo Urbano es una modalidad que se desarrolla específicamente dentro de una ciudad (o cualquier espacio geográfico urbano) y engloba todas las actividades que los visitantes realicen durante la estancia: desde conocer y visitar sus puntos de interés (plazas, edificios públicos e históricos, museos, monumentos) hasta realizar actividades relacionadas con la profesión y los negocios. Este tipo de turismo es uno de los primeros a ser practicado en el mundo y su origen se remonta en la antigüedad, cuando las motivaciones de viaje hacia otras urbes eran de tipo político, religioso, económico o por simple curiosidad. Una referencia más concreta sobre el turismo urbano propiamente dicho la tenemos en el siglo XVII, luego del surgimiento de las diligencias, cuando se origina el Gran Tour, el famoso Viaje de Caballeros. Los viajeros solían visitar los restos arqueológicos de antiguas culturas, museos, galerías de arte, universidades y demás puntos de interés. El objetivo era lo de completar su educación aprendiendo diferentes tareas propias de carreras, como por ejemplo la diplomacia. En aquel momento ya existían tour-operadores como Vaiturim en Francia y Vetturino en Italia y al visitante (en Francia y países europeos) ya se le conocía (en el siglo XVII) como turista, porque era quien daba la gran vuelta (tour) europea (inforural.com).

ONU-Hábitat prevé que, para 2030, cinco mil millones de personas (casi dos tercios de la población mundial) vivirán en ciudades; para 2050, o sea el 70% de la población mundial. La creciente urbanización hará que el impacto del turismo urbano en el desarrollo de las ciudades y de su economía, ya hoy considerable, sea cada vez mayor (UNWTO, 2016).

Se consideran básicamente 4 tipologías principales de Turismo Urbano:

- *Turismo Urbano Cultural*: Comprende la visita a diferentes monumentos, museos, exposiciones, centros culturales, o cualquier otro evento y actividad que tenga relación directa con el enriquecimiento cultural del visitante (City Tour);
- *Turismo Urbano y las Actividades Profesionales (Formación)*: Ligado al desarrollo profesional de los visitantes, quienes acuden a ferias, congresos, simposios, jornadas, certámenes, capacitaciones (darlas o recibirlas), exhibiciones, conferencias, exposiciones, reuniones, seminarios, talleres, simposios, entre otros eventos relacionados.
- *Turismo urbano de Negocios (Económico)*: Visitantes que acuden a las ciudades como parte de su trabajo, a realizar gestiones, promover o comprar servicios y productos turísticos. Precisamente, para atender a este sector, muchas ciudades se han convertido en importantes centros turísticos que brindan todos los servicios e infraestructura que los turistas de negocios requieren.
- *Turismo Urbano de Ocio y Placer*: Involucra todas las actividades recreativas en las que participa el visitante durante su estancia en la ciudad. Desde acudir a centros comerciales, disfrutar de parques temáticos, asistir a obras de teatro, gozar de conciertos, realizar rutas gastronómicas, actividades deportivas, hasta visitar centros de relax. Actividades generalmente combinables con el turismo cultural, profesional o el de negocios (inforural.com).

### ***La Gestión del Patrimonio Cultural***

En este apartado se pretende dar una definición de patrimonio cultural, el cual puede ser considerado como el conjunto de recursos que pueden ser de dos tipologías:

- a) Tangibles: por ejemplo, los monumentos, las infraestructuras, los museos, los edificios de importancia arquitectónica, la eno-gastronomía;
- b) Intangibles: como las tradiciones, las actitudes, los valores, los idiomas y las ideologías.

La Organización Mundial de Turismo provee dos definiciones de términos complementares entre ellos:

I. *Patrimonio turístico*, la combinación de bienes materiales y inmateriales que los humanos pueden utilizar mediante procesos de transformación para satisfacer las necesidades turística;

II. *Recursos turísticos*, bienes o servicios que pueden generar actividades turísticas.

*“En otras palabras, el patrimonio turístico es solo un potencial que necesita de la intervención humana para motivar el turista en sus visitas y transformar dicho bienes y servicios en actividades económicamente explotables”*

*-WTO, 2017-*

Los recursos son fundamentales para la definición del Producto turístico, pueden ser resumidos en itinerarios, cuyo análisis es necesario para la proposición de la oferta turística local y de eventuales medidas para preservar y valorizar el patrimonio cultural del Destino (López Olivares D., 1998).

La gestión del patrimonio cultural puede ser considerada como el conjunto de actividades, por parte del público y del privado, que se organiza para valorizar el patrimonio cultural.

Según Carretón (2015), el principal objetivo de la gestión de recursos de valor cultural es el de protegerlos y difundirlos, mediante la puesta en marcha de iniciativas para la vitalización de todo lo que forma el patrimonio histórico de cada país, región o pequeña ciudad, porque, por supuesto, existen valores, tradiciones y acciones que se han desarrollado exclusivamente y únicamente en una determinada área geográfica. De acuerdo con el mismo autor, se supone que antes de establecer planes de gestión de dicho patrimonio, es necesario conocerlo profundamente para “llevar a cabo un análisis de su estado de conservación y su situación legal, para establecer medidas oportunas de recuperación”.

Para definir este tipo de análisis, es necesario en primer lugar que expertos históricos y arqueológicos realicen un listado detallado de los recursos que se pueden explotar, que tengan un intrínseco valor histórico o que sea peculiar y de pertenencia a una específica cultura.

Es imprescindible la cooperación y actuación de entidades públicas, las cuales mediante planes definen la política de valorización y conservación de los recursos<sup>11</sup>.

Los sistemas de gestión del patrimonio cultural son herramientas para los que deciden las políticas y para las comunidades, a fin de que puedan definir mejor los problemas y detectar las posibles soluciones. Entre los más adoptados en todo el mundo para, nombramos las ciudades históricas, los paisajes culturales, los monumentos individuales o los sitios arqueológicos (UNESCO, 2014, pág. 3).

<sup>11</sup> Se pone el ejemplo de la iniciativa del Ayuntamiento de Lorca y la definición del “Plan de Calidad de Paisaje Urbano”, cuyo objetivo es recuperar y rehabilitar el patrimonio de la ciudad.

Según la Convención de 1972, el patrimonio cultural se divide en tres amplios grupos:

1. Monumentos;
2. Sitios;
3. Grupos de Edificios.

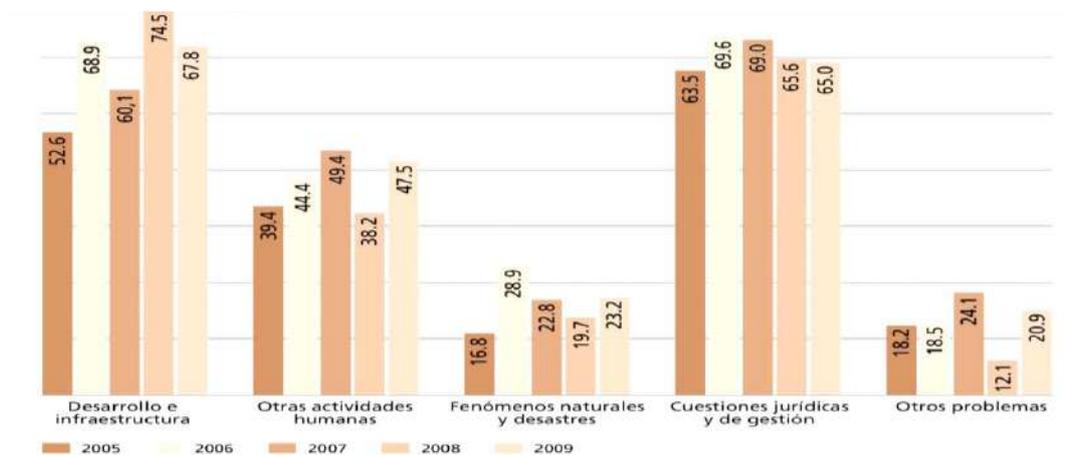
El sistema del Patrimonio Mundial asigna a los Estados Partes la responsabilidad principal de los bienes, y el éxito de la gestión depende del contexto político, social, institucional y económico del bien administrado, preocupándose no solo de la simple protección física del recurso, sino que un enfoque de gestión a múltiples niveles que tenga en cuenta los problemas sociales, económicos y ambientales, como prevé el artículo 5 de la Convención. (UNESCO, 2014, pág. 4). En el Manual de referencia publicado por la Unesco, se menciona una “*Lista de mayores exigencias de y para la gestión del patrimonio*”, que son citados en seguida:

- I. Objetivos múltiples que caracterizan el papel cada vez más importante del patrimonio cultural:
  - a) *Conservar nuestro pasado común con enfoques convencionales, es decir, lo que tenemos que hacer para el bien;*
  - b) *Los bienes culturales han de seguir desempeñando importantes funciones sociales y económicas;*
  - c) *Los bienes culturales han de mantener vínculos estrechos con las comunidades y contribuir a la sociedad.*
  - d) *Conservar las expresiones añadidas materiales e inmateriales resultantes.*
- II. Obligaciones más amplias resultantes para la gestión del patrimonio:
  - a) *Promover la diversidad cultural;*
  - b) *Proteger el entorno natural (ecosistemas en los sitios y en sus zonas circundantes);*
  - c) *Proteger los activos menos materiales de los bienes (comunidades, culturas y conocimientos);*
  - d) *Inyectar vitalidad a las comunidades;*
  - e) *Permitir la continuación de los usos compatibles de la tierra o la actividad económica.*

El principio común es la importancia para toda la humanidad de dichos bienes, y que la responsabilidad de su gestión tenía un interés ultra-nacional. Este concepto era tan atrayente que en la actualidad 193 Estados Partes han ratificado la Convención y 1073 de bienes inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial, distribuido en todo el mundo. (UNESCO, 2017). Sigue la representación grafica de las principales causas que amenazan los bienes del Patrimonio Mundial (UNESCO, 2014).

