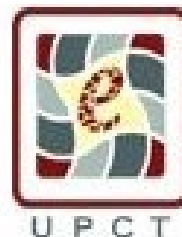


UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA



TRABAJO FIN DE MÁSTER PERFIL INVESTIGADOR



MÁSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS E INSTITUCIONES TURÍSTICAS

**TITULO: REHABILITACIÓN DE EDIFICIOS HISTÓRICOS PARA SU
EXPLOTACIÓN EMPRESARIAL: LA BATERÍA DE CALA CORTINA.**

PEDRO JOSÉ MARTÍNEZ ORTIZ

DIRECTOR: DR. D. EUGENIO GOMARIZ MERCADER

2012

Agradecimientos:

Al Doctor Eugenio Gomariz Mercader por su gran colaboración y ayuda, y a todos y cada uno de los profesores del Máster en Gestión y Dirección de Empresas e Instituciones Turísticas, perfil investigador a doctorado.

Contenido

Tabla de Ilustraciones.....	7
1- Introducción	10
2- Precedentes.....	15
2.1 Estudios sobre recuperación patrimonial y desarrollo económico-turístico.	18
2.2 Planes especiales: Casos relevantes en España.	30
2.2.1. Sevilla.	32
2.2.2. Plan estratégico de Ribera-Navarra.	34
2.2.3. Calviá (Mallorca).....	36
2.2.4. Recuperación del patrimonio minero. Actores y ejemplos.....	38
2.2.5. El ejemplo de la Región de Murcia.....	42
2.3. Conferencias Internacionales y Turismo.	43
2.4. Planes especiales: casos relevantes a nivel internacional.	44
2.4.1. La ciudad de Puebla, México.....	44
2.4.2. Casos en Suecia.	45
3- Imperativos legales.	47
3.1. Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina (Cartagena).....	47
3.1. Usos del suelo en la propiedad.	51
3.2. Factores de propiedad.	53
3.3. Datos sobre la finca.....	54
3.4. Afectación del Plan General de Ordenación Urbana a la Batería de Cala Cortina.....	54
3.5. Otro aspecto a tener en cuenta: declaración de Bien de Interés Cultural.....	55
3.6. Protección ambiental en la zona.....	55
3.7. Estado actual de la Batería.....	58
4- Análisis DAFO.	67
4.1. Análisis Interno.....	69
4.1.1. Debilidades.....	69
4.1.2. Fortalezas.	69
4.2. Análisis Externo.	69
4.2.1. Amenazas.	69
4.2.2. Oportunidades.	69
4.3. Matriz DAFO.	70
5- Plan de marketing.	71
5.1. Segmento de mercado al que dirigirnos.	76

5.2. Marketing operativo.	78
5.2.1. Producto.	79
5.2.2. Precio.	81
5.2.3. Técnicas de promoción.	83
5.2.4. Distribución.	86
6- Plan de viabilidad económica.	88
6.1. Mirador de Cartagena S.L.	89
6.2. Financiación y puesta en marcha del hotel: Año I.	90
6.3. Apertura del hotel: Año II.	93
6.3.1. Alojamiento.	93
6.3.2. Restaurante.	96
6.3.3. Spa/Gimnasio.	99
6.3.4. Tienda.	101
6.3.5. Gastos por Factores de Producción y Personal.	103
6.3.6. Cuenta resultados Año II.	105
6.4. Plan plurianual.	105
6.4.1 Cuentas de resultados por año.	118
6.4.2. Recuperación de la inversión.	122
6.4.3. VAN y TIR.	123
7- Conclusiones y trabajos.	124
8- Bibliografía.	127

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Encuesta de Gasto turístico: Fuente IET Egatur.	10
Ilustración 2: Recepción de turistas. Movimiento turístico en fronteras. Fuente: IET Frontur. .	11
Ilustración 3: Movimientos turísticos de los españoles. Fuente: IET Familitur.....	11
Ilustración 4: Aportación del Turismo al PIB España. Elaboración propia a partir de datos del INE.	12
Ilustración 5: Plan de trabajo.	15
Ilustración 6: Museo del Mercurio en Almadén. Fuente: parqueminerodealmaden.es	40
Ilustración 7: Hotel Rural Casa de los Condes Fucares. Fuente: lacasadelosfucares.es	41
Ilustración 8: Parque Minero de la Unión. Fuente: Parqueminerodelaunion.es	42
Ilustración 9: Situación de la Batería respecto de la ciudad de Cartagena.	48
Ilustración 10: Fuente: Plan de Gestión Batería de Cala Cortina. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.	49
Ilustración 11: Vista de Cala Cortina desde el Parking anexo a la Batería: Fuente propia.	51
Ilustración 12: Usos del suelo. Fuente: Plan de Gestión de la Batería. Ministerio de Medio Ambiente.....	51
Ilustración 13: Polvorines y estancias. Fuente: Plan gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.....	52
Ilustración 14: Estancias, habitaciones y oficinas. Fuente: Plan de gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	52
Ilustración 15: Principales Leyes que afectan a la Batería.	57
Ilustración 16: Vista de la propiedad desde el aire: Fuente: Dirección General de Costas. Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina.....	58
Ilustración 17: Estado actual de la Batería. Fuente: Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	59
Ilustración 18: Conservación accesos y caminos. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	60
Ilustración 19: Conservación de los vallados. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	61
Ilustración 20: Análisis unidad funcional 13. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	62
Ilustración 21: Ilustraciones unidad funcional número 13. Fuente: Plan de Gestión batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	62
Ilustración 22: Estado de conservación de la unidad funcional 14 e ilustraciones. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.....	63
Ilustración 23: Estado de conservación de la unidad funcional 15. Fuente: Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.....	63
Ilustración 24: Ilustraciones unidad funcional número 15: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	63
Ilustración 25: Análisis unidad funcional número 16. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	64
Ilustración 26: Imágenes unidad funcional 16. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	64
Ilustración 27: Estado conservación unidad funcional 17. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	64

Ilustración 28: Imágenes unidad funcional 17. Fuente: Plan de Gestión batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	64
Ilustración 29: Estado de conservación unidad funcional 18: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	65
Ilustración 30: Tipología accesos y caminos. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	65
Ilustración 31: Tipología Infraestructuras: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	66
Ilustración 32: Tipología Seguridad: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	66
Ilustración 33: Tipología Instalaciones Adyacentes. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	66
Ilustración 34: Diagnóstico por porcentajes. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.	67
Ilustración 35: Matriz DAFO.	70
Ilustración 36: Marketing operativo; Marketing estratégico.	71
Ilustración 37: Plan de Marketing.	73
Ilustración 38: Segmentos de mercado a los que dirigirnos.	78
Ilustración 39: Marketing operativo.....	79
Ilustración 40: Ejemplo producto empresa hotelera. Fuente: Web Hotel Best Western Alfonso XIII Cartagena.	80
Ilustración 41: Productos ofertados en el hotel.....	81
Ilustración 42: Logo de la empresa hotelera.....	84
Ilustración 43: Promoción.	85
Ilustración 44: Distribución.	87
Ilustración 45: Santa Ana Acasamatada. Fuente: AFORCA.	89
Ilustración 46: Organización de la sociedad mercantil.	90
Ilustración 47: Concesión administrativa.	91
Ilustración 48: Financiación.....	91
Ilustración 49: Inversión del capital.	92
Ilustración 50: Inmovilizado mobiliario amortizado.	92
Ilustración 51: Gastos año I.	92
Ilustración 52: Tipos de habitaciones.....	93
Ilustración 53: Pernoctaciones posibles/ año.	93
Ilustración 54: Temporadas.....	93
Ilustración 55: Precios por temporada.....	94
Ilustración 56: Ingresos Alojamiento II.....	96
Ilustración 57: Precios Departamento Restaurante.....	97
Ilustración 58: Consumo clientes alojados.....	97
Ilustración 59: Consumo clientes no alojados.....	97
Ilustración 60: Ingresos Alojados.	98
Ilustración 61: Ingresos No Alojados.....	98
Ilustración 62: Ingresos Restaurante Año II.	99
Ilustración 63: Precios departamento Spa/Gimnasio.	99
Ilustración 64: Servicios consumidos clientes alojados.	99

Ilustración 65: Servicios consumidos clientes no alojados. 100

Ilustración 66: Ingresos clientes alojados 100

Ilustración 67: Ingresos clientes no alojados. 100

Ilustración 68: Ingresos Departamento Spa/Gimnasio Año II..... 101

Ilustración 69: Precios departamento Tienda..... 101

Ilustración 70: Consumo productos Tienda. 102

Ilustración 71: Ingresos Tienda. 102

Ilustración 72: Ingresos departamento Tienda Año II..... 103

Ilustración 73: Gastos de personal..... 103

Ilustración 74: Factores de Producción Año II..... 104

Ilustración 75: Aprovisionamiento Materia Prima..... 105

Ilustración 76: Cuenta resultados Año II. 105

Ilustración 77: Ingresos ejercicio económico III..... 106

Ilustración 78: Ingresos ejercicio económico IV..... 106

Ilustración 79: Ingresos ejercicio económico V..... 106

Ilustración 80: Ingresos ejercicio económico VI..... 106

Ilustración 81: Ingresos ejercicio económico VII..... 106

Ilustración 82: Ingresos ejercicio económico VIII..... 107

Ilustración 83: Ingresos ejercicio económico IX..... 107

Ilustración 84: Ingresos ejercicio económico X..... 107

Ilustración 85: Cuenta de resultados año III. 118

Ilustración 86: Cuenta de resultados año IV. 119

Ilustración 87: Cuenta de resultados año V. 119

Ilustración 88: Cuenta de resultados año VI. 120

Ilustración 89: Cuenta de resultados año VII. 120

Ilustración 90: Cuenta de resultados año VIII. 121

Ilustración 91: Cuenta de resultados año IX. 121

Ilustración 92: Cuenta de resultados año X. 122

Ilustración 93: Recuperación de la inversión. 122

Ilustración 94: Tasas VAN y TIR del proyecto..... 123

1- Introducción

El presente trabajo fin de máster está orientado al estudio e investigación de técnicas para la recuperación de edificios con patrimonio histórico-cultural en la ciudad de Cartagena y su comarca para un posterior aprovechamiento de cara a la implantación de empresas en sus instalaciones. Para ello se van a recordar cuáles son los precedentes en materia de conservación y explotación de este tipo de edificios en nuestra ciudad y se van a analizar cuáles son los imperativos o trámites legales que se deben llevar a cabo antes de que sea posible poner en marcha una empresa, estudiando las legislaciones vigentes actualmente.

Posteriormente analizaremos qué tipo de empresa queremos instalar, que colaboraciones con administraciones o iniciativas privadas se pueden alcanzar para su mejor funcionamiento y que plan de empresa vamos a seguir. Para ello realizaremos un plan de viabilidad que nos garantice su estabilidad y permanencia a largo plazo. El objetivo fundamental será que el producto turístico que se va a desarrollar sea correctamente comercializado y llegue al mayor número de turistas posibles, para dinamizar el sector turístico en la ciudad de Cartagena.

El motivo por el cual hemos decidido desarrollar esta propuesta es la importancia del sector turístico a nivel mundial en general y en nuestro país en particular. El sector turístico en España representaba un 10,2% del PIB según los últimos estudios recogidos en la Cuenta Satélite del Turismo fechados en Diciembre del año 2011, lo que representa un incremento de 2 decimas respecto del año anterior (1).

Se ha tenido en cuenta capacidad de crecimiento con la que cuentan tanto la Comarca de Cartagena como la Región de Murcia. El hecho de estar situados entre dos regiones turísticas de gran relevancia como la Comunidad Valenciana y Andalucía y cerca de uno de los polos turísticos más importantes a nivel mundial, las Islas Baleares. (2) Además, contamos con una ventaja competitiva inmejorable, pues estamos situados en uno de los polos turísticos más importantes a nivel mundial, el Mar Mediterráneo (3).

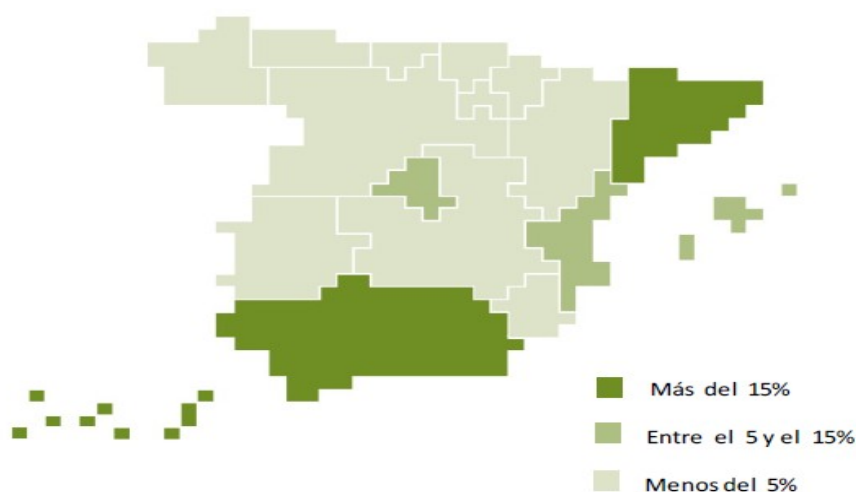


Ilustración 1: Encuesta de Gasto turístico: Fuente IET Egatur.

Se puede observar en la ilustración, la enorme potencialidad turística de la zona. En dicho sentido, Andalucía obtiene más del 15% del gasto turístico recibido por no residentes en España desde Marzo de 2011 a Marzo de 2012. Además la Comunidad Valenciana y Baleares se sitúan entre el 5% y el 15 % del gasto. A pesar de que la Región de Murcia no llega al 5%, el hecho de contar tan cerca con comunidades tan potentes turísticamente, hace que contemos con buena posición para crecer.

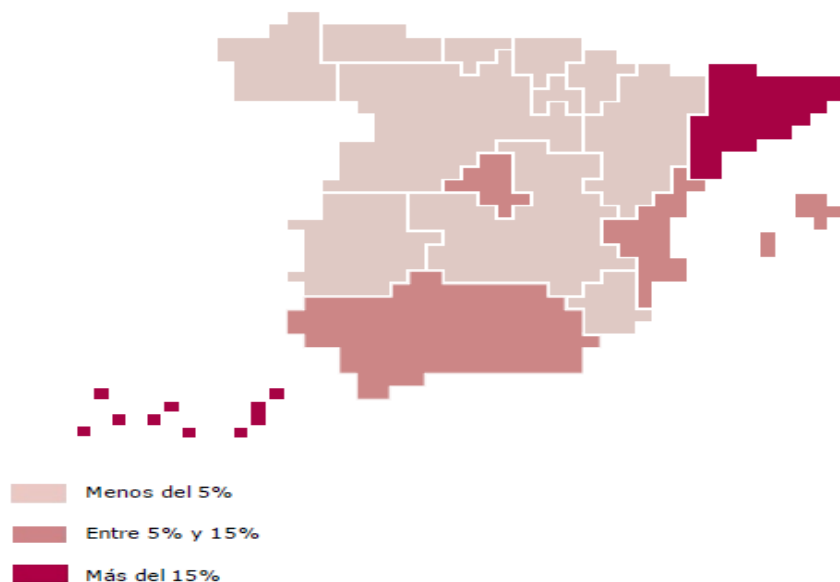


Ilustración 2: Recepción de turistas. Movimiento turístico en fronteras. Fuente: IET Frontur.

En la ilustración anterior observamos que tanto Andalucía, como Comunidad Valenciana y Baleares, obtienen entre un 5% y un 15 % de los turistas que llegaron a nuestro país en el último año. Este dato nos hace contar con más seguridad tras la información aportada con anterioridad. Sin lugar a dudas estamos en una zona de alto valor turístico.

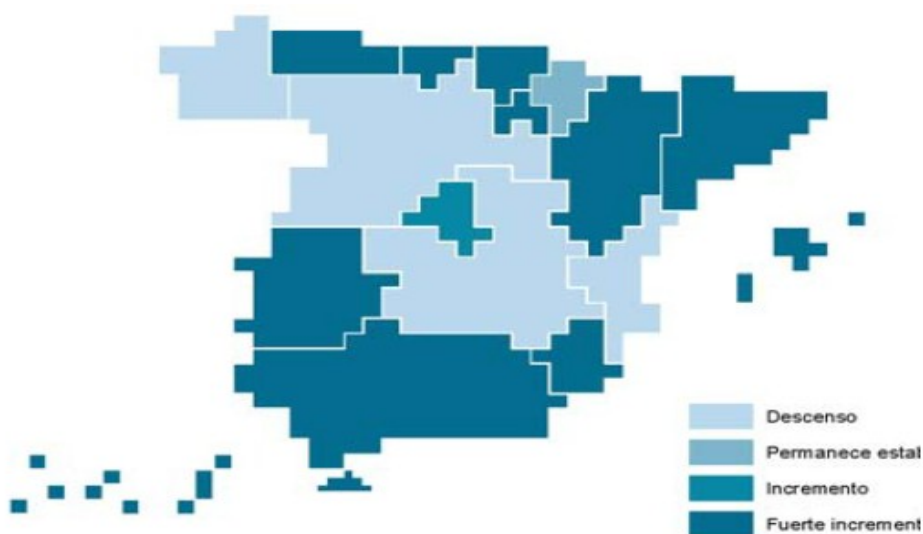


Ilustración 3: Movimientos turísticos de los españoles. Fuente: IET Familitur.

Por último observamos que los movimientos turísticos de los españoles en el último año se han incrementado en relación a nuestra comunidad autónoma. También podemos ver que tanto en Andalucía como en Islas Baleares también han gozado de un fuerte incremento. Por otro lado se ha producido un descenso en la Comunidad Valenciana.

Estos datos tienen que suponer un esfuerzo por parte de las administraciones y la iniciativa privada en nuestra Comarca en pos de lograr una mayor aportación del Turismo al PIB regional. Actualmente, la aportación del Turismo al PIB regional queda lejos de la media nacional como demuestran los últimos estudios desarrollados por la Consejería de Turismo de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia en Septiembre de 2011. Los datos muestran que la aportación del Turismo al PIB Regional alcanzó un porcentaje del 9'6%, respecto del 10'2% nacional comentado con anterioridad. (4)

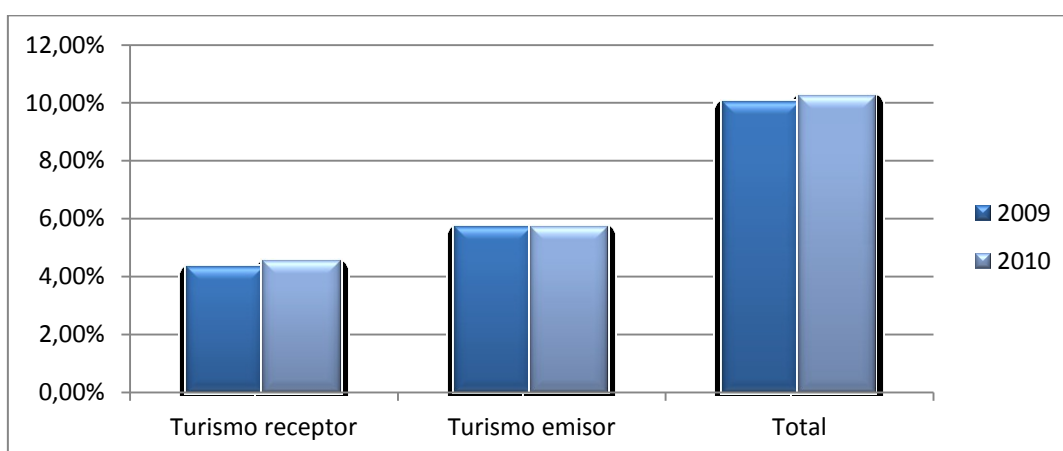


Ilustración 4: Aportación del Turismo al PIB España. Elaboración propia a partir de datos del INE.

Para lograr ese objetivo, es imprescindible dinamizar el sector turístico, implantando nuevos servicios e instalaciones que atraigan a un mayor número de turistas. Además creemos que la unión de patrimonio histórico y empresa turística lograría, por un lado, la conservación de elementos culturales que son un gran reclamo para potenciales visitantes y, por otro, desarrollaría nuevos atractivos y ampliaría la oferta con la que cuentan nuestros potenciales visitantes a la hora de decidirse por nuestra región o por nuestra ciudad.

La Región de Murcia en general y Cartagena en particular gozan de una ventaja competitiva respecto de otros destinos que está basada en la gran cantidad de productos turísticos que puede ofrecer en un territorio de escasa extensión. Cualquier negocio turístico puede ser complementado con otro tipo de servicios que le aporten un valor añadido al mismo. Esto es de indudable valor para el turista, que se siente satisfecho por ello. Ejemplo de esto es el cliente alojado en un hotel del Mar Menor que, a su vez, puede disfrutar de otro tipo de oferta turística como la deportiva o la de salud. Sobre este aspecto también estará basado nuestro futuro negocio turístico.

Otro de los aspectos que justifican la elección de Cartagena como punto en el que desarrollar el proyecto, es la gran evolución que el sector turístico ha experimentado

desde hace unos años. Actualmente la ciudad cuenta con atractivos turísticos de primer nivel y con una imagen de marca que favorece el establecimiento de nuevos servicios turísticos.

Si analizamos los principales destinos turísticos, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, todos cuentan con un icono que los diferencia de potenciales competidores. Ejemplos de ello observamos en París, con su famosa Torre Eiffel; Roma, con el Coliseo; Barcelona y la Sagrada Familia o Granada y la Alhambra. La ciudad de Cartagena ha encontrado su icono e indudablemente es el Teatro Romano. Esto, unido a la ventaja de contar a pocos kilómetros con la principal imagen de marca de la región, es decir, el Mar Menor, hace que sea atractivo desarrollar iniciativas que diversifiquen la oferta turística de la ciudad.

Este aspecto favorece que tanto iniciativa privada como administraciones públicas diseñen proyectos para dinamizar el sector, debido a que la llegada de turistas crece al contar con atractivos de reclamo. Como dato significativo, observamos que el turismo en la ciudad creció el último año a un ritmo claramente superior al de la media nacional. El porcentaje se situó en un 5%, lo que explica que se hayan incrementado las visitas de turistas extranjeros en casi un 10%. (5).

Otro aspecto que nos motivó a desarrollar un proyecto para la ciudad de Cartagena fue el hecho de observar la gran variedad de productos claramente diferenciados con los que cuenta la zona. Existe una oferta basada en los siguientes subsectores turísticos:

- Turismo de Sol y Playa, principalmente establecida en las localidades cercanas al Mar Menor y pertenecientes al término municipal de Cartagena.
- Oferta de Turismo cultural e histórico con el Teatro Romano, el Centro de Interpretación de la historia de la ciudad en el Castillo de la Concepción, la Muralla Púnica o los Refugios de la Guerra Civil.
- Turismo de cruceros, situando al puerto de Cartagena entre los más importantes a nivel nacional con una previsión de ochenta y cuatro escalas para el presente año 2012 (6).
- Eventos y festivales de primer orden nacional e internacional.
- Oferta gastronómica importante.
- Nacimiento de un tipo de turismo de gran importancia como es el turismo de Congresos, con la apertura del nuevo Auditorio y Palacio de Congresos del Batel.

El crecimiento del turismo de Congresos es uno de los aspectos por los que estamos interesados en este proyecto, pues consideramos que la ciudad de Cartagena necesita ampliar su oferta hotelera para poder atraer a un mayor número de turistas potenciales y, por consiguiente a sus familias. Además, los congresos de primer nivel se desarrollan en ciudades con una amplia oferta hotelera, ya que a los mismos acuden gran cantidad de congresistas con sus acompañantes. Contar con una oferta hotelera acorde a eventos

importantes, unido a una buena oferta turística, situarían a la ciudad de Cartagena a la cabeza de este tipo de turismo.

Todos estos atractivos hacen que sea posible desarrollar herramientas para la puesta en marcha de establecimientos o servicios turísticos, unido a, como comentábamos anteriormente, estar situados entre potencias turísticas nacionales e internacionales.

Por todo ello, consideramos que el tipo de establecimiento ideal para implantar podría ser un hotel que destacaría por su singularidad y caracterizado por ofrecer un servicio de calidad en un complejo y un entorno con una clara potencialidad histórica y cultural, cubriendo en parte la demanda de establecimientos hoteleros y contribuyendo al objetivo de atraer cada vez más congresos a la ciudad de Cartagena.

El edificio histórico que es objeto de estudio en este trabajo es la batería militar de Cala Cortina, dividida en Santa Ana Acasamatada y Santa Ana Complementaria. La elección de esta batería de costa se debe a su inmejorable emplazamiento, situada junto a la cala más cercana al entramado urbano y en una zona de grandes posibilidades para potenciar el sector turístico en la ciudad. Mediante el presente trabajo se pretenden conseguir varios objetivos.

1. Analizar las vías legales y jurídicas que conlleva recuperar una infraestructura de este tipo para la sociedad.
2. Recuperar una zona con grandes posibilidades de potenciación turística.
3. Mejorar la imagen de una zona poco desarrollada turísticamente y poco conocida incluso para la población local.
4. Diversificar la oferta turística con la que atraer a potenciales visitantes.

El objeto de investigación es, principalmente, conocer las vías que posibiliten la recuperación de este edificio histórico, protegido por el Ministerio de Medio Ambiente, mediante el plan de gestión de las baterías de Costa en la Región de Murcia en general, y por el plan de gestión de la batería de Cala Cortina en particular. Dentro de la institución del Ministerio de Medio Ambiente, existe la Dirección General de Costas, que se ocupa de gestionar dicho patrimonio. Por tanto, la finalidad sería ofrecer equipamientos turísticos, teniendo en cuenta dicho plan. Citando el texto de introducción del plan de gestión de la batería de Cala Cortina, advierte que:

“Se ubica en enclaves con una elevada presión por parte de los sectores económicos que operan en la zona. Las potencialidades turísticas de los enclaves escogidos y la preservación de sus valores debida al uso militar ha propiciado una situación de elevado contraste en la que los intentos de explotación comercial de los enclaves ha sido recurrente desde hace muchos años. No obstante, cabe reseñar la elevada potencialidad de aplicar propuestas tendentes a la obtención de rendimientos objetivos de interés general desde la triple óptica de la perspectiva medioambiental, la económica y la social.” (7)

Esto nos indica que, a pesar de su alto grado de protección, no se cierran las puertas a una posible colaboración entre administraciones, agentes sociales o particulares, en pos de aunar esfuerzos para unir conservación y desarrollo económico-turístico. Este aspecto es el que nos motivó a desarrollar este tipo de proyecto ya que por el contrario, si hubiésemos percibido la imposibilidad de un futuro proyecto y una posible potenciación de los edificios históricos gestionados por la Dirección General de Costas, se hubiese desestimado este tipo de proyecto.

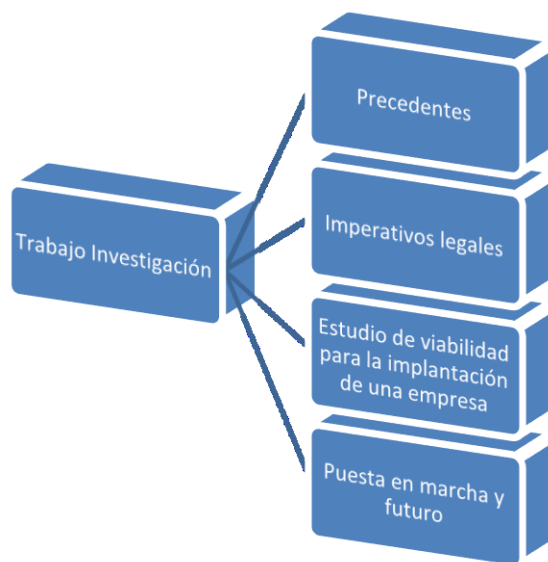


Ilustración 5: Plan de trabajo.

Pasemos a analizar algunos precedentes en materia de puesta en valor de edificios patrimoniales y su posterior potenciación turística en Cartagena.

2- Precedentes

La ciudad de Cartagena se ha caracterizado históricamente por su alta especialización industrial y militar. Desde hace unos años, debido a diferentes etapas de crisis (especialmente la de Febrero de 1992) (8), se ha optado por un giro hacia el sector turístico. Cartagena necesitaba de iniciativas que la convirtiesen en un polo turístico de primer orden en el Mediterráneo. El objetivo, muy ambicioso y como no podía ser de otra manera, estaba fijado a largo plazo y se marcaron una serie de pautas para revitalizar la ciudad y dotarla de infraestructuras que mejorasen y atrajeran a potenciales visitantes.

Tras unos años en los que no se desarrollaron iniciativas relevantes, en el año 2001 surge el Consorcio turístico Cartagena Puerto de Culturas. Diversas asociaciones y administraciones hicieron posible este logro para la ciudad, que marcó el inicio de una serie de actuaciones que favorecieron el crecimiento continuo del sector turístico en Cartagena. Las instituciones participantes fueron, además del Ayuntamiento y la Comunidad Autónoma, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación (COCIN); la

Confederación de Organizaciones Empresariales de Cartagena (COEC); la Autoridad Portuaria y la Universidad Politécnica de Cartagena.

De entre los objetivos principales que se fijaron como claves para obtener un producto de calidad turística en nuestra ciudad, sería importante destacar dos que concuerdan con lo que estamos desarrollando en el presente trabajo fin de máster. Dichos objetivos son:

- La necesidad de poner en marcha mecanismos de protección, conservación y rehabilitación del patrimonio local.
- Dinamizar social, cultural y económicamente la ciudad de Cartagena. (9)

El primero, porque se centra en la rehabilitación de patrimonio y nuestro objetivo principal es recuperar para la sociedad una batería militar histórica y, el segundo porque se centra en potenciar la economía de la zona y nuestro siguiente objetivo es desarrollar un establecimiento hotelero que diversifique la oferta con la que cuenten los potenciales visitantes si se deciden por venir a nuestra ciudad.

A pesar de que nuestro objetivo es la recuperación del edificio histórico de la batería militar de Cala Cortina y su posterior explotación como empresa hotelera, vamos a analizar los precedentes en materia de recuperación de edificios históricos y explotación turística, sea cual sea la finalidad: hotelera, museística o como centro de interpretación.

Existen diversos precedentes en materia de recuperación de edificios históricos que posteriormente han sido recuperados para ser explotados turísticamente por parte del Consorcio Cartagena Puerto de Culturas. El primer precedente en materia de explotación turística fue desarrollado en el año 2003 con la puesta en valor del Centro de Interpretación de la historia de Cartagena en el Castillo de la Concepción, conocido popularmente como “Castillo de los Patos”. Se recuperó dicho edificio, el antiguo alcázar de origen musulmán, para ofrecer a los turistas una guía cronológica de la historia de Cartagena.

La obra de adecuación fue encargada a arquitectos de prestigio que rehabilitaron no solo el interior, sino también los accesos y el entorno, con actuaciones como la del arquitecto Martín Lejárraga, construyendo un ascensor panorámico que diera acceso al recinto museístico. Más tarde, en el año 2010, se ampliarían los espacios museísticos con un nuevo espacio referente a la historia medieval de la ciudad (10).

Junto al Castillo de la Concepción se pusieron en valor diferentes espacios arqueológicos para el disfrute de los potenciales visitantes. De este modo, en el año 2003, también se inauguraron como parte de Cartagena Puerto de Culturas los siguientes equipamientos: El centro de interpretación de la Muralla Púnica, el Decumano y el Augusteum. Como se hiciera con el Castillo de la Concepción, se realizan trabajos de adecuación de los accesos y de instalación de equipamiento para su explotación turística.

En el año 2004, el Consorcio Cartagena Puerto de Culturas establece su sede social en los antiguos Refugios de la Guerra Civil, en los que se realiza una gran obra mediante la

que se ofrece a los visitantes la posibilidad de conocer este periodo de la historia de la ciudad. Se realizan trabajos de musealización y se destina una parte con oficinas para el personal de dirección y de administración del consorcio. Durante este año se mejoran los accesos para que los visitantes puedan disfrutar de un nuevo espacio: la Casa de la Fortuna.

Uno de los casos más importantes es el del Fuerte de Navidad de Cartagena. Este edificio fue cedido por el Ministerio de Defensa al Consorcio turístico Cartagena Puerto de Culturas en el año 2004 con la condición de que dicho Consorcio se hiciera cargo de la restauración del fuerte y se potenciase un uso turístico-cultural en su interior. Una vez que fue cedido por parte del Ministerio de Defensa, el Consorcio adjudicó una serie de obras mediante las cuales se lograra su adecuación y su puesta en marcha como edificio de interpretación de la arquitectura defensiva de la ciudad de Cartagena y del Mediterráneo.

Por su similitud con el edificio objeto del presente proyecto fin de máster, contactamos con la responsable de recursos humanos y administración del consorcio Cartagena Puerto de Culturas. El motivo era conocer cuál había sido la gestión y cuáles habían sido los trámites para poner en marcha una infraestructura turística en dicho edificio. Su respuesta fue que el Ayuntamiento de Cartagena había realizado una serie de trámites con el Ministerio de Defensa para que este último le cediese la gestión del Fuerte de Navidad durante un determinado número de años. Una vez firmado este acuerdo, ya podía ser gestionado por el Ayuntamiento de Cartagena, que a su vez, firmó otro acuerdo con el Consorcio Cartagena Puerto de Culturas para que gestionase dicho edificio para su explotación turística.