Como se puede notar, la mayoría de las incidencias que representan causas de amenazas para los bienes culturales son problemas relativos al “Desarrollo y infraestructuras” y “Cuestiones jurídicas y de Gestión”. Estos datos dejan marcar la importancia de una gestión integral del bien, frente a la posibilidad de desvalorizar el bien o, peor, producir daños irreparables.

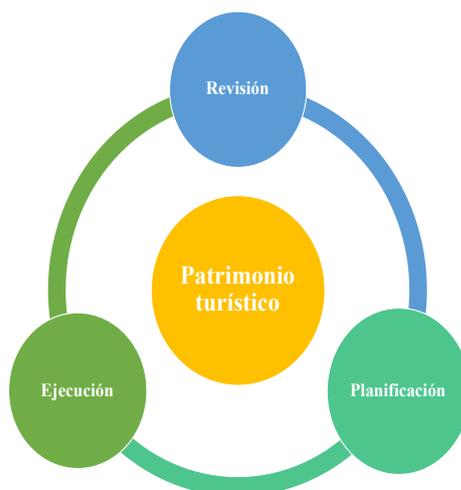
*Ilustración 41: Causas de Amenazas para los bienes del Patrimonio Mundial, 2005-2009*



Fuente: (UNESCO O. d., 2014, pág. 53)

Según el Manual de referencia, el proceso de gestión de los recursos de importancia cultural se compone de tres etapas principales: Monitoreo, Planificación y Ejecución. Estas acciones se actúan de forma continua a lo largo de tiempo.

*Ilustración 42: El proceso de Gestión del Patrimonio Cultural*



Fuente: (UNESCO O. d., 2014, pág. 59)

Los cambios marcados por el incremento de las comunicaciones y las nuevas tecnologías de la información, implican la replantación de conceptos claves como:

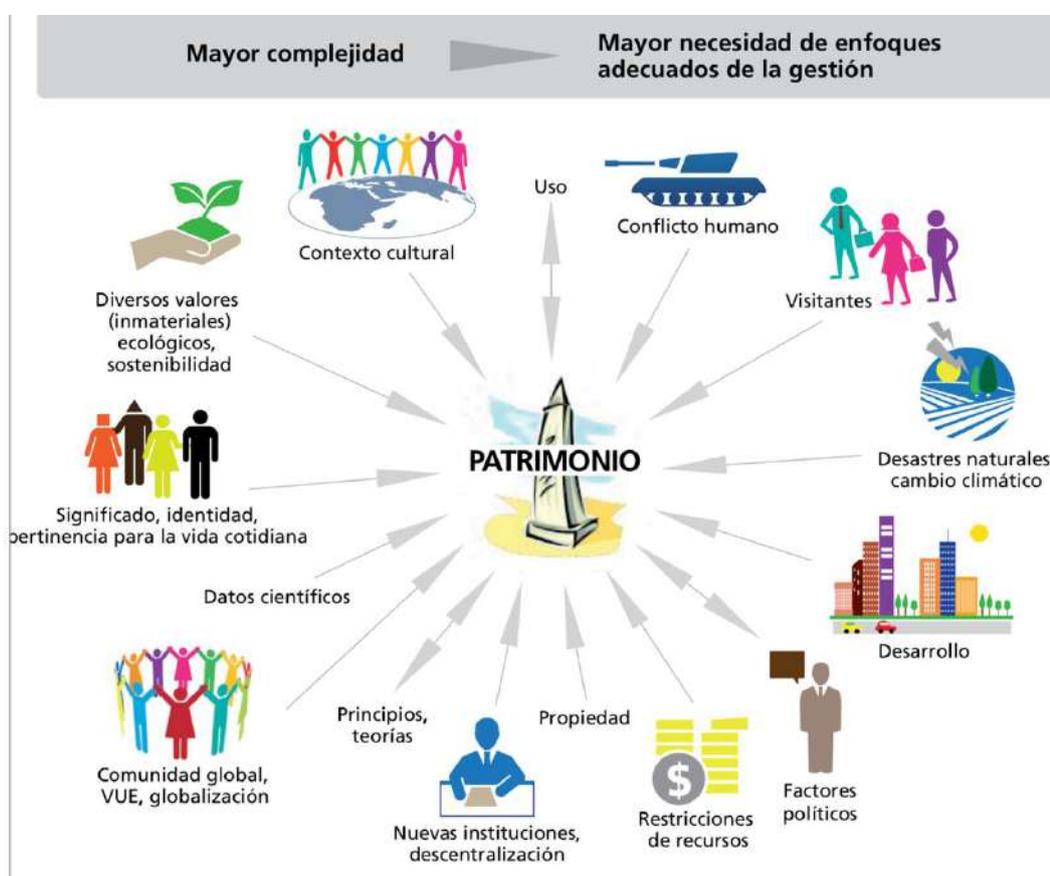
- Patrimonio como expresión de lo propio, de lo distintivo frente a otros grupos sociales y culturas;
- Memoria, acontecimientos históricos del territorio;
- Identidad local y nacional, peculiaridades y reconocimiento de valores y actitudes comunes de un área geográfica.

De acuerdo con Mejía, las preguntas que se debería de responder, a la hora de gestionar un bien de importancia cultural son las siguientes:

“¿Cómo fomentar el acceso público a aquellos bienes y monumentos culturales de propiedad privada que respeten al mismo tiempo el derecho de propiedad y el respeto a los cultos religiosos en caso de templos? ¿En que medida, forma o intensidad se conectan las prácticas artísticas en relación con la diversidad cultural existente y la necesidad de revitalizar y reinventar el patrimonio no solamente como aquello que heredamos sino como lo que podemos ser, en una constante reafirmación de las identidades individuales, culturales y nacionales? ¿Qué políticas se deberían perfilar para contrarrestar la inequidad en la inclusión de contenidos culturalmente diversos en las industrias culturales y medios de comunicación?”

La ilustración 43 es una representación grafica de la gestión cultural como fenómeno multidimensional, complejo, cuya efectividad depende de diferentes factores.

Ilustración 43: Elementos que influyen en la gestión del Patrimonio Mundial actualmente



Fuente: (UNESCO O. d., 2014, pág. 16)

De hecho, el escenario complejo, determina la necesidad de una nueva forma de gestión y promoción de los bienes culturales, y más en las áreas protegidas.

Sigue la tabla ilustrativa de las modificaciones que ocurren en los tiempos recientes con respecto al pasado, entre los cuales conviene destacar la explotación económica y social del bien, la gobernanza participada y la posibilidad de obtener financiación de más fuentes.

Ante lo mencionado en las precedentes notas, se vuelve imprescindible redactar planes de acciones de conservación, preservación, difusión y revitalización de las expresiones culturales materiales e inmateriales, los acervos bibliográficos, audiovisuales, musicales que dan cuenta de la existencia de creadores, individuos y comunidades que aportan señas y símbolos de identidad.

El desarrollo del turismo cultural trae consigo la posibilidad de mejorar los ingresos económicos de los municipios y Estados a la vez que provoca ciertas tensiones que es necesario dilucidar para convertirlas en oportunidades para la conservación, la participación comunitaria y para una distribución equitativa de los beneficios económicos, sociales y culturales que derivan (Mejía, 2012). Para analizar los diferentes escenarios en que interactúa en la actualidad el patrimonio cultural, debemos primero analizar el contexto en que está inmerso, como por ejemplo la urbanización y crecimiento de las ciudades, la posibilidad de reproducción de la cultura que se permite con las nuevas tecnologías<sup>12</sup>, la transnacionalización de los bienes materiales y simbólicos que ofrece la globalización y los intercambios comerciales (García Canclini, 2004).

*Ilustración 44: El nuevo paradigma de gestión en las áreas protegidas*

Tema	Como era antes: las áreas protegidas...	Como empieza a ser: las áreas protegidas...
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reservaban con fines de conservación</li> <li>• Se establecían principalmente para proteger la fauna y la flora y los panoramas</li> <li>• Se gestionaban principalmente para los visitantes y los turistas</li> <li>• Tenían como razón de ser la protección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se administran también con fines sociales y económicos</li> <li>• Se crean a menudo por motivos científicos, económicos o culturales</li> <li>• Se gestionan teniendo más presente a la población local</li> <li>• Se valoran por la importancia cultural de las llamadas "zonas silvestres"</li> <li>• También tienen por finalidad la restauración y la rehabilitación</li> </ul>
<b>Gobernanza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaban administradas por el gobierno central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están administradas por muchos asociados, con la participación de una gran variedad de interesados</li> </ul>
<b>Población local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaban planeadas y gestionadas contra la población</li> <li>• Se gestionaban sin tener en cuenta la opinión de la población local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están administradas para, y en algunos casos por, la población local</li> <li>• Se gestionan para atender a las necesidades de la población local</li> </ul>
<b>El contexto más amplio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollaban por separado</li> <li>• Se gestionaban como "islas"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se planifican como parte de sistemas nacionales, regionales e internacionales</li> <li>• Desarrolladas como "redes" (áreas estrictamente protegidas, amortiguadas y vinculadas por corredores verdes)</li> </ul>
<b>Percepciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eran vistas principalmente como un bien nacional</li> <li>• Se consideraban en un plano exclusivamente nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son vistas también como un bien comunitario</li> <li>• Se consideran también en un plano internacional</li> </ul>
<b>Técnicas de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestionaban reactivamente a corto plazo</li> <li>• Gestionadas en manera tecnocrática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestionan adaptativamente en una perspectiva a largo plazo</li> <li>• Gestionadas con consideraciones políticas</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pagaba el contribuyente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pagan con cargo a muchas fuentes</li> </ul>
<b>Aptitudes de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eran gestionadas por científicos y expertos en recursos naturales</li> <li>• Eran dirigidas por expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las gestionan personas con múltiples aptitudes</li> <li>• Aprovechan los conocimientos locales</li> </ul>

Fuente: (UNESCO O. d., 2014, pág. 17)

<sup>12</sup> La promoción online del producto turístico en la época moderna es muy importante para la fuerte competitividad entre los destinos. Tanto las redes sociales como el blog son medios de difusión muy útiles que llegan a gran cantidad de personas.