Llegados a este punto Cartagena Puerto de Culturas realizó tareas de adecuación, musealización, adecuación arquitectónica y rehabilitación en el Fuerte de Navidad. La diferencia con el proyecto que planteamos es la titularidad. En este caso la titularidad es pública, dependiente de la administración local, mientras que en nuestro caso sería iniciativa privada (11).

Otro paso importante fue el dado con la constitución en el año 2008 de la fundación del Teatro Romano de Cartagena, de la cual fueron socios la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, el Ayuntamiento de Cartagena y la Fundación Cajamurcia.

Con este tipo de gestión observamos un caso de titularidad mixta, tanto privada como pública (12). Para que el presupuesto fuese cubierto se aprovechó la “obligación” que tienen las Cajas de Ahorros de ceder parte de su presupuesto en obras de carácter social o de desarrollo (13). Una vez constituida la fundación se dieron pasos para la recuperación del Teatro Romano y su explotación junto al Museo del mismo nombre, recuperando a su vez, el Palacio Pascual de Riquelme, edificio modernista que sirvió como sede del Museo. Otras empresas privadas se unieron al proyecto colaborando anualmente. Todo este conjunto pasó a ser gestionado por el Consorcio Cartagena Puerto de Culturas mediante convenio de colaboración con la fundación.

El ejemplo más reciente de recuperación de patrimonio y posterior explotación turística es el del Barrio del Foro Romano ubicado en el popular “Molinete”. Con este proyecto gestionado por Cartagena Puerto de Culturas se ha recuperado y musealizado el conjunto termal y varios espacios públicos ubicados en el foro en época romana.

2.1 Estudios sobre recuperación patrimonial y desarrollo económico-turístico.

Una vez analizados los precedentes con los que contamos en la ciudad de Cartagena sobre recuperación de edificios históricos y posterior puesta en valor turístico de los mismos, enumeremos cuáles son las conclusiones que se han obtenido de diferentes estudios llevados a cabo por estudiosos y profesionales acerca de la viabilidad de llevar a cabo este tipo de iniciativas. Sería interesante conocer cuál es la tendencia mayoritaria que siguen arquitectos, economistas y profesionales de todos los sectores que tengan algo que decir en este tipo de desarrollo.

En este sentido y según un estudio realizado por la **Universidad Complutense de Madrid** en el que se llega a la conclusión de que *“en el contexto de reestructuración económica en el que nos encontramos, el patrimonio cultural deja de contemplarse exclusivamente como legado histórico y actualmente sirve como recurso de desarrollo.”* Por tanto, se llega a la conclusión de que las iniciativas llevadas a cabo en relación con la recuperación de patrimonio histórico en ciudades con un alto porcentaje de edificios de este tipo, sirve para revitalizar económicamente estas urbes.

Se produce una unión entre patrimonio y turismo que cada vez se hace más importante. Los edificios históricos simbolizan gran parte del atractivo turístico y en ellos se centra el interés de la mayoría de visitantes que eligen este tipo de ciudades como su destino preferencial. (14)

En el mismo estudio se hace referencia a la idiosincrasia de este tipo de ciudades, que conjuntan una oferta enfocada al ocio y a la cultura en casi idénticas proporciones. Si extrapolamos esta información a la ciudad objeto de estudio, Cartagena, observamos que se cumplen estos requisitos.

En la ciudad de Cartagena se ha avanzado en los últimos años en este sentido puesto que a la oferta cultural e histórica, se está uniendo un tipo de turismo, el de congresos que posibilita la percepción de ciudad de ocio y de cultura. Atendiendo a esta premisa, sería recomendable que ocio y cultura fuesen los motores de desarrollo del turismo en la zona en los próximos años.

En el mismo estudio se advierte el crecimiento del turismo cultural y de ocio y la oportunidad de recuperar edificios de valor para potenciar los centros históricos de las ciudades que cuentan con esta ventaja. Se puede apreciar el escaso desarrollo turístico que se había llevado a cabo en la ciudad de Cartagena debido a su idiosincrasia militar e industrial, por tanto entendemos que existe una potencialidad de gran relevancia para

desarrollar técnicas que pongan en valor el gran patrimonio arquitectónico e histórico con el que cuenta la ciudad de Cartagena.

Se analiza en el estudio la variedad de las políticas llevadas a cabo en este tipo de edificios, desde el uso meramente urbanístico, hasta el turístico, objeto de este proyecto. El objetivo es que los edificios históricos pasen de ser únicamente contemplados y admirados por los visitantes, a ser también verdaderos dinamizadores de la economía de la zona. Es en este punto donde surge la problemática de cuidar estos valores para que no sean meramente productos, sino que también ayuden a que la ciudad goce de vitalidad y dinamismo. Por este motivo es importante tener en cuenta la gran cantidad de herramientas de conservación que existen para realizar estas propuestas de manera eficiente y sin dañar el patrimonio.

Este tipo de edificios tienen dos vertientes:

- Cultural, ya que sirven para conocer la realidad histórica de la zona.
- Económica, ya que sirven para desarrollar productos turísticos que revitalicen el territorio.

Los elementos históricos sirven para crear un sentimiento de cultura en las ciudades que lo atesoran y en el caso de la batería objeto de estudio en este proyecto, sirve como motor de un tipo de valor cultural que muestra a los ciudadanos y visitantes un aspecto importantísimo del patrimonio. A su vez, esta batería, puede ayudar a crear una nueva oportunidad de desarrollo que favorezca la unión entre cultura y conocimiento del valor arquitectónico, con desarrollo de la zona poniendo en valor un tipo de recurso desconocido hasta la fecha.

Para llevar a cabo esta propuesta es indispensable tener en cuenta la realidad social, puesto que estos valores forman parte del ideario colectivo de la zona, por tanto es importante respetar esa importancia que percibe la población y aunar respeto con desarrollo turístico. Quizás sería acertado denominarlo como desarrollo turístico y social, puesto que ambos objetivos se deben tener en cuenta.

Generalmente se han venido desarrollando técnicas para convertir este tipo de edificios en verdaderos exponentes de la cultura de la zona, sin embargo el uso turístico también es susceptible de ser desarrollado en las ciudades que cuenten con este tipo de edificios.

Extrapolando esta premisa a la batería de costa de Cala Cortina, consideramos que se podría llevar a cabo una recuperación de la misma, con un posterior reclamo del edificio como bastión cultural. Sin embargo también cabe la posibilidad de recuperar dicho edificio y convertirlo en dinamizador de la economía gracias a la instalación de una empresa turística en la batería. Esta última posibilidad es la que consideramos más acertada para desarrollar en el presente proyecto.

En este estudio observamos que se hace referencia a la todavía escasa y poco generalizada recuperación urbana en España de edificios históricos para su potenciación turística y cultural. En general, se encuentran poco aprovechadas las oportunidades que

ofrecen las ciudades históricas españolas. Existen pocas iniciativas relevantes en materia de colaboración y financiación de este tipo de proyectos, debido a que los ayuntamientos se encuentran en este sentido, con trabas de administraciones superiores como pueden ser las comunidades autónomas, el estado o, actualmente, la Unión Europea.

Las iniciativas más relevantes parten de ciudades como Tarragona o Santiago de Compostela, entre otras, que además cuentan con la ayuda de múltiples administraciones. Por otro lado existe la figura de los Paradores Nacionales de Turismo, auténtica iniciativa pionera en recuperación de valores culturales y posterior aprovechamiento de los mismos como focos turísticos.

A pesar de que en ocasiones se ha cuestionado esta iniciativa, lo cierto es que en ciudades como Cuenca o Zamora, se ha convertido en un elemento que ha cualificado la oferta turística de la zona y que ha atraído a las ciudades diferentes elementos culturales que, quizás de otra forma, no hubiesen sido posible congregarse. Otro de los aspectos que debemos tener en cuenta y que aparece en este estudio de la Universidad Complutense de Madrid, es el hecho de que diferentes cadenas hoteleras han ubicado sus instalaciones en edificios de gran singularidad histórica y cultural.

El hecho de que cadenas hoteleras de gran relevancia internacional como Meliá o ITT-Sheraton hayan llevado a cabo este tipo de iniciativas, nos ofrece una pista clave para pensar en la posibilidad de crear una empresa turística hotelera en la batería de costa de Cala Cortina. Se hace referencia a la atracción de clientes a estos hoteles debido a la singularidad del edificio.

En este momento no sólo influye el hecho de contar con un hotel de garantías a ojos de los posibles turistas, sino que también se deciden por un hotel en concreto por el valor añadido de la importancia y singularidad del edificio en el que se instala el mismo. Esta singularidad de la batería de costa de Cala Cortina es la que debemos aprovechar para ubicar en la misma una empresa hotelera que aúne conservación del patrimonio histórico-cultural relevante, conservación de los atractivos medioambientales y dinamización económica del sector en la ciudad de Cartagena.

En nuestro caso no sería necesario contar con una gran empresa hotelera que se hiciese cargo de la gestión del hotel, sino que a diferencia del ejemplo anteriormente comentando, sería llevado de forma particular. Lo realmente importante es el hecho de constatar que existen iniciativas que avalan la conveniencia de desarrollar este tipo de proyecto, sea cual sea la forma en la que se desarrolle la actividad.

Se observa que en el pasado ha habido reticencias a la hora de favorecer este tipo de iniciativas por parte de gestores culturales. Éstos, tenían un punto de vista diferente al de los empresarios, centrados en obtener beneficios a partir del desarrollo económico. Actualmente y en el contexto económico y social en el que nos encontramos, se hace indispensable contar con este tipo de iniciativas que dinamicen el entramado empresarial, siempre que se cuente con la protección de los edificios donde se plantee la

acción económica. En definitiva, *“el patrimonio deja de percibirse como una fuente de gastos y se plantea un aprovechamiento como recurso productivo”*.

Analicemos ahora un estudio realizado por la **Escuela Universitaria de Turismo de Murcia** (15). En el mismo se plantea la revitalización de ciudades históricas con fuertes procesos de industrialización en el pasado. La vía para conseguir esta revitalización pasa de forma obligatoria por el Turismo.

Consideramos interesante detenerse en este estudio, debido a que la ciudad de Cartagena, como hemos comentado en otros apartados, siempre ha gozado de gran relevancia industrial. Otro factor relevante es el hecho de que actualmente, y desde hace unos años, se tiende a dar un giro hacia el turismo en la ciudad. Sin dejar a un lado la importancia industrial se han puesto en valor los atractivos turísticos y en referencia a nuestro proyecto, el hecho de revitalizar la batería de Cala Cortina como empresa turística, ayudaría a este objetivo de cambiar la actividad turística en la ciudad.

Uno de los aspectos a tener en cuenta según dicho estudio es el hecho de que las personas tradicionalmente emigraron a zonas del extrarradio de las ciudades por su comodidad para vivir lo que provocó que el desarrollo económico en ocasiones tendiese a revitalizar dichas zonas y los cascos históricos o las zonas con valores culturales quedaron abandonados a su suerte. Por ello se plantea la recuperación de edificios históricos, puesto que los visitantes y los propios ciudadanos comprenden que estos edificios son los verdaderos motores para comprender la idiosincrasia de la zona y, por tanto, cada vez que se interesa un mayor número de personas por estos bastiones culturales, todos ellos pasan a ser potencialmente motores turísticos.

La Batería de Cala Cortina, a pesar de no estar en el centro histórico de la ciudad de Cartagena, sí que constituye un elemento que ayuda a comprender parte de la historia de la ciudad, por lo que será clave para atraer a numerosos visitantes interesados en la historia del lugar. Es en ese momento en el que consideramos que debe estar preparado para ofrecerles conjuntamente historia y atractivo cultural junto a desarrollo turístico.

El documento plantea la duda de cómo revitalizar los centros de las ciudades históricas. En nuestro caso, sería recuperar y potenciar económica y turísticamente la Batería de Cala Cortina, para que se produzca un efecto que repercuta en la potenciación del sector turístico de la ciudad de Cartagena.

Ofrece una solución, que pasa por subordinarse a los elementos presentes y convertirlos en dinámicos económicamente. En el caso de la batería de Cala Cortina, correspondería subordinarse a la legalidad vigente que rige la misma y a la posterior potenciación económica con la creación de una empresa hotelera.

Advierte que realizando este tipo de iniciativas, las zonas en las que se desarrollan estas actividades recuperan el interés de los habitantes de la zona y, al mismo tiempo, atraen a visitantes. Además, se crean infraestructuras necesarias que solicita la ciudadanía o las

personas que visitan la ciudad. Entendemos esto último como una oportunidad de dinamizar la zona una vez que se crean elementos interesantes para la población.

Se plantea un problema a la hora de establecer fórmulas de éxito para que la instalación de nuevas infraestructuras gocen de aceptación entre la población. El estudio concluye que no son válidas las mismas actuaciones para poblaciones diferentes, puesto que cada ciudad o pueblo cuenta con su propia idiosincrasia y el propio parecer de sus ciudadanos. Se hace referencia a la creación en el año 1998 de un plan de dinamización de la actividad turística en la ciudad de Cartagena que incluye entre sus objetivos el de la puesta en valor y posterior uso turístico de recursos turísticos.

En relación a nuestro proyecto, entendemos la batería de Cala Cortina como un recurso turístico potencial, susceptible de ser adaptado para su posterior uso turístico.

Otro estudio de la **Universidad de Barcelona**, titulado “Patrimonio, Turismo y Desarrollo Local: Situación y Perspectivas” (16), expone en primer lugar la importancia económica y social del Turismo a nivel mundial. Indica que el patrimonio está siendo mostrado a la sociedad de forma innovadora, lo que hace que dichos recursos lleguen a sectores cada vez más numerosos.

La recuperación del patrimonio con fines turísticos supone una forma de turismo cultural, puesto que las personas que visitan un museo o utilizan un servicio hotelero en un marco de tanta magnitud como un edificio histórico también disfrutan de este tipo de turismo. También sería denominado turismo patrimonial, cuando los visitantes acuden a edificios militares, civiles, religiosos, industriales o históricos.

Hace hincapié en la importancia del cliente, máxime en este tipo de visitante, que se decide por un tipo de turismo, en el que la satisfacción del cliente cobra especial relevancia. El estudio indica que el patrimonio no tiene sentido si no es prestado a la sociedad, ya que actualmente, en el mundo globalizado en el que vivimos, las personas se interesan por este tipo de valores y éstos a su vez se convierten en atracción para la sociedad. Indica que la solución pasa por buscar un punto de equilibrio entre conservación y uso (Juan Tresserras, 2001).

El turismo cultural ofrece un valor añadido al destino, que se muestra a los clientes potenciales con parámetros de mayor calidad. Comprendemos que es más relevante para un turista alojarse en un hotel ubicado en un edificio de tradición histórica, sea cual sea su origen (militar, social, religioso, etc.), que hacerlo en un edificio de nueva construcción que en ocasiones no aporta un valor añadido al cliente. *“El patrimonio pasa de ser un recurso a convertirse en un producto capaz de generar riqueza y empleo, aunque es necesario poner una especial atención en su conservación y mantenimiento, así como garantizar el disfrute del mismo a la propia población residente”*.

Esta afirmación recogida en el estudio, si la extrapolamos al caso planteado, nos ofrece una información relevante. La batería de Cala Cortina, convertida en una empresa

hotelera, pasaría de ser un edificio histórico sin recuperar, a convertirse en una empresa cuidadosa del patrimonio y a la vez generaría riqueza para la zona de Cartagena. A la vez, ofrecería empleo a la población, ya sea local o de otras localidades.

Observamos la referencia e importancia de la sostenibilidad en este tipo de acciones, con el fin de preservar las necesidades de las generaciones futuras, que tienen derecho a disfrutar de los valores con los que contamos en la actualidad, en las mejores condiciones posibles. En este sentido, el proyecto para la batería de Cala Cortina, buscaría ser sostenible y cumplir con todos los requisitos que recaen sobre el edificio y que están recogidos en diferentes leyes.

Por otro lado, este tipo de iniciativas no buscan convertirse en elementos referentes del turismo en las localidades donde se ubican, a pesar de que podrían serlo, sino que el objetivo es que se conviertan en elementos dinamizadores del sector turístico en particular, y de la economía en general de las ciudades o pueblos. En ocasiones, además, pueden ir destinados a un sector del turismo en particular, por lo que cubren un nicho de mercado que en ocasiones no estaba desarrollado.

El turismo necesita de este tipo de edificios históricos para crecer, ya que en ocasiones se crean elementos nuevos que hacen que la sociedad se sienta orgullosa de lo propio, por lo que cumple diversos papeles dentro de la sociedad. Realizar este tipo de iniciativas logra objetivos económicos, principal meta de todo negocio empresarial, pero también objetivos sociales, en el momento que se recupera un valor-testigo de la sociedad local donde se ubica ese patrimonio y la población se siente orgullosa de dicha recuperación. Además se produce un efecto de llamada entre personas que valoran este tipo de iniciativas de recuperar edificios históricos, lo que se conoce como boca-oreja.

Es interesante también el caso de los **Paradores de Turismo en España** (17). Este tipo de iniciativa muestra la gran importancia y auge que está cobrando la recuperación de los edificios históricos como empresas hoteleras. Este fenómeno está extendido por toda Europa y nos muestra la gran conexión existente entre patrimonio cultural y turismo. Se analizan las diferencias entre este tipo de iniciativas en España, respecto del resto del continente europeo y muestra que la diferencia se halla en la iniciativa de Paradores de España. Observa que la cadena hotelera ha recuperado una gran cantidad de castillos, palacios y conventos de gran valor histórico-artístico.

Además de la creación de empresas en estos edificios tan singulares y el posterior beneficio económico que ello reporta, se ha creado una política de empresa basada en el respeto a los bienes culturales, a la preservación del patrimonio histórico y cultural como fuente de riqueza turística y social. Esta forma de proceder es una de las señas de identidad de la cadena hotelera, lo que también demuestra la diferencia entre dirigir un hotel usual, y dirigir un hotel ubicado en un enclave de tanto valor.

También sería interesante analizar otro estudio que muestra la **relación turismo-economía en las ciudades históricas de España** (18). Se ha llegado a la conclusión de

que en ocasiones, las ciudades históricas cuentan con grandes dificultades de desarrollo urbano en sus centros históricos, debido a la gran cantidad de patrimonio con el que cuentan en reducidos espacios físicos. La comercialización de estos espacios como reclamo turístico, aporta un desarrollo económico y social a las ciudades que de otra forma no podría haber sido obtenido. Por un lado se preserva el patrimonio histórico y cultural y, por otro, se produce un desarrollo económico resultante de la gran cantidad de personas que acuden a disfrutar de este tipo de infraestructuras turísticas.

Se advierte también que debido a la decadencia del turismo de sol y playa o la mayor competencia de otros destinos, unido a una mayor red de comunicaciones, a la aparición de un tipo de turista más interesado por la cultura, están fomentando el desarrollo de otro tipo de potencialidades turísticas que puedan atraer a este tipo de turista.

En los últimos años, los cascos históricos de las ciudades han vivido un proceso de despoblamiento debido al traslado de gran parte de su población a otras áreas de las ciudades, principalmente los ensanches y los barrios periféricos, lo que ha provocado que el desarrollo social y económico de los centros de las ciudades haya quedado bastante estancado. Este proceso se puede revertir si se potencian los elementos culturales y patrimoniales como atractivos turísticos. Esto es realmente costoso, pero el resultado es la obtención de un nuevo producto turístico que dinamizará la economía de la zona y corregirá el estancamiento social provocado por la despoblación.

Cuando se recupera la imagen de la zona con la incorporación de estos atractivos como valores turísticos, se produce un efecto dinamizador que atrae nuevas inversiones y recupera el atractivo a ojos de la población, que posiblemente se plantee vivir de nuevo en el centro histórico de su ciudad.

Una vez se han logrado recuperar estos edificios históricos como valores turísticos que garanticen el desarrollo económico de la zona, debemos plantearnos la creación de una imagen de marca que sitúe nuestra ciudad en los mercados nacionales e internacionales. Sólo de esta manera atraeremos a un gran número de turistas. Existen tres ciudades: Salamanca, Toledo y Ávila, que han recuperado el patrimonio de sus ciudades de manera satisfactoria, lo que les ha valido para contar con la declaración de Patrimonio de la Humanidad, si bien las tres no gozan de las mismas llegadas de turistas al año.

Esta oscilación entre unas ciudades y otras, que aparentemente han conservado correctamente sus valores, se debe principalmente a dos factores:

- Creación de una imagen de marca
- Buenas comunicaciones

A pesar de contar con atractivos turísticos de primer orden y de haber hecho un gran trabajo en materia de conservación y dinamización económica y social, necesitamos una política de promoción todavía más importante. Esta política de promoción conseguirá que nuestro destino se encuentre en todos los circuitos turísticos, tanto nacionales como extranjeros.

Es importante crear una imagen de marca que represente a nuestra ciudad a ojos de los potenciales turistas y visitantes. Esta imagen de marca es con la que venderemos nuestro producto en los principales mercados. Es de vital importancia para que los turistas, nada más ver uno de los atractivos de una ciudad cualquiera, le venga a su mente de que ciudad se trata.

Es relevante también contar con infraestructuras adecuadas que garanticen la correcta acogida de los turistas que puedan llegar a la ciudad. En ocasiones, ciudades como Toledo o Ávila, sufren un proceso de congestión en las calles donde se ubican los principales reclamos turísticos. Por tanto lo correcto sería contar con vías que posibiliten la afluencia ordenada y sencilla de los visitantes.

Generalmente, el tipo de turista que acude a las ciudades históricas, está caracterizado por viajar los fines de semana o en los meses de verano y por medio del automóvil familiar. Otro tipo de turista sería el que acude en grupo, ya sea escolar, religioso o de la tercera edad. También predomina el excursionista sobre el visitante, debido a que estas ciudades se encuentran cercanas a Madrid, nudo de comunicaciones y mercados, lo que provoca “una correlación positiva entre proximidad al mercado y porcentaje de excursionistas sobre el total de visitantes”.

La siguiente conclusión de este estudio sería que el número de hoteles crece en momento de expansión o crecimiento económico, mientras que se estanca o decrece en momentos de recesión. No obstante, el aumento de visitantes a las ciudades históricas, hace que la oferta hotelera crezca, por lo que se construyen nuevos hoteles.

Se ha observado que la construcción de estos hoteles, se ha desarrollado en espacios cercanos a centros históricos o artísticos o en los propios edificios históricos rehabilitados. Los objetivos que se buscan con la ubicación de una empresa hotelera en un edificio histórico son los siguientes:

- Ventaja de localización
- Alojamiento en inmuebles singulares
- Escenarios singulares, próximos a los lugares visitables

En relación al propósito del presente trabajo, obtenemos información bastante concluyente:

“Las estrategias empresariales de localización generan impactos relevantes en el desarrollo de los cascos históricos, porque al utilizar edificios en desuso en proceso de degradación, favorecen la conservación y la recuperación del patrimonio, además de dinamizar el tejido económico.”

Se advierte de que existen varios factores que frenan esta forma de proceder:

- En ocasiones, situar hoteles en los cascos históricos de las ciudades resulta complicado debido a la gran cantidad de peatones que pasan por las calles, lo

que dificulta la llegada en coche de los turistas. Este problema es común en ciudades históricas de pequeño tamaño y que cuentan con calles estrechas.

En relación al objetivo planteado, este problema no influiría en el desarrollo de la actividad turística de nuestro hotel.

- La dificultad y complejidad de los trámites que se deben llevar a cabo para que las administraciones permitan la rehabilitación y concedan licencias de obra en los inmuebles. Esto se une al elevado precio del suelo en estos enclaves históricos.

Este fenómeno ha frenado a gran cantidad de empresarios atraídos por la creación de una empresa hotelera en este tipo de edificios. Por tanto el trabajo que se ha de desarrollar es el de obtener acuerdos entre las administraciones y el empresariado para que se asocien las políticas de desarrollo turístico, con las políticas urbanas. El beneficio económico recaería, como no podía ser de otra forma, en el empresario que abre su negocio, pero también beneficiaría a la ciudad o población en la que se localice. El turismo crea potencialidades que hacen atractivas las ciudades a ojos del visitante, por tanto se deben aprovechar todas las técnicas que tengamos en nuestra mano para obtener beneficios económicos y sociales.

Otro de los factores a tener en cuenta es el de intentar crear lazos de colaboración entre las administraciones y la iniciativa privada, para que se formen acuerdos financieros que reduzcan la carga económica que supone la creación de un establecimiento hotelero o empresa turística de cualquier índole en un edificio de singularidad histórica y cultural. Este factor, y más en momentos de crisis económica como la que vivimos actualmente, es esencial para la puesta en marcha de este tipo de negocios.

Por tanto se deben buscar todas las vías posibles para que la ejecución de este tipo de proyectos no se pierda y podamos contar con dos objetivos: Por un lado se rehabilita un edificio histórico de relevancia social e histórica y, por otro, se crea una empresa que aumenta la oferta hotelera en una determinada ciudad y dinamiza el sector en la misma, atrayendo a nuevos inversores interesados en potenciar los atractivos del lugar.

Es importante analizar la **función social del patrimonio histórico** (19). La recuperación del patrimonio, ya sea religioso, militar, popular o de cualquier índole mueve importantes cantidades de turistas, lo que supone la puesta en marcha de nuevos recursos económicos.

Este tipo de actuaciones no sólo se concretan en las grandes ciudades, ni en zonas con encanto, sino que se pueden manifestar en ciudades o zonas de toda la geografía, que cuenten con manifestaciones históricas que puedan ser susceptibles de ser recuperadas para posteriormente ser ofrecidas a potenciales visitantes.

Las comunidades autónomas han realizado un importante trabajo, un gran esfuerzo económico para ayudar a que estas propuestas sean realizadas, ya que suponen un

beneficio para la población. Además, en muchos casos, cuando se pone en marcha un nuevo negocio turístico, inmediatamente surgen otros complementarios que aumentan la oferta, lo que al mismo tiempo logra que la población de la zona donde se instala, obtenga trabajo en este tipo de negocios. Este tipo de sinergias son bastante comunes dentro del empresariado turístico.

En ocasiones, la creación de este tipo de negocios se desarrolla en poblaciones dedicadas exclusivamente al sector primario, lo que logra que al crearse nuevas empresas dedicadas al sector servicios, se produzca un efecto por el cual la población se distribuye entre diferentes sectores, y al mismo tiempo crecen las economías locales. Además, la recuperación del patrimonio histórico contribuye decididamente a la evolución de la sociedad y a la creación de una cultura de propiedad y de orgullo de la población local y, al mismo tiempo de turistas que a la vez que consumen servicios turísticos, disfrutan de la importancia de estos edificios tan singulares.

Como observamos, la relación entre lo planteado y el propósito del presente trabajo es bastante cercana, ya que la recuperación del patrimonio, en nuestro caso militar, ofrecería un nuevo elemento dinamizador de la economía local. A pesar de que la ciudad de Cartagena es una urbe de tamaño medio, con casi 220.000 habitantes (20) y en la que la economía industrial y naval es de gran importancia, actualmente se ha tendido, entre otras formas, a la puesta en valor de todo su patrimonio histórico, para de este modo crecer dentro del sector turístico.

La recuperación de la batería de Cala Cortina y su posterior puesta en marcha como hotel, supondría un elemento más para ampliar dicho sector en nuestra ciudad. Además, se haría de forma sostenible, lo que conseguiría que los diferentes organismos apoyasen decididamente la puesta en marcha de esta empresa turística.

El patrimonio industrial también ha sido susceptible de ser potenciado como recurso turístico. Este tipo de puesta en valor nació en el norte de Europa y en algunos de los países más industrializados del continente. En la actualidad se han desarrollado acciones en este sentido en otros países, entre ellos España, como veremos más adelante con el patrimonio industrial minero.

Se han creado una serie de infraestructuras turísticas como pueden ser museos, centros de interpretación o centros culturales en instalaciones que anteriormente eran fábricas. Gracias a este tipo de iniciativas se ha desarrollado un nuevo concepto de turismo, el turismo industrial (21).

El turismo industrial atrae a cantidades de visitantes interesados por conocer las peculiaridades de nuestro pasado, referentes a este sector tan importante para la economía. Se trata de un ejemplo más de la capacidad que tiene el turismo como elemento revitalizador de zonas, que por su abandono o cese de actividad, se encuentran sin utilidad para la sociedad.

El turista o visitante disfruta de una situación que puede ser variada, dependiendo del tipo de empresa turística ubicada en este tipo de patrimonio. Como hemos comentado anteriormente, la utilidad puede ser variada, ya que las infraestructuras industriales dan lugar a la instalación de empresas de todo tipo, gracias al tamaño de estas instalaciones.

Es importante señalar que no es relevante el hecho de que el patrimonio signifique belleza, como pueda ser un edificio de gran singularidad arquitectónica, sino que a ojos del turista, se basa en todo aquello que sea testimonio de la sociedad e historia de un determinado lugar.

Esto, nuevamente, abre un amplio abanico de posibilidades a la hora de que los posibles empresarios interesados en este tipo de patrimonio, constituyan empresas turísticas en sus instalaciones. No existe la posibilidad de rechazar la implantación de una empresa turística por el hecho de ser un vestigio industrial.

Este tipo de patrimonio se ha utilizado como empresa turística desde tiempos muy recientes, debido a que la mayoría de los conjuntos industriales han sido utilizados recientemente.

Una vez analizadas las características de la utilización de este tipo de patrimonio como recurso empresarial, veamos algunos ejemplos en este sentido. La reutilización del patrimonio industrial comienza alrededor de los años setenta del siglo XX. Se celebraron una serie de conferencias sobre dicha temática, la primera de ellas en el año 1973 en la ciudad inglesa de Ironbridge, de carácter internacional. Esta conferencia dió lugar a la creación de The International Comitee for the Conservation of the Industrial Heritage (en adelante TICCIH).

La siguiente conferencia que impulsó esta serie de iniciativas fué celebrada en 1975 en la ciudad alemana de Bochum y posteriormente se celebró otra en 1978 en Suecia. Esto posibilitó que el comité TICCIH se extendiera por toda Europa y que se celebrasen conferencias sobre conservación y aprovechamiento del patrimonio industrial en diferentes ciudades europeas cada tres años.

En España se han venido celebrando diferentes conferencias en este sentido, ejemplo de ello es el VII Congreso Internacional TICCIH celebrado en Madrid en 1992 o sobre Gestión del Patrimonio Industrial en Bilbao en el año 2001.

Existen diferentes ejemplos de recuperación industrial y aprovechamiento turístico en España, siendo pionera en este sentido Cataluña. Ejemplo de ello es el Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña, ubicado en Tarrasa en el antiguo Vapor Aymerich, Amata y Jover. Se trata de una extensa red de museos, un total de dieciséis, que pretenden mostrar todo el proceso industrial desarrollado en Cataluña. Ejemplos de ellos son los basados en:

- Museo del Ferrocarril
- Museo del Papel
- Museo del Cemento

- Museo del Corcho

Esta iniciativa llevada a cabo en Cataluña se trata de una de las más importantes de Europa, debido a la gran importancia de los vestigios musealizados y la dispersión territorial que abarca.

Como sede del museo se recuperó una antigua fábrica textil de estilo arquitectónico modernista ubicada en la ciudad de Tarrasa. Este ejemplo nos muestra la conjunción de patrimonio industrial, patrimonio modernista y reutilización como empresa turística, en este caso un museo.

Otros ejemplos, tanto en España como en el resto de Europa, de recuperación de edificios industriales como empresas turísticas son los siguientes:

- Antigua harinera de les Corts, en Barcelona, hoy sede de un centro cultural.
- Fábrica Hispano Olivetti, en Barcelona, hoy sede de un centro comercial.
- Antigua estación ferroviaria de 1830, en Manchester, hoy sede del Museo de la Industria y la Ciencia.
- Museo de la Industria de Westfalia, ubicado en una antigua industria de la cuenca del Ruhr. Se trata de la sede principal de una serie de museos ubicados por toda la geografía de esta zona minera de Alemania, entre los que destacan el museo del Ferrocarril, el museo industrial del Rin o el Museo de la Electricidad.
- Eco museo de Bergslagen, Suecia. Se basa en el agua, el hierro y los bosques, tres aspectos que posibilitaron la revolución industrial en el país escandinavo.
- Château de la Verrerie, vieja fábrica real de vidrio, establecido en Francia en el año 1973, convirtiéndose en uno de los primeros ejemplos de recuperación de este tipo de patrimonio.
- Museo de Völklingen, ubicado sobre una antigua planta siderúrgica en la pequeña ciudad de Völklingen, Alemania.
- Museo de Verla (Verla Tehdasmuseo), ubicado sobre una antigua fábrica de papel, en Finlandia.
- Fábrica Casarramona, hoy sede del centro cultural Caixaforum en Barcelona y muestra de parte de los vestigios modernistas de la ciudad.

Otro de los aspectos relevantes ha sido la unión del patrimonio y su entorno, recuperando para la sociedad un entramado de grandes dimensiones. Ejemplo de ello son los denominados eco museos, que unen recuperación del edificio y el entorno inmediato. Esta figura es la más extendida dentro de la recuperación del patrimonio industrial.

Entre las ventajas más relevantes a la hora de plantear la ubicación de una empresa en las instalaciones industriales, encontramos la posibilidad de dinamizar áreas que han ido perdiendo peso debido al proceso desindustrializador. La pérdida de empleos en la zona se subsana en parte con la apertura de este tipo de empresas.

En definitiva, la mayoría de empresas ubicadas en este tipo de edificios patrimoniales son museos, que han conseguido revitalizar zonas degradadas debido al cese de la actividad, y que han creado sinergias importantes empleando a gran parte de la población de la zona. También se han abierto posibilidades a crear un nuevo producto turístico que atrae a un número de turistas cada vez mayor.

En relación a lo planteado en el presente trabajo, nos sirve para valorar que la finalidad es la conservación del patrimonio y su aprovechamiento como empresa turística, ya sea pública o privada. El tipo de patrimonio en sí, no es relevante a la hora de plantear o rechazar un proyecto de este tipo.

2.2 Planes especiales: Casos relevantes en España.

Es interesante analizar los diferentes planes de recuperación patrimonial y cultural en otras ciudades de la geografía española y su posterior explotación turística. Para ello definamos los planes de dinamización turística como actuaciones que provocan el desarrollo económico y turístico en aquellos lugares donde se desarrollan.

Se entienden necesarios debido a la obligación de cambiar un modelo turístico en algunos casos agotado por su sobreutilización y debido a esto, se buscan nuevas estrategias que redefinan el mapa turístico en las ciudades donde se aplican. Para que estos planes no fracasen, no se deberían producir diferencias entre los objetivos planteados y las iniciativas que se tomen posteriormente y se debería realizar un conjunto de propuestas que agrupen los objetivos sociales, ambientales y económicos.

En opinión de una parte considerable de expertos, el modelo económico nacido en España en los años ochenta y primeros años de los noventa está agotado, debido al “crecimiento económico indiscriminado en el que se basaba” (21). Considera que la oferta turística entró en una etapa de envejecimiento prematuro debido a la no renovación de infraestructuras y a no fijar estándares de calidad.

En los años noventa se produce un nuevo crecimiento del sector turístico que sitúa a España como el segundo destino turístico mundial y también como segundo país en ingresos por Turismo. Estos objetivos fueron posibles gracias a diferentes planes económicos para el desarrollo turístico que se implantaron en nuestro país. Destacan el Plan Futuro y el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (en adelante PICTE). Estos planes de desarrollo responden a una política de calidad, creando nuevos productos que fomenten la demanda y para originar una excelencia notoria en los destinos turísticos (22).

El Turismo es un sector que no sólo se mide por las actividades propias, sino también por los beneficios e inversiones que crea en otros sectores relacionados con su actividad. Por tanto cuidar el sector turístico e idear planes para la reactivación económica, para mejorar las infraestructuras ya existentes o para crear nuevas instalaciones que mejoren la oferta y la calidad de los servicios ofrecidos se antoja indispensable para que el sector no se estanque. Por ello es interesante conocer qué iniciativas se han tomado en otras ciudades españolas para ampliar o mejorar los atractivos del sector.

Entendemos que estas iniciativas, aunque apoyadas por las administraciones, también pueden ser de iniciativa privada, como sería nuestro caso. Cuando se habla de crear nuevas instalaciones, nuevos servicios que apoyen a los ya existentes, estamos refiriéndonos a oferta turística complementaria. Esta oferta juega un papel muy importante puesto que ofrece a los potenciales visitantes una “abanico” más amplio para poder decidir entre los diferentes servicios:

“La diversificación del producto turístico tiene su base en la oferta complementaria, siendo ésta precisamente una de las causas principales de la crisis existente en el sector por su debilidad o desfase, pero también puede constituirse en la salida de la misma al provocar nuevos productos turísticos” (23).

Pero volvamos a los planes de dinamización turística, ya que con el Plan de Excelencia y Dinamización Turística (en adelante PEDT), se cumplen algunos de los objetivos que buscamos en el presente trabajo fin de máster, puesto que busca la participación de diferentes administraciones y la coordinación entre estas y la iniciativa privada. Con estos planes especiales se cumplen varios requisitos, entre los que destacamos (21):

- Incorporan en algunos casos una visión de intervención estratégica en el territorio.
- Fomentan la aplicación de instrumentos de planificación orientados, vinculados a políticas de renovación de destinos turísticos maduros y desarrollo de áreas turísticas emergentes.
- Impulsan el principio de corresponsabilidad en la intervención de los diferentes niveles administrativos, mediante financiación entre partes asumida en los respectivos convenios.
- Propician la aparición de nuevas fórmulas organizativas y objetivos de la gestión turística local.

Volvamos al PICTE, ya que supuso renovar los objetivos planteados en el Plan Futures y además cubrió estratégicamente el periodo entre los años 2000-2006 con nuevas propuestas e iniciativas. Con este plan se colabora estrechamente entre la administración central y las comunidades autónomas y los ayuntamientos, siendo éstos últimos los verdaderos protagonistas, pues son los que lideran los planes de calidad en el Turismo (24).

Como objetivos básicos de los PICTE están los siguientes:

- Puesta en valor y uso turístico de recursos.
- Estudio y diseño de políticas y estrategias de producto, precio, promoción y comercialización.
- La creación de nuevos productos basados en la explotación innovadora de recursos en sintonía con la preservación del medio.
- La articulación de los recursos, servicios y oferta turística como producto y su integración en el destino.

- El fortalecimiento e integración del tejido empresarial mediante el fomento del asociacionismo, el asesoramiento y apoyo a las empresas.

De entre estos objetivos destacaríamos el punto primero y el tercero. El primer punto, porque se basa en políticas que toda empresa debe realizar. Consideramos que cualquier negocio debe analizar el producto, el precio, la promoción y la comercialización, es decir, realizar un marketing mix de la empresa.

El tercero punto se basa en “la creación de nuevos productos basados en la explotación innovadora de recursos en sintonía con la preservación del medio”, objetivo que cumpliríamos creando una empresa hotelera en una batería militar como la de Cala Cortina. Sería un proyecto novedoso que respetaría las políticas y las leyes que regulan el recurso y posteriormente crearía un nuevo servicio turístico para los potenciales turistas que decidiesen el mismo como destino en sus vacaciones.

Pasemos a analizar diferentes casos de recuperación patrimonial o de relación entre el turismo y la cultura en diferentes ciudades españolas.

2.2.1. Sevilla.

La ciudad de Sevilla guarda grandes ejemplos en materia de recuperación patrimonial y posterior explotación empresarial. Estos ejemplos han sido analizados y avalados por instituciones y organismo de distinta índole (25).

La explotación empresarial se basa en una relación entre el patrimonio y la potenciación turística de los recursos, tales como museos, palacios feriales y de congresos y arquitectura en hoteles. Esta potenciación nos muestra que el patrimonio cultural es un recurso que sirve para desarrollar acciones que generen empleo y riqueza.

En relación con nuestro proyecto, observamos que la creación de una empresa hotelera en la batería de Cala Cortina cumpliría esta premisa, adaptando y potenciando el valor patrimonial para posteriormente generar empleo, dinamizar el sector turístico y generar riqueza en la zona de Cartagena.

Advierte que para que un recurso patrimonial pueda convertirse en producto turístico, se deberían seguir las siguientes premisas:

- Identificación del recurso turístico
- Conservación y mantenimiento
- Creación de las condiciones que permitan la accesibilidad, el uso y la explotación.
- Creación del producto turístico
- Promoción y comercialización del producto turístico

Si extrapolamos estas tesis a nuestro proyecto, se deberían dar los siguientes pasos:

1. Identificar el recurso que queremos potenciar, que en este caso sería la Batería de Cala Cortina.

2. Conservar el mismo, realizando tareas de sostenibilidad que salvaguarden el edificio.
3. Realizar tareas de adecuación de los accesos y de señalización de la futura empresa turística.
4. Creación de nuestra empresa turística mediante la figura de un hotel. Puesta en marcha de un plan económico y un plan de marketing para promocionar el mismo y llegar a la mayor cantidad de turistas potenciales posible.

El estudio recoge que no debemos observar el patrimonio sólo de forma “elitista”, sino que también es susceptible de ser aprovechado económicamente. Este aprovechamiento económico del patrimonio sólo se puede desarrollar desde la realización de políticas de desarrollo turístico. Observa además que con la realización de estas iniciativas desarrollaríamos dos tipos de potenciación:

- Por un lado sería un proceso globalizador, mediante el cual venderíamos a un cliente global, potencialmente de cualquier lugar y que podría disfrutar de este atractivo.
- Por otro lado la población local y el patrimonio no se verían perjudicados puesto que se desarrollarían acciones sostenibles para conservar el patrimonio. Sería la unión de conservación y desarrollo, lo que generalmente se conoce como desarrollo sostenible de los recursos.

Es una política especialmente recomendable para ciudades con rico patrimonio y que cuentan con elementos susceptibles de ser potenciados turísticamente. Si podemos unir conservación y potenciación económica sin perjudicar dichos elementos patrimoniales, estamos ante una oportunidad de crecimiento para el sector turístico que este tipo de ciudades no pueden desaprovechar.

En ocasiones, la administración pública no es capaz de recuperar de forma sostenible todo el patrimonio con el que cuentan las ciudades, por lo que recurre a las propuestas de la iniciativa privada para formar un conjunto de acciones que posibiliten la recuperación de valores patrimoniales.

En este sentido y siguiendo este tipo de política, la batería de Cala Cortina sería gestionada por iniciativa privada, pero debería de contar con ayuda y colaboración de la administración pública. Con esta iniciativa se cumpliría el objetivo de recuperación de patrimonio y se diversificaría la oferta turística. Se conseguirían diversos objetivos que toda ciudad debe desarrollar para conformarse como un destino de calidad, en el que se respetan los valores culturales, pero que no deja de lado la utilización de los mismos como vertebradores de la actividad turística de la zona.

Cabe resaltar, que la adecuación del patrimonio como recurso turístico debe ser desarrollado por expertos que sepan intervenir adecuadamente en este tipo de edificios. De lo contrario no se conseguiría el objetivo de turismo sostenible y la actividad turística no se desarrollaría de forma adecuada. Debe haber un punto intermedio entre los que consideran la intervención turística como negativa para el patrimonio y los que

utilizan el mismo sin ningún tipo de respeto por salvaguardarlo. El punto intermedio sería la preservación cultural y el desarrollo turístico, teniendo en cuenta por igual ambos objetivos.

Entre las propuestas para acercar el patrimonio, convertido ya en recurso turístico, a los turistas, ofrece las siguientes recomendaciones:

- Accesibilidad al patrimonio.
- Aportación de las nuevas tecnologías para la promoción.
- Unión entre patrimonio cultural y patrimonio turístico.
- No dejar de incitar el consumo cultural.
- Segmentación de los diferentes tipos de turistas que eligen este tipo de productos turísticos.
- Concepto de “patrimonio atmosférico”. Consiste en entender que debemos vender toda la ciudad o la zona como un todo, aportando todos los valores de los que los turistas se pueden beneficiar, es decir, no vendiendo únicamente nuestro producto, sino ofrecer también los demás productos y servicios con los que cuenta la ciudad.
- Vender aquello que es exclusivamente patrimonial.
- Mejorar la accesibilidad.

El fenómeno que estamos estudiando, mediante el cual se recuperan edificios históricos y patrimonio cultural, se denomina “nuevo patrimonio”. Este nuevo patrimonio se puede desarrollar en ciudades de diferente dimensión, es decir, que no importa si es una gran urbe o una ciudad de tamaño medio. Este tipo de iniciativas, como es lógico, no necesitan ser desarrolladas en ciudades con grandes aglomeraciones de población, sino que su peculiaridad hace que potenciales turistas de diferentes puntos geográficos se sientan atraídos por los mismos.

En el caso de la ciudad de Sevilla, además de realizarse actuaciones en edificios de singularidad, se han analizado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta la ciudad para desarrollar un entramado turístico que haga crecer el sector. Por tanto estamos ante un ejemplo de cómo mejorar el sector apoyándose en el patrimonio y en su conversión como recurso turístico de calidad.

2.2.2. Plan estratégico de Ribera-Navarra.

Pasemos a analizar el plan estratégico de Ribera-Navarra a partir de la información que recoge el documento realizado por el Consorcio EDER sobre las actuaciones llevadas a cabo. El proyecto nace en el año 1993 de la mano de diferentes agentes sociales y económicos y el objetivo sería el siguiente:

“Ser un guión que permita a los agentes institucionales y sociales interpretar conjuntamente una misma obra, la del progreso, desarrollo y consolidación de la Ribera de Navarra como Comarca dentro del Valle Medio del Ebro, como segundo polo de actividad económica, cultural y social de la Comunidad Foral de Navarra, aspirando a constituir una realidad integrada, cohesionada, dinámica y con gran

proyección de futuro dentro de un marco geográfico privilegiado para el desarrollo” (26) y (27)

.Este plan fue desarrollado en diferentes etapas. En el año 1995 con la diagnosis técnica de la Comarca, en 1997 se establecieron las primeras comisiones técnicas del plan, en 1998 se definieron los primeros proyectos prioritarios, en el año 2000 se realizó una evaluación del plan y por último en el año 2001 se crearon ocho nuevas comisiones técnicas que aglutinasen información referente a toda la comarca.

Este plan permite establecer medidas referencia para acciones llevadas a cabo tanto por administraciones públicas como por iniciativa privada. Entre las comisiones técnicas establecidas para la toma de decisiones concernientes a los sectores en los que se pretenden establecer medidas encontramos las siguientes:

- Comisión de Medio Ambiente
- Comisión de Recursos Humanos
- Comisión del Sector Agroalimentario no Hortofrutícola
- Comisión del Sector Agroalimentario Hortofrutícola
- Comisión de la Industria No Agroalimentaria
- Comisión del Sector Turístico

En total se desarrollaron un total de 150 propuestas concretas para lograr los objetivos establecidos en el plan. Referente a la comisión del Sector Turístico, se fijó como prioridad el aprovechamiento de los recursos de potencial interés turístico de la Comarca en un factor de desarrollo y crecimiento económico. Para lograr este desarrollo y crecimiento económico se estableció como de especial importancia el hecho de definir cuáles serían los paquetes turísticos a promocionar, la creación y ampliación de infraestructuras turísticas y la preservación y valorización de los recursos. Todos estos objetivos se deberían cumplir minimizando los impactos ambientales en la zona.

Entre las medidas desarrolladas por la comisión, entendemos de relevancia para este proyecto las siguientes:

- Proyecto de rehabilitación y adecuación para fines turísticos del “Hábitat Troglodita” de Arquedas y Valtierra.
- Museo en el Palacio del Decanal.
- Implantación de una red de alojamientos rurales en el Valle del Aragón.
- Proyecto de rehabilitación del Castillo de Ablitas y creación de un centro multifuncional en el Castillo de Marcilla.
- Rehabilitación del recinto amurallado de Rada.

Tras las primeras iniciativas desarrolladas en el año 1997, en el año 2001 se estableció por medio de las diferentes comisiones técnicas una revisión de los objetivos planteados y se propusieron mejoras de los planes. Entre las medidas de la comisión turística se priorizó el hecho de fomentar los valores patrimoniales de la Ribera, se sensibilizó a la sociedad de la importancia del turismo como motor de desarrollo de la comarca y se

potenciaron los valores de la marca Ribera de Navarra. Entre las actuaciones a desarrollar tras el año 2001, encontramos las siguientes:

- Realización de un plan de calidad turístico para la Ribera, asentando el concepto global de Calidad en Destino de la Ribera.
- Fomento y apoyo de actuaciones especiales de reconversión de edificios singulares en alojamientos turísticos.
- Creación de una Mesa del Turismo de la Ribera, sustentada y liderada por el Consorcio EDER.
- Proponer un modelo de gestión de los recursos coordinado y participativo.
- Realización de una propuesta al Gobierno de Navarra para que establezca una línea de ayudas a la rehabilitación de edificios singulares como alojamientos turísticos.
- Finalización del programa de señalización de recursos turísticos iniciado por el Consorcio EDER y ampliación del mismo.

Destacaríamos por su importancia en relación a la temática de desarrollo de nuestro proyecto el punto número dos y el número cinco, debido a la coincidencia con el objetivo planteado en el presente trabajo, que muestra una similitud con el planteado debido a la reconversión de la batería de Cala Cortina (edificio histórico-militar de gran singularidad) como alojamiento turístico.

Como potencialidades del sector turístico dentro de la Ribera de Navarra encontramos el hecho de contar con el 85% de los enclaves naturales declarados en la Comunidad de Navarra, cuenta con un clima de excelentes condiciones durante gran parte del año. Además, cuenta con un patrimonio cultural e histórico de gran calidad y variedad, un patrimonio festivo y tradicional de gran relevancia y gastronomía de calidad.

Por otro lado, entre los aspectos negativos con los que cuenta la zona, destacaríamos el hecho de no contar con una oferta turística específica, las limitadas infraestructuras de alojamiento y restauración, existe una mayor dotación de establecimientos de baja categorización que de nivel medio o alto.

Con todos estos datos cabe resaltar que resulta importante adaptar los recursos existentes en recursos turísticos para el crecimiento del sector en la zona. Por otro lado sería importante reforzar los recursos turísticos ya establecidos.

El estudio concluye señalando que el sector turístico debe ser el sector emergente en la comarca de la Ribera de Navarra y que debe ser el que mayor protagonismo tenga en el futuro. El sector turístico deberá crear valores que potencien zonas de escasamente desarrolladas.

2.2.3. Calviá (Mallorca)

A continuación pasemos a analizar las iniciativas llevadas a cabo en el municipio de Calviá, situado en las Islas Baleares, concretamente en la isla de Mallorca y cercano a la Sierra de Tramontana. Las actuaciones llevadas a cabo en este municipio en materia de

conservación del patrimonio y posterior adecuación como recurso turístico son de diversa índole. Se trata de un enclave situado en una de las regiones más importantes a nivel turístico en el mundo (28), por tanto goza de una serie de características particulares.

Las primeras medidas relevantes en materia de turismo se realizaron a principios de los años noventa con el Programa de excelencia de Calviá (29) (26). Estas medidas adoptadas han hecho que actualmente el municipio reciba aproximadamente dos millones de visitantes al año. Además el Turismo representa un 95% de la actividad económica en el municipio, por lo que debemos plantear qué cosas se han hecho bien en el mismo y cuáles están relacionadas con la temática que planteamos en el presente trabajo.

Se ha observado, merced a estudios de numerosos expertos, que con el “boom” turístico de los años sesenta, el turismo se planteó con unas medidas a corto plazo que no atendía a ninguna planificación clara y que respondía al denominado turismo de masas. Este turismo de masas se desarrollaba especialmente en el litoral costero del municipio, por lo que era un desarrollo poco respetuoso con el medio ambiente.

A finales de la década de los ochenta se observa una obsolescencia en muchas de las infraestructuras construidas en anteriores décadas y se percibe que el modelo que antes era válido, estaba comenzando a perder el atractivo del que gozaba con anterioridad. Es por ello que a principios de los años noventa se crea un plan, que como comentábamos antes, se denominó “Programa de Excelencia de Calviá”.

Con este programa se realizaron una serie de demoliciones de empresas hoteleras que ocupaban un espacio masivo dentro de la costa del municipio y que no cumplían con requisitos de sostenibilidad.

En el año 1995 se produce un giro de 180 grados en la política turística que regirá el municipio en los próximos años y se opta por paralizar urbanizaciones masificadas anteponiendo la sostenibilidad de todas las actuaciones futuras. Se produce el cumplimiento de los objetivos planteados en Agenda Local 21 por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (30). Con este programa se pretenden aunar los objetivos económicos, sociales, territoriales y de sostenibilidad medioambiental para que el desarrollo turístico sea coherente. Durante dos años se potenciaron seis áreas de trabajo:

- Turismo, economía social y diversificación.
- Población y calidad de vida.
- Medioambiente local.
- Sectores ambientales clave.
- Sistema territorial y urbano.
- Patrimonio cultural.

Paralelamente un grupo de expertos deciden las iniciativas que se van a llevar a cabo para redefinir el sector en el municipio. Además se siguen diferentes políticas de uso del suelo para establecer las bases de una política de construcción ordenada que sirva de base para otros municipios litorales. Otra de las iniciativas consiste en la recuperación del patrimonio cultural, histórico y natural.

Respecto a la recuperación del patrimonio cultural e histórico y su posterior aprovechamiento como recurso turístico cultural, el Ayuntamiento de Calviá planteó las siguientes medidas:

- Mejorar la preservación de unos recursos irrepetibles y frágiles.
- Favorecer su valorización e inserción en la vida y dinámicas culturales de Calviá.
- Promocionar su activación como recursos turísticos para favorecer la diversificación de los atractivos tradicionales y viabilizar sus costes de mantenimiento (26).

El patrimonio en el municipio de Calviá se consideró como un recurso económico más del municipio y, por tanto, se apostó por su recuperación y posterior explotación turística, siempre dentro de los marcos de sostenibilidad anteriormente planteados.

2.2.4. Recuperación del patrimonio minero. Actores y ejemplos.

A pesar de que el modelo que vamos a desarrollar está basado en una batería militar, es interesante observar cuáles son las iniciativas encaminadas a establecer empresas turísticas en otro tipo de recursos patrimoniales. En este caso vamos a analizar las experiencias de recuperación del patrimonio minero en determinados lugares de la geografía mundial. Analicemos el estudio de la Universidad Autónoma de Madrid, denominado “La valorización turística del patrimonio minero en entornos rurales desfavorecidos. Actores y experiencias” (31).

Se ha observado que los recursos de la actividad minera, que tradicionalmente habían sido abandonados tras el agotamiento de los filones mineros, son potencialmente aprovechables como recurso turístico cultural.

La mayoría de los ejemplos que podemos estudiar se dan en países de tradición industrial como el Reino Unido, Alemania o Estados Unidos. De entre las regiones españolas donde existen ejemplos de este tipo de iniciativas, se encuentra Asturias, Andalucía o Cataluña. Podríamos añadir otro ejemplo que no recoge el estudio y que se encuentra en el municipio de la Unión, en la Comarca del Campo de Cartagena, Región de Murcia. Este ejemplo es la adecuación del parque minero de la Unión, en concreto de las Minas Agrupa Vicenta y Las Matildes, como recursos turísticos de relevancia en la actualidad.

Las referencias sobre este tipo de actuaciones, demuestran que tradicionalmente la iniciativa privada y las administraciones públicas han rechazado cualquier proyecto de revitalización turística de los recursos mineros debido a su desconocimiento sobre el

potencial turístico de los mismos. A pesar de ello, se han logrado buenos resultados en lugares como Riotinto.

Se han seleccionado para el estudio diferentes zonas de la geografía española entre las que destacan las minas de Alquife, en la Comarca del Marquesado de Zenete en Guadix (Granada), Andorra-Sierra de Arcos (Teruel) o el Bierzo (León). Todas estas zonas tienen la misma peculiaridad, es decir, cuando acabaron las extracciones minerales, aumentó en gran medida el paro en la zona.

Uno de los principales problemas de la puesta en marcha de empresas turísticas relacionadas con los recursos mineros es la gran cantidad de actores que participan de los mismos. El objetivo sería establecer acuerdos de colaboración que ayudasen a la potenciación y revitalización económica de estas comarcas.

Otro de los problemas sería el cuestionable atractivo turístico que podrían tener algunos elementos mineros para los turistas. Se observó que elementos externos al patrimonio inmueble, como pueden ser las vagonetas o los ascensores con los que los mineros bajaban a la mina, son de especial importancia para que el turista pueda comprender el atractivo del recurso turístico. Por tanto se realizaron tareas de recuperación de estos objetos para su posterior adecuación.

De entre los yacimientos mineros estudiados, sólo el del Bierzo contaba con centrales de tratamiento de los filones mineros, lo que hace más fácil la adecuación del entramado minero como recurso turístico. Este es otro de los problemas planteados, ya que en ocasiones los turistas no cuentan con elementos que les hagan comprender la actividad desarrollada en la zona y difícilmente se puede desarrollar una actividad turística si no se puede ofrecer una visión total de la actividad que se realizaba con anterioridad.

Otro de los posibles recursos turísticos sería el transporte utilizado para llevar los minerales de un lugar a otro. En este caso observamos que las minas de Granada y Teruel cuentan todavía con el entramado que las conectaba, por lo que también son susceptibles de ser aprovechadas turísticamente. También las oficinas y la dirección de la minería, así como el abastecimiento para los mineros, son susceptibles de ser explotados turísticamente.

Llegados a este punto, plantea el estudio, el objetivo es ofrecer a los potenciales turistas unos recursos que han llegado de forma deteriorada hasta nuestros días. Como ejemplos de correcta adaptación turística de las minas, el estudio recoge las siguientes:

- Almadén (Ciudad Real), dónde se ha creado la Fundación Almadén y el Parque Minero de Almadén como centros expositivo-culturales (minas visitables, museo del mercurio, de la minería, real hospital de mineros) (32).

En Almadén observamos un ejemplo parecido al que queremos implantar en la Batería de Cala Cortina, aunque sea de diferente naturaleza patrimonial. Se trata de la adaptación como hotel rural de la antigua casa de los propietarios de las minas, la casa de los Fúcares.



Ilustración 6: Museo del Mercurio en Almadén. Fuente: parqueminerodealmaden.es

La casa de los Fúcares cuenta con una larga tradición y en la actualidad ha recibido diversas menciones de calidad como producto turístico por parte de la Consejería de Cultura, Turismo y Artesanía mediante la Mención honorífica a la Calidad y Excelencia en el año 2008 o como el Premio a la Calidad y a la Excelencia Turística, otorgado por la Dirección General de Turismo de Castilla la Mancha en el año 2010 (32).

Además, por la cercanía a las minas, desde el hotel se plantean rutas turísticas hacia el parque minero de Almadén, dónde se pueden visitar los museos temáticos anteriormente comentados, las habitaciones de la cárcel de los forzados, que servía para apresar a los mineros que condenaban a galeras o el antiguo Hospital de mineros de San Rafael. El último caso es ejemplo de recuperación turística completa, puesto que en su interior alberga el Archivo histórico de las Minas de Almadén, la sede de la Fundación que ha propiciado la creación de todos estos atractivos turísticos y el Museo del Minero.

Con este ejemplo observamos que el propósito del presente trabajo tiene precedentes de auténtico éxito en otros puntos de la geografía española. Este precedente cuenta con menos posibilidades, debido a la dificultad que planteaba el mismo por la escasez de recursos y la problemática a la hora de establecer potencialidades turísticas por el deterioro que sufren los elementos mineros con el paso del tiempo. A pesar de todo, es un magnífico ejemplo de recuperación patrimonial con pocos precedentes en el territorio español.



Ilustración 7: Hotel Rural Casa de los Condes Fucares. Fuente: lacasadelosfucares.es

Como comentábamos, existe un ejemplo de bastante éxito en el municipio de La Unión, en el que se han recuperado parte de las minas y se ha realizado un recorrido temático que muestra el trabajo que desarrollaban los mineros en las mismas. Las más importantes son la Mina Agrupa Vicenta y la Mina Las Matildes. El proyecto para recuperar ésta última nació a partir del proyecto JARA, que se desarrolló entre los años 2003 y 2005. Este proyecto buscaba la adecuación de la mina, la recuperación de los entornos y la posterior puesta en marcha de todo el conjunto, como un espacio de turismo ecológico y cultural de calidad.

Posteriormente participó la Fundación Sierra Minera, que fue la que se encargó de la realización de las obras de recuperación, dentro del programa de la Unión Europea LIFE medio ambiente y con la colaboración de tres consejerías de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Las consejerías participantes fueron:

- Medio Ambiente
- Cultura
- Turismo

Por último, también dieron su apoyo el Ayuntamiento de Cartagena y la Fundación CajaMurcia.

Una vez se han realizado toda las tareas de recuperación de la zona, la musealización y la gestión del complejo, es encargada a profesionales de cada uno de los sectores que participan para que el funcionamiento sea correcto. Como tareas de recuperación y musealización, destaca la llevada a cabo para recuperar una antigua nave que correspondió a la sala de máquinas y que en la actualidad se ha convertido en un espacio museístico (33) (34).



Ilustración 8: Parque Minero de la Unión. Fuente: Parqueminerodelaunion.es

2.2.5. El ejemplo de la Región de Murcia.

Analicemos ahora un estudio de la Universidad de Murcia que recoge los esfuerzos públicos y privados por adaptar el patrimonio como recurso turístico. El estudio, denominado “Políticas institucionales y turismo cultural. El ejemplo de la Región de Murcia” ofrece ejemplos de cómo dinamizar diferentes localidades desde la cooperación entre diferentes entidades, tanto públicas como privadas (35). Primero analiza diferentes políticas llevadas a cabo por medio de la Unión Europea, también estudia diversos ejemplos a nivel nacional y, por último, ofrece ejemplos de cómo se han desarrollado iniciativas tendentes a recuperar el patrimonio en la Región de Murcia.

Se observa en el documento un análisis de las iniciativas por parte de diferentes administraciones, que dieron lugar a la creación de diferentes consorcios turísticos que se encargaron de desarrollar y poner en valor los diferentes yacimientos históricos o el patrimonio cultural de ciudades como Cartagena, Lorca o Caravaca de la Cruz. Estas iniciativas dieron lugar a los siguientes consorcios:

- Cartagena, Puerto de Culturas
- Lorca, Taller del Tiempo
- Caravaca, Ciudad Santa

Con estos consorcios se dio lugar a la recuperación de recursos tan emblemáticos como el Castillo de la Concepción en Cartagena, hoy Centro de Interpretación de la Historia de Cartagena; la participación del Consorcio Cartagena Puerto de Culturas en la gestión

del Museo del Teatro Romano, en el que participaron tanto iniciativa pública como privada; La Fortaleza del Sol en Lorca, sobre una antigua Fortaleza del siglo XIII.

Estos ejemplos ofrecen gran valor a la intención del presente trabajo, puesto que observamos que en nuestra Región ha sido constante desde hace algunos años, la recuperación del patrimonio, sea cual sea la temática del mismo. Por otro lado hemos observado que la participación ha sido tanto privada como pública, por lo que nos da fuerza para plantear la recuperación de la Batería de Cala Cortina como empresa hotelera.

2.3. Conferencias Internacionales y Turismo.

Analicemos ahora las diferentes conferencias internacionales que hayan tratado temáticas que pueden influir en el objetivo planteado en el presente TFM. Existen congresos y conferencias sobre Turismo desde hace varias décadas y en todas ellas se han tratado temas de diversa índole. Veamos cuáles han sido los temas relevantes en las mismas:

- Conferencias de la ONU de 1963 sobre Turismo (36): En dicha conferencia se analiza la relación entre patrimonio y turismo, se reconoce la conservación como una inversión en proyectos de desarrollo y se reconoce el turismo cultural como efecto multiplicador de las economías.

La conferencia demuestra la importancia que la ONU le da al Turismo en su relación con el patrimonio monumental, tanto para que sea actor principal en temas de conservación y restauración, sino también como elemento para el desarrollo económico.

- Carta del Turismo Cultural de 1976 (37): Se hace relevante la protección del patrimonio cultural y se relaciona la instalación de equipamientos turísticos con el respeto al patrimonio.

Este acuerdo demuestra que debe prevalecer la conservación del patrimonio, si bien se pueden conjuntar desarrollo y patrimonio siempre que sea sostenible. Por otro lado alerta de posibles efectos negativos del Turismo si no se lleva a cabo una integración de la protección patrimonial en relación con el desarrollo social y económico. Se considera al Patrimonio como base del Turismo internacional.

- En un estudio de la Universidad de Salamanca (37) se recoge información sobre las actuaciones o declaraciones dadas hasta 1980, que recogen la ambivalencia entre Turismo y Patrimonio y se vincula la ciudad histórica con el Turismo.
- Documento de Acapulco 1982. Organización Mundial del Turismo (OMT) (37): Recomienda al sector turístico la protección del patrimonio cultural y natural.
- Conferencia de Canterbury 1990 sobre Patrimonio y Turismo: Relación entre patrimonio y turismo, conservación y redistribución de los beneficios en la conservación del patrimonio.

- Conferencia de Querétaro 1993 sobre Patrimonio y Turismo: Relación entre conservación, planificación y turismo (35).

2.4. Planes especiales: casos relevantes a nivel internacional.

Analicemos a continuación ejemplos de desarrollo turístico y conservación del patrimonio en otros lugares de la geografía mundial. Es interesante contar con ejemplos que demuestren que la puesta en marcha de empresas turísticas, ya sea con iniciativa privada o pública, es una tendencia que se sigue en cualquier parte del mundo.