El patrimonio es cada vez más importante para la sociedad, sobre todo por la sensación de pertenencia a una identidad en un mundo que se transforma rápidamente. Comprender el pasado puede ser de gran ayuda para gestionar los problemas del presente y del futuro, hoy en día el desarrollo sostenible es imprescindible. Fruto de recientes investigaciones es la expresión del concepto de sostenibilidad social asociados al “bienestar”, “buena vida” y también “felicidad”, los cuales se están introduciendo en las políticas y las estadísticas oficiales, reflejando indicadores más subjetivos y cualitativos que exclusivamente cuantitativos. Este principio fundamental está reconocido en los párrafos 30, 58 y 134 del documento final de Río + 20, “El futuro que queremos”. (UNESCO, 2014, pág. 20).

Mantener viva las tradiciones y los valores típicos de una Región entra en los planes de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, de hecho, existe de forma paralela a la lista del Patrimonio Mundial, la *Lista Del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad*, incluso hay *Registro de las Mejores Prácticas de Salvaguardia* y la *Lista Del Patrimonio Cultural Inmaterial que Requiere Medidas Urgentes de Salvaguardia*.(Villaseñor Anaya, 2014).

### ***Los Efectos económico de los Eventos***

El turismo urbano ha registrado importantes cambios, debidos por un lado a las operaciones y a las actividades urbanas, por el otro a la programación de eventos y mega eventos. Dentro de los eventos se pueden considerar también las exposiciones artísticas, permanentes y temporarias, por su grande valor histórico-cultural.

Los eventos son considerados como un elemento atractivo que genera flujos turísticos. De hecho, el turismo de eventos es una tipología turística amplia y variada que incluye el turismo de convenciones, congresos y reuniones, celebraciones culturales (como carnavales o conmemoraciones históricas), eventos religiosos, cumbres internacionales, eventos corporativos y comerciales, encuentros educativos y científicos, etc. (Getz, 2007). Según González y Morales (2009), los eventos comparten las características de otros productos turísticos:

- ✓ *Intangibles*, ya que la experiencia de participar es mucho más importante que los tangibles que se pueden consumir en un evento;
- ✓ *Conjunto de servicios y productos no estandarizados* (como por ejemplo animación, catering, regalos, alojamiento y muchos más), lo cual hace que cada evento es único por sus características organizativas, geográficas y temporal sobretodo.
- ✓ *Demanda heterogénea sujeta a fuertes cambios de usuarios*, producidos por influencias externas, pero, son un medio para superar los problemas relacionados a la estacionalidad;
- ✓ *Dependencia de los intermediarios*, variaciones de los resultados y aumento de la promoción y venta.

Especial atención merecen los llamados “Macro Eventos”. De acuerdo con Roche (1994), funcionan como atractivos, que se dirige a un amplio público y la mayoría de las veces tienen un carácter internacional. Los grandes eventos deportivos han sido objeto de análisis en varias ciudades, de hecho, en las últimas décadas, hemos sido testigos de la fuerte competencia entre ciudades por acoger grandes eventos, como Olimpiadas o exposiciones multitudinarias (Martos Molina, 2013).

Además, los eventos representan un instrumento de renovación urbana y proyección externa de la ciudad, con evidentes repercusiones sobre la actividad turística; un claro ejemplo ha sido Barcelona con las obras para los Juegos Olímpicos en 1992 y como actualmente este mega evento resulta afectar todas las ciudades que lo reciben<sup>13</sup>.

De hecho, durante los últimos 20 años las ciudades han invertido cuantiosos recursos en la construcción de museos, auditorios, centros culturales polivalentes, palacios de congresos, recintos feriales, y otros; la intención es la de atraer y desarrollar el turismo urbano, sobretodo poniendo el enfoque en el turismo cultural y de negocios, con el intento de suprimir los problemas de la estacionalidad.

En resume, se puede afirmar que los “Mega Eventos” generan beneficios por el turismo en una ciudad, aunque es necesario controlar las acciones y repercusiones porque no siempre es aconsejable apostar por el turismo de eventos. Como explica Martas Molino M. (2013), la toma de decisiones con respecto al evento en cuestión se basa en un serio compromiso con los objetivos estratégicos de la ciudad, y su celebración no repercute siempre y solo positivamente en el territorio. Acoger un gran evento puede suponer perjuicios económicos, sociales y culturales, por lo que una cuidadosa planificación resulta indispensable.

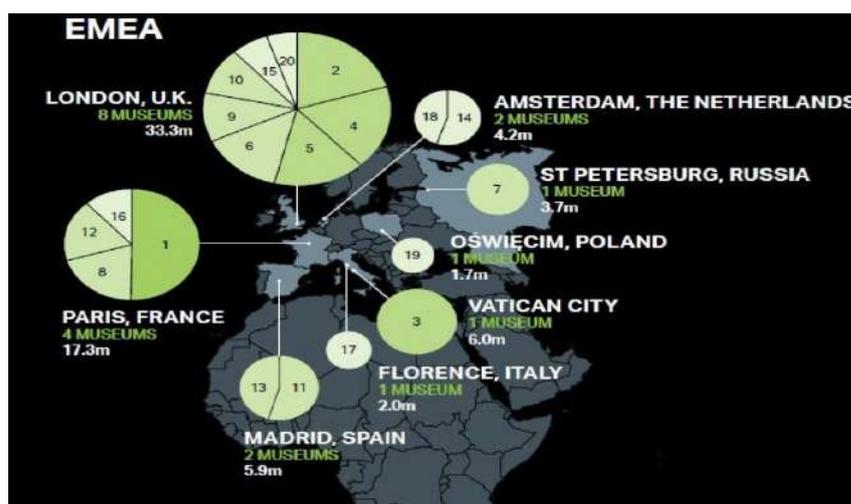
### ***El papel de la cultura en el Turismo Urbano***

La cultura, según la OMT (2005), está considerada como una de las motivaciones más importantes de los viajes urbanos. La mayor parte de las grandes ciudades tienen atractivos diversos, como museos, recorridos históricos, restaurantes y arte callejero, y es esencial que los responsables del ordenamiento urbano tengan en cuenta este elemento para maximizar la afluencia de turistas urbanos y preservar la cultura de las ciudades.

Los museos son una componente muy importante en el turismo urbano, que generan importantes flujos turísticos; sigue un listado de los 20 museos más visitados en el mundo, con números de visitantes respecto a 2014 (TEA/AECOM, 2016).

Siguen las ilustraciones representativas del ranking de los museos más visitado en el mundo y el número de visitantes registrados en los museos de España en 2017.

*Ilustración 45: Ranking de los museos más visitados en el mundo*



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

<sup>13</sup> Se pone el ejemplo de los efectos provocados, en termino de desarrollo urbano y sociales, en la ciudad de Rio de Janeiro cuando recibió los juegos de la Copa del Mundo y luego lo de las Olimpiadas.

Ilustración 46: Números de Visitantes en los museos nacionales de España, 2017

<b>Visitantes de los museos en el año 2017</b>	
<b>Museos</b>	<b>Visitantes</b>
<a href="#">Museo Arqueológico Nacional</a>	542870
<a href="#">Museo Casa de Cervantes</a>	22248
<a href="#">Museo Cerralbo</a>	136098
<a href="#">Museo de Altamira</a>	287929
<a href="#">Museo de América</a>	84060
<a href="#">Museo del Greco</a>	261220
<a href="#">Museo del Traje</a>	102605
<a href="#">Museo Nacional de Antropología</a>	81790
<a href="#">Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA</a>	92563
<a href="#">Museo Nacional de Arte Romano</a>	239798
<a href="#">Museo Nacional de Artes Decorativas</a>	71472
<a href="#">Museo Nacional de Cerámica</a>	183320
<a href="#">Museo Nacional de Escultura</a>	155819
<a href="#">Museo Nacional del Romanticismo</a>	97908
<a href="#">Museo Sefardí</a>	345496
<a href="#">Museo Sorolla</a>	255051

Fuente: <http://www.mecd.gob.es>

Con respecto a los museos españoles, Reina Sofía se sitúa en el número 11 en el ranking de los 20 más visitados de Europa, y el Museo Nacional del Prado, en el la posición número 13. En particular, en 2017, los museos de España han conseguido 2.960.247 visitas, en aumento del 5,3% con respecto a 2016, de acuerdo con los datos ofrecido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Ministerio de Educación, 2018).

Con referencia a Cartagena, se menciona el Museo Nacional de Arqueología Subacuática ARQUA de Cartagena, que se ocupa la posición 9 de los 16 museos nacionales, registrando 92.563 números de visitantes.

### ***Nota sobre el turismo MICE***

El Instituto de Turismo ha realizado una fuerte apuesta en 2017 para proyectar una imagen global de la Región de Murcia como destino MICE a través de un plan de promoción muy específico en este segmento. En el mismo año se celebraron 4.986 reuniones con una facturación total de 6.130 millones de euros, situando al país en cuarto lugar a nivel mundial. (Punto MICE, 2018). La Región ofrece 2 oficinas de congresos donde se concentra el grueso de la gestión del turismo tipo MICE: la Oficina de Congresos de Murcia y la Oficina de Congresos de Cartagena. Además, entre otras infraestructuras MICE destacadas se encuentran otros establecimientos hoteleros ubicados en resorts, que se han posicionado por méritos propios en la gestión del MICE para el ámbito internacional, así como el Auditorio y Palacio de Congresos Infanta Doña Elena y el Hotel Juan Montiel en Águilas. El turismo MICE es un segmento especialmente interesante para la Región, ya que además de generar el mayor gasto por turista, beneficia además de al tejido empresarial local, en particular a taxistas, hosteleros, comercios y espectáculos.

Los desplazamientos por trabajo constituyen la segunda componente del turismo urbano, como dicho anteriormente; frente al turismo de ocio, esta categoría resulta aportar un gasto más elevado, presentan una distribución temporal asociada al período de trabajo y en algunos casos generan imágenes externas muy positivas para la ciudad. Por estas razones, este tipo de turismo está ganando gran importancia y para su desarrollo se están dedicando esfuerzos muy notables.

En 2017, el informe estadístico del *Spain Convention Bureau* (SCB) señalaba 1401 como número máximo de participantes que puede albergar la mayor sala de reuniones (2018)

Los resultados de esta tipología de turismo en España para el 2017 cuentan con más de 6 millones de ingresos asociado a la organización de 25.000 reuniones (8-0,61% con respecto al 2016).

Ilustración 47: Evolución Anual de las actividades asociadas al turismo MICE, 2017



Referencia: (Spain Convention Bureau, 2018)

*“Sin recursos no hay oferta, ni tampoco actividad turística; por ello, la cooperación entre el sector público y el privado es esencial, tanto para el mantenimiento, la conservación y la mejora de los atractivos como para su combinación, que dará lugar a la oferta turística del destino”.*

*Comisión de las Comunidades Europeas, 2007; Valls, 2004.*

## 5. Conclusiones

El escenario descrito en este TFM enseña que el sector del turismo está en una fase de expansión, la Región se encuentra en un proceso de cambio estructural, necesario para garantizar su competitividad y sostenibilidad como destino turístico.

El sector turístico es un pilar fundamental de la economía de la Región de Murcia. Su contribución al PIB, el volumen de puestos de trabajo que genera, su papel como polo de atracción de inversiones y los importantes efectos indirectos en el resto del tejido productivo son algunas de sus aportaciones más destacadas. Tras un balance excepcional en el año 2016, la Región de Murcia, como explicado en el capítulo anterior, registra un fuerte crecimiento en la industria turística, ya superando los anteriores a la crisis (2008).

Con respecto a la aplicación del CMI, aunque se cree que sea una herramienta muy válida, en la literatura se le critican varios aspectos. Según Paranjape, Rossiter y Pantano (2006) “señalan la implementación como su principal problema, ya sea por la falta de operatividad de un exceso de indicadores o por indicadores inapropiados generados en el diseño del cuadro.

En relación con su aplicabilidad a los destinos turísticos, Valls (2004) plantea una estructura de perspectivas aplicable a un destino a partir de una adaptación para el sector público de Olve, Roy y Wetter (2000).” (Llaca Castelán, 2014)

Otras críticas definidas por (Vila, et al., 2010) en la aplicación de esta herramienta es la relación casual que se establece entre los indicadores o las variables que se incluyen en el modelo utilizado. Además, la correlación entre medidas financieras y no con los beneficios futuros no ha sido demostrada.

En los destinos las relaciones son complejas y muchos otros factores influyen en los resultados, como las la estructura o su configuración. Por fin, también se le crítica a esta herramienta las cuatro perspectivas del modelo por no considerar en los indicadores las relaciones con los proveedores, los *partners* y los intermediarios (por esta razón las empresas utilizan otras herramientas de análisis complementaria, como la aplicación del método de las 5 fuerzas de Porter), y la no homogénea aplicabilidad a todas las industrias.

Por otro lado, el BSC ofrece ventajas como, por ejemplo, un sistema de medida de corto y medio-largo plazo, por lo de incluir en el análisis los indicadores financieros. Además, la conexión de los diferentes indicadores permite al management de obtener una visión completa de la organización y la posibilidad de evaluación de las acciones bajo en una perspectiva más amplia, tras el control de las asignaciones y uso de los recursos. Otro elemento a favor en el uso de este modelo es su orientación a la creación de valor; parece adecuada porque en una única herramienta se concentran los elementos que resumen la estrategia global la misión y visión de la organización, aunque esto supone la integración y la adaptación en cada caso de aplicación.

Con referencia a los destinos turísticos, de acuerdo con los autores Balagué & Navinés Badal (2012), la implementación de la estrategia con los indicadores elaborados en el CMI, para que el sistema funcione, debería de tener en cuenta también otros elementos, como:

- Incorporar un sistema de información que facilite y estructure el proceso de obtención de datos y permita identificar las carencias del sistema estadístico.
- Retro-alimentar el sistema informativo, comparándolo con las opiniones procedentes de la demanda y de la oferta turística (principio de mejora continua).
- Acompañarse de una aplicación informática ad hoc en función de las necesidades del destino.

Para la realización de este estudio las dimensiones y los indicadores se han planeado en relación a todo lo comentado anteriormente, aunque representa una visión subjetiva del fenómeno turístico en Cartagena.

Los destinos se caracterizan por su historia, actitudes y forma de vivir de los locales; tienen algo para ver y hacer, con el intento de ofrecer momentos y experiencias memorables a los viajeros que las visitan. Cartagena tiene gran potencial turístico gracias a su precioso patrimonio histórico, pero, por otro lado, arriesga de perder muchas oportunidades por no adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Sigue el análisis DAFO relacionado al destino de Cartagena (ES) para evidenciar a los puntos fuertes e distintivos que pueden llevar el destino a tener una ventaja competitiva, representando la base para futuras extensiones en los estudios de gestión turística sobre territorio en cuestión.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de numerosos recursos naturales, histórico-culturales, explotables a nivel turístico.</li> <li>-Intención de establecer una división del espacio turístico de la Región de Murcia, que ayude a posicionarla en los mercados nacionales e internacionales por parte de todos los agentes públicos y privados.</li> <li>-La división territorial de espacios turísticos ha comportado su mejor análisis y estudio, destacando sus recursos y potencialidades turísticas.</li> <li>-Destino en fase de expansión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificultad para establecer una zonificación turística por la falta de criterios unánimes y homogéneos que promueva una imagen como un destino turístico unificado.</li> <li>-Daño a la imagen del Mar Menor y de la zona industrial, y Portmán, por la no sostenibilidad causada por el exceso de edificación y industrialización.</li> <li>-Conexiones ineficientes hacia el aeropuerto de Alicante (2-3 horas de autobús, con viajes cuya frecuencia es de 2/3 horas, 126 Km.)</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento en el número de viajeros y de las pernoctaciones</li> <li>-Posibilidad de implementar las acciones de promoción turística.</li> <li>-Posibilidad de crear una red para la gestión compartida del fenómeno turístico (mejora en los procesos que pertenecen a la TSC (<i>Tourism Supply Chain</i>)).</li> <li>-Aumento de las inversiones y fomento de la emprenduría.</li> <li>-Acogida de cruceros en el puerto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de adopción de estándares comunes, con efectos negativos sobre la percepción de la imagen relacionada al producto turístico “Región de Murcia” y especialmente Cartagena”.</li> <li>-Incapacidad de planificar y promocionar de forma conjunta el territorio, provocando ineficiencia en la asignación de los recursos. (aunque ésta es una discapacidad interna y no propiamente del entorno).</li> </ul>

El turismo urbano es la expresión de la gestión a 360 grados de un territorio, en el cual se exaltan las peculiaridades y se organizan diferentes tipos de eventos durante todo el año. En estas ciudades, la componente artística es muy importante, como también lo es el esteticismo de las diferentes áreas urbanas. Mediante la oferta de un producto turístico diversificado y variado se puede abarcar a un mayor número de visitantes, consiguiendo flujos turísticos continuos. El *Destination Management* es la herramienta que permite el desarrollo sostenible de los territorios turísticos. Para plantear una *Smart Destination* es fundamental analizar el

caso específico, adecuando el plan a la ciudad considerada y valorizando aquellos elementos que pueden representar una ventaja competitiva o, por lo menos, comparativa.

De acuerdo con el informe Deloitte, el focus principal es el cliente: “los viajeros no realizan desplazamientos para sentarse en aviones o pasar tiempo en las habitaciones de los hoteles (o sea ni todos), viajar se trata de vivir una experiencia, de modo que los proveedores de viajes más grandes de hoy en día deben beneficiarse de pensar de manera innovadora y encontrar maneras de ser más relevantes para sus clientes en los viajes”.

Aplicando el modelo precedentemente mencionado, se sostiene que es necesario proponer Cartagena a los turistas en su totalidad, o sea promoviendo rutas diferenciadas por tipologías de producto, que conduzcan al conocimiento y aprovechamiento de todo el territorio, y no solo el casco antiguo cartagenero.

Las ciudades turísticas inteligentes tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas demandas, segmentos y mercados, para ofrecer a los visitantes las más novedosas experiencias. Esto significa invertir constantemente en infraestructuras, promoción y conservación de los recursos, con el intento de aportar beneficios tanto a los turistas cuanto a los residentes. El turismo necesita productos diversos y flexibles que la ciudad puede ofrecer.

Por otro lado, las áreas urbanas necesitan el turismo para alcanzar sus objetivos sociales y económicos. Aunque es precisamente su naturaleza múltiple lo que hace que su planificación y gestión sean tan complicadas.

La promoción del territorio es una actividad fundamental para que el turista aproveche al máximo de su estancia en un destino, conociendo sitios y elementos que caracterizan la región que se encuentra alrededor.

La realización de las actividades turística en definidos periodos del año permite la valorización de los recursos, sin contar que la experiencia sea mucho mejor, resultando única y memorable. La promoción a nivel local debería de integrarse con circuitos regionales, donde Cartagena pasa a ser considerada una componente muy importante que funcionaría como una palanca para aumentar el valor de la Región.