2.4.1. La ciudad de Puebla, México.

La ciudad de Puebla, en México, es una de las zonas más ricas del país en recursos histórico-culturales y desde 1987, su centro histórico es Patrimonio de la Humanidad (38). Esta afirmación se desprende de un estudio que vamos a analizar para estudiar formas de recuperación patrimonial y desarrollo turístico en otras partes del mundo (39). Este estudio hace un recorrido por los principales atractivos turísticos de la ciudad de Puebla, nombrando sus valores culturales, históricos o gastronómicos.

Se van a analizar dos casos, que por su relevancia, se acercan al propósito establecido en el presente trabajo. Se trata de dos edificios históricos que han sido rehabilitados como establecimientos turísticos: En primer lugar analizaremos el primer caso, basado en el antiguo Convento de la Concepción y que actualmente es el Hotel Camino Real. El edificio, de época colonial, concretamente del año 1593, fue posteriormente convertido en cuartel en el año 1859, años más tarde comunidad de vecinos y finalmente rescatado y alojado por monjas. En el año 1934 son desalojadas las monjas y pasa a ser de nuevo comunidad de vecinos.

La propuesta de convertir el edificio en una empresa turística fue motivada por las malas condiciones en las que habitaba la población en el inmueble y la degradación del edificio. Una serie de empresarios de la ciudad, convirtieron el edificio en un hotel de cinco estrellas en el año 1988. Supuso la rehabilitación de un edificio de gran valor, con casi cuatro siglos de historia y sentó un precedente en la ciudad, pues con anterioridad se habían demolido edificios de gran valor histórico-cultural. Con esta actuación se produjo una rehabilitación de una parte de la historia de la ciudad de Puebla y se dinamizó la economía de la zona con un hotel de gran importancia.

El hotel fue inaugurado en el año 1996 y se pudieron observar los grandes logros que se habían conseguido, recuperando los antiguos patios del convento y algunas maravillas como los arcos de medio punto sostenidos por columnas toscanas del mismo patio. El informe advierte del gran trabajo realizado, puesto que el estado de degradación antes comentado, estaba a punto de hacer desaparecer algunos frescos de gran valor artístico. Se hicieron modificaciones para ubicar las habitaciones del hotel, se demolieron muros, se arreglaron ventanales y para que todo esto fuese realidad, participaron profesionales de diferentes ramas profesionales como arqueólogos, historiadores y expertos en arte.

Todos los trabajos realizados en el hotel y todas las dependencias actuales, guardan un recuerdo de las actividades realizadas en los casi cuatro siglos de historia del inmueble.

Ejemplo de ello es que las oficinas administrativas de la empresa están ubicadas en las antiguas caballerizas y el ascensor se instaló aprovechando un antiguo pozo de abastecimiento de agua.

Como podemos observar, el trabajo realizado en el Hotel Camino Real de Puebla sienta un precedente en la recuperación de un edificio de tanta singularidad y su posterior aprovechamiento empresarial.

Analicemos ahora otro precedente, también de la ciudad de Puebla, caracterizado por la recuperación de un edificio histórica en uno de los barrios más singulares de la ciudad, el Barrio de los Sapos. Este inmueble está ubicado junto a la antigua Sacristía de la Compañía y en el mismo se realizaron trabajos de rehabilitación que dieron lugar a un Hotel Mesón, denominado Hotel Mesón Sacristía de la Compañía. La actuación desarrollada en este inmueble permite a los visitantes adentrarse en un edificio colonial del siglo XVIII y disfrutar de la gastronomía local.

Los trabajos realizados han logrado que el sector turístico cuente con una empresa capaz de dar alojamiento a los potenciales turistas que acudan a la ciudad de Puebla y, a la vez, que disfruten de la gastronomía de la zona. Por tanto hemos pasado de un edificio en clara decadencia y deterioro, a una empresa hotelera innovadora y que dinamiza la actividad económica en la zona.

2.4.2. Casos en Suecia.

Pasemos a analizar una serie de actuaciones desarrolladas en Suecia, y que también se acercan a lo propuesto en el presente TFM. Se trata de recuperar edificios del pasado y asignarles una utilidad diferente a la originaria, lo que permite que por un lado se pueda seguir disfrutando de edificios de gran valor histórico y, por otro, se amplíe el desarrollo económico de las zonas en las que se plantean este tipo de actuaciones (40).

El estudio advierte que el patrimonio cultural es aquel bien edificado o no edificado que representa la cultura o una determinada forma de organización social de una zona. Para que este patrimonio sea considerado como legado cultural, no sólo debe ser observado como un edificio con una gran cantidad de años que está ahí y que podemos contemplar, sino que es interesante que determinados agentes, ya sean políticos, económicos, sociales o de cualquier índole activen este patrimonio y lo presten a la sociedad.

El turismo juega un papel fundamental a la hora de recuperar estos valores patrimoniales que atraen a gran cantidad de visitantes. Es la ciencia que mejor puede gestionar estos valores y prestarlos a la sociedad para beneficio económico y como foco de atracción de empleo.

Los ejemplos que vamos a analizar han sufrido, en esencia, el mismo proceso que pretendemos implantar en la batería de Cala Cortina, a pesar de que no son edificios históricos, sino que se trata de un tren y un velero que han sido recuperados como albergues sociales para la juventud de la zona. En primer lugar vamos a estudiar el

ejemplo del tren, situado en la ciudad de Lund, una ciudad universitaria cercana a Malmö, una de las principales ciudades suecas.

Este tren, denominado actualmente STF Vandrarherm Tåget, ha sido rehabilitado y ubicado en una antigua vía ferroviaria y rodeado por un magnífico jardín cercano a un bosque frondoso, lo que ofrece al visitante un enclave de gran belleza y al empresario desarrollar una actividad turística de calidad. Además, se encuentra perfectamente comunicado con los lugares más importantes de la ciudad, como la Catedral.

El tren ha sido rehabilitado y reformado con maderas, para lograr una imagen atractiva al visitante. Puede parecer que la realización de esta iniciativa es de gran dificultad, pero lo cierto es que se ha logrado un efecto novedoso y de gran atractivo por lo singular de la idea. Se trata de seis vagones comunicados, que pueden convertirse en vagones dobles para aquellas personas que quieran gozar de un ambiente más familiar. Además, debido al espacio reducido de los vagones, se han reutilizado diferentes instalaciones auxiliares como apartados sanitarios y la red de desagües está comunicada a la red municipal.

Como podemos observar, se ha cuidado hasta el más mínimo detalle, lo que nos indica que por muy difícil que sea la recuperación del patrimonio, sea cual sea su temática, se pueden lograr grandes resultados turísticos.

Los temas administrativos se realizan en otro vagón contiguo dónde se administran los documentos y se recibe a los huéspedes, además de realizarse los check-in y los check-out. Para el ocio, además del entorno en el que se ubican los vagones, cuenta con instalaciones recreativas y teléfonos. Otro de los vagones sirve como comedor para los clientes.

Además de la actividad económica resultante de la creación de una empresa turística en estos vagones, se tiene en cuenta el denominado turismo sostenible, puesto que se realizan tareas de reciclaje y respeto al medio ambiente. El resultado de todas estas iniciativas es un turismo de calidad, que mezcla patrimonio histórico, actividad económica y respeto con el medio natural.

El otro ejemplo que sería interesante estudiar, es un antiguo velero, convertido en hotel por la cadena de albergues juveniles HI (Hostelling International). Este velero, tras la segunda guerra mundial, dejó de prestar servicio militar. A pesar de su gran tamaño (71 metros de eslora) fue inmovilizado en el puerto de Estocolmo en el año 1947 para prestar diferentes propósitos y posteriormente fue destinado como albergue juvenil.

El velero, botado por primera vez en el año 1888, tiene una capacidad de 288 camas y cuenta con todas las comodidades necesarias para sus huéspedes. Además, se han tratado aspectos como la seguridad de los clientes, con accesos privados para cada uno de ellos mediante tarjetas electrónicas inteligentes.

La peculiaridad de este lugar, es que se puede disfrutar en un marco incomparable, puesto que el turista que visita el velero se sumerge en un ambiente histórico, dada la

trayectoria de la embarcación y, además, se pueden contemplar panorámicas espectaculares de la ciudad de Estocolmo.

Como hemos dicho anteriormente, a pesar de ser dos ejemplos diferentes al planteado en el presente trabajo, la esencia es la misma, puesto que el propósito era recuperar el patrimonio y establecer una empresa turística en sus instalaciones. En el mundo turístico es indispensable la imaginación y la apertura de vías diferentes que den un valor añadido a los potenciales turistas para que estos se decidan por nuestro negocio.

3- Imperativos legales.

Antes de analizar el Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina y de los imperativos legales cara a una posible actuación y creación de una empresa turística en sus instalaciones, situemos nuevamente a la misma geográficamente. Las Batería de Santa Ana Acasamatada y Santa Ana complementaria están situadas a escasos cinco kilómetros del centro histórico de la ciudad de Cartagena, junto a la playa más cercana al entramado urbano de Cartagena, la de Cala Cortina. Además, está situada en un sitio de paso entre la ciudad y su zona industrial, el Valle de Escombreras y cerca de equipamientos importantes como hospitales, estación de tren y autobús, comercios o restaurantes. Por todo ello y por las posibilidades de crecimiento económico en la zona, consideramos importante plantear el desarrollo de una empresa turística en sus instalaciones.

Pasemos ahora a analizar en profundidad el plan de gestión de la Batería de Cala Cortina publicado por el Ministerio de Medio Ambiente en el primer trimestre del año 2008 (40).

3.1. Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina (Cartagena).

La importancia del lugar objeto de estudio en el presente proyecto mereció que se elaborase un plan de gestión por parte del Ministerio de Medio Ambiente para garantizar su preservación futura. Dicho plan justifica la conservación por *“el creciente compromiso por parte del Ministerio de Medio Ambiente de incorporar al Dominio Público Marítimo Terrestre (en adelante DPMT) de espacios que garanticen la preservación y la integridad de la costa y de protección de espacios costeros de elevado valor, por estar dotados de una serie de características ambientales y patrimoniales dignas de su conservación para las generaciones venideras”*.

En la introducción de dicho trabajo se hace referencia a una serie de medidas a plantear a corto, medio y largo plazo, que son:

- Medidas de acción de carácter urgente. Medidas de choque prioritarias a ejecutar a la mayor brevedad posible.
- Medidas de gestión básicas.
- Medidas que doten a la propiedad de un valor añadido concreto.

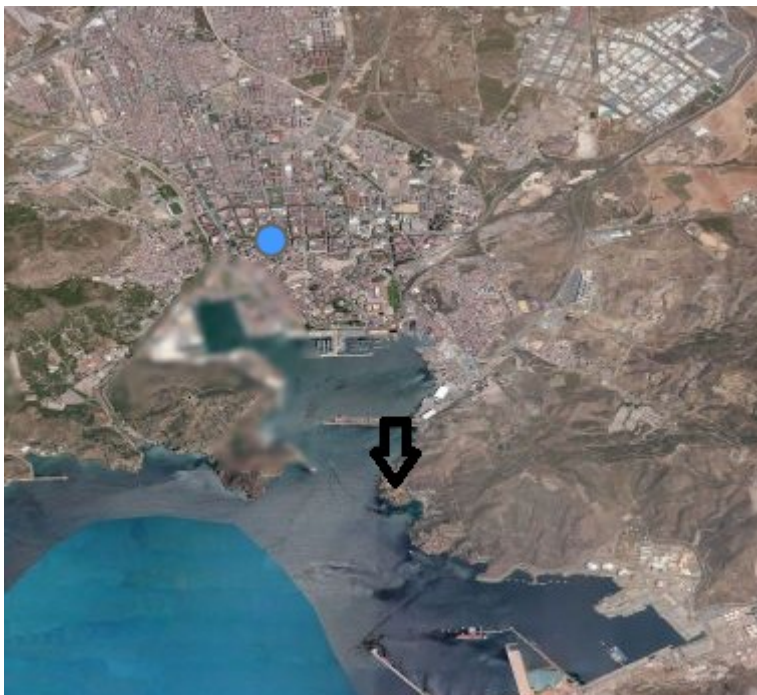


Ilustración 9: Situación de la Batería respecto de la ciudad de Cartagena.

En referencia a este último tipo de medidas, el plan de gestión recoge la siguiente afirmación y establece unos principios generales: *“existe una parte importante de las instalaciones y las superficies del entorno que se encuentran en buen estado de conservación y que requieren ser recuperadas o vinculadas a usos compatibles”*

- Objetivos de conservación y gestión.
- Objetivos de uso público y educación.
- Objetivos de desarrollo sostenible.
- Objetivos de participación y coordinación.
- Objetivos de investigación y seguimiento.

Importante para nuestro proyecto es el objetivo planteado en el plan de gestión y que reza lo siguiente: *“Promoción de la sensibilización, la educación y la formación de carácter ambiental y la participación pública en los planes de desarrollo”*. Esta última afirmación nos parece de gran importancia debido a la posibilidad de la participación pública en la mejora o desarrollo de dicho edificio histórico.

Se hace referencia en el trabajo a la gran importancia y presión económica de la zona y a la no menos importante importancia medioambiental. Además se tienen en cuenta las potencialidades turísticas del enclave y resalta la posibilidad de aplicar propuestas de desarrollo mediante las cuales se puedan crear beneficios para la sociedad en general desde tres puntos: medioambiental, económico y social.

En referencia a esto último, en dicho plan de gestión se analizan una serie de gestiones que dan la posibilidad de llevar a cabo propuestas de desarrollo complementarias, teniendo en cuenta la propiedad de la finca objeto de estudio. Estas propuestas estarían

encaminadas a ser desarrolladas tanto por el sector público (administraciones), cómo por el sector privado. En este sentido hace la siguiente referencia:

“Se incluyen tanto iniciativas a desarrollar directamente por el sector público como aquellas otras que pueden ser emprendidas en convenio o colaboración con la iniciativa privada o las organizaciones sociales y que se considera conveniente impulsar desde la Administración”.

En referencia al plan de gestión de la batería de Cala Cortina, cabe reseñar también que las posibles acciones a llevar a cabo en materia de conservación, rehabilitación y puesta en valor para la sociedad de dicha batería, deben ser acompañadas de una estimación presupuestaria y de un estudio de las vías de financiación más recomendables. En este sentido y como señalamos en la introducción del presente trabajo, realizaremos más adelante un estudio de viabilidad económica y un estudio de las posibilidades de financiación que nos permitan llevar a cabo la creación de una empresa turística en las instalaciones de la Batería.

Estas últimas premisas son fundamentales para la puesta en marcha de este tipo de iniciativas y, por tanto contarán con un amplio desarrollo en el presente trabajo.

A continuación, observamos una ilustración obtenida del plan de gestión de la Batería de Cala Cortina en el que se ponen de relieve este tipo de iniciativas de cara a futuras acciones.



Ilustración 10: Fuente: Plan de Gestión Batería de Cala Cortina. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Como podemos observar, los parámetros a seguir cara a una acción futura en la batería serían de diversa índole, entre las que destacamos:

- Importancia de su contribución a la gestión sostenible
- Viabilidad técnica y económica

- Viabilidad administrativa
- Persistencia

La primera de ellas es imprescindible en este tipo de proyectos en los cuales se debe unir desarrollo económico, dinamización social y sostenibilidad. La segunda hace referencia a la viabilidad económica del proyecto. La tercera hace referencia a los trámites administrativos que se deben llevar a cabo para su puesta en marcha y, por último la cuarta premisa sería la persistencia en el tiempo del proyecto desarrollado para que las generaciones futuras puedan disfrutarlo.

Tras esto, el estudio recoge un análisis de la situación económica de la zona en la que está ubicada la finca y en el mismo se comenta la ventaja que supone contar con el municipio de Cartagena a tan poca distancia, debido a su situación como centro administrativo, económico, militar, comercial e industrial. Añade que en una radio de pocos kilómetros, nos encontramos también con la localidad de la Unión.

Centrándose en los valores turísticos de la zona, y al igual que hicimos nosotros en la primera parte del presente trabajo, el estudio recoge la importancia de la ciudad de Cartagena respecto al patrimonio cultural con el que cuenta. Este legado patrimonial es de diversa temática (cultural, militar, etc.).

Respecto al patrimonio cultural, destacan la gran cantidad de vestigios de época romana y de época bizantina. Tras este análisis del entramado urbano de la ciudad de Cartagena en cuanto a turismo se refiere, el estudio analiza de forma más concreta, la zona exacta en la que se localiza la batería de Cala Cortina. Debido a esto también se hace referencia a la playa de Cala Cortina y al uso que hacen los habitantes de Cartagena debido a su proximidad con el centro de la ciudad.

Como dijimos con anterioridad, el hecho de estar tan cerca del entramado urbano de la ciudad, sería una ventaja competitiva para el futuro de nuestro proyecto. Esta ventaja competitiva se basa en la atracción con la que contaría el proyecto debido a la gran cantidad de personas que acuden a la Cala. Por otro lado, el hecho de montar una empresa hotelera en la zona, lograría que se realizasen inversiones en la misma, lo que atraería a visitantes de otros lugares siempre que se realizase una correcta promoción.

En referencia a Cala Cortina, se trata de una playa que goza de buenas instalaciones para que el lugar sea declarado de calidad (aseos, duchas, restaurante, etc.).



Ilustración 11: Vista de Cala Cortina desde el Parking anexo a la Batería: Fuente propia.

3.1. Usos del suelo en la propiedad.

El estudio indica que el acceso a la propiedad actualmente se encuentra restringido y vigilado, sin embargo existen zonas con un vallado o delimitación de escasa efectividad, lo que ha hecho que la batería haya sido visitada por personas que por curiosidad se han adentrado en las instalaciones. Estos visitantes generalmente son turistas que acuden a la playa de Cala Cortina y que al utilizar el parking anexo a la Batería, se sienten atraídos por la ubicación de un edificio histórico de estas características.

Desgraciadamente, indica, desde que la batería fue desalojada por el ejército, numerosas personas han cometido actos de vandalismo en el inmueble, lo que ha hecho que se hayan producido desperfectos en el edificio.



Ilustración 12: Usos del suelo. Fuente: Plan de Gestión de la Batería. Ministerio de Medio Ambiente.

Se ha observado, que en la finca existen edificaciones correspondientes en su día a oficiales y suboficiales del ejército. Respecto a la batería, se divide en tres

construcciones de estilo abovedado. Como veremos en posteriores imágenes, existían gran cantidad de estancias comunicadas por largos pasillos y que vendrían a ser los polvorines que se encontraban a una escala inferior, es decir, ligeramente enterrados sobre el nivel base de la Batería.



Ilustración 13: Polvorines y estancias. Fuente: Plan gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Por otro lado y anexo a los polvorines, se encontraba la zona destinada a dormitorios, comedores, oficinas, así como a las instalaciones utilizadas como zona de recreo.



Ilustración 14: Estancias, habitaciones y oficinas. Fuente: Plan de gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

3.2. Factores de propiedad.

Analicemos como se recuperó la Batería por parte del Ministerio de Medio Ambiente, ya que es importante para comprender la situación en la que se encuentra la batería. La Ley de Costas cuenta con una herramienta mediante la cual se pueden expropiar terrenos afectados por servidumbre de protección, siempre que sea conveniente para la protección del inmueble y de la zona circundante.

Para que todas estas premisas se cumpliesen, el Ministerio de Defensa tuvo que declarar que renunciaba a la titularidad de los edificios debido a que su uso militar ya no tenía sentido. Una vez ocurrió esto, los bienes pasaron a ser de titularidad estatal por Real Decreto 2689/1985, de 27 de Diciembre.

A fecha de 28 de Diciembre de 2006, el Ministerio de Medio de Economía y Hacienda, a través de la Dirección General de Patrimonio del Estado y del Ministerio de Medio Ambiente, tramitó las concesiones mediante las cuales la zona pasaba a ser parte del DPMT. Gracias a esto, la zona dejaría de ser privada y pasaría a ser pública para que todos los ciudadanos pudiesen disfrutar la zona. A partir de este momento, el Ministerio de Medio Ambiente se encargaría de las labores de conservación, defensa y administración de los edificios (7).

Cuando el bien inmueble ha pasado a gestión del Ministerio de Medio Ambiente, la administración y conservación dependerá de la Dirección General de Costas, dependiente del Ministerio. La Dirección General de Costas aplicará la vigente Ley de Costas para su conservación y administración. Dicha Ley, advierte en el artículo 2, lo siguiente:

“Regular la utilización racional de estos bienes en términos acordes con su naturaleza y con el respeto al paisaje, al medio ambiente y al patrimonio histórico”

Además de la Ley de Costas, en la administración de la zona, rigen otro tipo de legislaciones que provienen de diferentes entidades públicas. A la Administración del Estado le corresponden las siguientes tareas recogidas en el Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina (7):

- El deslinde de los bienes de DPMT, así como su afectación y desafectación, y la adquisición y expropiación de terrenos para su incorporación a dicho dominio.
- La gestión del DPMT, incluyendo la otorgación de adscripciones, concesiones y autorizaciones para su ocupación y aprovechamiento, la declaración de zonas de reserva y, en todo caso, las concesiones de obras fijas en el mar, así como la de instalaciones marítimas menores tales como embarcaderos, pantanales, varaderos y otras análogas que no formen parte de un puerto o estén adscritas al mismo.

El otorgamiento de autorizaciones en la zona de protección corresponde a las Comunidades Autónomas, según declara el Tribunal Constitucional en su sentencia 149/91, de 4 de Julio; por consiguiente debe entenderse que este

apartado es inconstitucional en cuanto que influye en aquéllas como competencia de la Administración del Estado.

- La tutela y policía del DPMT y de sus servidumbres, así como el cumplimiento de las condiciones con arreglo a las cuales hayan sido otorgadas las concesiones y autorizaciones correspondientes.
- El ejercicio de los derechos de tanteo y retracto en las transmisiones de de los yacimientos de áridos y, en su caso, la expropiación de los mismos.
- La realización de mediciones y aforos, estudios de hidráulica marítima e información sobre el clima marítimo.
- La aprobación de las normas elaboradas conforme a lo establecido en los artículos 22 y 23 de la presente Ley.
- Las obras y actuaciones de interés general o las que afecten a más de una Comunidad Autónoma.
- La iluminación de costas y señales marítimas.
- Planes y normas de ordenación territorial o urbanística y su modificación o revisión, en cuanto al cumplimiento de las disposiciones de esta Ley y de las normas que se dicten para su desarrollo y aplicación.

3.3. Datos sobre la finca.

La batería de Cala Cortina (Baterías de Santa Ana Acasamatada y Santa Ana Complementaria) se encuentra como finca registral N°7857. La finca se encuentra situada en un monte denominado “Cabeza de Mar”, con una extensión total de 40.024’53 metros cuadrados. A esta finca se le restaron un total de 5675 metros cuadrados, correspondientes a la batería de San Leandro, de titularidad municipal. Las parcelas se encuentran registradas en el Catastro del Ayuntamiento de Cartagena (7).

3.4. Afectación del Plan General de Ordenación Urbana a la Batería de Cala Cortina.

Otro de los aspectos que sería clave analizar y que aparece recogido en el plan de gestión de la batería de Cala Cortina es el Plan General de Ordenación Urbana de Cartagena (en adelante PGOU). Cabe destacar que a fecha de la realización del presente trabajo estaba previsto aprobarse un nuevo PGOU, por lo que debemos analizar el PGOU vigente, es decir, el aprobado en Octubre de 1986. Respecto al uso del suelo relativo a la batería, reza lo siguiente:

“la edificación se ajustará a las necesidades funcionales del servicio, al paisaje y a las condiciones ambientales de la zona, debiendo solucionar los problemas de infraestructuras, accesos y aparcamientos que originen”.

Aparece recogido en el PGOU que el suelo circundante a la batería es no urbanizable y que se podrán realizar actuaciones generales en los alrededores, aunque no urbanizables.

3.5. Otro aspecto a tener en cuenta: declaración de Bien de Interés Cultural.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es la declaración de las dos dependencias de la batería de Cala Cortina, Santa Ana Acasamatada y Santa Ana Complementaria como Bien de Interés Cultural (en adelante BIC) desde el año 1997 (41). Esta declaración supone que se necesitará una autorización para cualquier obra que se pretenda realizar en la misma, entre otras medidas como permitir visitas periódicamente para contemplar el sitio declarado como BIC o ser objeto de estudios de investigación en el mismo.

Estas medidas anteriormente comentadas están recogidas en la Ley 16/1985, de 25 de Junio, del Patrimonio Histórico Español (BOE de 29 de Junio de 1985) (42). Respecto a la autorización para la realización de cualquier obra en el bien inmueble, reza lo siguiente en su artículo 19º:

“En los monumentos declarados como BIC, no podrá realizarse obra interior o exterior que afecte directamente al inmueble o a cualquiera de sus partes integrantes o pertenencias sin autorización expresa de los Organismos competentes para la ejecución de esta Ley. Será preceptiva la misma autorización para colocar en fachadas o en cubiertas cualquier clase de rótulo, señal o símbolo, así como para realizar obras en el entorno afectado por la declaración”

Además, en la disposición adicional segunda y en su artículo primero, el documento hace referencia a la obligatoriedad de transmitir este patrimonio a las generaciones futuras.

3.6. Protección ambiental en la zona.

El plan de gestión de la batería de Cala Cortina nos ofrece una información valiosísima en este aspecto, puesto que refiere que no existe ninguna figura de protección ambiental para la zona, por lo que deberíamos remitirnos a la anterior figura de protección patrimonial anteriormente comentada.

No obstante y debido a la gran cantidad de flora y fauna existente en la zona, para cualquier actuación en la zona, se deben tener en cuenta otra serie de normas tanto estatales como europeas. Existe una gran variedad de normas, las cuáles ampliaremos según su importancia para nuestro proyecto:

- Directiva 92/43/CEE, relativa a la conservación de hábitats naturales y de la fauna y flora silvestres. (43)

Dicha norma tiene vigencia desde el año 1992 y reza en su introducción lo siguiente:

“...su objetivo principal es favorecer el mantenimiento de la biodiversidad al tiempo que se tienen en cuenta las exigencias económicas, sociales, culturales y regionales”

- Constitución española de 1978 (Título I, Capítulo III: artículo 45; Título VIII, Capítulo III, artículos 148 y 149).
- Ley 16/1985 de 25 de Junio, del Patrimonio Histórico Español.

- Ley 4/1989 de 27 de Marzo, de conservación de los espacios naturales y de la flora y fauna silvestres. (44)

En la Ley de conservación de los espacios naturales y de la flora y fauna silvestres, deberíamos tener en cuenta el no perjuicio de las especies autóctonas de la zona, algo salvable en su totalidad si se llevan a cabo políticas que logren aunar el desarrollo de nuestra propuesta sin perjudicar el medio ambiente.

- Ley 22/1988 de 28 de Julio, Costas. (45)

La citada ley establece en su artículo número treinta y uno, referente a la utilización del dominio público marítimo terrestre lo siguiente:

“Los usos que tengan especiales circunstancias de intensidad, peligrosidad o rentabilidad y los que requieran la ejecución de obras e instalaciones sólo podrán ampararse en la existencia de reserva, adscripción, autorización y concesión, con sujeción a lo previsto en esta ley, en otras especiales, en su caso, y en las normas generales o específicas correspondientes, sin que pueda invocarse derecho alguno en virtud de usucapión, cualquiera que sea el tiempo transcurrido”

Observamos en la misma que con la correspondiente autorización previa, no debería haber trabas a la realización del proyecto.

- Decreto 57/2004, de 18 de Junio, por el que se aprueban las directrices y plan de ordenación territorial del litoral de la Región de Murcia

En el título cuarto del citado decreto se establecen estrategias para cambiar el modelo turístico del litoral de la Región de Murcia con la finalidad de ofrecer infraestructuras encaminadas al desarrollo de un turismo de calidad y centrado en la preservación del medio ambiente. Este modelo busca atraer turismo de calidad unido a la conservación del patrimonio. (46)



Ilustración 15: Principales Leyes que afectan a la Batería.

Tras analizar las diferentes leyes que en mayor o menor medida afectan a la batería objeto de estudio, observamos que con los correspondientes acuerdos y autorizaciones, sería posible llevar a cabo la puesta en marcha de las obras correspondientes para el posterior funcionamiento de la empresa que queremos crear en la misma.



Ilustración 16: Vista de la propiedad desde el aire: Fuente: Dirección General de Costas. Plan de Gestión de la Bateria de Cala Cortina.

3.7. Estado actual de la Bateria.

Con vistas al futuro de proyecto de rehabilitación y posterior puesta en marcha del hotel, es interesante conocer el estado actual de la batería. Como hemos comentado en anteriores apartados, existen zonas de la batería que han sido ocupadas por personas sin autorización, por lo que en ocasiones se han cometido actos vandálicos en el inmueble.

Al mismo tiempo, el paso de los años ha originado desperfectos en las instalaciones, por lo que el estado general de las estancias y de la zona anexa posiblemente no sea la idónea actualmente. Gracias al estudio del Plan de Gestión de la Bateria de Cala Cortina, podemos hacernos una idea de la situación comentada anteriormente. En el estudio se desarrollaron los diagnósticos de la situación de la batería, dividiendo la propiedad por sectores, denominados en el Plan de Gestión “Unidades Funcionales”.

En la siguiente imagen observamos lo expuesto anteriormente. En la misma se observan claramente las unidades funcionales definidas en el Plan de Gestión de la Bateria de Cala Cortina. Existen además zonas anexas a los edificios que también deben ser analizadas para comprender la situación de los terrenos que circundan el Patrimonio:

La zona anexa correspondería con la Unidad Funcional N°20. También se observan los caminos circundantes y el aparcamiento desde el que se divisa la playa de Cala Cortina, que corresponden con las unidades funcionales N° 29 y N° 30.

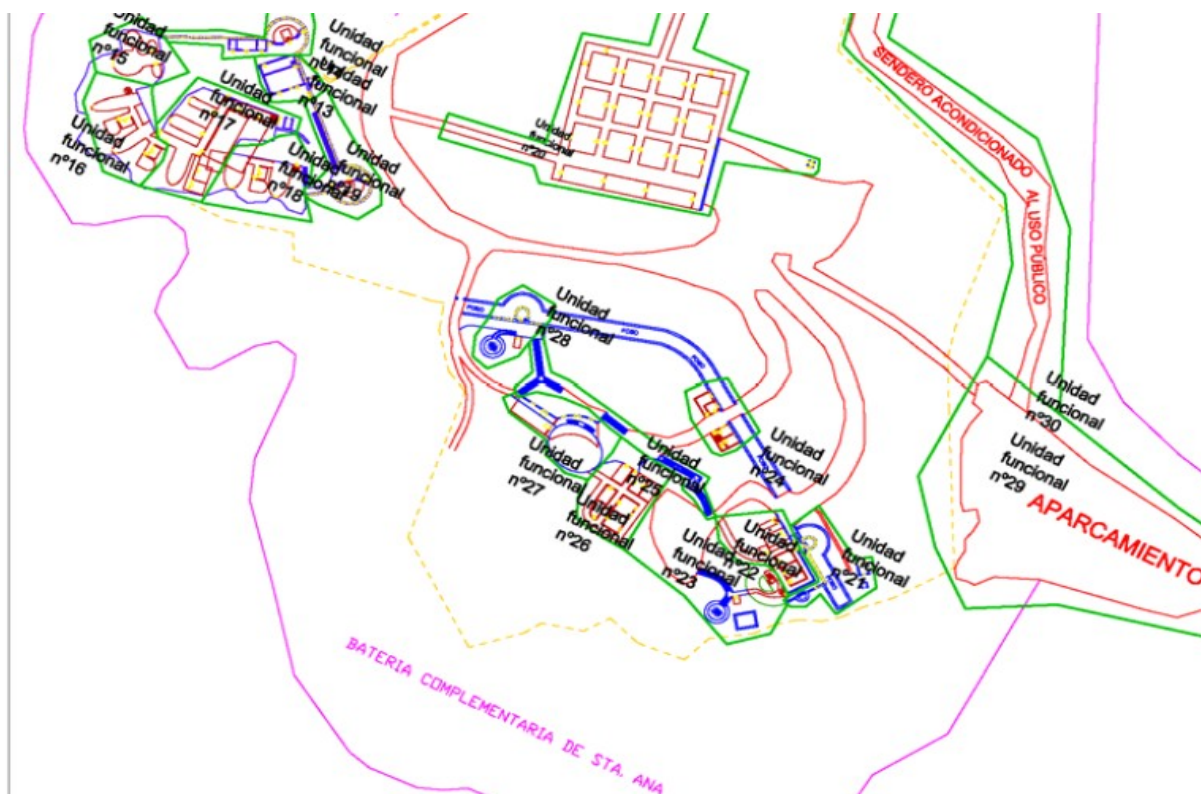


Ilustración 17: Estado actual de la Bateria. Fuente: Plan de Gestión de la Bateria de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Como observamos en la imagen, las fincas correspondientes a las instalaciones de la batería, abarcan las unidades funcionales siguientes:

- Unidad Funcional 13
- Unidad Funcional 14
- Unidad Funcional 15
- Unidad Funcional 16
- Unidad Funcional 17
- Unidad Funcional 18
- Unidad Funcional 19

Estas unidades corresponden a la estancia de Santa Ana Acasamatada. Respecto a Santa Ana Complementaria, las Unidades Funcionales son las siguientes:

- Unidad Funcional 21
- Unidad Funcional 22
- Unidad Funcional 23
- Unidad Funcional 24
- Unidad Funcional 25
- Unidad Funcional 26
- Unidad Funcional 27
- Unidad Funcional 28

Dependiendo del estado de conservación de las instalaciones, en el estudio se han clasificado según tres niveles:

- Nivel aceptable de conservación: Las instalaciones e infraestructuras se encuentran en buen estado aparente de estructura e interiores, los accesos son fácilmente transitables.
- Nivel mejorable de conservación: Las infraestructuras se conservan en buen estado, aunque han sufrido actos de vandalismo y efectos del paso del tiempo, encontrándose escombros dentro y fuera de la instalación; los caminos son medianamente transitables, presentando badenes o socavones en algunos tramos.
- Nivel deficiente de conservación: Las infraestructuras han sufrido derrumbes parciales o totales, o presentan grietas o síntomas de inestabilidad; los caminos son difícilmente transitables, tanto en vehículo como a pie (abundancia de vegetación, poca anchura, derrumbes).