Se reitera nuevamente la importancia de la creación de una “App turística del destino”, cuya estructura, de acuerdo con la Guía de aplicaciones turísticas 2018 (Segittur & Camara de Comercio de España), debería comprender necesariamente secciones contenientes informaciones completas y puntuales sobre el sistema de transporte, alojamientos, espacios de ocio y áreas de restauración, turismo activo, guía de destinos, utilidades, smartwatch.

En esta perspectiva, la herramienta CMI debería desarrollar la función de E-Business, obrando como facilitador entre demanda y oferta de servicios turísticos, realizando finalmente transacciones monetarias.

El proceso de cambio es largo y dispendioso, pero debería considerarse a la par de una inversión financiera, en cuanto los beneficios se pueden observar tan solo en el medio-largo plazo.

Por fin, se cree que estos cambios necesitan suponer una sociedad “*Smart*”, que ama apreciar y disfruta de su propio territorio, que se proponga como promotora de las riquezas locales, pues la intolerancia a nivel ciudadano o inter-regionales son el primer síntoma de que es necesario repensar desde la base la estrategia de desarrollo turístico de tipo inteligente, el cual se plantea y crece en un ambiente colaborativo y de participación social.

*-Viajar es imprescindible y la sed de viaje, un síntoma neto de inteligencia. -  
(Enrique Jardiel Poncela)*

## Referencias

- AENA, 2017. *Helipuerto de Algeciras*. [En línea]  
Available at: <http://www.aena.es/es/helipuerto-algeciras/presentacion.html>
- Aena, 2018. *TRÁFICO DE PASAJEROS, OPERACIONES Y CARGA EN LOS AEROPUERTOS ESPAÑOLES*. [En línea]  
Available at: [http://www.aena.es/csee/ccurl/332/558/07.Estadisticas\\_Julio\\_2018.pdf](http://www.aena.es/csee/ccurl/332/558/07.Estadisticas_Julio_2018.pdf)
- AENA, D. d. O. S. y. S., 2017. *Tráfico de pasajeros, operaciones y carga en los aeropuertos españoles*, s.l.: Dipartimento de Estadística .
- AENA, D. d. O. S. y. S., 2018. *TRÁFICO DE PASAJEROS, OPERACIONES Y CARGA EN LOS AEROPUERTOS ESPAÑOLES*. [En línea]  
Available at: [http://www.aena.es/csee/ccurl/727/783/08.Estadisticas\\_Agosto\\_2018.pdf](http://www.aena.es/csee/ccurl/727/783/08.Estadisticas_Agosto_2018.pdf)
- AENA, D. d. O. S. y. S., 2018. *TRÁFICO DE PASAJEROS, OPERACIONES Y CARGA EN LOS AEROPUERTOS ESPAÑOLES*. [En línea]  
Available at: [http://www.aena.es/csee/ccurl/332/558/07.Estadisticas\\_Julio\\_2018,0.pdf](http://www.aena.es/csee/ccurl/332/558/07.Estadisticas_Julio_2018,0.pdf)
- Aept, A. E. d. P. d. T., 2017. *Turismo ecológico y sostenible: perfiles y tendencias. Informe Ostelea*. [En línea]  
Available at: <http://www.aept.org/ostelea-turismo-sostenible-informe>
- Anon., 2018. *Informe Deloitte: las 5 tecnologías que más impactarán en el futuro de los viajes*. [En línea]  
Available at: <https://www.smarttravel.news/2018/01/24/informe-deloitte-las-5-tecnologias-mas-impactaran-futuro-los-viajes/>
- Anon., s.f. [En línea]  
Available at:  
[https://www.google.it/search?biw=1300&bih=692&tbm=isch&sa=1&ei=kxlbW7z0N\\_KEmwXoyqLABQ&q=mapainfraestructura+transportes+cartagena+espa%C3%B1a&oq=mapainfraestructura+transportes+cartagena+espa%C3%B1a&gs\\_l=img.3...20493.21138.0.21315.0.0.0.0.0.0.0.0....0](https://www.google.it/search?biw=1300&bih=692&tbm=isch&sa=1&ei=kxlbW7z0N_KEmwXoyqLABQ&q=mapainfraestructura+transportes+cartagena+espa%C3%B1a&oq=mapainfraestructura+transportes+cartagena+espa%C3%B1a&gs_l=img.3...20493.21138.0.21315.0.0.0.0.0.0.0.0....0)
- Anon., s.f. *Turismo Urbano*. [En línea]  
Available at: <http://www.inforural.com/turismo/cultural/urbano/>
- Atzori, L., Iera, A. & Morabito, G., 2010. The internet of things:A survey. *Computer Networks*, 54(15), pp. 2787-2805.
- Ayuntamiento de Cartagena, y otros, 2018. *CTRacción, Cartagena Tecnología Reconversión*. [En línea]  
Available at: <http://www.cocin-cartagena.es/camara-de-cartagena/ctraccion-objetivos-estrategicos/>
- Ayuntamiento de Cartagena, 2018. *Extranjeros por Países 1-1-2018*. [En línea]  
Available at: <https://www.cartagena.es/gestion/documentos/27407.pdf>
- Ayuntamiento de Cartagena, 2018. *Historia de la Ciudad*. [En línea]  
Available at: [https://www.cartagena.es/plantillas/10.asp?pt\\_idpag=888](https://www.cartagena.es/plantillas/10.asp?pt_idpag=888)
- Ayuntamiento de Cartagena, 2018. *Plan General Municipal de Ordenación de 1987*. [En línea]  
Available at: <http://urbanismo.cartagena.es/urbanismo/Ficha/PL?Valor=1>
- Ayuntamiento de Cartagena, 2018. *Población*. [En línea]  
Available at: <https://www.cartagena.es/poblacion.asp>
- Ayuntamiento de Cartagena & nae\_ doing ahead, 2016. *Plan Director Smart City Ayuntamiento de Cartagena Plan de Acción*, Cartagena: s.n.
- Balagué, J. & Navinés Badal, F., 2012. Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava. *Harvard Deusto Business Research*, 1(2), pp. 132-146.
- C.R., 2018. *Playas, parques y jardines en el barrio de Santa Lucía*. [En línea]  
Available at: <http://www.laverdad.es/murcia/cartagena/playas-parques-jardines-20180403101820-nt.html>
- CADASTUR, 2018. *Cadastró de Prestadores de Serviços Turísticos*. [En línea]  
Available at: [http://www.sedec.mt.gov.br/-/521438-cadastur?ciclo=cv\\_turismo](http://www.sedec.mt.gov.br/-/521438-cadastur?ciclo=cv_turismo)

Calder, S., 2016. *48 HOURS IN CARTAGENA: RESTAURANTS, HOTELS AND PLACES TO VISIT*. [En línea]

Available at: <https://www.independent.co.uk/travel/48-hours-in/murcia-cartagena-spain-restaurants-hotels-places-to-visit-stay-eat-a7134786.html>

[Último acceso: 14 July].

Calle Vaquero, M., 2008. El turismo en las política urbanas. Aproximación a la situación de las ciudades españolas. En: *Espacios Turísticos. Mercantilización, Paisaje e Identidad*. Universidad de Alicante: XI Coloquio de Geografía del Turismo, pp. 507-529.

Calle Vaquero, M. e. a., 2004. Tiurismo urbano, turismo de ciudad. En: *La actividad turística española en 2004*. s.l.:Ramon Areces.

Canal, P., 2015. *Especial e-commerce: 5 casos de éxito*. [En línea]

Available at: <https://www.iebschool.com/blog/especial-e-commerce/>

CARM.es, 2017. *Listado de Ofertas de Alojamiento- TIPO ALOJAMIENTO: HOTELES Y PENSIONES*. [En línea]

Available at: [file:///Users/usuario/Downloads/136801-](file:///Users/usuario/Downloads/136801-Hoteles%20y%20Pensiones%2030_06_17_.pdf)

[Hoteles%20y%20Pensiones%2030\\_06\\_17\\_.pdf](file:///Users/usuario/Downloads/136801-Hoteles%20y%20Pensiones%2030_06_17_.pdf)

CARM, 2006-2012. *Plan de Turismo de la Región de Murcia*. [En línea]

Available at: <http://www.carm.es/ctyc/institucional/turismo/III.3.2783.pdf>

CARM, 2006-2012. *Plan Director de Turismo de la Región de Murcia*. [En línea]

Available at: <http://www.carm.es/ctyc/institucional/turismo/III.3.2783.pdf>

Carretón, A., 2015. *Los quatros pilares de la gestión del patrimonio cultural*. [En línea]

Available at: <http://www.patrimoniointeligente.com/los-cuatro-pilares-de-la-gestion-de-patrimonio/>

Cartagena Ciudades de Tesoros, 2018. *Playas*. [En línea]

Available at: [https://turismo.cartagena.es/listado\\_playas.asp](https://turismo.cartagena.es/listado_playas.asp)

Cartagena Ciudades de Tesoros, 2018. *Senderos*. [En línea]

Available at: <https://turismo.cartagena.es/senderos.asp>

CASTAÑO B., J. C., ARIAS MONTOYA, L. & LANZAS DUQUE, A. M., 2006. UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO. *Scientia Et Technica*, agosto , XII(31), pp. 153-158.

CEEI, C. E. d. E. e. I. d. C. R., 2009. *PLAN ESTRATÉGICO E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Guía de Resultados y Mejores Prácticas*. [En línea]

Available at:

[https://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf)

Cities in Motion, 2017. *IESE Cities in Motion Index 2017*. [En línea]

Available at: <http://blog.iese.edu/cities-challenges-and-management/2017/05/25/164/>

Clip Art Design Ideas, 2018. *24 Picture Of Hotel Clip Art*. [En línea]

Available at: <https://www.fiveclipart.com/hotel-clip-art/>

Club Rural, 2018. *Casas rurales Clubrural- Qué ver y dónde dormir en Valle De Ricote*. [En línea]

Available at: <https://www.clubrural.com/que-ver/valle-de-ricote>

Costa Cálida Región de Murcia, 2018. *VIAJEROS Y PERNOCTACIONES SEGÚN DESTINOS EN LA REGIÓN DE MURCIA*. [En línea]

Available at: [https://www.murciaturistica.es/es/estadisticas\\_de\\_turismo?pagina=viajeros-y-pernoctaciones-segun-](https://www.murciaturistica.es/es/estadisticas_de_turismo?pagina=viajeros-y-pernoctaciones-segun-destinos&mes_desde=01&mes_hasta=06&anu_desde=2018&anu_hasta=2018)

[destinos&mes\\_desde=01&mes\\_hasta=06&anu\\_desde=2018&anu\\_hasta=2018](https://www.murciaturistica.es/es/estadisticas_de_turismo?pagina=viajeros-y-pernoctaciones-segun-destinos&mes_desde=01&mes_hasta=06&anu_desde=2018&anu_hasta=2018)

Costa Cálida Región de Murcia, s.f. *Folleto Profesional*. [En línea]

Available at:

[https://www.murciaturistica.es/webs/murciaturistica/documentos/1/DOCUMENTOS\\_1\\_1336.pdf](https://www.murciaturistica.es/webs/murciaturistica/documentos/1/DOCUMENTOS_1_1336.pdf)

CREM, C. R. d. E. d. M., 2018. *TURISMO. Datos municipales*. [En línea]

Available at: <http://econet.carm.es/web/crem/inicio/-/crem/sicrem/PM12/Indice1.html>

DI

- EAE Business School, 2018. *Marketing operativo: definición y características básicas*. [En línea]  
Available at: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/marketing-operativo-definicion-y-caracteristicas-basicas>
- EFECOM, 2017. *España recibe 6,5 millones de cruceristas hasta septiembre, un 1,9 % más*. [En línea]  
Available at: [https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-11-07/espana-recibe-6-5-millones-de-cruceistas-hasta-septiembre-un-1-9-mas\\_1360677/](https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-11-07/espana-recibe-6-5-millones-de-cruceistas-hasta-septiembre-un-1-9-mas_1360677/)
- El Vigía, 2018. *Murcia acelera la tramitación de la ZAL de Cartagena para iniciar las obras a principios de 2019* EL VIGÍA El presidente, Fernando López Miras, anuncia que declarará el proyecto Actuación de Interés Regional. [En línea]  
Available at: <http://elvigia.com/murcia-acelera-la-tramitacion-de-zal-de-cartagena-para-iniciar-su-construccion-a-principios-de-2019/>
- epdata, 2017. *Cartagena - Presupuestos Ayuntamiento 2018: transparencia municipal*. [En línea]  
Available at: <https://www.epdata.es/datos/presupuestos-ayuntamiento-cuentas-publicas-transparencia/59/cartagena/2194>  
[Último acceso: 2018].
- Escapada Rural, 2017. *Turismo de salud y belleza en la Región de Murcia*. [En línea]  
Available at: <https://www.escapadarural.com/blog/turismo-de-salud-y-belleza-en-la-region-de-murcia/>
- Europapress, 2018. *El turismo de cruceros en España sigue al alza y supone el 31% del total de pasajeros recalados en puertos. Los puertos canarios, los más visitados y los que más crecen*. [En línea]  
Available at: <http://www.europapress.es/turismo/transportes/navieras/noticia-turismo-cruceiros-espana-sigue-alza-supone-31-total-pasajeros-recalados-puertos-20180810145611.html>
- European Commission, 2017. *Real Economy - Smart Cities: Europe puts urban development at the heart of plans for 2020*. [En línea]  
Available at: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2017/03/03-01-2017-real-economy-smart-cities-europe-puts-urban-development-at-the-heart-of-plans-for-2020](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2017/03/03-01-2017-real-economy-smart-cities-europe-puts-urban-development-at-the-heart-of-plans-for-2020)
- European Parliament, E., 2017. *How many smart cities are there in Europe? 240 European cities with populations over 100.000 have made some progress towards becoming smart cities*, Bruxells : European Parliament.
- Europe, C., 2017. *Capitali europeee della cultura*. [En línea]  
Available at: [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture\\_itfff2018, s.f.](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_itfff2018, s.f.) [En línea]  
Available at: [www](http://www)
- Fitur-IFEMA, 2018. *CARAVACA DE LA CRUZ SERÁ EL NUEVO DESTINO DE TURISMO RELIGIOSO EN EUROPA*. [En línea]  
Available at: [http://www.ifema.es/fitur\\_01/Prensa/NovedadesdeExpositor/INS\\_P\\_527976](http://www.ifema.es/fitur_01/Prensa/NovedadesdeExpositor/INS_P_527976)
- García Canclini, N., 2004. El Patrimonio Cultural de México y la construcción imaginaria de lo nacional. En: *El Patrimonio Nacional de México I*. México: CNA/FCE, p. 57.
- Get your Guide, 2018. *Cartagena Excursões a pé*. [En línea]  
Available at: [https://www.getyourguide.es/cartagena-11114/cartagena-half-day-roman-walking-tour-t75863/?referrer\\_view\\_id=8fdeca7613e0faa1120b1028c89425a4&referrer\\_view\\_position=1&utm\\_force=0](https://www.getyourguide.es/cartagena-11114/cartagena-half-day-roman-walking-tour-t75863/?referrer_view_id=8fdeca7613e0faa1120b1028c89425a4&referrer_view_position=1&utm_force=0)
- Getz, D., 2007. *Event studies. Theory, research and policy for planned events*. Londres: Elsevier.
- Gliemmo, F., 2012. *Inteligencia territorial y turismo: Un diálogo hacia la definición de Lugares. Necesidades y expectativas. Estudios de casos en Argentina y Uruguay*". La Plata, s.n.
- González, F. y. M. S. & (UOC), U. O. d. C., 2009. *Ciudades efímeras: Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*. Barcelona: s.n.

- Google, 2018. *Informe Google: crece el número de viajeros que realiza todo el ciclo de compra en el móvil*. [En línea]  
Available at: <https://www.smarttravel.news/2018/02/28/informe-google-crece-numero-viajeros-realiza-ciclo-compra-movil/>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. & Koo, C., 2015. Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), pp. 179-188.
- Grupo Tecma Red S.L., 2017. *Todo sobre las ciudades inteligentes, Cartagena y la UPCT se unen para desarrollar un Plan Director de Smart City*. [En línea]  
Available at: <https://www.esmartcity.es/2017/12/12/cartagena-uptc-se-unen-desarrollar-plan-director-smart-city>
- Guiche Virtual, 2017. *Nobres: um paraíso do Mato Grosso ainda pouco conhecido*. [En línea] Available at: <https://www.guichevirtual.com.br/blog/nobres-um-paraíso-do-mato-grosso-ainda-pouco-conhecido/>
- Hacienda de Murcia, 2012. *ESTADO ACTUAL DEL MERCADO INMOBILIARIO INFORME CARTAGENA 2012*. [En línea]  
Available at: [file:///Users/usuario/Downloads/90080-CARTAGENA-Informe%20Municipal%202012%20\(4\).pdf](file:///Users/usuario/Downloads/90080-CARTAGENA-Informe%20Municipal%202012%20(4).pdf)
- Hernández, M. G. & Vaquero, M. D. I. C., 2014. Turismo Urbano. En: *20 años de actividad turística en España*. s.l.:Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, AECIT, pp. 91-106.
- Idealista, p. i., 2018. *murcia-unica-zona-turistica-mediterraneo/939741.html*. [En línea]  
Available at: <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2018/07/19/>
- IESE Cities in Motion, 2017. *IESE Cities in Motion Index*, s.l.: IESE Business School.
- INE, 2018. *Encuesta de ocupación hotelera*. [En línea]  
Available at: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074>
- INE, 2018. *o. Ingresos por habitación disponible (RevPAR) Nacional y comunidades autónomas*. [En línea]  
Available at: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2057>
- INE, I. N. d. E., 2017. *Encuesta de Ocupación en Aloj. Rurales –*, s.l.: Región de Murcia.
- INE, I. N. d. E., 2017. *Encuesta de Ocupación Hotelera- Zona: Valle de Ricote/Balnearios*, s.l.: Región de Murcia.
- INE, I. N. d. E., 2017. *Hoteles: encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad*. [En línea]  
Available at: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- INE, I. N. d. E., 2017. *turismo de camping Región de Murcia. Año 2017 CIFRAS campings Variación interanual viajeros- Encuesta de Ocupación en Campings*, s.l.: Región de Murcia. .
- Israel, G., 2014. *El MSC Lírica en Cartagena*. [En línea]  
Available at: <http://viajesencrucero.net/2014/11/el-msc-lirica-en-cartagena/>
- It Rains In Spain, 2018. *Guide to Cartagena – Introduction*. [En línea]  
Available at: <http://www.itrainsinspain.com/introducing-murcia/guide-cartagena/>
- it Reseller Tech&Consulting, 2018. *Tendencias que marcarán el comercio electrónico en 2018*. [En línea]  
Available at: <http://www.itreseller.es/distribucion/2018/02/tendencias-que-marcaran-el-comercio-electronico-en-2018>
- Itrem, Costa Cálida Región de Murcia & Caravaca de la Cruz, 2017. *PLAN ESTRATÉGICO TURÍSTICO 2015-2019 ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN 2017*. [En línea] Available at: [https://www.murciaturistica.es/webs/murciaturistica/planes/doc\\_6725\\_1\\_8\\_19\\_2\\_1\\_53\\_2017.pdf](https://www.murciaturistica.es/webs/murciaturistica/planes/doc_6725_1_8_19_2_1_53_2017.pdf)
- Jiménez-Beltrán, F., López-Guzmán, T. & González Santa Cruz, F., 2016. Analysis of the Relationship between Tourism and Food Culture. *MDPI Sustainability*, 8(418), pp. 1-11.