En relación a los accesos y caminos, el plan de gestión de la Batería de Cala Cortina ha concluido lo siguiente:

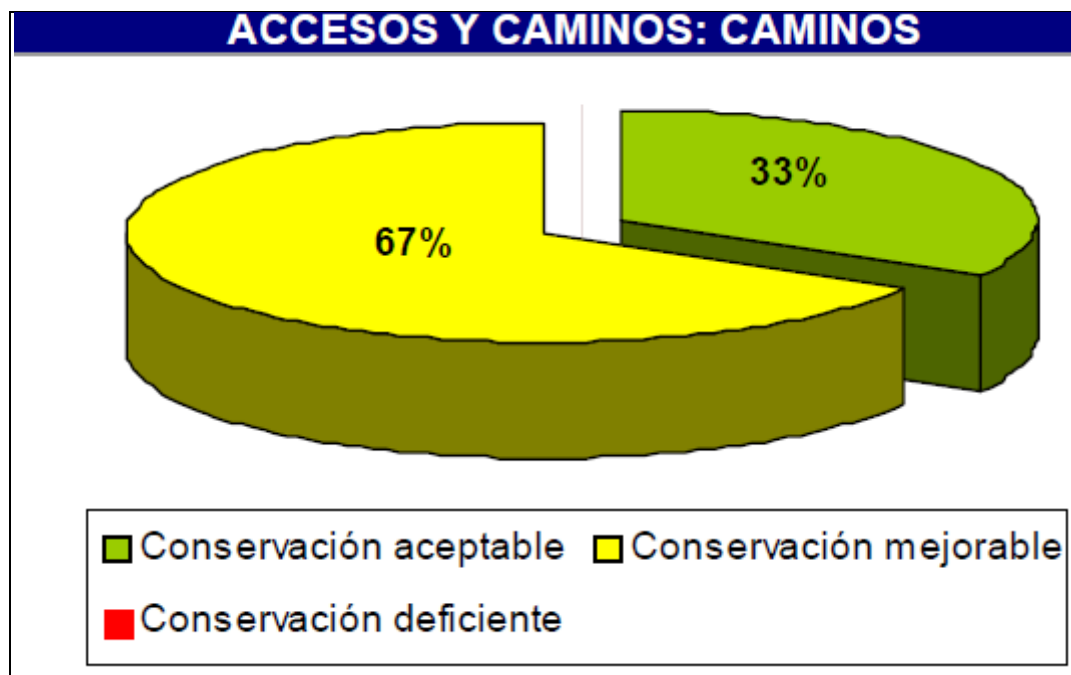


Ilustración 18: Conservación accesos y caminos. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

VALLADOS		
Elemento	Estado de conservación	Unidad inventario
Vallado perimetral	Deficiente: El vallado metálico se encuentra oxidado y derrumbado en algunos tramos.	Varias (56)
Vallado obra	Mejorable.	Varias



Vallado perimetral



Vallado de obra

Ilustración 19: Conservación de los vallados. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Como hemos observado en la ilustración 19, los vallados tienden desde un estado mejorable en el caso de los vallados de obra exteriores, a un estado deficiente, en el caso de los vallados perimetrales.

Una vez analizados los accesos y los vallados, pasemos a estudiar el estado de los edificios, comenzando desde la unidad funcional número 13, pues dentro de la finca objeto de estudio, nos interesa únicamente el estado de conservación de la Batería de Santa Ana, junto a Cala Cortina. Recordemos que en el otro extremo se encuentra la Batería de San Leandro, que no es objeto de estudio en el presente TFM.

Comenzamos con la unidad funcional número 13:

UNIDAD FUNCIONAL 13	
Elemento	Estado de conservación
<u>Portón de entrada A y camino interior</u>	Mejorable: Presencia de vegetación por todo el trazado del camino, así como en el acceso.
<u>Foso</u>	Mejorable: El foso se encuentra cubierto de vegetación y algunos tramos de la pared se han desplomado.
<u>Caponera 1</u>	Mejorable: Los elementos metálicos de acceso a la planta baja están oxidados, y en el interior se encuentran escombros y diversos residuos, así como paredes deterioradas.
<u>Caponera 2</u>	Deficiente: Los redondos de la escalera de acceso están oxidados y en el interior hay zonas con escombros y paredes mal conservadas.
<u>Barbeta</u>	Deficiente: Presenta escombros y suciedad, peldaños desmoronados y grietas en escalones.
<u>Portón de entrada B y camino interior</u>	Mejorable: El camino presenta vegetación invasora y los anclajes del portón están oxidados.
<u>Estancias anejas al foso</u>	Mejorable: Presentan desconchados y algunos residuos.
<u>Control de accesos</u>	Deficiente: Existen piedras desplomadas de la estructura en su interior.

Ilustración 20: Análisis unidad funcional 13. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Observamos que en su mayoría el estado de conservación es mejorable, por lo que se encuentra en buen estado, a pesar de contar con vegetación que sería fácilmente eliminada. Respecto a las estancias en estado deficiente, tales como el control de accesos, la barbata y la caponera 2, el mayor problema se presenta en el control de accesos, con existencia de piedras desplomadas, aunque sería un problema subsanable.

Por otro lado, existen estancias con elementos oxidados o escalones con grietas que también serían de fácil solución.

A continuación adjuntamos una ilustración que nos muestra algunas de las estancias analizadas respecto de la unidad funcional número 13. Este procedimiento lo seguiremos con todas y cada una de las unidades funcionales, a fin de adjuntar la mayor información posible, que nos haga comprender de la mejor manera posible, el estado real de conservación de las instalaciones analizadas.



Ilustración 21: Ilustraciones unidad funcional número 13. Fuente: Plan de Gestión batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Analicemos a continuación el estado de conservación de la unidad funcional número 14. La misma se encuentra en un estado de conservación aceptable, por lo que requeriría pocas actuaciones de recuperación.

UNIDAD FUNCIONAL 14		
Elemento	Estado de conservación	Unidad inventario
Escalera: tramo A	Aceptable	51
Escalera: tramo B	Aceptable	36

Ilustración 22: Estado de conservación de la unidad funcional 14 e ilustraciones. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

UNIDAD FUNCIONAL 15	
Elemento	Estado de conservación
<u>Almacén</u>	Mejorable: En general, la conservación es buena, aunque existe vegetación en toda la instalación que impide el acceso, así como desperfectos en las paredes interiores.
<u>Polvorín</u>	Mejorable: Se observa vegetación en la entrada y desperfectos en las paredes interiores.
<u>Plaza</u>	Mejorable: Existen peldaños deteriorados, así como desperfectos en el interior y vegetación invasora en el exterior.
<u>Almacenes</u>	Mejorable: Presencia de vegetación delante de la fachada escombros en el interior, así como desperfectos en paredes

Ilustración 23: Estado de conservación de la unidad funcional 15. Fuente: Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Como observamos en la tabla, el nivel de conservación de todas las estancias es mejorable, es decir, que existen pocos desperfectos, en su mayoría la problemática es la vegetación existente.



Ilustración 24: Ilustraciones unidad funcional número 15: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Unidad funcional número 16. Presenta numerosas deficiencias en algunas de las instalaciones, especialmente en uno de los almacenes y en el depósito de agua.

UNIDAD FUNCIONAL 16	
Elemento	Estado de conservación
<u>Almacén</u>	Aceptable: A pesar de algunos desperfectos en las paredes interiores, el estado de conservación es bueno.
<u>Plaza</u>	Mejorable: Se aprecian pequeños derrumbes y gran cantidad de tierra y piedras en toda la infraestructura.
<u>Escalera</u>	Aceptable: Excepto por algunos peldaños dañados, la escalera se encuentra en buen estado.
<u>Barbeta</u>	Deficiente: Puesto de vigilancia en muy mal estado de conservación, ya que está muy oxidado y presenta peligro de derrumbe; los anclajes de la artillería están oxidados y se observa vegetación en el interior.
<u>Almacén</u>	Deficiente: El interior se encuentra muy deteriorado con un desplome en el suelo que ha ocasionado un agujero.
<u>Depósito agua</u>	Deficiente: se encuentra abierto al aire libre y en su interior hay escombros y basuras.
<u>Instalación subterránea</u>	Deficiente: Suciedad en el interior y escalera de caracol interior muy deteriorada.
<u>Puesto de vigilancia</u>	Mejorable
<u>Aparcamiento</u>	Aceptable

Ilustración 25: Análisis unidad funcional número 16. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.



Ilustración 26: Imágenes unidad funcional 16. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

A continuación, observaremos las unidades funcionales número 17 y número 18, que corresponden a senderos y al parking exterior. Todas las instalaciones se encuentran en un nivel de conservación aceptable, estando algunas en perfectas condiciones, salvo la unidad funcional 18, correspondiente a un camino en el que podemos encontrar vegetación que no impide el tránsito.

UNIDAD FUNCIONAL 17	
Elemento	Estado de conservación
<u>Sendero</u>	Aceptable: En perfectas condiciones debido a su reciente adecuación aunque presenta actos de vandalismo como rotura de farolas y residuos.
<u>Túnel-carretera</u>	Aceptable. Actualmente es paso de los vehículos que acceden a la playa de Cala Cortina.
<u>Aparcamiento playa</u>	Aceptable: En perfectas condiciones debido a su reciente adecuación.

Ilustración 27: Estado conservación unidad funcional 17. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.



Ilustración 28: Imágenes unidad funcional 17. Fuente: Plan de Gestión batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

UNIDAD FUNCIONAL 18		
Elemento	Estado de conservación	Unidad inventario
<u>Caminos interiores</u>	Mejorable: Se encuentran transitables aunque invadidos, en algunos tramos, por vegetación.	Varios

Ilustración 29: Estado de conservación unidad funcional 18: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Desgraciadamente, en el estudio del Plan de Gestión sobre la Batería de Cala Cortina, tan sólo se muestran imágenes sobre el estado de conservación de la batería principal de Santa Ana, no así de la complementaria. No obstante existe un diagnóstico general de ambas estancias que comentaremos a continuación:

Por un lado aparecen las conclusiones sobre el estado de conservación dividido por tipologías, es decir, dependiendo del tipo de estancia al que nos referimos. Por otro lado, aparece el porcentaje de instalaciones según sea su estado de conservación aceptable, mejorable o deficiente. En primer lugar mostraremos las conclusiones referentes a la división por tipologías, para concluir con el porcentaje sobre el estado de conservación.

- Análisis por tipologías.

Accesos y caminos	Portón de entrada		Mejorable
			Mejorable
			Aceptable
	Caminos transitables con vehículo/a pie	No asfaltados	Mejorable
	Control de acceso		Mejorable

Ilustración 30: Tipología accesos y caminos. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

El estado de conservación de los accesos tiene calificación de mejorable, por lo que existen pocos problemas a la hora de rehabilitar dichas instalaciones.

Infraestructuras	Elementos para el fuego	Casamatas y edificios anejos	Aceptable
			Mejorable
	Municionamiento	Polvorín	Deficiente
			Mejorable
	Instalaciones auxiliares y de servicios	Aljibes y pozos	Mejorable
			Deficiente
		Viviendas oficiales	Deficiente
			Mejorable
		Edificios de repuestos y apoyo	Deficiente
			Mejorable
		Sala de usos múltiples	Aceptable
		Edificio de tropa	Mejorable
		Oficinas	Deficiente
		Almacenes	Aceptable
	Mejorable		
Deficiente			
Edificio general/servicios	Deficiente		
Caseta motor	Deficiente		

Ilustración 31: Tipología Infraestructuras: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

El estado de conservación presenta numerosas dificultades, ya que casi un 50% de las infraestructuras presentan serias dificultades para su rehabilitación.

Seguridad	Caponeras	Aceptable
		Mejorable
		Deficiente
	Alambrada/vallados	Mejorable
		Deficiente
	Garitas de guardia	Mejorable
		Deficiente
	Puesto de vigilancia	Mejorable
Deficiente		
Foso	Mejorable	
Instalación subterránea	Deficiente	

Ilustración 32: Tipología Seguridad: Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Existen elementos de seguridad tales como instalaciones subterráneas o puestos de vigilancia que cuentan con un deficiente estado de conservación, por lo que sería costosa su rehabilitación. Sin embargo son más las instalaciones que gozan de buen estado de conservación.

Instalaciones adyacentes	Escalera	Aceptable	
		Mejorable	
	Instalaciones para sombraje de vehículos		Deficiente
	Zona de recreo	Terraza	Deficiente
		Vestuarios	Deficiente
		Piscina	Deficiente
	Jardín		Deficiente

Ilustración 33: Tipología Instalaciones Adyacentes. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Respecto a las instalaciones adyacentes, por lo general obtienen un deficiente estado de conservación, por lo que sería costosa su rehabilitación.

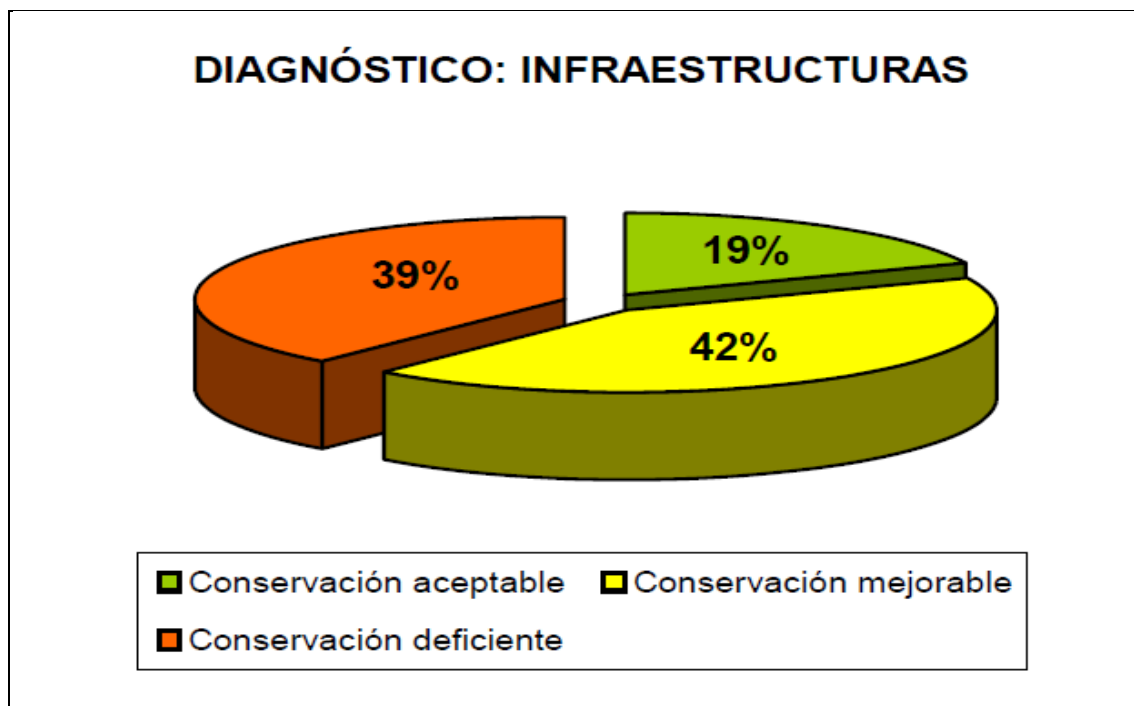


Ilustración 34: Diagnóstico por porcentajes. Fuente: Plan de Gestión de la batería de Cala Cortina. Ministerio de Medio Ambiente.

Como observamos en la ilustración número 34, el nivel general de conservación es mejorable en un 42%, lo que implicaría una escasa inversión en rehabilitación. Si le sumamos las instalaciones que gozan de un buen o aceptable nivel de conservación y que se calcula en un 19%, obtendríamos que un 61% de las instalaciones no requieren una gran inversión para ser rehabilitadas.

Por otro lado observamos que existe un 39% de las instalaciones que deberían ser rehabilitadas, con lo que supone un coste económico a la hora de poner en marcha el hotel.

4- Análisis DAFO.

Creemos conveniente realizar un análisis DAFO, que recoja las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta un proyecto de esta magnitud. El análisis de las debilidades y las fortalezas corresponde al estudio de la empresa de cara a sí misma. Si analizamos las amenazas y las oportunidades, estamos analizando el entorno de la empresa. A partir del análisis dafo, conocemos la situación real de nuestra empresa y, por tanto, podemos plantear políticas para fortalecer la misma de cara al futuro.

Ejemplos de los aspectos a estudiar si analizamos la estructura interna de la empresa, encontramos los siguientes:

- ¿Qué hacemos mejor que otras empresas de la zona?
- ¿Con qué ventajas contamos?
- ¿Qué podemos mejorar?

- ¿Qué factores internos pueden hacer que perdamos valor?

Por el contrario, si analizamos la estructura externa, podemos estudiar los siguientes factores:

- ¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros?
- ¿Hacen falta infraestructuras en la zona de influencia de la empresa?

Esta serie de factores se representan en la denominada “matriz DAFO”, la cual representa las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mayor impacto para la empresa. Representa aquellas que puedan influir en la misión u objetivo empresarial. También influyen en la visión de la empresa de cara a los posibles clientes. Entre los factores más importantes a la hora de establecer un análisis DAFO, encontramos los siguientes:

- Económicos
- Sociales
- Culturales
- Políticos

En los análisis de la matriz DAFO y una vez que se han identificado cuáles son los factores más relevantes en torno a la actividad empresarial, seguimos una serie de estrategias que pueden variar dependiendo de los resultados obtenidos. Esta serie de estrategias son las siguientes (55):

- Objetivo estratégico DA (Debilidades contra Amenazas): Se trata de reducir tanto las debilidades como las amenazas en torno a la empresa. Si una empresa cuenta con la mayoría de los factores característicos de la organización, relacionados con las debilidades y las amenazas, debería realizar políticas de reducción de las debilidades y esperar a que se reduzcan las amenazas. Se considera el peor escenario posible para una organización.
- Objetivo estratégico DO (Debilidades contra Oportunidades): Busca minimizar las debilidades y aumentar las oportunidades. Es una matriz que muestra que las empresas dejan pasar oportunidades debido a las debilidades con las que cuentan (falta de liquidez, falta de infraestructuras, etc.). El problema radica en que otras empresas de la competencia si puedan aprovechar dichas oportunidades que ofrece el mercado.
- Objetivo estratégico FA (Fortalezas contra Amenazas): Se basa en la posibilidad de que las fortalezas con las que cuenta la organización empresarial, puedan hacerle frente a las amenazas que surgen desde el exterior. El objetivo sería maximizar las fortalezas de la empresa para no sufrir con las posibles amenazas.
- Objetivo estratégico FO (Fortalezas contra Oportunidades): Supone que la empresa asuma posiciones ofensivas en el mercado, pues puede utilizar sus fortalezas en búsqueda de aprovechar las oportunidades. Es la posición ideal para cualquier organización empresarial.

Pasemos a analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afecten a la organización empresarial que hemos creado. Posteriormente, elegiremos la estrategia que mejor le convenga a nuestra empresa. Para realizar el análisis DAFO, en primer lugar estudiaremos el análisis interno de la empresa y posteriormente el análisis externo. Para finalizar crearemos una matriz en la que, de nuevo, plasmaremos todas las características.

4.1. Análisis Interno.

En el análisis interno de la empresa Mirador de Cartagena S.L., vamos a estudiar las debilidades y fortalezas de la organización. Las mismas serían las siguientes:

4.1.1. Debilidades.

- Empresa de nueva creación que necesita abrirse un hueco en un mercado tan competitivo como el turismo.
- Necesidad de innovación en un sector en el que se han explotado diferentes tipos de producto.
- Necesidad de financiación por parte de las administraciones.
- Coste elevado de las infraestructuras necesarias para que la empresa comience su actividad.

4.1.2. Fortalezas.

- Empresa hotelera novedosa.
- Producto de calidad.
- Capacidad de obtener grandes beneficios económicos gracias al alojamiento, la cafetería, el Spa o el Gimnasio.
- Trabajadores cualificados.

4.2. Análisis Externo.

En el análisis externo de la empresa, vamos a estudiar las amenazas y oportunidades de la organización. Serían las siguientes:

4.2.1. Amenazas.

- Empresas hoteleras ya consolidadas en la ciudad.
- Contexto de crisis económica.
- Bajada de la demanda de servicios turísticos asociados a la crisis.
- Clientes fieles a otras marcas.

4.2.2. Oportunidades.

- Sector turístico en expansión en la ciudad de Cartagena. Posibilidad de crecimiento rápido
- Clientes de diferentes subsectores turísticos en la zona: Sol y Playa, Cultural o Congresos.
- Buenas infraestructuras: Autovías, Aeropuerto Internacional de Corvera (a 25 kilómetros), Hospitales, Restaurantes y Ocio.

- Posibilidad de venderse como un hotel único en la zona, respetuoso con el medio ambiente, el patrimonio y la cultural local.

4.3. Matriz DAFO.

Introduzcamos ahora todo el estudio en la matriz DAFO para observar las conclusiones de manera más clara.

<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación. Dificultad de abrirse un hueco en el mercado. • Necesidad de innovación debido a que se han explotado casi todas las vías en Turismo. • Necesidad de financiación. • Coste elevado de las infraestructuras para su puesta en marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles ya consolidados. • Contexto de crisis económica. • Bajada de la demanda de servicios turísticos. • Clientes fieles a otras marcas.
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa hotelera novedosa. • Producto de calidad. • Beneficios económicos asociados a los diferentes servicios del hotel. • Profesionales cualificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector turístico en expansión en Cartagena. Posibilidad de rápido crecimiento. • Clientes de diferentes subsectores (Sol y Playa, Cultural y Congresos). • Buenas infraestructuras. • Posibilidad de venderse como un producto único en la zona.

Ilustración 35: Matriz DAFO.

Debido a las buenas expectativas con las que parte el negocio, gracias a las buenas características de la zona y a la innovación del producto, una vez abierto el negocio, seguiríamos una política FA (Fortalezas contra Amenazas). Esta posición significaría luchar con nuestras fortalezas, frente a las amenazas del mercado. El ser una empresa novedosa, el vender un producto de calidad, contar con profesionales cualificados y obtener beneficios económicos gracias a la atracción de turistas interesados por nuestro producto, haría que luchásemos frente a la competencia y los clientes fieles a otras marcas se decidiesen por la nuestra.

Una vez consolidado nuestro negocio en el mercado y sin dejar de lado nuestra política de calidad, adoptaríamos una política FO (Fortalezas contra Oportunidades). Intentaríamos ser ofensivos en el mercado, aprovechando las oportunidades que ofrece el sector en la ciudad y nos daría la posibilidad de crecer. Las buenas condiciones y el hecho de que la ciudad de Cartagena atraiga a turistas de diferentes tipos (Cultura, Sol y Playa y Congresos), cuente con buenas infraestructuras y esté en continuo crecimiento,

hará que se vayan creando nuevas oportunidades de crecimiento que la empresa no debe dejar pasar.

5- Plan de marketing.

Una vez puesto en marcha el hotel, uno de los objetivos fundamentales que debemos tener en cuenta sería el estudio de las campañas de promoción que vamos a realizar. Para ello es importante el desarrollo de un plan de marketing que sitúe a nuestra empresa turística en el mercado y que la diferencie de potenciales competidores. Entendemos recomendable analizar primero la definición de la palabra *Marketing*, como:

“la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; determina los mercados meta que mejor pueden servir a la organización y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a esos mercados”. Además hace referencia a la importancia de *“crear de forma rentable una satisfacción en los clientes al forjar relaciones cargadas de valor con los clientes importantes”* (47).

Otra definición sería *“el proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros”* (48).

Cuando hablamos de marketing, debemos tener en cuenta dos tipos de marketing, el operativo y el estratégico (48).



Ilustración 36: Marketing operativo; Marketing estratégico.

El primero se basa en el estudio del mercado, en cómo establecer las metas de la empresa analizando la competencia. Se sientan las bases de una correcta venta del producto teniendo en cuenta lo que nuestros competidores llevan a cabo. Las principales líneas maestras del marketing estratégico son las siguientes:

- Analizar el entorno de la empresa. Se analizan aspectos políticos, económicos, sociales o tecnológicos (PEST).
- Analizar las necesidades del mercado al que nos dirigimos.
- Alianzas con grandes grupos del sector (tour operadores, líneas aéreas y empresas).
- Importancia de las tecnologías para ofrecer nuestros productos y para diferenciarnos de la competencia.

El segundo se basa en llevar a cabo las estrategias fijadas tras el estudio de la competencia. Una vez que conocemos los competidores con los que debe competir nuestro producto, podemos desarrollar políticas de marketing encaminadas al establecimiento y supervivencia de nuestro producto en el mercado.

Este tipo de marketing, el estratégico, es el conocido como marketing mix, basado en el producto, el precio, la promoción y la distribución. Con una correcta campaña de marketing estratégico se pueden alcanzar los siguientes objetivos:

- Situáramos nuestro producto en el mercado (una empresa hotelera situada en un enclave de gran valor patrimonial).
- Estableceríamos políticas de precios basadas en el mercado y en la competencia.
- Promocionaríamos nuestro producto en el mercado, teniendo en cuenta la gran oportunidad que nos brindan en la actualidad las nuevas tecnologías para llegar a un mayor número de potenciales clientes.
- Venderíamos de la mejor manera posible nuestro producto a través de los diferentes canales de distribución existentes.

Los pasos que vamos a desarrollar serían por orden:

1. Desarrollar una imagen de marca de nuestra empresa.
2. Estudiar las diferentes técnicas que pueden permitirnos acceder a un mayor número de turistas, destacando la que consideremos más relevante para alcanzar dicho objetivo.
3. Conocer las potencialidades de la zona en la que se ha implantado nuestra organización.

Como comentábamos en la introducción del presente trabajo, son muchos los valores de diversa índole que favorecen el desarrollo de nuevas empresas y puesto que ya hemos estudiado los valores económicos de nuestra región, nos centraremos en adelante en desarrollar políticas de marketing concretas.



Ilustración 37: Plan de Marketing.

Pasemos a establecer cuáles serían las características fundamentales de nuestra imagen de marca.

En primer lugar cabe destacar la importancia de la recuperación de un edificio militar y su posterior potenciación como empresa turística. Inclusive más importante es el hecho de establecer una empresa hotelera en este tipo de instalaciones. Como hemos observado, existen precedentes en la ciudad de Cartagena de recuperación de patrimonio histórico y posterior adecuación como empresa turística, principalmente en materia museística. También existen ejemplos de ellos en el territorio español.

Por otro lado, observamos que no existía ninguna empresa hotelera establecida en un edificio tan singular, por tanto entendimos que sería una posibilidad real de ampliar el sector turístico. La principal imagen de marca sería potenciar este aspecto para el que debemos tener en cuenta varias premisas fundamentales que debe contener todo plan de marketing para hoteles. Estas premisas son las siguientes: (49)

- Vender con resultados
- Entender la oferta y la demanda del mercado
- Políticas de precio
- Tener en cuenta el valor que espera el cliente
- Crear nuevos productos asociados al principal

Antes de desarrollar esta serie de premisas y los aspectos anteriormente comentados, pensemos en un nombre que servirá para vender nuestro hotel a los posibles turistas y por la obligatoriedad de que nuestra empresa tenga su nombre propio. El hotel se llamará “Mirador de Cartagena”. La elección de este nombre se debe a la oportunidad de ser fieles a la situación geográfica en la que se encuentra el hotel, en un entorno en el que los visitantes podrán contemplar el Mar Mediterráneo y que podría ser considerado como uno de los miradores de la ciudad de Cartagena.

Una vez contamos con un nombre propio para nuestra empresa, analizaremos cuáles son las estrategias para venderla, haciendo una correcta campaña de marketing que atraiga a un gran número de turistas.

Consideramos que alrededor de todas las estrategias llevadas a cabo por la empresa, debe girar un objetivo de marketing que tienda a la fidelización del cliente turístico. El objetivo sería desarrollar correctas políticas de mantenimiento de clientes fieles y de atracción de clientes potenciales otorgándoles un valor añadido al propio servicio de alojamiento del hotel. Este valor añadido comentado anteriormente lo otorgaríamos con la propia situación del establecimiento hotelero y con la cultura del edificio.

Consideramos, que además de ese valor añadido con el que cuenta el hotel de por sí, debemos planear políticas que favorezcan que el hotel no se mantenga estancado en un mismo tipo de promoción y venta. Este tipo de promoción está encaminado al crecimiento de la empresa basándose en políticas que satisfagan al cliente (50).

Otro de los aspectos que debemos tener en cuenta para desarrollar nuestra política de marketing es la relevancia que actualmente tienen las nuevas tecnologías. Cuando analicemos las políticas a seguir respecto a los canales de distribución mediante los cuales vamos a vender nuestro producto, deberemos tener en cuenta que actualmente la mayoría de las empresas venden a través de internet y están situadas en la red para estar cada vez más cerca de los clientes potenciales y los fieles.

Se debe vender a los clientes que el enclave en el que se sitúa nuestro hotel les ofrecerá la posibilidad de adentrarse en un mundo de sensaciones en el que disfrutar de la costa de Cartagena, de su gastronomía y de las tradiciones de la ciudad. En nuestro plan de marketing no se debe pasar por alto que la situación de nuestro hotel le convertiría en el hotel de Cartagena más cercano a la playa y a la ciudad. La posibilidad de disfrutar a la vez de un enclave de sol y playa, a su vez histórico y cultural y a la misma vez cercano al entorno urbano es una ventaja competitiva respecto a los competidores.

Por lo general, dentro de una correcta política de marketing turístico, se deben seguir las siguientes premisas (48):

- Control sistemático de los niveles de satisfacción del turista y utilizar estos como criterio de evaluación.
- Controlar la relación residente habitual de la zona con los turistas que acuden a nuestro hotel.
- Ser respetuoso con el entorno en el que se sitúa nuestra empresa, puesto que un destino degradado no atrae a clientes y además hace que los que acudían a nuestro destino, se marchen hacia otros. Esta tarea es trabajo de la empresa y de las administraciones. Más que una campaña de marketing, sería un objetivo de desarrollo local.

Por otro lado, es importante comprender que los turistas entienden los destinos como un conjunto de actores que garantizan un bienestar. Es decir, no sólo la empresa turística en

la que pasan sus vacaciones, sino también las demás empresas o servicios de todo tipo que complementan a la nuestra.

Con todos estos factores, el cliente se hace una idea de la imagen de marca de la zona. Esta imagen de marca no está basada únicamente en factores turísticos, sino que se basa en la cantidad de servicios e infraestructuras de todo tipo con los que cuenta la ciudad.

La imagen de marca turística de la ciudad de Cartagena sería la importancia de su legado arqueológico, encabezado por el Teatro Romano. Esta imagen de marca debe estar complementada por una serie de servicios que hagan fácil la estancia del visitante en la ciudad. En relación a nuestro hotel, nuestra imagen de marca sería vender con calidad un producto basado en la sostenibilidad del patrimonio histórico.

Para vender con calidad, nuestro hotel debe apoyarse en la imagen de Cartagena para atraer un gran número de turistas que se alojen en el mismo. Una vez apoyados en esta imagen que los visitantes tienen de la ciudad de Cartagena, basada como comentábamos, en su riqueza arqueológica, el turismo de congresos o el turismo de cruceros, los visitantes se decidirían por nuestro hotel. En el momento que estos turistas se decidan por nuestra empresa turística, debemos estar preparados para que los servicios de los que disfruten en nuestro hotel sean de calidad.

En relación a esto último encontramos esta afirmación en la literatura:

“Los turistas perciben el destino como una marca que incluye una diversidad de proveedores y servicios. Antes de su visita, poseen una imagen sobre los destinos, así como expectativas basadas en la experiencia previa, comunicación boca-oído, notas de prensa, publicidad y creencias comunes” (48).