- La Manga Holidays, 2018. *La Manga Club Golf Academy in Spain*. [En línea]  
Available at: <http://tennisholiday.co.uk/la-manga-golf-academy.html>
- La Opinión de Murcia, 2018. *Ayuntamiento y UPCT diseñarán Cartagena como ciudad inteligente*. [En línea]  
Available at: <http://www.laopiniondemurcia.es/cartagena/2018/02/01/ayuntamiento-upct-disenaran-cartagena-ciudad/894494.html>
- lavanguardia.com, 02/08/2017. "DATOS HISTÓRICOS" València registra más turismo que con la America's Cup en 2007 Prevé cerrar 2017 con 4,8 millones de pernoctaciones. [En línea]  
Available at: <http://www.lavanguardia.com/local/valencia/20170802/43284645428/valencia-mas-turismo-america-cup-2017-2007.html>
- Llaca Castelán, C., 2014. El cuadro de mando integral (CMI): Una propuesta metodológica para la evaluación del programa "Pueblos Mágicos" de Mineral del Chico, ubicado en el estado de Hidalgo.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/93/89>.
- López Olivares D., 1998. *La ordenación y planificación integrada de los recursos territoriales turísticos*, Jaume: Universitat Jaume I.
- Martínez María-Dolores, S. M., 2018. *Comercio Electrónico y servicios turísticos, Origen, tipologías, estrategias y modelos de negocio*, Cartagena: UPCT, Master GDEIT.
- Martos Molina, M., 2013. El papel del turismo de eventos en el desarrollo urbano. El caso de Expo Zaragoza. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(1), pp. 57-71.
- McKercher, B., Okumus, F. & Okumus, B., 2008. Food Tourism as a Viable Market Segment: It's All How You Cook the Numbers!. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(2), pp. 137-148.
- Mejía, M., 2012. *Euroamericano, VIII Campus de Cooperación Cultural. El Patrimonio Cultural: su Gestión y Significado*. [En línea]  
Available at:  
[http://www.campuseuroamericano.org/pdf/es/ES\\_PATRIMONIO\\_CULTURAL\\_GESTION\\_SIGNIFICADO\\_Mario\\_Mejia.pdf](http://www.campuseuroamericano.org/pdf/es/ES_PATRIMONIO_CULTURAL_GESTION_SIGNIFICADO_Mario_Mejia.pdf)
- Ministerio de Educación, C. y. D., 2018. *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. [En línea] Available at:  
[http://www.mecd.gob.es/visitantemuseo/buscarMuseos.do?action=busquedaInicial&ultimoAño=2017&POS=19&TOTAL=20&prev\\_layout=visitantemuseo&layout=visitantemuseo&language=es](http://www.mecd.gob.es/visitantemuseo/buscarMuseos.do?action=busquedaInicial&ultimoAño=2017&POS=19&TOTAL=20&prev_layout=visitantemuseo&layout=visitantemuseo&language=es)
- Miranda Hernández, E., 2017. *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DENTRO DEL PLAN ESTRATÉGICO: APLICACIONES PRÁCTICAS*. Cartagena: s.n.
- Muñoz, A. L. D. Á., 2015. *Creating a Smart Destination*. [En línea]  
Available at: <http://www.morocco-forum.com/downloads/presentations/Antonio-lopez-de-Avila-Munoz-Creating-a-Smart-Destination.pdf>.
- nae\_doing ahead, 2016. *La planificación de una ciudad inteligente: el caso de Cartagena*. [En línea]  
Available at: <https://nae.es/la-planificacion-de-una-ciudad-inteligente-el-caso-de-cartagena/>
- Ostelea, S. o. T. & H., 2016. *El volumen de negocio de turismo ecológico a nivel mundial crece un 10,5% más en el último año..* [En línea]  
Available at: <https://www.ostelea.com/es/actualidad/noticias/volumen-negocio-turismo-ecologico-nivel-mundial-crece-un-105-mas-ultimo-ano>
- Pacoche, 2018. *ENOTURISMO DESDE MURCIA*. [En línea]  
Available at: <https://www.pacoche.es/enoturismo-desde-murcia/>
- Parrilla-González, J. A. & Juan Ignacio Pulido-Fernández, 2017. INTELIGENCIA TERRITORIAL Y TURISMO Hacia la integración de un modelo de transformación económica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(2), pp. 1-5.
- Pérez, P. J., 2009. *DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA*. [En línea]  
Available at: <https://definicion.de/logistica/>

Piboonrunroj P., D. S. e. a., 2015. Supply Chain Collaboration in Tourism: A Transaction Cost Economics Analysis. *International Journal of Supply Chain Management*, September, 4(3), p. 26.

Pitchup, 2018. *Naturist Camping El Portus*. [En línea]  
Available at: <https://www.pitchup.com/it/campsites/spain/region-de-murcia/murcia/cartagena/naturist-camping-el-portus/>

Porter, M. & Heppelmann, J., 2014. How smart connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), pp. 64-88.

Punto MICE, 2018. *ESPAÑA ES EL CUARTO DESTINO MUNDIAL EN CUANTO A CONGRESOS*. [En línea]

Available at: <http://puntomice.com/tag/espana/>

Región de Murcia Instituto de Turismo & Red de Oficinas de Turismo de la Región de Murcia, 2013. *26 Municipios- Región de Murcia- Tu visita guiada Gratis*. [En línea]

Available at: <https://www.murciaturistica.es/PORTAL-2002/documentos/IYADOC13832013.pdf>

Región de Murcia, Costa Cálida & Caravaca de la Cruz, 2018. *BALANCE TURÍSTICO DE LA REGIÓN DE MURCIA 2017*. [En línea]

Available at:

[https://www.murciaturistica.es/webs/murciaturistica/documentos/1/DOCUMENTOS\\_1\\_213\\_2.pdf](https://www.murciaturistica.es/webs/murciaturistica/documentos/1/DOCUMENTOS_1_213_2.pdf)

RMG, M. & C., 2018. *Marketing Operativo*. [En línea]

Available at: <https://www.rmg.es/marketing-operativo/>

Roche, M. I., 1994. Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, Issue 21, pp. 1-19.

Rodríguez Alonso, R., 2015. *MODELOS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL LITORAL. EL CASO DE CARTAGENA*. [En línea]

Available at: [http://oa.upm.es/41546/1/INVE\\_MEM\\_2015\\_204072.pdf](http://oa.upm.es/41546/1/INVE_MEM_2015_204072.pdf)

Santana, D., 2017. *Governo de Mato Grosso, SEDEC- Nobres caminha para a consolidação como destino de ecoturismo*. [En línea]

Available at: <http://www.sedec.mt.gov.br/-/6277019-nobres-caminha-para-a-consolidacao-como-destino-de-ecoturismo>

SBC, S. C. B. & Provincias, F. E. d. M. y., 2016. *Medición del Turismo de Reuniones relativo al año 2015 en las ciudades asociadas a Spain Convention Bureau*, s.l.: Madison Market Research.

Scavizzi, G., 2018. *Smart Destination, aplicaciones tecnológicas en ciudades turísticas. Caso de estudio "Cartagena Smart Destination"*. Cartagena: Aplicación del Negocio online y Redes Sociales en la Gestión de eventos, Productos y Destinos Turísticos- Profesora: Soledad Maria Martínez Maria-Dolores-Master Gestión y Dirección de Empresas y Instituciones Turísticas, GDEIT 2017/2018.

Segittur, T. e. I. & Camara de Comercio de España, 2018. *Guía de aplicaciones turísticas 2018*. [En línea]

Available at:

<http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segittur/.content/galerias/descargas/documentos/2018-guia-de-aplicaciones-turisticas.pdf>

Spain Convention Bureau, 2018. *Cartagena ciudad de congresos*. [En línea]

Available at: <http://scb.es/destinos/cartagena/>

Spain Convention Bureau, 2018. *EL TURISMO DE REUNIONES EN ESPAÑA SIGUE MOSTRANDO SU FORTALEZA, GENERANDO MÁS DE 6.000 MILLONES DE EUROS EN 2017*. [En línea]

Available at: <http://scb.es/el-turismo-de-reuniones-en-espana/>

[Último acceso: 13 07 2018].