En relación a esto último, también existe la tendencia de que los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos, cuando los destinos les ofrecen servicios de calidad y esas prestaciones se consolidan con el tiempo. Esto corresponde a la maduración de un destino, a la percepción que tienen los clientes del mismo, a la fidelidad que muestran cuando se les ofrece un trato personalizado y se les da la posibilidad de contar con otros valores que potencian nuestra empresa.

Como dijimos anteriormente, nuestra empresa hotelera cubriría un hueco en la ciudad de Cartagena, puesto que no existe ningún hotel ubicado en primera línea de playa. Este factor, unido a servicios complementarios como son las buenas comunicaciones por autovía con las que cuenta la ciudad, la escasa distancia desde el hotel al centro histórico, donde los clientes contarían con una oferta cultural, de servicios (sanitarios, hosteleros, etc.) consolidada, haría que nuestra empresa hotelera contase con una imagen de marca: Hotel ubicado en un edificio histórico, de origen militar, en primera línea de playa y con todos los servicios indispensables para que los turistas disfruten de sus estancias vacacionales.

Una vez consolidada esta imagen de marca, los turistas que se han decidido por venir a nuestro hotel, ayudarían a que otros se decidan de la misma forma. Para que esto ocurra,

es indispensable como hemos visto anteriormente, que la empresa fije una política de fidelización, que hará que se produzca el boca-oído y que redundaría en beneficios para el hotel en forma de nuevas visitas a la zona y nuevas estancias en el establecimiento. Esta imagen de marca, como no podía ser de otra manera, nace apoyada en la imagen de la ciudad de Cartagena en el exterior. Al ser una empresa hotelera de nueva creación, en un primer momento debemos utilizar esa ventaja por la que se conoce a Cartagena como ciudad patrimonial.

Posteriormente y con las campañas de promoción fijadas, utilizaremos esa ventaja para atraer clientes a nuestro hotel. El objetivo es que con el tiempo, los clientes que acudan a nuestro establecimiento, no sólo se fijen en la imagen de marca de Cartagena, sino también en la imagen del hotel gracias a la prestación de servicios de calidad.

Una vez contamos con la imagen de marca con la que comenzaremos a trabajar en la campaña de marketing de nuestro hotel, trabajaremos en fijar el segmento de mercado al que nos vamos a dirigir y posteriormente desarrollaremos herramientas para llegar al mayor número de clientes posible. Estas herramientas estarán basadas en las diferentes técnicas de promoción que se llevan a cabo en la actualidad.

5.1. Segmento de mercado al que dirigirnos.

Un aspecto fundamental de toda campaña de marketing es estudiar el segmento de mercado al que se va a dirigir el producto que vende la empresa. Esta apreciación es importante debido a la preponderancia actual del marketing relacional, debido a que el objetivo de toda campaña de marketing es que las relaciones con los potenciales clientes no se ciñan a un momento puntual, sino que sean relaciones duraderas (48).

El marketing también se basa en la búsqueda del cliente de cubrir una necesidad mediante la adquisición de bienes o servicios de calidad. Cuando ocurre esto, la empresa debe ofrecer los productos o servicios que los clientes requieren. Como hemos comentando antes, se crea una relación entre empresa y cliente, basada en el mercado, por lo que ambos obtienen un beneficio de esta relación.

Por otro lado, sería interesante que el cliente percibiera un valor añadido en el producto o servicio consumido. Esto supondría que la diferencia entre los aspectos positivos y negativos tras el consumo del producto o servicio, sería favorable a la imagen de la empresa. El resultado probablemente sería el inicio de una relación duradera entre la empresa y el cliente, que se convertiría en fiel con el paso del tiempo. Este sería uno de los objetivos principales de nuestra política de marketing fuera cual fuera el tipo de cliente que se decidiera por nuestro hotel.

La política de nuestra empresa, antes de dirigirse a un tipo de cliente concreto, debe tener claro que su política de marketing va a estar encaminada al cliente en general. Cuando las empresas están orientadas a la consecución de estrategias de marketing mix, el potencial cliente pasa a ser el centro de la producción del hotel. Se crean estrategias homogéneas que varían dependiendo del tipo de cliente o del segmento de mercado al que dirigamos la producción.

En el caso de nuestro hotel, antes de vender a un tipo de cliente concreto, debe fijar una política correcta de marketing, basada en el cliente, ya que nuestra empresa está orientada al servicio y el visitante debe ser la parte fundamental para que todo gire en torno a la estabilidad. De esta forma, empezariamos desde la base, fijando unos valores en la empresa que no deben ser modificados y que deben tender a la dedicación de satisfacer las necesidades de los clientes.

Como hemos comentado anteriormente, si entraría dentro de la normalidad fijar estrategias concretas dependiendo del tipo de cliente que acudiese a nuestro hotel, pero lo que no variaría sería la base, es decir, la orientación de la estrategia del hotel hacia el cliente.

Nuestro hotel, al desarrollar un producto de calidad y al estar ubicada en un escenario de gran valor, estaría destinado a vender a un tipo de cliente de nivel medio alto, por lo que los precios estarían situados también en ese rango. Esto no sería un problema debido a que los estándares de calidad siempre serían de un alto valor, gracias a la filosofía fijada por la empresa. No obstante, nuestro negocio va a ser una empresa que vende un servicio, por lo que el segmento se abre considerablemente.

Principalmente, los posibles clientes interesados en alojarse en nuestro hotel, serían personas que valoran el patrimonio histórico y que se sienten atraídos por la cultura y la historia. La importancia de la ciudad de Cartagena cobraría de nuevo especial protagonismo al ayudarnos a que la empresa se sitúe dentro de ese circuito de grandes valores culturales con los que se está promocionando Cartagena.

Por otro lado, también contaríamos con un tipo de cliente interesado en el Sol y Playa, debido a la situación del hotel, en primera línea de playa y cercano a la ciudad. Principalmente estos dos tipos de clientes serían los que podrían estar interesados por disfrutar de las instalaciones y servicios que prestará la empresa. Los clientes interesados por el turismo de Sol y Playa son de gran importancia en el área de influencia de Cartagena, cercana a La Manga del Mar Menor y, como dijimos anteriormente, cercana también a otras comunidades autónomas de gran importancia y tradición turística como las Islas Baleares, Andalucía o la Comunidad Valenciana. Esto ayudaría a atraer clientes a nuestra empresa, dada la cercanía de estos polos turísticos.

Nuestro segmento de mercado será el del turista interesado por la cultura y el interesado por el Sol y Playa, no obstante Cartagena está viviendo el nacimiento del Turismo de Congresos con la apertura del Auditorio y Palacio de Congresos del Batel, por lo que se podrían atraer también turistas interesados en alojarse en hoteles cercanos al centro de congresos. En este sentido contamos también con una ventaja, puesto que la distancia entre Cala Cortina y el Auditorio es de escasos cuatro kilómetros.

En relación a esta última afirmación, observamos en la literatura que los destinos turísticos no deben fijarse sólo en un tipo de demanda, sino que también pueden valerse de otro tipo de turistas potenciales que apuestan por diferentes tipos de turismo.

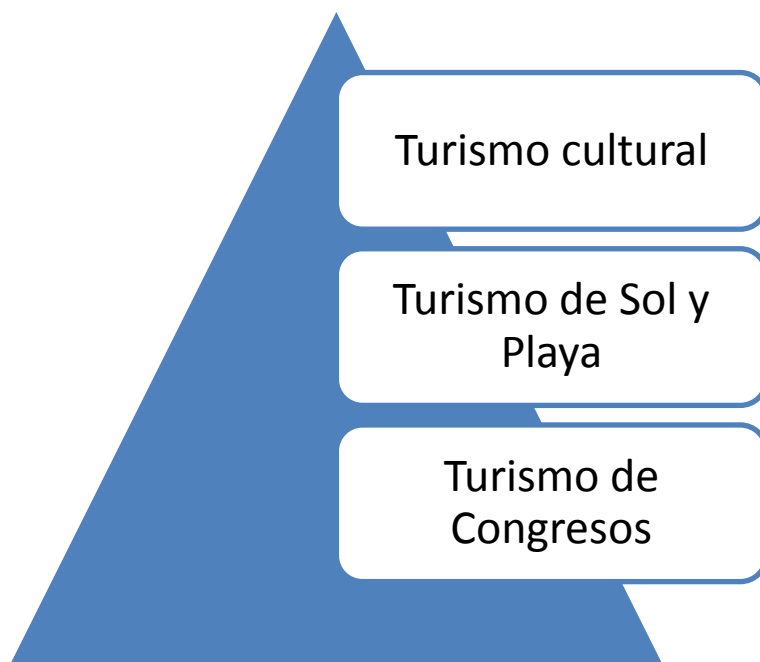


Ilustración 38: Segmentos de mercado a los que dirigimos.

Respecto a la nacionalidad a la que nos dirigiríamos, sería tanto nacional como foráneos. El hecho de que gran parte de turistas de países como Alemania o Inglaterra elijan nuestro país como destino turístico y la facilidad con la que las comunidades limítrofes a la nuestra atraen a este tipo de turistas, nos daría la posibilidad de atraerlos a nuestro negocio. Por supuesto que, por su importancia, tendríamos que cuidar el turista nacional y dirigir nuestro negocio hacia ambos.

5.2. Marketing operativo.

En otros apartados hemos comentado la importancia del entorno en el que vamos a ubicar nuestra empresa hotelera. El análisis del entorno, como hemos comentado, se entiende como una parte del marketing estratégico, mediante el cual hemos estudiado la importancia de los diferentes sectores económicos de la ciudad de Cartagena. Una vez hemos realizado este análisis, pasemos a estudiar las diferentes políticas de marketing, esta vez operativo, que podríamos desarrollar en nuestra empresa.

Estas políticas estarían basadas en el producto que vamos a vender, en el precio, en la promoción y en la distribución. En definitiva, debemos realizar un análisis o marketing mix de la empresa. Esta estrategia de marketing, permite acercarse a los segmentos de mercado a los que nos vamos a dirigir, fijando diferentes políticas que se ajusten de la mejor manera posible a los potenciales clientes que pretendemos acercar a nuestro negocio. Pasemos a analizar las diferentes variables del marketing operativo.



Ilustración 39: Marketing operativo.

5.2.1. Producto.

El producto de nuestra empresa se basa en el servicio que vamos a ofrecer y en los complementos a ese servicio principal. El servicio que vamos a ofrecer es el alojamiento en un hotel situado en un enclave de calidad.

Una vez montemos nuestra empresa y vendamos nuestro producto al cliente, también venderemos la ciudad en la que se sitúa la misma, por lo que podemos valerlos de otros “subproductos” que nos ayuden a crecer. Para atraer a un mayor número de clientes debemos utilizar la gran cantidad de atractivos con los que cuenta la ciudad de Cartagena y tomar parte en las iniciativas que se lleven a cabo en la misma. Estas iniciativas generalmente son de carácter cultural o gastronómico.

Tenemos ejemplos en festivales como La Mar de Músicas, la Semana Santa de Cartagena o en rutas de carácter gastronómico como la Ruta de la Tapa. El objetivo sería trabajar con las diferentes administraciones y la iniciativa privada para vender conjuntamente nuestro servicio y obtener beneficio por ambas partes.

Cuando un cliente observa que además de disfrutar del alojamiento y los diferentes servicios con los que cuenta el hotel, puede obtener un valor añadido en la asistencia a otros eventos de la ciudad a la que acude, se crea un interés y el cliente percibe el destino como de calidad.

En la literatura observamos referencias a este tipo de factores, claramente decisivos para atraer clientes a nuestra empresa. Se trata de los factores push y pull (53):

- Los factores push son denominados factores de empuje, debido a que son las personas cercanas al potencial cliente las que le animan a decidirse por un

determinado producto. Este tipo de factor sería relevante en nuestra empresa una vez esté consolidada y cuenta con una buena cartera de clientes fieles.

- Los factores de atracción o pull son aquellos que aportan un valor añadido al producto, como puede ser la oferta complementaria que hemos comentado anteriormente. Este tipo de factor logra es el que hace que un cliente se muestre fiel a una determinada marca.

Existen ejemplos de empresas hoteleras de la zona que han creado ofertas mediante las cuales el cliente puede disfrutar tanto del alojamiento y los servicios del hotel, como de otros eventos o servicios turísticos. Uno de los ejemplos es el siguiente, del hotel Best Western Alfonso XIII:

★ **BEST WESTERN Hotel Alfonso XIII * * * * - Otras Ofertas y Paquetes Especiales (PAQUETE CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS)**

PAQUETE CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS

Conozca la ciudad de Cartagena y su legado histórico.

Conozca la ciudad de Cartagena y su legado histórico. Con esta oferta descubra una de las ciudades más antiguas de España. Nuestro teatro romano, casas, calles y templos le están esperando.

Incluye dos noches en régimen de alojamiento y desayuno junto con las entradas a los principales museos y yacimientos, además de un paseo en barco y autobús turístico.

Incluye:

- Dos noches de alojamiento para dos personas en habitación doble
- Desayuno buffet para dos personas
- Entradas para dos personas a:
 - Centro de Interpretación de la Muralla Púnica
 - Castillo de la Concepción y ascensor panorámico
 - Augusteum
 - Decumano - Termas Romanas
 - Museo - Refugio de la Guerra Civil
 - Casa de la Fortuna
 - Teatro Romano y museo
 - Fuerte de Navidad
 - Catamarán turístico
 - Autobús turístico




Ilustración 40: Ejemplo producto empresa hotelera. Fuente: Web Hotel Best Western Alfonso XIII Cartagena.

Como observamos en la imagen, el hotel vende tanto su producto (alojamiento, servicio de buffet y desayuno) como otros servicios culturales de la ciudad. Este tipo de marketing relacionado con el producto se lleva a cabo mediante acuerdos entre las empresas y el consorcio turístico Cartagena Puerto de Culturas y supone un beneficio para todo el sector turístico de la ciudad de Cartagena. El hotel ve incrementado el interés de los potenciales turistas por acudir al mismo y los museos y centros de interpretación de la ciudad ven incrementado el número de visitas.

Para ello habría que decidir a qué tipo de cliente se le ofrece este tipo de promociones, considerando que se le debe ofrecer a aquellos que sean más fieles a nuestro producto o a aquellos que tengan una estancia más duradera en nuestro hotel.

Por tanto uno de los objetivos de nuestro hotel sería establecer acuerdos con los diferentes sectores económicos de nuestra ciudad para alcanzar colaboraciones de este tipo, que beneficien a ambas partes.

Además del alojamiento, en nuestro hotel vamos a ofrecer una serie de servicios que garanticen la mayor calidad posible en las estancias de los clientes, para lo que

acondicionaremos el hotel con servicio Wi-Fi gratuito para nuestros clientes tanto en el hall principal como en las habitaciones. La idea sería la de habilitar una zona especialmente dedicada para el disfrute de actividades de ocio: lectura, videojuegos y ordenadores. Estos servicios tendrían un coste para el hotel, puesto que serían gratuitos.

Los diferentes servicios a instalar en nuestro hotel serían: Spa y gimnasio, tienda y restaurante. Estos servicios nos ayudarían a que el negocio obtenga beneficios extra por diferentes vías, no sólo por la del alojamiento. En un principio supondría un coste para la empresa de gran magnitud, sobre todo en materia de adecuación de las instalaciones necesarias para el desarrollo de las actividades económicas a desarrollar, pero posteriormente, a pesar de tener que cubrir los salarios de los trabajadores empleados en las instalaciones, consideramos que redundaría en un beneficio importante para la empresa que analizaremos más adelante en el plan de viabilidad económica.

La principal fuente de ingresos vendría del alojamiento de los clientes en las habitaciones, que serían un total de 50, divididas por categorías y precios, dependiendo del tamaño de las mismas. Los diferentes precios asignados a cada tipo de habitación (estándar, superior, habitación para discapacitados y suite) se estudiarán posteriormente en el plan de viabilidad económica. En definitiva y como hemos venido defendiendo en el presente trabajo, los precios deben ser acordes con el servicio ofertado. El servicio ofertado debe ser de calidad, por lo que los precios están encaminados a un tipo de cliente de nivel medio-alto.

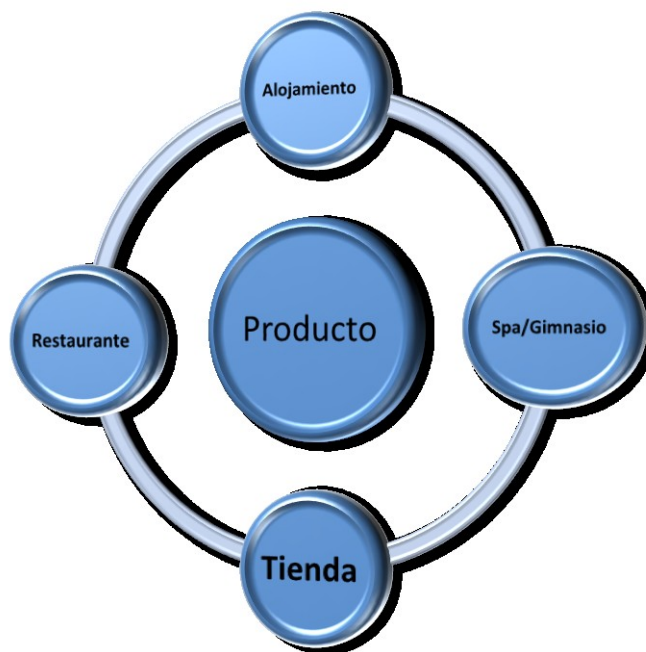


Ilustración 41: Productos ofertados en el hotel.

5.2.2. Precio.

La política de precios a fijar debería ser acorde a los servicios ofertados, es decir, si ofrecemos un servicio o producto de calidad, el precio debe ser de tipo medio o alto

para cubrir las inversiones realizadas en las instalaciones hoteleras. Además se debe tener en cuenta el precio de mercado para hoteles que presten similares servicios y ofrezcan instalaciones parecidas. Esto es debido a que las empresas deben tener en cuenta una serie de factores en los que intervienen los diferentes agentes sociales, ya sean públicos o privados. Los agentes públicos intentan que se forme una política de precios homogénea en el sector, mientras que la propia empresa busca el propio beneficio a fin del ejercicio económico (48).

Por supuesto que cuanto mayor sea el precio, mayor será el beneficio económico para la empresa, pero corremos el riesgo de que los clientes rechacen nuestro hotel debido al alto coste de los servicios ofrecidos. Por tanto debemos ser coherentes entre lo ofertado y el precio a fijar para que los clientes no perciban de forma negativa los precios establecidos. Por otro lado debemos tener en cuenta que en ocasiones entran en escena los grandes acuerdos entre los tour operadores o las agencias de viajes que fijan acuerdos con las empresas turísticas. Por ello, debemos tener en cuenta que los clientes alcanzan acuerdos con ambos por los paquetes turísticos que posteriormente disfrutarán.

Como decíamos, el objetivo es fijar una relación positiva entre la calidad de los servicios y el precio fijado, para que los clientes potenciales se decidan por nuestro hotel. Los precios, además, están influidos por el tipo de cliente que potencialmente acudirá a nuestro hotel. No podemos obviar que un turista de sol y playa, un turista de congresos, un turista enamorado de la cultura o un turista interesado en los deportes náuticos no disfrutan de sus vacaciones al mismo tiempo.

Por tanto, realizaremos diferentes políticas de precios, encaminadas a satisfacer a los diferentes tipos de turista que pueden acudir a nuestro hotel. Teniendo en cuenta al turista interesado por la cultura y el patrimonio o por el sol y playa, posiblemente sea un turista que por las condiciones laborales tenga posibilidades de viajar los fines de semana o en temporadas estivales. En estos casos deberíamos hacer políticas de precio que disminuyesen entre semana durante los meses no estivales y se incrementara en época estival y los fines de semana de todo el año.

<i>Tipo de turista</i>	<i>Temporada estival</i>	<i>Resto del año</i>
Sol y Playa	Precios altos	Precios bajos, excepto fines de semana
Cultura	Precios altos	Precios bajos, excepto fines de semana
Congresos	Precios bajos	Precios altos entre semana, bajos los fines de semana

El turista de congresos generalmente viaja entre semana, por lo que los precios más altos para beneficio de la empresa deberían de regir en días laborales, es decir, de Lunes a Viernes. Por el contrario y debido a la menor demanda, los fines de semana disminuiría el precio de las habitaciones.

El turista de Sol y Playa viaja por lo general los fines de semana o en los meses de verano, por lo que la política de precios sería la de incrementar las tarifas en esa época del año. El mismo caso se podría aplicar al turista cultural.

Si encaminásemos nuestra política a estos tres tipos de turista, obtendríamos una cuota de mercado a la que dirigimos que provocaría que obtuviésemos mayores beneficios, puesto que tendríamos la mayor parte del año cubierta. Entre semana el hotel estaría ocupado por clientes de negocios, los fines de semana por clientes que buscan la tranquilidad de la zona y disfrutar de los valores turísticos de la ciudad y, por supuesto, en verano obtendríamos un incremento de los ingresos debido a la mayor afluencia de turistas de Sol y Playa.

Por la situación del hotel, la mayor parte de los clientes serán de Sol y Playa y Cultural, por lo que la estrategia a seguir será la de dividir los precios por temporadas. La temporada alta corresponderá a los meses de verano y el resto del año se repartirá entre temporadas media y baja. El turista de Sol y Playa y el Cultural viajan en mayor medida durante el periodo estival, por lo que creemos correcta esta política de precios.

El turista de Congresos sería un tipo de cliente que tendríamos durante todo el año, gracias al crecimiento del sector en la ciudad y la apertura del nuevo Auditorio y Palacio de Congresos.

La política de precios del restaurante giraría en torno a la demanda de camas, por lo que sería muy parecida a la empleada para establecer los precios de las habitaciones. El mismo caso aplicaríamos a los precios del servicio de Spa y Gimnasio. Esto es lógico debido a que a mayor ocupación de clientes en nuestro hotel y a mayor demanda de estas instalaciones, mayor será el desgaste en el equipamiento y mayores serán los costes de mantenimiento, reparación y reposición del mobiliario. Los precios de la tienda no variarían dependiendo de la época del año en la que nos encontremos, por lo que fijaríamos una política de estabilidad en los precios de este departamento.

5.2.3. Técnicas de promoción.

En el siguiente apartado vamos a desarrollar las diferentes propuestas con las que pretendemos darle una mayor difusión a nuestro negocio y situarlo en el mercado para que llegue a la mayor cantidad de turistas posible. Estas técnicas de promoción son indispensables para el desarrollo y consolidación de la imagen de marca del hotel y, además, ofrecen un valor añadido.

Dicho valor añadido en el sentido de que se pueden desarrollar campañas de promoción encaminadas al merchandising, mediante el cual vendemos productos propios del hotel que darán un beneficio a la empresa. Estos productos los venderemos en la tienda habilitada para ello en una de las dependencias de la batería. Entre los productos que podemos vender, se encuentran los siguientes:

- Guías turísticas de la zona
- Camisetas con imágenes de atractivos turísticos de la zona

- Llaveros con el nombre del hotel
- Llaveros con el logotipo del hotel
- Gorras con el logotipo del hotel
- Mecheros con el logotipo del hotel

En relación al logotipo del hotel, hemos creado una imagen que representa la gran cantidad de horas de sol que los visitantes pueden disfrutar durante prácticamente todo el año en nuestras instalaciones, por tanto el logo consta de un icono solar y las letras con el nombre de la empresa. El logo sería el siguiente:



Ilustración 42: Logo de la empresa hotelera.

Respecto a la promoción en sí, además de situarnos en guías especializadas o en revistas turísticas, debemos encaminar nuestra promoción a las redes sociales, auténtico filón en materia de promoción para cualquier tipo de empresa en la actualidad. También sería interesante considerar la creación de una página web.

Contar con una web propia es algo indispensable, dado la gran cantidad de clientes que buscan información mediante este medio. Los posibles visitantes se informan de las instalaciones, se interesan por ver alguna imagen del hotel o comparan precios. Contar con toda esta información en nuestra propia página web es situarnos a la altura de la competencia. Actualmente existen muy pocas empresas que no vendan su producto a través de este medio. Por tanto, sería situarnos a la altura de la competencia.

Uno de los factores interesantes a la hora de promocionar nuestra empresa sería la posibilidad de servirnos de la imagen de marca que está logrando la ciudad de Cartagena en materia de turismo cultural. Nuestro hotel va a caracterizarse por haber recuperado un edificio militar histórico, por lo que entra dentro de la política a seguir dentro de la ciudad.

Podemos utilizar esa imagen, encabezada por el teatro romano, para atraer a un mayor número de turistas interesados por este tipo de patrimonio. Una vez planteada esta posibilidad, debemos pensar cómo lograrlo. Existen diferentes formas, que en la actualidad, pasan por promocionar un producto a través de las redes sociales.

Las redes sociales sirven como “ventana al mundo”, puesto que es cada vez mayor el número de personas que obtienen una cuenta en las mismas. Consideramos que es una oportunidad única de promocionar nuestra empresa sin ningún coste económico para la misma. Una vez conocemos esta posibilidad, podemos realizar las siguientes acciones encaminadas a promocionar nuestra empresa:

- Promocionar el hotel en sí, creando una cuenta propia del mismo y lanzando mensajes que logren captar la atención del cliente. Un ejemplo de ello sería:

“Visita nuestro hotel Mirador de Cartagena, el único ubicado en primera línea de playa en el entorno urbano de Cartagena”

- Lanzando las ofertas ideadas para las campañas de mayor afluencia de turistas a la ciudad de Cartagena. Un ejemplo sería:

“No dejes de visitar nuestro hotel Mirador de Cartagena. Aprovecha la oferta para la Semana Santa de Cartagena, declarada de Interés Turístico Internacional.”

- Promocionando los valores de la ciudad como reclamo para nuestro hotel:

“Visita nuestro hotel y disfruta de los maravillosos atractivos de la ciudad de Cartagena, el Teatro Romano, el Barrio del Foro Romano. Estamos ubicados a tan sólo diez minutos en coche del centro histórico de la ciudad”

Con estas iniciativas no sólo lograríamos atraer clientes a nuestro hotel, sino que contribuiríamos a la promoción de la ciudad de Cartagena como destino.



Ilustración 43: Promoción.

En la ilustración observamos otra campaña de promoción, basada en contar con un personal cualificado que sepa vender el servicio que ofrecemos y, que a su vez, sepa

vender la ciudad en la que nos encontramos. Esto logrará que el cliente se encuentre satisfecho y se decida por recomendar nuestro negocio a otros potenciales visitantes.

De lo contrario el cliente se marchará insatisfecho y lograremos el efecto contrario, un cliente que no recomienda nuestro producto, por lo que estaremos perdiendo potenciales clientes. Por tanto de lo que se trata es de unir tanto la correcta prestación del servicio, como el trato personal al cliente.

5.2.4. Distribución.

Cuando hablamos de distribución de un producto o servicio, lo estamos haciendo de la búsqueda de la satisfacción en la demanda de los clientes. Por tanto estamos hablando de una relación entre la oferta y la demanda, en la que la primera juega un papel relevante a la hora de ofrecer ese producto en las mejores circunstancias (49).

La idea de situar un producto o servicio tiene como finalidad la de establecerlo tanto en los mercados nacionales como internacionales. Hoy en día, en un mundo cada vez más globalizado, esta tarea es más sencilla, debido a la gran cantidad de páginas especializadas mediante las cuales se pueden vender estos productos o servicios.

A la hora de situar en el mercado los servicios de un hotel, debemos tener en cuenta la intangibilidad de los mismos, por lo que una campaña de distribución a través de las páginas anteriormente comentadas, es una buena forma de situar nuestro servicio.

Por tanto, seguiremos dos vías:

1. Vender de forma tradicional, a través de agencias de viajes mayoristas y tour operadores; acuerdos con empresas.
2. Vender de forma directa mediante nuestra web o mediante agencias web.

La primera vía está quedando obsoleta debido al crecimiento y la preponderancia de las páginas especializadas en internet. Es por ello por lo que centraremos la mayor parte de nuestros esfuerzos en lograr vender nuestro producto mediante estos soportes.

Anteriormente comentábamos que es de gran importancia fidelizar al cliente y ofrecerle un trato exquisito en la prestación del servicio. Esto es relevante a la hora de intentar que ese cliente vuelva a nuestro hotel, pero también lo es debido a que cuando situamos nuestro servicio en los canales de distribución anteriormente comentados, lograremos que dicho cliente satisfecho de una opinión favorable de nuestro establecimiento.

En este momento entran en juego varios factores:

- Fidelización del cliente.
- Promoción de nuestra empresa por parte del cliente fidelizado.
- Efecto positivo en posibles clientes interesados por nuestro hotel.
- Los posibles clientes se deciden por nuestro hotel gracias a dichos comentarios.

Como podemos observar, los canales de distribución a través de la web no sólo sirven para vender un producto o servicio, sino que son verdaderos medidores de cómo estamos realizando nuestra política de fidelización del cliente.

Respecto a la distribución del servicio en sí, venderlo a través de nuestra web es sencillo, insertando el número de teléfono para que los potenciales clientes contacten con el departamento de recepción del hotel o rellenando formularios para que los mismos rellenen la solicitud de reserva en base a las tarifas expuestas. Esta solicitud de reserva llega directamente a la recepción del hotel vía mail.

La distribución del servicio a través de las agencias web es de gran relevancia, puesto que la gran mayoría de la competencia vende su producto a través de este medio. Como hemos comentado anteriormente, es importante contar con una página web o estar presente en las redes sociales, al igual que lo es distribuir el producto o servicio a través de las páginas especializadas.

Estas páginas especializadas cumplen además una función muy demandada por los clientes, puesto que ofrecen la posibilidad de mostrar las opiniones de los clientes que ya hayan disfrutado los servicios del establecimiento elegido. Esta función entra dentro de la denominada web 2.0., mediante la cual los visitantes participan de la misma.

En el anterior apartado hemos hecho referencia a las redes sociales como técnica de promoción. También podemos considerarla una técnica de distribución, a pesar de que directamente no se pueda comprar o disfrutar del servicio por este medio. Lo que podemos lograr es situar nuestro producto o servicio en la mayor cantidad de mercados posibles y llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes.

Por tanto contamos con una doble oportunidad con las redes sociales: promoción y distribución. Esta doble oportunidad es de gran importancia para las empresas debido a que no supone coste para las empresas.

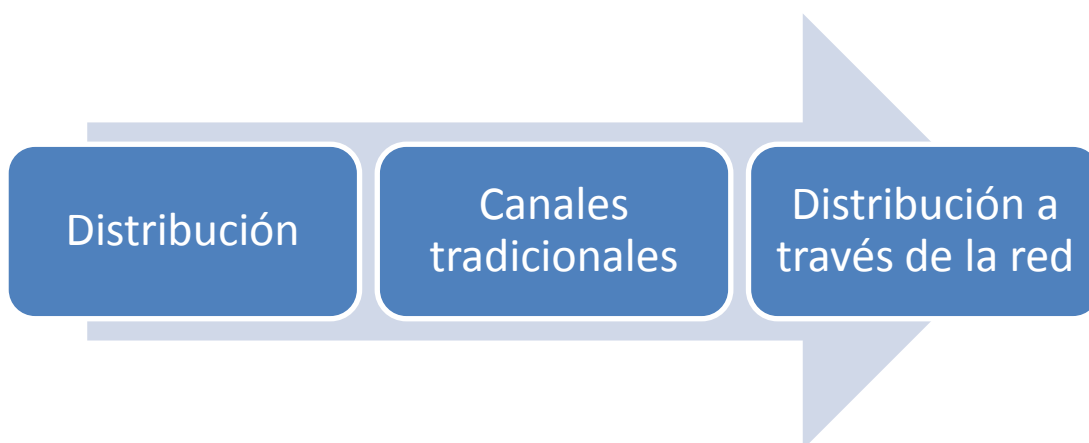


Ilustración 44: Distribución.

6- Plan de viabilidad económica.

Antes de analizar la puesta en marcha de una empresa en las instalaciones de la batería, conozcamos un poco la historia de la misma, dado que el propósito es crear un hotel que sea fiel reflejo de la historia del lugar. La batería de Santa Ana Acasamatada fue levantada en las primeras décadas del siglo XVIII y debido a su situación permitía una defensa baja del puerto. Fue reformada en 1860, dejando de ser útil en 1956. Respecto a Santa Ana Complementaria fue construida a finales del siglo XIX y dejó de ser útil en 1940. Estas baterías estaban equipadas con cañones que permitían la defensa del puerto de Cartagena por el flanco derecho. (51)

Como comentábamos anteriormente, el propósito empresarial que vamos a llevar a cabo sería el de la puesta en marcha de un hotel, debido a que consideramos que es una oportunidad inmejorable para dinamizar la zona y puesto que ayudaría al desarrollo de un sector del municipio poco explotado turísticamente.

Consideramos que la mejor opción es la de un hotel debido a que por un lado ampliaríamos la oferta hotelera de la ciudad de Cartagena y, por otro crearíamos un tipo de empresa turística ideal junto a Cala Cortina, por lo que atraeríamos a potenciales visitantes y turistas de la zona que busquen disfrutar de la misma y se decidan por elegir nuestra empresa.

En el presente apartado, analizaremos tanto la forma en la que se va a poner en marcha la empresa, la forma en la que se constituiría la sociedad empresarial y los datos económicos que son de vital importancia para garantizar la pervivencia del negocio en el tiempo.

Hemos hablado de sostenibilidad, de recuperación y de búsqueda de técnicas para ofrecer un nuevo recurso turístico a la sociedad, pero también debemos analizar la viabilidad de la empresa, puesto que el principal objetivo de todo negocio es el de obtener beneficios. Si una empresa no obtiene beneficios no tiene sentido su puesta en marcha, por tanto, con los datos que vamos a presentar a continuación y analizando también las conclusiones sacadas del plan de marketing, en el que hemos observado la forma mediante la cual vamos a promocionar la misma, obtendremos la viabilidad de la futura empresa. Los datos de promoción son de especial relevancia, puesto que deben ser incluidos también en el presente apartado para cerrar la economía y el presupuesto de la empresa.

En primer lugar, definamos cuál va a ser el tipo de sociedad mercantil que vamos a constituir para nuestra empresa.



Ilustración 45: Santa Ana Acasamatada. Fuente: AFORCA.

6.1. Mirador de Cartagena S.L.

El tipo de sociedad mercantil que desarrollaríamos sería el de una Sociedad Limitada mediante la cual constituiríamos una escritura pública y posteriormente la registraríamos en el Registro Mercantil correspondiente. Si bien este es el proceder habitual, actualmente existen diferentes formas de actuar para la constitución de este tipo de sociedades. Actualmente se puede realizar por vía telemática si se cumplen los siguientes requisitos (53):

- El capital social no sea superior a 3.100 €.
- Los socios sean persona físicas.
- El órgano de administración sea un administrador único.

Las características de la sociedad son las de cualquier sociedad de responsabilidad limitada, es decir, las siguientes (54):

- El capital social de la empresa estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, que no responderán personalmente de las deudas sociales.
- Las siglas S.L deben acompañar al nombre de la empresa.
- Carácter mercantil.
- Para su constitución es necesario desembolsar un capital de 3.005 €.
- Las participaciones sociales no tendrán carácter de acción ni serán transmisibles.
- Son de la nacionalidad donde se establezca el domicilio social de la misma.

Los socios de la empresa Mirador de Cartagena S.L serán tres, que deberán acordar los estatutos de la sociedad, la voluntad de establecer una Sociedad de Responsabilidad Limitada y sus identidades. Estos tres socios corresponden con la gerencia del hotel.

De acuerdo con los estatutos, aparecerán los siguientes datos:

- Nombre de la sociedad mercantil: Mirador de Cartagena S.L.
- El objeto social o actividades a desarrollar: Sector turístico, hostelería.
- Domicilio Social, establecido en nuestro domicilio propio.
- El capital social y las participaciones.
- El modo en el que se administra la sociedad mercantil.



Ilustración 46: Organización de la sociedad mercantil.

Las aportaciones sociales deberán ser bienes patrimoniales personales de los socios o de los fundadores de la sociedad. Nunca se podrá considerar participación social el hecho de prestar trabajo o servicio a la sociedad.

6.2. Financiación y puesta en marcha del hotel: Año I.

En el presente apartado vamos a definir la forma en la que obtendremos los ingresos necesarios para la puesta en marcha de la empresa y para su posterior viabilidad. Se van a incluir tanto los fondos propios, como los datos financieros relacionados con la financiación externa, a través de entidades bancarias. Del montante total, obtendremos la inversión que vamos a realizar en la empresa Mirador de Cartagena S.L.

Para obtener los resultados, hemos realizado un plan de viabilidad económica plurianual, en el que hemos desglosado el importe de los gastos. El objetivo planteado es recuperar la inversión inicial en un plazo de diez años desde la puesta en marcha de la empresa.

Pasemos a analizar los datos económicos referentes al Año I. Entendemos por año I desde el momento en el que se nos otorga la concesión administrativa para explotar la batería. Analicemos por tanto en qué consiste dicha concesión administrativa (57):

- Cesión que hace una entidad de derecho público a un particular, para la gestión de un servicio público o el disfrute de un dominio público.
- La transferencia se realiza sobre un contrato administrativo, y la titularidad sigue siendo de la administración que otorga la concesión.

Dicha concesión administrativa deberemos contabilizarla hasta el año en el que finalice la misma. La concesión administrativa para la explotación del bien inmueble y su entorno tendría una duración de cincuenta años.

Dicha concesión administrativa, firmada entre el administrador o administradores de la empresa Mirador de Cartagena S.L. y la Administración Pública, otorga validez únicamente para la explotación acordada, en este caso un hotel, y no puede cederse a un tercero para que realice otro tipo de actividad.

Dado que la concesión administrativa sería por un total de cincuenta años, debemos dividir el importe correspondiente a cada año, para valorar el montante total que deberemos contabilizar en cada ejercicio económico, es decir, la cuota anual.

La concesión administrativa estará valorada en un total de 850.000 €, que divididos por los cincuenta años de concesión, obtenemos una cuota anual de 17.000 €. Dicho montante se puede abonar en su totalidad una vez se haya otorgado la concesión administrativa, o fraccionarlo anualmente hasta finalizar la concesión. El montante total corresponde con la obra de recuperación del inmueble y sus aledaños.

Concesión Administrativa	850.000 €
Por año (50 años)	17.000 €

Ilustración 47: Concesión administrativa.

Respecto de la inversión total en el año I, invertiremos un total de 1.309.005 €. La financiación estaría dividida de la siguiente forma:

Financiación	
Inversión total	1.309.005 €
Fondos propios	550.000 €
Fondos ajenos (préstamos)	780.000 €
Años del préstamo	10
Cuota Anual	78.000 €
% del tipo de interés	7,50%
Interés del préstamo por año	5.850 €

Ilustración 48: Financiación.

De la totalidad de la inversión necesaria para la puesta en marcha del hotel, necesitaremos un total de 780.000 € correspondientes a financiación bancaria, que deberemos cubrir a 10 años. El montante a amortizar por año es de 78.000 € más intereses. El tipo de interés anual del préstamo concedido es del 7,5%, por lo que supondrá un total de 83.850 € por año. El montante restante hasta cubrir la inversión inicial, corresponderá a fondos propios, alcanzando la cantidad de 550.000 €.

A continuación analizaremos mediante la tabla correspondiente, los conceptos en los que emplearemos la inversión anteriormente comentada. Dichos conceptos están relacionados con acciones de rehabilitación, obra y equipamiento de la batería. Por otro lado, también están incluidos conceptos relacionados con la constitución de la sociedad mercantil, con trámites administrativos de diversa índole y con inversiones relacionadas con la publicidad inicial de la empresa.

Inversión inicial inmovilizado Año I	
Concepto	Importe €
Concesión Administrativa (Rehabilitación del inmueble)	850.000 €
Mobiliario Alojamiento	100.000 €
Mobiliario Oficinas	50.000 €
Mobiliario Tienda	60.000 €
Mobiliario Spa/Gimnasio	80.000 €
Mobiliario Restaurante	120.000 €
Utillaje	5.000 €
Mobiliario informático	5.000 €
Total	1.270.000 €

Ilustración 49: Inversión del capital.

Inmovilizado (Mobiliario)	420.000 €
Amortización por año(10 años)	42.000 €

Ilustración 50: Inmovilizado mobiliario amortizado.

Concepto	Importe €
Creación Sociedad Limitada	3.005 €
Notario y Seguros	10.000 €
Publicidad Inicial	6.000 €
Actas Sociedad	1.000 €
Amortización concesión administrativa	17.000 €
Otros Gastos (Web, Formación)	2.000 €
Total	39.005 €

Ilustración 51: Gastos año I.

Respecto de la tasa del Impuesto de Sociedades (IS), el hecho imponible del mismo grava la renta obtenida por los sujetos pasivos (58).

Para pequeñas y medianas empresas (PYMES), se aplicará el siguiente porcentaje sobre beneficios:

- Hasta 120.202,41 € se aplicará un 25%.
- A partir de 120.202,41 € se aplicará un 30%.

6.3. Apertura del hotel: Año II.

Como hemos observado anteriormente, en el año I hemos desarrollado tareas de rehabilitación y puesta en marcha del hotel, analizando los fondos necesarios para realizar las mismas. A continuación vamos a desarrollar el plan económico correspondiente al año II, en el que comenzaremos la actividad hotelera.

6.3.1. Alojamiento.

La principal actividad económica desarrollada es el alojamiento y los precios han sido fijados por temporadas (alta, media y baja), dependiendo del tipo de habitación elegida.

Cantidad de Habitaciones	
Estándar	25 2 pax
Superior o Familiar	15 4 pax
Discapacitados	4 2 pax
Suite	6 2 pax
Total:	50

Ilustración 52: Tipos de habitaciones.

Pernoctaciones Posibles			
Mes	Días	Habitaciones	Total
Enero	31	50	1550
Febrero	28	50	1400
Marzo	31	50	1550
Abril	30	50	1500
Mayo	31	50	1550
Junio	30	50	1500
Julio	31	50	1550
Agosto	31	50	1550
Septiembre	30	50	1500
Octubre	31	50	1550
Noviembre	30	50	1500
Diciembre	31	50	1550
Total Pernoctaciones Posibles/Año			18250

Ilustración 53: Pernoctaciones posibles/ año.

Temporadas	
Temporada Baja	Del 01/01 al 31/03 y 01/11 al 31/12
Temporada Media	Del 01/04 al 30/06 y del 01/10 al 31/10
Temporada Alta	Del 01/07 al 30/09

Ilustración 54: Temporadas.

Tipo de Habitación	Precios Base por Temporadas			
	Estándar	Superior	Discap.	Suite
<i>Temporada Alta</i>	68 €	76 €	68 €	105 €
<i>Temporada Media</i>	66 €	70 €	66 €	96 €
<i>Temporada Baja</i>	62 €	66 €	62 €	84 €

Ilustración 55: Precios por temporada.

Debido a que la mayor parte de los turistas interesados en el turismo de Sol y Playa y en el turismo cultural, viajan generalmente en época estival o durante los fines de semana, se han ajustado los precios por temporadas, en previsión de una mayor afluencia de clientes en los meses de verano.

También se han realizado una serie de campañas promocionales para intentar atraer a este tipo de turista, aprovechando los diferentes eventos culturales celebrados en Cartagena, como puedan ser la Semana Santa, la Mar de Músicas o las fiestas de Cartagineses y Romanos:

Promoción Semana Santa Cartagena	
Habitaciones Estándar/ 2 pax.	
Dos Noches/Desayuno Incluido	
Meses de Marzo y Abril	
	72 €
Total Habitaciones	94
Ganancias	6.768 €

Promoción Cartagineses y Romanos	
Habitaciones Estándar/ 2 pax.	
Dos Noches/Desayuno Incluido	
Mes de Septiembre	
	76 €
Total Habitaciones	149
Ganancias	11.324 €

Promoción La Mar de Músicas	
Habitaciones Estándar/ 2 pax.	
Dos Noches/Desayuno Incluido	
Mes de Julio	
	76 €
Total Habitaciones	64
Ganancias	4.864 €

Para este tipo de promociones, se ha establecido que las habitaciones que pueden ser disfrutadas mediante esta promoción, sean del tipo estándar, para tener un mayor control de la ocupación. Se ha fijado un precio único para cada tipo de promoción, que incluye el mismo número de personas y se ha calculado el beneficio de cada promoción por separado.

La ocupación del hotel durante el año II, ha sido la siguiente:

Mirador S.L. Pernoctaciones													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Tipo													
Estándar	297	259	365	377	437	448	610	625	584	347	315	322	4986
Superior	234	239	257	293	314	286	432	460	308	157	147	158	3285
Discap.	15	16	15	15	14	21	27	24	21	15	10	16	209
Suite	110	124	142	121	124	145	181	185	148	89	96	118	1583
Total	656	638	779	806	889	900	1250	1294	1061	608	568	614	
% Ocupac	42,3	45,6	50,3	53,7	57,4	60,0	80,6	83,5	70,7	39,2	37,9	39,6	

Respecto de los ingresos obtenidos por alojamiento durante el Año II, obtenemos los siguientes datos:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Tipo												
Estándar	18.414 €	16.058 €	22.630 €	24.882 €	28.842 €	29.568 €	41.480 €	42.500 €	39.712 €	22.902 €	19.530 €	19.964 €
Sup/Fam.	15.444 €	15.774 €	16.962 €	20.510 €	21.980 €	20.020 €	32.832 €	34.960 €	23.408 €	10.990 €	9.702 €	10.428 €
Discap.	930 €	992 €	930 €	990 €	924 €	1.386 €	1.836 €	1.632 €	1.428 €	990 €	620 €	992 €
Suite	9.240 €	10.416 €	11.928 €	11.616 €	11.904 €	13.920 €	19.005 €	19.425 €	15.540 €	8.544 €	8.064 €	9.912 €
Total	44.028 €	43.240 €	52.450 €	57.998 €	63.650 €	64.894 €	95.153 €	98.517 €	80.088 €	43.426 €	37.916 €	41.296 €

El total de ingresos se ha calculado, por un lado, sin contar con las promociones anteriormente comentadas. Una vez hemos obtenido el total de ingresos por alojamiento, hemos añadido el total de ingresos por alojamiento gracias a las campañas promocionales.

Total de Ingresos	722.656 €
Ingresos antes de promoción	
Total de Ingresos	745.612 €

Total de Pernoctaciones	10063
Porcentaje Anual	55,1
Personas Alojadas Estándar	9972
Personas Alojadas Superior	13140
Personas Alojadas Discap.	418
Personas Alojadas Suite	3166
Total Personas Alojadas	26696

En el cuadro anterior observamos el total de pernoctaciones de los clientes alojados, sin incluir las promociones. Para calcular el porcentaje anual, hemos tenido en cuenta el total de pernoctaciones posibles por la capacidad del hotel. También hemos obtenido el total de personas alojadas.

Por último, una vez contamos con todos los datos económicos del departamento de alojamiento, pasemos a realizar el balance del Año II, correspondiente al mismo. Para ello hemos utilizado un método contable, *USALI*. El Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, es un método contable creado en el año 1926, que calcula el resultado de cada departamento generador de ingresos, imputándole los costes directos. Con los resultados de cada departamento, se calcula el balance neto de la empresa.

Es realmente útil en empresas del sector turístico debido a la gran cantidad de servicios que puede prestar una misma empresa, en este caso un hotel. Con ello podemos observar si un determinado departamento produce más o menos ingresos.

Por tanto, los ingresos del departamento de alojamiento durante el primer año son los siguientes:

<i>Departamento Alojamiento</i>	<i>Año II</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y empresas</i>	745.612 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	75.000 €
<i>Formación</i>	500 €
<i>Uniformes</i>	400 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)</i>	600 €
<i>Resultado del Departamento</i>	669.112 €

Ilustración 56: Ingresos Alojamiento II.

6.3.2. Restaurante.

A continuación vamos a analizar la información económica referente al departamento restaurante durante el año II. Para ello, hemos dividido la información económica en relación a los clientes alojados en el hotel que consumen servicios del restaurante, como a los clientes no alojados o externos.

<i>Servicio</i>	<i>Precio</i>
Desayuno Alojados	5 €
Desayuno No Alojados	7 €
Comida Alojados	12 €
Comida No Alojados	16 €
Cena Alojados	12 €
Cena No Alojados	16 €

Ilustración 57: Precios Departamento Restaurante.

En la ilustración anterior, podemos observar los precios que rigen en el hotel, los mismos se dividen a su vez dependiendo de si los clientes se encuentran o no alojados en el hotel.

A continuación vamos a recoger los datos referentes tanto a la cantidad de servicios prestados, como a la cantidad de ingresos obtenidos en el presente departamento. Esta información también aparece recogida por categorías.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Tipo de Servicio													
Desayuno Buffet	352	369	462	502	482	532	693	793	546	325	250	265	5571
Menú Comida	288	301	392	398	393	532	619	652	592	209	193	200	4769
Menú Cena	281	310	302	402	419	531	591	578	430	246	200	188	4478
Total de Servicios	921	980	1156	1302	1294	1595	1903	2023	1568	780	643	653	14818

Ilustración 58: Consumo clientes alojados.

Mes	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Tipo de Servicio													
Desayuno Buffet	67	76	79	92	93	95	162	179	141	95	78	66	1223
Menú Comida	97	118	138	152	165	198	292	325	274	173	99	103	2134
Menú Cena	72	82	82	89	117	169	278	287	245	110	85	72	1688
Total de Servicios	236	276	299	333	375	462	732	791	660	378	262	241	5045

Ilustración 59: Consumo clientes no alojados.

Mes	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Tipo de Servicio													
Desayuno Buffet	1.760 €	1.845 €	2.310 €	2.510 €	2.410 €	2.660 €	3.465 €	3.965 €	2.730 €	1.625 €	1.250 €	1.325 €	27.855 €
Menú Comida	3.456 €	3.612 €	4.704 €	4.776 €	4.716 €	6.384 €	7.428 €	7.824 €	7.104 €	2.508 €	2.316 €	2.400 €	57.228 €
Menú Cena	3.372 €	3.720 €	3.624 €	4.824 €	5.028 €	6.372 €	7.092 €	6.936 €	5.160 €	2.952 €	2.400 €	2.256 €	53.736 €
Total de Ingresos	8.588 €	9.177 €	10.638 €	12.110 €	12.154 €	15.416 €	17.985 €	18.725 €	14.994 €	7.085 €	5.966 €	5.981 €	138.819 €

Ilustración 60: Ingresos Alojados.

Mes	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Tipo de Servicio													
Desayuno Buffet	469 €	532 €	553 €	644 €	651 €	665 €	1.134 €	1.253 €	987 €	665 €	546 €	462 €	8.561 €
Menú Comida	1.552 €	1.888 €	2.208 €	2.432 €	2.640 €	3.168 €	4.672 €	5.200 €	4.384 €	2.768 €	1.584 €	1.648 €	34.144 €
Menú Cena	1.152 €	1.312 €	1.312 €	1.424 €	1.872 €	2.704 €	4.448 €	4.592 €	3.920 €	1.760 €	1.360 €	1.152 €	27.008 €
Total de Ingresos	3.173 €	3.732 €	4.073 €	4.500 €	5.163 €	6.537 €	10.254 €	11.045 €	9.291 €	5.193 €	3.490 €	3.262 €	69.713 €

Ilustración 61: Ingresos No Alojados.

Cientes Alojados	26696
Servicios Ofrecidos Clientes Alojados	14818
Porcentaje	56
Para Porcentaje del 56% obtenemos:	138.819 €
Por cada cliente	5 €

En la tabla anterior observamos el total de clientes alojados y el porcentaje respecto de los servicios ofrecidos a clientes. Dicho porcentaje se ha calculado multiplicando por cien el total de servicios ofrecidos a clientes alojados, y dividiéndolo entre el total de clientes alojados. A partir de ese porcentaje, hemos obtenido un total de 138.819€. Para dicho nivel de ocupación obtendríamos 5 € por cliente, resultante de dividir el total de ingresos, entre el total de clientes alojados.

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año II</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Cientes Individuales y externos</i>	208.532 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	200 €
<i>Uniformes</i>	400 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	75.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	43.412 €

Ilustración 62: Ingresos Restaurante Año II.

6.3.3. Spa/Gimnasio.

Pasamos a analizar el departamento Spa/Gimnasio, mediante el cual obtenemos ingresos tanto por parte de clientes alojados, como por parte de clientes no alojados.

<i>Servicio</i>	<i>Precio</i>
Gimnasio Pase/Día Alojados	3 €
Gimnasio Pase/Día No Alojados	6 €
Gimnasio Pase/Semana Alojados	10 €
Gimnasio Pase/Semana No Alojados	22 €
Spa Pase/Día Alojados	13 €
Spa Pase/Día No Alojados	21 €
Spa Pase/Semana Alojados	28 €
Spa Pase/Semana No Alojados	46 €

Ilustración 63: Precios departamento Spa/Gimnasio.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<i>Tipo de Servicio</i>													
Gimnasio Pase/Día	75	81	96	99	91	100	120	130	126	82	86	90	1176
Gimnasio Pase/Semana	65	96	107	115	118	145	166	168	156	116	114	121	1487
Spa Pase/Día	71	62	86	112	118	144	158	170	192	87	74	60	1334
Spa Pase/Semana	68	66	82	103	112	136	159	166	155	72	62	54	1235
Total de Servicios	279	305	371	429	439	525	603	634	629	357	336	325	5232

Ilustración 64: Servicios consumidos clientes alojados.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<i>Tipo de Servicio</i>													
Gimnasio Pase/Día	56	58	80	88	82	86	112	116	110	96	84	78	1046
Gimnasio Pase/Semana	58	74	90	86	114	126	158	162	142	104	162	130	1406
Spa Pase/Día	68	70	71	71	76	92	100	104	94	86	75	68	975
Spa Pase/Semana	52	58	70	62	82	114	122	140	116	94	78	58	1046
Total de Servicios	234	260	311	307	354	418	492	522	462	380	399	334	4473

Ilustración 65: Servicios consumidos clientes no alojados.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<i>Tipo de Servicio</i>													
Gimnasio Pase/Día	225 €	243 €	288 €	297 €	273 €	300 €	360 €	390 €	378 €	246 €	258 €	270 €	3.528 €
Gimnasio Pase/Semana	650 €	960 €	1.070 €	1.150 €	1.180 €	1.450 €	1.660 €	1.680 €	1.560 €	1.160 €	1.140 €	1.210 €	14.870 €
Spa Pase/Día	923 €	806 €	1.118 €	1.456 €	1.534 €	1.872 €	2.054 €	2.210 €	2.496 €	1.131 €	962 €	780 €	17.342 €
Spa Pase/Semana	1.904 €	1.848 €	2.296 €	2.884 €	3.136 €	3.808 €	4.452 €	4.648 €	4.340 €	2.016 €	1.736 €	1.512 €	34.580 €
Total de Ingresos	3.702 €	3.857 €	4.772 €	5.787 €	6.123 €	7.430 €	8.526 €	8.928 €	8.774 €	4.553 €	4.096 €	3.772 €	70.320 €

Ilustración 66: Ingresos clientes alojados

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<i>Tipo de Servicio</i>													
Gimnasio Pase/Día	336 €	348 €	480 €	528 €	492 €	516 €	672 €	696 €	660 €	576 €	504 €	468 €	6.276 €
Gimnasio Pase/Semana	1.276 €	1.628 €	1.980 €	1.892 €	2.508 €	2.772 €	3.476 €	3.564 €	3.124 €	2.288 €	3.564 €	2.860 €	30.932 €
Spa Pase/Día	1.428 €	1.470 €	1.491 €	1.491 €	1.596 €	1.932 €	2.100 €	2.184 €	1.974 €	1.806 €	1.575 €	1.428 €	20.475 €
Spa Pase/Semana	2.392 €	2.668 €	3.220 €	2.852 €	3.772 €	5.244 €	5.612 €	6.440 €	5.336 €	4.324 €	3.588 €	2.668 €	48.116 €
Total de Ingresos	5.432 €	6.114 €	7.171 €	6.763 €	8.368 €	10.464 €	11.860 €	12.884 €	11.094 €	8.994 €	9.231 €	7.424 €	105.799 €

Ilustración 67: Ingresos clientes no alojados.

Clientes Alojados	26696
Servicios Alojados	5232
Porcentaje	20
Para 20%	70.320 €
Por cada cliente	3 €

En la tabla anterior hemos realizado el mismo procedimiento respecto del departamento restaurante. En la misma, observamos el total de clientes alojados en el hotel y el porcentaje respecto de los servicios ofrecidos a clientes en el departamento Spa/Gimnasio.

Dicho porcentaje se ha calculado multiplicando por cien el total de servicios ofrecidos a clientes alojados, y dividiéndolo entre el total de clientes alojados. A partir de ese porcentaje, hemos obtenido un total de 70.320€. Para dicho nivel de ocupación obtendríamos 3 € por cliente, resultante de dividir el total de ingresos, entre el total de clientes alojados.

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año II</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
Cientes Individuales y externos	176.119 €
<i>Gastos</i>	
Sueldos y Salarios	52.320 €
Formación	200 €
Uniformes	400 €
<i>Otros Gastos</i>	
Utillaje Dpto.	12.000 €
Resultado del Departamento	111.199 €

Ilustración 68: Ingresos Departamento Spa/Gimnasio Año II

6.3.4. Tienda.

Analicemos el departamento Tienda:

<i>Servicio</i>	<i>Precio</i>
Guía Turismo Cartagena	10 €
Postales Cartagena	1 €
Camisetas atractivos CT	20 €
Llaveros Mirador CT	2 €
Llaveros logotipo hotel	2 €
Gorra promocional Cartagena	10 €
Cerámica promocional Cartagena	32 €

Ilustración 69: Precios departamento Tienda.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Concepto													
<i>Guía Turismo Cartagena</i>	101	141	170	176	214	228	247	274	241	223	213	208	2436
<i>Postales Cartagena</i>	310	384	400	421	504	510	511	536	505	374	325	314	5094
<i>Camisetas Atractivos CT</i>	89	94	110	121	131	142	154	233	165	140	118	106	1603
<i>Llaveros Mirador CT</i>	120	122	130	142	147	168	188	192	174	146	128	117	1774
<i>Llaveros Logotipo hotel</i>	101	116	145	124	174	198	236	308	294	201	187	154	2238
<i>Gorras de Cartagena</i>	136	141	151	158	164	188	214	236	199	154	131	137	2009
<i>Cerámica promoción CT</i>	102	116	126	138	146	150	178	198	162	144	116	104	1680
Total consumo	959	1114	1232	1280	1480	1584	1728	1977	1740	1382	1218	1140	16834

Ilustración 70: Consumo productos Tienda.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Concepto													
<i>Guía Turismo Cartagena</i>	1.010 €	1.410 €	1.700 €	1.760 €	2.140 €	2.280 €	2.470 €	2.740 €	2.410 €	2.230 €	2.130 €	2.080 €	24.360 €
<i>Postales Cartagena</i>	310 €	384 €	400 €	421 €	504 €	510 €	511 €	536 €	505 €	374 €	325 €	314 €	5.094 €
<i>Camisetas Atractivos CT</i>	1.780 €	1.880 €	2.200 €	2.420 €	2.620 €	2.840 €	3.080 €	4.660 €	3.300 €	2.800 €	2.360 €	2.120 €	32.060 €
<i>Llaveros Mirador CT</i>	240 €	244 €	260 €	284 €	294 €	336 €	376 €	384 €	348 €	292 €	256 €	234 €	3.548 €
<i>Llaveros Logotipo hotel</i>	202 €	232 €	290 €	248 €	348 €	396 €	472 €	616 €	588 €	402 €	374 €	308 €	4.476 €
<i>Gorras de Cartagena</i>	1.360 €	1.410 €	1.510 €	1.580 €	1.640 €	1.880 €	2.140 €	2.360 €	1.990 €	1.540 €	1.310 €	1.370 €	20.090 €
<i>Cerámica promoción CT</i>	3.264 €	3.712 €	4.032 €	4.416 €	4.672 €	4.800 €	5.696 €	6.336 €	5.184 €	4.608 €	3.712 €	3.328 €	53.760 €
Total Ingresos	8.166 €	9.272 €	10.392 €	11.129 €	12.218 €	13.042 €	14.745 €	17.632 €	14.325 €	12.246 €	10.467 €	9.754 €	143.388 €

Ilustración 71: Ingresos Tienda.

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año II</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
Ingresos	
<i>Cientes Individuales y externos</i>	143.388 €
Gastos	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	100 €
<i>Uniformes</i>	300 €
Otros Gastos	
<i>Materias primas y otros</i>	60.000 €
Resultado del Departamento	49.868 €

Ilustración 72: Ingresos departamento Tienda Año II.

6.3.5. Gastos por Factores de Producción y Personal.

Gastos Personal				
<i>Cantidad</i>	<i>Puesto en la organización</i>	<i>Salario/Mes</i>	<i>Total Mes</i>	<i>Total Año</i>
1	<i>Dirección</i>	2.400 €	2.400 €	28.800 €
1	<i>RRHH y Márketing</i>	1.600 €	1.600 €	19.200 €
1	<i>Contabilidad</i>	1.600 €	1.600 €	19.200 €
Recepción				
3	<i>Recepcionistas</i>	1.550 €	4.650 €	55.800 €
1	<i>Jefe/a de Recepción</i>	1.600 €	1.600 €	19.200 €
Limpieza				
1	<i>Gobernanta</i>	1.500 €	1.500 €	18.000 €
2	<i>Cam. De Pisos</i>	1.550 €	3.100 €	37.200 €
Mantenimiento				
1	<i>Responsable Dpto</i>	1.600 €	1.600 €	19.200 €
2	<i>Técnicos</i>	1.550 €	3.100 €	37.200 €
Restaurante				
1	<i>Jefe de Cocina</i>	1.600 €	1.600 €	19.200 €
2	<i>Cocineros/as</i>	1.550 €	3.100 €	37.200 €
2	<i>Camareros/as</i>	1.380 €	2.760 €	33.120 €
Spa y Gimnasio				
1	<i>Responsable Dpto.</i>	1.600 €	1.600 €	19.200 €
2	<i>Azafatas</i>	1.380 €	2.760 €	33.120 €
Tienda				
2	<i>Dependientes</i>	1.380 €	2.760 €	33.120 €
Gastos totales de personal antes imp.		23.840 €	35.730 €	428.760 €
Porcentaje SS e IRPF 26%		6.198 €	9.290 €	111.478 €
Seguridad Social a cargo empresa 30%		7.152 €	10.719 €	128.628 €
Total Gastos Personal		37.190 €	55.739 €	668.866 €

Ilustración 73: Gastos de personal.

En la ilustración 73, observamos que el importe total de los salarios por mes antes de gastos de seguridad social e IRPF, además de la seguridad social a cargo de la empresa, alcanza los 35730 €, que multiplicados por los doce meses de un año natural, suponen un total de 428.760 €. Si le aplicamos los cargos de seguridad social e IRPF, más la seguridad social a cargo de la empresa anteriormente comentados, el importe total alcanza los 668.866 €.

Concepto	Precio/ud.	
Agua	0,60 €	por m cubico
Electricidad	0,20 €	por ud.
Gas	0,45 €	por kw
Teléfono e Internet	0,65 €	por minuto

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Concepto de Gasto													
Agua													
Alojamiento	231 €	218 €	436 €	454 €	412 €	478 €	639 €	704 €	500 €	230 €	229 €	266 €	
Restaurante	527 €	562 €	646 €	734 €	647 €	726 €	1.010 €	1.182 €	842 €	323 €	374 €	385 €	
Spa/Gimnasio	136 €	143 €	191 €	230 €	217 €	284 €	325 €	385 €	347 €	157 €	144 €	138 €	
Total Agua	893 €	923 €	1.273 €	1.417 €	1.276 €	1.488 €	1.973 €	2.272 €	1.689 €	711 €	748 €	789 €	15.452 €
Electricidad													
Alojamiento	77 €	73 €	145 €	151 €	137 €	159 €	213 €	235 €	167 €	77 €	76 €	89 €	
Restaurante	176 €	187 €	215 €	245 €	216 €	242 €	337 €	394 €	281 €	108 €	125 €	128 €	
Spa/Gimnasio	45 €	48 €	64 €	77 €	72 €	95 €	108 €	128 €	116 €	52 €	48 €	46 €	
Tienda	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	Dias/mes
Total Electricidad	304 €	313 €	430 €	478 €	431 €	502 €	664 €	763 €	569 €	243 €	255 €	269 €	5.224 €
Gas													
Alojamiento	173 €	164 €	327 €	340 €	309 €	358 €	479 €	528 €	375 €	173 €	172 €	200 €	
Restaurante	395 €	422 €	485 €	550 €	485 €	545 €	757 €	887 €	632 €	243 €	281 €	288 €	
Spa/Gimnasio	102 €	107 €	143 €	172 €	162 €	213 €	243 €	289 €	260 €	118 €	108 €	104 €	
Total Gas	670 €	693 €	954 €	1.063 €	957 €	1.116 €	1.480 €	1.704 €	1.267 €	533 €	561 €	592 €	11.589 €
Teléfono e Internet													
Alojamiento	250 €	237 €	472 €	491 €	447 €	517 €	692 €	763 €	541 €	250 €	248 €	289 €	
Total Teléfono	250 €	237 €	472 €	491 €	447 €	517 €	692 €	763 €	541 €	250 €	248 €	289 €	5.197 €
Otros Gastos	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1.200 €

Ilustración 74: Factores de Producción Año II.

En la ilustración 74, observamos el gasto por meses referente al año II, relacionado con el agua, el gas, la luz y la electricidad.

A continuación vamos a analizar el gasto relacionado con el aprovisionamiento de materias primas relacionado con el restaurante y la tienda.