Statista, T. S. P., 2017. *Revenue per available room (RevPAR) of hotels in Spain in July 2017, by region (in euros)*. [En línea]

Available at: <https://www.statista.com/statistics/745355/hotel-revpar-in-spain-in-july-by-region/>

- TEA/AECOM, 2016. *Informe Theme Index and Museum Index*. [En línea]  
Available at: [https://www.hosteltur.com/116556\\_ranking-museos-visitados-mundo.html](https://www.hosteltur.com/116556_ranking-museos-visitados-mundo.html)
- Tinsa Research, ..., 2018. *Vivienda en costa 2018*. [En línea]  
Available at: <https://www.tinsa.es/wp-content/uploads/informes/2018/especial-costa-espanola-2018.pdf>
- Tinsa, 2015. *Radiografía del stock de la vivienda 2015*. [En línea]  
Available at: <https://www.tinsa.es/servicio-de-estudios/otros-informes/stock-vivienda-2015/>
- Travelport, 2018. *El tiempo de uso de las apps durante el viaje ha aumentado un 140 por ciento [INFOGRAFÍA]*. [En línea]  
Available at: <https://www.smarttravel.news/2018/02/22/tiempo-uso-las-apps-viaje-ha-aumentado-140-ciento-infografia/>
- Turespaña Secretaria de Estado de Turismo, 2018. *FICHA DE COYUNTURA- AÑO 2017*. [En línea]  
Available at: <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx>
- Turespaña, 2017. *El Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. [En línea]  
Available at: [http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan\\_Turismo\\_Espa%C3%B1ol\\_Horizonte\\_2020.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf)
- Turismo activo y tiempo libre, 2015. *Campo de Cartagena. Espacios naturales terrestres..* [En línea]  
Available at: <http://turismoactivoytiempolibre.blogspot.com/2015/06/campo-de-cartagena-espacios-naturales.html>  
[Último acceso: 2018].
- Turismo Murcia, 2018. *Folletos Turísticos de Murcia*. [En línea]  
Available at: <http://turismodemurcia.es/es/descarga-pdf>
- U.S. Census Bureau, y otros, 2018. *Digital around the World in 2018, Key statistical indicators for the world's internet, mobile and social media users*. [En línea]  
Available at: <https://wearesocial-net.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/01/DIGITAL-IN-2018-001-GLOBAL-OVERVIEW-V1.00.png>
- UNESCO, 2017. *States Parties Ratification Status*. [En línea]  
Available at: <http://whc.unesco.org/en/statesparties/>
- UNESCO, O. d. I. N. U. p. I. E. I. C. y. I. C., 2014. *Managing Cultural World Heritage*. Paris: UNESCO / ICCROM / ICOMOS / UICN.
- UNWTO, 2014. *Informe global sobre la industria de reuniones AM Reports - Miembros afiliados Volumen siete- Informe global sobre la industria de reuniones*. [En línea]  
Available at: <http://lleidacb.turismedelleida.com/lecb/InformeGlobalsobreTurismodeReuniones.pdf>  
[Último acceso: 2018].
- UNWTO, 2016. *Red de Turismo Urbano de la OMT Plan de Acción 2016-2017*. [En línea]  
Available at: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtocitytourismnetworkactionplanesweb\\_0.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtocitytourismnetworkactionplanesweb_0.pdf)
- Vega Falcón, C., 2015. *BALANCED SCORECARD APLICADO AL DESARROLLO TURÍSTICO DE UN TERRITORIO: CASO MUNICIPIO SANTA CLARA, ECUADOR. BALANCED SCORECARD APPLIED TO THE TOURIST DEVELOPMENT OF A TERRITORY: CASE MUNICIPALITY SANTA CLARA, ECUADOR*. Ecuador, III Congreso Científico Internacional UNIANDES, Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES.
- Venitism, B., 2017. *Ranking of world's smartest cities*. [En línea]  
Available at: <https://venitism.wordpress.com/2017/05/25/ranking-of-worlds-smartest-cities/>
- Viator, 2018. *Visita a pie gourmet en el centro de la ciudad de Cartagena*. [En línea]  
Available at: <https://es.viator.com/tours/Cartagena/Gourmet-Walking-Tour-in-Cartagena-City-Center/d4276-29222P10>

Vila, M., Costa, G. & Rovira, X., 2010. The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example Mar Vila a, \*, Gerard Costa b, Xari Rovira c Tourism Management. *Tourism Management*, Volumen 31, p. 232–239.

Villaseñor Anaya, C., 2014. *Gestión del patrimonio cultural: la construcción de un concepto*. [En línea]

Available at: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-del-patrimonio-cultural>

World Food Travel Association, 2016. *Food & Beverage Tourism Future Bright Says World's Largest Research Study*. [En línea]

Available at: <https://www.worldfoodtravel.org/articles/food-beverage-tourism-future-bright-says-worlds-largest-research-study>

WTO, W. T. O., 2017. *Definition of tourist and visitor*. [En línea]

Available at: <https://www.tesionline.it/v2/appunto-sub.jsp?p=3&id=789>

www.definicion.de, 2018. *DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA*. [En línea]

Available at: <https://definicion.de/logistica/>

www.dreamstime.com, 2013. [En línea]

Available at: <https://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-image-spain-flag-map-paper-pin-image36255106>

www.golfholidayreviews.com, 2016. *Top 4 Resorts to Learn Golf and Holiday Elegantly*. Available at: <https://golfholidayreviews.com/2603/top-4-resorts-to-learn-golf-and-holiday-elegantly/>

www.murciaeconomia.com, 2018. *Una de cada cuatro casas de la Región acaba en manos extranjeras Británicos, franceses y alemanes, los más 'adictos' a los inmuebles en España*. [En línea]

Available at: <http://murciaeconomia.com/not/57818/-una-de-cada-cuatro-casas-de-la-region-acaba-en-manos-extranjeras/>

www.turismomarmenor.com, 2018. *Buceo en el Mar Menor*. [En línea]

Available at: <http://www.turismomarmenor.com/actividades-mar-menor/buceo-mar-menor.html>

## Índice de las ilustraciones y tablas

Ilustración 1: Ingresos por habitación disponible (RevPAR) de los hoteles españoles, por región (in euros), Variación % 2017-2018.....	3
Ilustración 2: La Demanda Turística de alojamientos reglados- Región de Murcia, 2017. 4	
Ilustración 3: La Demanda Turística de alojamientos reglados- Región de Murcia, 2017. 5	
Ilustración 4: Las cuotas de los mercados emisores- Región de Murcia, 2017 .....	6
<i>Ilustración 5: Proceso de gestión de los recursos turísticos</i> .....	8
Ilustración 6: Geolocalización de los productos turísticos en la Región de Murcia. ....	11
Ilustración 7: Datos principales del Turismo Sol y Playa.....	12
Ilustración 8: Datos principales del Turismo Náutico .....	13
Ilustración 9: Datos principales del Turismo Náutico .....	13
Ilustración 10: Datos principales del Turismo de Buceo .....	14
Ilustración 11: Datos principales del Turismo de Cruceros.....	14
Ilustración 12: Evolución mensual de la entrada de cruceristas en el puerto de Cartagena-2016-2017, y interanual (2008-2017) .....	15
Ilustración 13: Datos principales del Turismo Activo y de Naturaleza .....	16
Ilustración 14: Trend evolutivos del ecoturismo, 2012-2016 .....	17
Ilustración 15: Datos principales del Turismo de Salud y Belleza .....	18
Ilustración 16: Datos principales del Turismo Eno-gastronómico.....	18
Ilustración 17: Evolución de los visitantes en las Rutas del Vino- Región de Murcia .....	19
Ilustración 18: Datos principales del Turismo Religioso.....	20

Ilustración 19: Datos principales del Turismo de Camping.....	20
Ilustración 20: Datos principales del Turismo de Ciudad, Cultural y MICE.....	21
Ilustración 21: prioridades y metas del plan de turismo español horizonte 2020, 2017 ...	24
Ilustración 22: El actual Plan General Municipal de Ordenación de 1987, Cartagena.....	28
Ilustración 23: Las fases que han incidido en la actual ordenación del territorio .....	29
Ilustración 24: Radiografía del stock de viviendas en España, 2015. Focus Murcia.....	30
Ilustración 25: Evolución del precio de la vivienda en Murcia .....	31
Ilustración 26: Mapeo de espacios naturales protegidos. Posibles itinerarios ecoturísticos localesReferencia: (Turismo activo y tiempo libre, 2015).....	33
Ilustración 27: Las divisiones territoriales turísticas de la Región de Murcia- Destinos de Costa, de ciudad, de interior.....	34
Ilustración 28: Mapa Turístico de las rutas de la Región de Murcia .....	35
Ilustración 29: Representación de una generica Tourism Supply Chain (TSC)Referencia: Elaboración propia su (Piboonrungrroj P., 2015).....	36
Ilustración 30: Representación del sistema de transporte y infraestructuras en la Región de MurciaReferencia: (Hacienda de Murcia, 2012).....	38
Ilustración 31: Las condiciones para la prosperidad en las ciudades.....	40
Ilustración 32: Modelo de Destino Inteligente.....	41
Ilustración 33: Planificación propuesta, Quick wins y los resultados del Plan Director Cartagena Smart City.....	45
Ilustración 34: Los Datos del Global Web IndReferencia: Elaboración propia sobre datos U.S. Census Bureau, Eurostat, Facebook, Techrasa, & Google (2018).....	51
Ilustración 35: Representación grafica del Business Intelligence aplicado al sistema empresa .....	52
Ilustración 36: Representación de la cadena de valor de un destino turístico.....	53
Ilustración 41: Representación gráfica de la integración del Cuadro de Mando Integral al Plan Estratégico de la empresa.....	54
Ilustración 38: Las 4 Dimensiones a ser consideradas para la aplicación del BSC en un destino.....	55
Ilustración 39: Aplicación del Cuadro de Mando integral en el destino de Cartagena.....	58
Ilustración 40: Representación del mapa estratégico del CMI .....	60
Ilustración 41: Causas de Amenazas para los bienes del Patrimonio Mundial, 2005-2009 .....	64
Ilustración 42: El proceso de Gestión del Patrimonio Cultural .....	64
Ilustración 43: Elementos que influyen en la gestión del Patrimonio Mundial actualmente .....	65
Ilustración 44: El nuevo paradigma de gestión en las áreas protegidas.....	66
Ilustración 45: Ranking de los museos más visitados en el mundo .....	68
Ilustración 46: Números de Visitantes en los museos nacionales de España, 2017 .....	69
Ilustración 47: Evolución Anual de las actividades asociadas al turismo MICE, 2017....	70
Tabla 1: Productos turísticos y tipologías de turismo asociado .....	9
Tabla 2: 11 Indicadores para definir las Smart Destination.....	41
Tabla 3: Selección de acciones previstas en el Plan Directorio Cartagena Smart City ...	48
Tabla 4: Las dimensiones consideradas en el expediente SECTUR para la obtención del nombramiento “Pueblo Mágico”:	56