Materias Primas y Aprovisionamiento													
Gasto M.Prima y Material	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	
Apro. mp restaurante	3.300 €	3.400 €	3.460 €	5.800 €	7.600 €	8.650 €	10.650 €	12.000 €	8.800 €	4.940 €	3.500 €	2.900 €	75.000 €
Apro. Tienda	3.200 €	3.800 €	4.100 €	6.050 €	6.150 €	6.600 €	7.850 €	7.200 €	5.150 €	3.800 €	3.100 €	3.000 €	60.000 €
Total Restaurante+Tienda				135.000 €									

Ilustración 75: Aprovisionamiento Materia Prima.

6.3.6. Cuenta resultados Año II.

Cuenta de Resultados Año II	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	669.112 €
Departamento Restaurante	43.412 €
Departamento Spa/Gimnasio	111.199 €
Departamento Tienda	49.868 €
Total Ingresos	873.591 €
Gastos	
Factores de Producción	38.662 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a Cargo de la Empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	522.058 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	351.533 €
Impuesto de Sociedades (30%)	105.460 €
Beneficio Neto	246.073 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	227.073 €

Ilustración 76: Cuenta resultados Año II.

6.4. Plan plurianual.

En el siguiente apartado vamos analizar los sucesivos años de explotación del hotel hasta recuperar la inversión inicial. Recordemos que se planteó la recuperación de la misma a diez años, por lo que partiendo de la base de que el primer año de beneficios corresponde al año II, deberemos cubrir diez ejercicios económicos. En primer lugar analicemos los ingresos por año:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	
Año													Total
Año III													
Alojamiento	47.125 €	49.875 €	58.974 €	60.189 €	67.489 €	68.415 €	81.423 €	83.698 €	72.458 €	48.789 €	51.789 €	49.857 €	740.081 €
Restaurante	9.478 €	15.789 €	12.850 €	20.479 €	20.888 €	22.145 €	23.896 €	27.456 €	23.779 €	17.485 €	13.458 €	9.789 €	217.492 €
Spa/Gimn.	7.896 €	9.790 €	9.478 €	10.789 €	12.245 €	17.845 €	25.789 €	29.580 €	18.250 €	13.478 €	11.258 €	8.852 €	175.250 €
Tienda	5.369 €	6.458 €	6.895 €	8.478 €	9.860 €	10.120 €	13.589 €	15.469 €	12.458 €	11.478 €	8.900 €	7.580 €	116.654 €

Ilustración 77: Ingresos ejercicio económico III.

Año IV													
Alojamiento	49.756 €	51.879 €	55.748 €	62.147 €	66.899 €	71.245 €	79.563 €	81.256 €	71.233 €	47.895 €	49.789 €	51.246 €	738.656 €
Restaurante	12.789 €	14.569 €	16.784 €	19.865 €	21.478 €	22.145 €	27.489 €	22.456 €	22.478 €	16.220 €	14.258 €	11.865 €	222.396 €
Spa/Gimn.	7.458 €	8.956 €	10.978 €	12.578 €	14.258 €	17.254 €	26.478 €	29.896 €	17.458 €	11.245 €	11.457 €	8.150 €	176.166 €
Tienda	5.358 €	5.950 €	6.120 €	7.850 €	8.900 €	11.478 €	14.789 €	16.895 €	13.122 €	10.250 €	9.100 €	7.900 €	117.712 €

Ilustración 78: Ingresos ejercicio económico IV.

Año V													
Alojamiento	47.125 €	53.478 €	59.874 €	60.258 €	68.475 €	70.145 €	82.145 €	84.123 €	68.412 €	49.856 €	51.246 €	52.147 €	747.284 €
Restaurante	10.256 €	15.325 €	17.784 €	21.456 €	20.456 €	21.025 €	22.356 €	26.854 €	22.123 €	14.789 €	11.456 €	10.123 €	214.003 €
Spa/Gimn.	7.480 €	9.456 €	10.180 €	13.215 €	16.485 €	18.456 €	25.478 €	30.218 €	18.200 €	13.256 €	9.547 €	8.145 €	180.116 €
Tienda	5.680 €	5.480 €	5.980 €	8.250 €	9.526 €	10.256 €	13.478 €	17.845 €	14.236 €	11.478 €	10.200 €	9.989 €	122.398 €

Ilustración 79: Ingresos ejercicio económico V.

Año VI													
Alojamiento	48.963 €	52.146 €	60.213 €	61.245 €	62.103 €	69.845 €	84.236 €	88.475 €	68.456 €	44.586 €	55.412 €	49.856 €	745.536 €
Restaurante	12.260 €	12.958 €	13.770 €	16.895 €	17.896 €	21.456 €	27.489 €	34.256 €	24.635 €	14.526 €	12.050 €	11.458 €	219.649 €
Spa/Gimn.	7.858 €	9.580 €	10.214 €	14.200 €	17.458 €	19.458 €	24.620 €	31.258 €	19.200 €	11.458 €	9.458 €	9.250 €	184.012 €
Tienda	5.428 €	5.620 €	6.480 €	8.845 €	8.560 €	10.589 €	14.568 €	15.789 €	11.489 €	11.235 €	10.580 €	7.580 €	116.763 €

Ilustración 80: Ingresos ejercicio económico VI.

Año VII													
Alojamiento	46.895 €	48.712 €	59.874 €	60.258 €	70.123 €	71.456 €	87.456 €	87.412 €	64.256 €	49.856 €	51.246 €	48.714 €	746.258 €
Restaurante	12.250 €	15.325 €	17.784 €	21.456 €	20.456 €	23.456 €	27.456 €	30.245 €	23.456 €	17.459 €	11.987 €	10.560 €	231.890 €
Spa/Gimn.	7.850 €	8.520 €	9.856 €	14.520 €	17.425 €	20.125 €	23.458 €	28.475 €	17.450 €	13.256 €	9.642 €	7.456 €	178.033 €
Tienda	5.680 €	6.896 €	7.456 €	9.526 €	10.254 €	11.478 €	12.589 €	14.789 €	12.456 €	10.999 €	9.989 €	8.356 €	120.468 €

Ilustración 81: Ingresos ejercicio económico VII.

Año VIII													
Alojamiento	41.236 €	48.795 €	50.111 €	60.258 €	70.123 €	71.456 €	88.563 €	91.245 €	69.458 €	48.596 €	51.246 €	51.478 €	742.565 €
Restaurante	11.879 €	12.365 €	16.745 €	20.145 €	18.963 €	24.563 €	29.874 €	33.569 €	19.856 €	16.789 €	12.456 €	10.412 €	227.616 €
Spa/Gimn.	7.770 €	8.564 €	9.745 €	12.500 €	18.450 €	17.400 €	21.800 €	28.470 €	17.486 €	13.256 €	8.457 €	9.125 €	173.023 €
Tienda	6.412 €	6.654 €	7.854 €	9.547 €	10.569 €	12.548 €	13.546 €	16.895 €	10.364 €	9.875 €	11.200 €	8.100 €	123.564 €

Ilustración 82: Ingresos ejercicio económico VIII.

Año IX													
Alojamiento	49.826 €	52.369 €	53.214 €	58.745 €	68.941 €	69.111 €	84.125 €	86.123 €	68.596 €	47.896 €	50.126 €	52.147 €	741.219 €
Restaurante	12.123 €	14.265 €	18.478 €	19.123 €	19.874 €	22.479 €	28.963 €	30.211 €	22.896 €	18.101 €	11.456 €	10.632 €	228.601 €
Spa/Gimn.	7.890 €	9.880 €	10.200 €	13.750 €	19.460 €	18.770 €	20.148 €	29.860 €	18.450 €	13.256 €	9.547 €	8.145 €	179.356 €
Tienda	7.745 €	8.997 €	6.458 €	9.364 €	10.212 €	11.478 €	12.856 €	15.850 €	11.200 €	9.875 €	10.200 €	8.100 €	122.335 €

Ilustración 83: Ingresos ejercicio económico IX.

Año X													
Alojamiento	50.125 €	53.478 €	59.874 €	60.258 €	63.123 €	71.456 €	79.856 €	79.998 €	69.458 €	49.856 €	51.246 €	52.147 €	740.875 €
Restaurante	12.250 €	15.325 €	17.784 €	21.456 €	20.456 €	23.456 €	26.412 €	27.458 €	23.456 €	16.748 €	12.456 €	10.560 €	227.817 €
Spa/Gimn.	8.240 €	9.460 €	9.856 €	14.780 €	18.745 €	18.890 €	25.478 €	28.478 €	14.523 €	12.998 €	9.547 €	8.145 €	179.140 €
Tienda	5.680 €	5.480 €	5.980 €	8.250 €	8.450 €	12.456 €	14.789 €	15.850 €	13.568 €	11.456 €	10.200 €	8.100 €	120.259 €

Ilustración 84: Ingresos ejercicio económico X.

Pasemos a analizar los ingresos por departamento y año y las cuentas de resultados, a fin de cuantificar los flujos netos. En primer lugar obtendremos los ingresos por departamento y año:

- Año III

Departamento Alojamiento	Año III
Concepto	Total
Ingresos	
Cientes Individuales y empresas	740.081 €
Gastos	
Sueldos y Salarios	75.000 €
Formación	0 €
Uniformes	200 €
Otros Gastos	
Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)	700 €
Resultado del Departamento	664.181 €

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año III</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	217.492 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	200 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	80.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	47.772 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año III</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	175.250 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	14.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	108.830 €

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año III</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	116.654 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	120 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	65.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	18.414 €

- Año IV

<i>Departamento Alojamiento</i>	<i>Año IV</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y empresas</i>	738.656 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	75.000 €
<i>Formación</i>	200 €
<i>Uniformes</i>	200 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)</i>	600 €
<i>Resultado del Departamento</i>	662.656 €

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año IV</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	222.396 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	200 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	82.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	50.576 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año IV</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	176.166 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	200 €
<i>Uniformes</i>	50 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	13.500 €
<i>Resultado del Departamento</i>	110.096 €

Departamento Tienda	Año IV
Concepto	Total
Ingresos	
Clientes Individuales y externos	117.712 €
Gastos	
Sueldos y Salarios	33.120 €
Formación	200 €
Uniformes	80 €
Otros Gastos	
Materias primas y otros	66.000 €
Resultado del Departamento	18.312 €

- Año V

Departamento Alojamiento	Año V
Concepto	Total
Ingresos	
Clientes Individuales y empresas	747.284 €
Gastos	
Sueldos y Salarios	75.000 €
Formación	0 €
Uniformes	100 €
Otros Gastos	
Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)	800 €
Resultado del Departamento	671.384 €

Departamento Restaurante	Año V
Concepto	Total
Ingresos	
Clientes Individuales y externos	214.003 €
Gastos	
Sueldos y Salarios	89.520 €
Formación	0 €
Uniformes	100 €
Otros Gastos	
Materias primas y otros	79.000 €
Resultado del Departamento	45.383 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año V</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	180.116 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	50 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	14.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	113.746 €

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año V</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	122.398 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	80 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	70.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	19.198 €

- Año VI

<i>Departamento Alojamiento</i>	<i>Año VI</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y empresas</i>	745.536 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	75.000 €
<i>Formación</i>	100 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)</i>	750 €
<i>Resultado del Departamento</i>	669.586 €

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año VI</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	219.649 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	150 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	85.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	44.879 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año VI</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	184.012 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	120 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	12.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	119.472 €

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año VI</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	116.763 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	100 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	68.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	15.443 €

- Año VII

<i>Departamento Alojamiento</i>	<i>Año VII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y empresas</i>	746.258 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	75.000 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)</i>	800 €
<i>Resultado del Departamento</i>	670.358 €

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año VII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	231.890 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	87.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	55.270 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año VII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	178.033 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	15.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	110.613 €

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año VII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	120.468 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	120 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	71.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	16.228 €

- Año VIII

<i>Departamento Alojamiento</i>	<i>Año VIII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y empresas</i>	742.565 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	75.000 €
<i>Formación</i>	100 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)</i>	800 €
<i>Resultado del Departamento</i>	666.565 €

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año VIII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	227.616 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	150 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	85.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	52.846 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año VIII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	173.023 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	120 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	15.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	105.483 €

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año VIII</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	123.564 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	100 €
<i>Uniformes</i>	120 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	71.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	19.224 €

- Año IX

<i>Departamento Alojamiento</i>	<i>Año IX</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y empresas</i>	741.219 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	75.000 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)</i>	780 €
<i>Resultado del Departamento</i>	665.339 €

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año IX</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	228.601 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	85.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	53.981 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año IX</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	179.356 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	14.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	112.936 €

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año IX</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	122.335 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	0 €
<i>Uniformes</i>	120 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	70.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	19.095 €

- Año X

<i>Departamento Alojamiento</i>	<i>Año X</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y empresas</i>	740.875 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	75.000 €
<i>Formación</i>	100 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Material de Bienvenida Habitaciones (Amenities)</i>	800 €
<i>Resultado del Departamento</i>	664.875 €

<i>Departamento Restaurante</i>	<i>Año X</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	227.817 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	89.520 €
<i>Formación</i>	150 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Materias primas y otros</i>	84.500 €
<i>Resultado del Departamento</i>	53.547 €

<i>Departamento Spa/Gimnasio</i>	<i>Año X</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
<i>Ingresos</i>	
<i>Clientes Individuales y externos</i>	179.140 €
<i>Gastos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	52.320 €
<i>Formación</i>	120 €
<i>Uniformes</i>	100 €
<i>Otros Gastos</i>	
<i>Utillaje Dpto.</i>	17.000 €
<i>Resultado del Departamento</i>	109.600 €

<i>Departamento Tienda</i>	<i>Año X</i>
<i>Concepto</i>	<i>Total</i>
Ingresos	
<i>Cientes Individuales y externos</i>	120.259 €
Gastos	
<i>Sueldos y Salarios</i>	33.120 €
<i>Formación</i>	100 €
<i>Uniformes</i>	140 €
Otros Gastos	
<i>Materias primas y otros</i>	69.000 €
Resultado del Departamento	17.899 €

6.4.1 Cuentas de resultados por año.

A continuación vamos a analizar las cuentas de resultados referentes a cada ejercicio económico:

- Año III

Cuenta Resultados Año III	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	664.181 €
Departamento Restaurante	47.772 €
Departamento Spa/Gimnasio	108.830 €
Departamento Tienda	18.414 €
Total Ingresos	839.197 €
Gastos	
Factores de Producción	39.335 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	522.731 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	316.466 €
Impuesto de Sociedades (30%)	94.940 €
Beneficio Neto	221.526 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	202.526 €

Ilustración 85: Cuenta de resultados año III.

- Año IV

Cuenta Resultados Año IV	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	662.656 €
Departamento Restaurante	50.576 €
Departamento Spa/Gimnasio	110.096 €
Departamento Tienda	18.312 €
Total Ingresos	841.640 €
Gastos	
Factores de Producción	39.285 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	522.681 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	318.959 €
Impuesto de Sociedades (30%)	95.688 €
Beneficio Neto	223.271 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	204.271 €

Ilustración 86: Cuenta de resultados año IV.

- Año V

Cuenta Resultados Año V	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	671.384 €
Departamento Restaurante	45.383 €
Departamento Spa/Gimnasio	113.746 €
Departamento Tienda	19.198 €
Total Ingresos	849.711 €
Gastos	
Factores de Producción	42.390 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	525.786 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	323.925 €
Impuesto de Sociedades (30%)	97.178 €
Beneficio Neto	226.748 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	207.748 €

Ilustración 87: Cuenta de resultados año V.

- Año VI

Cuenta Resultados Año VI	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	669.586 €
Departamento Restaurante	44.879 €
Departamento Spa/Gimnasio	119.472 €
Departamento Tienda	15.443 €
Total Ingresos	849.380 €
Gastos	
Factores de Producción	41.235 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	524.631 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	324.749 €
Impuesto de Sociedades (30%)	97.425 €
Beneficio Neto	227.324 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	208.324 €

Ilustración 88: Cuenta de resultados año VI.

- Año VII

Cuenta Resultados Año VII	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	670.358 €
Departamento Restaurante	55.270 €
Departamento Spa/Gimnasio	110.613 €
Departamento Tienda	16.228 €
Total Ingresos	852.469 €
Gastos	
Factores de Producción	44.333 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	527.729 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	324.740 €
Impuesto de Sociedades (30%)	97.422 €
Beneficio Neto	227.318 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	208.318 €

Ilustración 89: Cuenta de resultados año VII.

- Año VIII

Cuenta Resultados Año VIII	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	666.565 €
Departamento Restaurante	52.846 €
Departamento Spa/Gimnasio	110.096 €
Departamento Tienda	19.224 €
Total Ingresos	848.731 €
Gastos	
Factores de Producción	41.238 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	524.634 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	324.097 €
Impuesto de Sociedades (30%)	97.229 €
Beneficio Neto	226.868 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	207.868 €

Ilustración 90: Cuenta de resultados año VIII.

- Año IX

Cuenta Resultados Año IX	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	665.339 €
Departamento Restaurante	53.981 €
Departamento Spa/Gimnasio	112.936 €
Departamento Tienda	19.095 €
Total Ingresos	851.351 €
Gastos	
Factores de Producción	39.856 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	523.252 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	328.099 €
Impuesto de Sociedades (30%)	98.430 €
Beneficio Neto	229.669 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	210.669 €

Ilustración 91: Cuenta de resultados año IX.

- Año X

Cuenta Resultados Año X	
Ingresos	
Departamento Alojamiento	664.875 €
Departamento Restaurante	53.547 €
Departamento Spa/Gimnasio	109.600 €
Departamento Tienda	17.899 €
Total Ingresos	845.921 €
Gastos	
Factores de Producción	39.458 €
Intereses préstamo	5.850 €
Amortización (concesión administrativa)	17.000 €
Amortización otro inmovilizado	42.000 €
SS e IRPF Trabajadores	111.478 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	128.268 €
Otros sueldos y salarios no contabilizados	178.800 €
Total Gastos	522.854 €
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	323.067 €
Impuesto de Sociedades (30%)	96.920 €
Beneficio Neto	226.147 €
Amortización préstamo	78.000 €
Amortización inmovilizado	59.000 €
Flujo Neto de Caja	207.147 €

Ilustración 92: Cuenta de resultados año X.

6.4.2. Recuperación de la inversión.

En el siguiente apartado, hemos estudiado cuál es el ejercicio económico en el que se produce la recuperación de la inversión.

<i>Periodo</i>	<i>Flujo Neto de Caja</i>	<i>Recuperación</i>
Año I	-1.309.005 €	-1.309.005 €
Año II	227.073 €	-1.081.932 €
Año III	202.526 €	-879.406 €
Año IV	204.271 €	-675.135 €
Año V	207.748 €	-467.387 €
Año VI	208.324 €	-259.063 €
Año VII	208.318 €	-50.745 €
Año VIII	207.868 €	157.123 €
Año IX	210.669 €	367.792 €
Año X	207.147 €	574.939 €
	574.939 €	

Ilustración 93: Recuperación de la inversión.

Como podemos observar en la ilustración anterior, el primer ejercicio tan sólo se contabilizan gastos en la empresa Mirador de Cartagena S.L.

A partir del ejercicio económico II, correspondiendo con la apertura del hotel a los clientes, el hotel comienza a obtener ingresos. La recuperación de la inversión realizada, se produce en el ejercicio económico VIII, lo que provoca que cerremos los ejercicios IX y X con beneficios.

Se ha cubierto la inversión total de 1.309.005 € y los 780.000 € de financiación bancaria. Por tanto la empresa hotelera es rentable con los datos económicos planteados.

6.4.3. VAN y TIR

Analicemos diferentes medidas mediante las cuales es posible medir la rentabilidad de un proyecto empresarial. Estas medidas son (60):

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Mediante la medida de rentabilidad VAN, analizamos la diferencia entre el valor actual de los beneficios brutos y el valor actual de los costes. El procedimiento llevado a cabo para calcular esta operación, consiste en analizar unos flujos económicos, estableciendo uno de ellos como el momento inicial a partir del cual analizar el rendimiento.

También se establece una tasa (r), entendida como el coste del capital o la rentabilidad deseada por el inversor.

El criterio a seguir para que un proyecto empresarial no sea rechazado es el siguiente:

$$\text{VAN}(Kt, r) > 0$$

Esto significa que la tasa VAN debe ser superior a 0 para que el proyecto sea considerado rentable.

Si $\text{VAN}=0$, significa que la rentabilidad del proyecto coincide con el coste de la inversión en el tiempo estimado, por lo que no hay ni ganancias ni pérdidas.

Tasa Interna Retorno (TIR)	8%
Valor Actual Neto (VAN)	0 €

Ilustración 94: Tasas VAN y TIR del proyecto.

La Tasa Interna de Rendimiento se calcula a partir del Valor Actual Neto (VAN). Esta tasa mide el crecimiento del capital por unidad de capital y unidad de tiempo. La TIR tiene la peculiaridad de que puede medir si un proyecto es más rentable que otro. También puede determinar dicha rentabilidad, dependiendo de si el proyecto está basado en una inversión propia o en un crédito.

Si el proyecto está basado en una inversión, cuanto mayor sea la TIR, más rentable será el proyecto. En el caso de que el proyecto esté basado en un crédito, cuanto menor sea la TIR, más rentable será el proyecto.

7- Conclusiones y trabajos.

Esta sección del presente trabajo sirve para ofrecer las conclusiones que se han obtenido de la realización del estudio. Las mismas, son las siguientes:

- Se ha investigado acerca de un tipo de gestión empresarial, que se complementa con la recuperación de edificios históricos. El propósito de dicha actuación es, por un lado, recuperar valores patrimoniales para la sociedad y, por otro, dinamizar económicamente las zonas en las que se instalan dichas empresas. Consideramos que este tipo de gestión empresarial puede dar lugar a crear productos turísticos de gran relevancia, ya que aunamos empresa y patrimonio.
- Se han estudiado precedentes en dicha materia, tanto a nivel nacional, como internacional.
- Se han estudiado las diferentes leyes que afectan tanto a los edificios patrimoniales, como a la batería objeto de estudio y protagonista de nuestro proyecto.
- Se han analizado los trámites legales a seguir para contar con la posibilidad de instalar una empresa en las instalaciones de un edificio de este tipo.
- Se ha analizado un documento de gran valor para la comprensión de la situación actual de la Batería de Cala Cortina. Este documento, a pesar de ser de uso público y de poder ser consultado a través de Internet, me fue otorgado por el presidente de AFORCA (Asociación de Fortalezas y Castillos de Cartagena), Don Aureliano Gómez Vizcaíno. Sin este documento, hubiese sido difícil comprender el estado actual de la batería y las leyes que rigen sobre el inmueble.
- Se ha analizado el mercado potencial del entorno en el que se ubica la Batería de Cala Cortina. También se ha realizado un análisis DAFO y un plan de Marketing para estudiar las posibilidades económicas de la empresa.
- Se ha realizado un estudio de viabilidad económica que permita la instalación de una empresa hotelera en las instalaciones de la batería de Cala Cortina (Cartagena)
- Se va a habilitar una estancia en el hotel, que permita la difusión de la historia del lugar por parte de técnicos especializados. Con esta actividad, se pretende ofrecer a la sociedad un elemento mediante el cual puedan conocer un edificio de gran singularidad histórica y de gran valor cultural.

Creemos que la conjunción de patrimonio y empresa puede ser muy positiva para la sociedad. Por un lado pueden disfrutar de edificios históricos que de otra manera sería complicado que se llevase a cabo y, por otro, se crean empresas que dinamizan los municipios en los que se encuentran

Esta dinamización se produce debido al poder del sector turístico, que genera potencialidades en otros sectores relacionados con el mismo. Se crean infraestructuras que puedan abastecer a este tipo de empresas y la población local encuentra empleo en las mismas.

Como comentábamos en el sumario anterior, hemos analizado precedentes relacionados con la recuperación de edificios históricos y posterior creación de empresas en sus instalaciones. Estos precedentes están relacionados con casos a nivel nacional e internacional.

El motivo de esta búsqueda se basa en la intención de dotar de referencias que apoyen este tipo de iniciativa. El resultado ha sido satisfactorio, puesto que hemos observado que se han llevado a cabo numerosas iniciativas de distinto signo en diferentes lugares de la geografía mundial. El propósito siempre ha sido el mismo, crear empresas turísticas en edificios históricos o en valores culturales de especial relevancia.

Respecto a las leyes estudiadas, hemos analizado normas relacionadas con la protección de la que gozan este tipo de edificios. Estas normas están basadas en aspectos patrimoniales o medioambientales.

Hemos observado que es de una relevancia capital el hecho de que existan este tipo de leyes, puesto que garantizan la conservación de estos edificios y permiten la colaboración entre la administración y el empresariado, a fin de provocar un beneficio para la sociedad.

También influyen normas municipales de gestión urbana que ayudan a comprender la utilidad de los edificios.

Respecto al Plan de Gestión de la Batería de Cala Cortina, consideramos de gran importancia su análisis, debido a que nos ha proporcionado una información relevante para la comprensión de este edificio. En el documento se han analizado todo tipo de aspectos referentes a la Batería:

Los análisis realizados en materia jurídica, ambiental o de conservación del inmueble, nos han ayudado para conocer cuál es el estado del inmueble, y cuáles son las tareas que se deben llevar a cabo para recuperar el mismo.

También han sido de gran utilidad los objetivos de gestión planteados en el documento, para conocer cuáles son las premisas marcadas por la administración a la hora de gestionar la batería de Cala Cortina.

Respecto del análisis económico del mercado potencial en el que se ubica la batería de Cala Cortina, hemos concluido que la situación de Cartagena es inmejorable debido a la cercanía de mercados de especial relevancia turística y empresarial como la Comunidad Valenciana, Islas Baleares o Andalucía. Esto nos garantiza situarnos en un entorno de primer nivel.

El análisis DAFO nos ha permitido conocer cuáles son las potencialidades y debilidades con las que cuenta nuestra empresa y el plan de Marketing nos permitirá desarrollar acciones encaminadas a la atracción de clientes a nuestra empresa, ofreciéndoles un producto de calidad. Se han analizado las diferentes vías mediante las cuales vender nuestro producto.

El plan de viabilidad económica nos ha permitido plantear la sociedad mercantil que pretendemos constituir y cuáles son los datos económicos que nos garantizarían cubrir la inversión planteada en el presente trabajo.

Hemos desarrollado un plan de viabilidad económica plurianual y hemos analizado los datos económicos referentes a cada año, dividiendo los ingresos por cada departamento de la empresa hotelera y analizando los balances económicos a fin de cada ejercicio económico. Por último se ha estudiado la rentabilidad del proyecto empresarial, obteniendo resultados positivos con los datos económicos planteados.

Por último y como posible actuación, se plantea la posibilidad de habilitar un espacio en la batería que permita a los visitantes, comprender la historia del edificio mediante especialistas en patrimonio militar.

Como conclusión, consideramos que la presente línea investigadora nos puede servir para continuar analizando este tipo de actuaciones en un futuro, ya que es un tipo de gestión empresarial, que aunque conocida y llevada a cabo, aún puede prestar nuevas vías de trabajo. Estas vías de trabajo estarían encaminadas a:

- Creación de vínculos entre el empresariado y la administración pública.
- Nuevas formas de gestión mediante la unión patrimonio-empresa.

Creemos conveniente el aprovechamiento de este tipo de edificios y confiamos en la innovación y la creación de nuevas herramientas de gestión por parte de empresariado y administración pública.

8- Bibliografía.

1. **Instituto Nacional de Estadística**. INE. [En línea] 29 de Diciembre de 2011.
<http://www.ine.es/prensa/np694.pdf>.
2. *La innovación en el sector turístico: el caso de Baleares*. **Eugeni Aguiló & Marta Jacob**.
Pagina 52, s.l. : Rotur, 2008, Vol. Figuras Nuevas.
3. **OMT**. *Tourism 2020 Vision Barometer January*. s.l. : OMT, 2012.
4. **Consejería de Turismo de la Región de Murcia**. CARM. [En línea] Septiembre de 2011.
[http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=11356&IDTIPO=100&RASTRO=c1095\\$m11170](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=11356&IDTIPO=100&RASTRO=c1095$m11170). Sistema de Indicadores Turísticos..
5. **Ayuntamiento de Cartagena**. Cartagena.es. [En línea] Enero de 2011.
http://www.cartagena.es/frontend/genericas/detalle_noticia/_Mq4DsbckUSLkO7FZj9pZdVfO6T7loaOu.
6. **Autoridad Portuaria de Cartagena**. APC. [En línea] 2012.
<http://www.apc.es/general/apc13c.asp>.
7. **Ambiente, Ministerio de Medio**. *Plan de Gestión de las Baterías de Costa de la Región de Murcia*. s.l. : Plan de Gestión de la Bateria de Cala Cortina: Dirección General de Costas, 2006.
8. **José Rocamora, El País**. La crisis de Cartagena afecta a 500 empresas y puede destruir 30.000 puestos de trabajo. *Diario El País*. Diaria, 1992.
9. **Cartagena Puerto de Culturas**. Cartagena Puerto de Culturas. [En línea]
http://www.cartagenapuertodeculturas.com/files/14-101-DOC_FICHERO1/Dossier_CPCaccesible1.pdf.
10. —. Cartagena Puerto de Culturas. [En línea] 2012.
http://www.cartagenapuertodeculturas.com/publicas/que_visitar/historia_castillo_concepcion/_mepFsSCvq8NrlbWiFQAL1g.
11. **Carrasco, Cristina Pérez**. *Gestión del Fuerte de Navidad*. Cartagena : Cartagena Puerto de Culturas, 14 de Marzo de 2012.
12. **Fundación Teatro Romano**. *Teatro Romano de Cartagena*. [En línea] 2012.
13. **Fundación Cajamurcia**. Cajamurcia. [En línea] 2012.
14. *Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico*. **De la Calle Vaquero, Manuel y García Hernández, María**. s.l. : Revista Eria, 2009, Vol. Departamento de Geografía Humana; Universidad Complutense de Madrid.
15. *Turismo y estrategias para la recuperación de las ciudades históricas*. **Jose Luis Andrés Sarasa**. **Murcia, Escuela Universitaria de Turismo de**. 3, s.l. : Cuadernos de Turismo, 1999.
16. **Tesserras, Jordi-Juan**. *Patrimonio, Turismo y Desarrollo Local: Situación y Perspectivas*. Barcelona (Universidad de Barcelona. : s.n.

17. *Paradores de Turismo de España y el Patrimonio Cultural*. **Vadillo Lobo, Elena**. 150, s.l. : Estudios turísticos (Ministerio de Economía), 2001, págs. 83-112. ISSN: 0423-5037.
18. *Turismo y Economía en las ciudades históricas españolas*. **Martín Gil, Fernando**. Madrid (Universidad Complutense de Madrid) : Revista Ería, 2009, Vol. Revista Cuatrimestral de Geografía.
19. **García Marchante, Joaquín Saúl y Poyato Holgado, M^a del Carmen**. *La función social del Patrimonio histórico: El Turismo Cultural*. Cuenca (Universidad de Castilla la Mancha : Colección Humanidades, 2002. pág. 178. ISBN: 84-8427-123-4.
20. **Instituto Nacional de Estadística**. INE. [En línea] Enero de 2011.
<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>.
21. *La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico. Aproximación geográfica al turismo industrial*. **Pardo Abad, Carlos J.** s.l. : Treballs de la Societat Catalana de Geografia (Universidad Nacional de Educación a Distancia), 2004, Vol. 57, págs. 7-32.
22. **Brunet Estarellas, Pere J., y otros**. *Los planes de excelencia y dinamización turística (PEDT), un instrumento de cooperación a favor del desarrollo turístico*. s.l. : Boletín de la A.G.E N^o39, 2005.
23. **Instituto para la Calidad Turística Española**. ICTE. [En línea]
<http://www.ict.e.es/ESP/e/33/Marco-del-sistema/Secretaria-de-Estado-de-Turismo>.
24. **Baños Castiñeira, Carlos Javier**. *La oferta turística complementaria en los destinos turísticos alicantinos: implicaciones territoriales y opciones de diversificación*.
25. **Foronda Robles, Concepción y García López, Ana Maria**. *La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: Planes renovados*. Murcia : Cuadernos de Turismo N^o23 pp: 89-110, 2009. ISSN: 1139-7861.
26. **Repiso Rubio, Fernando**. *Turismo cultural: El caso de Sevilla*. Sevilla : Cuadernos de Turismo N^o 4 pp: 33-50, 1999.
27. **Cortés Puya, Trinidad**. Recuperación del patrimonio cultural urbano como recurso turístico. *Universidad Complutense de Madrid/Departamento de Geografía Humana*. [Tesis Doctoral]. Madrid : s.n., 2002. ISBN: 84-669-1975-9.
28. **Consortio EDER**. *Plan Estratégico de la Ribera de Navarra*. 1993.
29. **Aguiló, Eugeni**. *La innovació medioambiental como un factor básico de competitividad en las empresas turísticas de Baleares*. 2003.
30. *La experiencia de las Agendas Locales 21 en destinos turísticos: el caso de Calviá (Baleares)*. **Instituto de Estudios Turísticos (IET)**. [ed.] Margarita Nájera y Javier Bustamante. 172-173, 2007, Estudios Turísticos , págs. 97-106.

31. **Organización de las Naciones Unidas.** ONU. [En línea]
http://onuhabitat.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=11&Itemid=407.
32. *La valorización turística del patrimonio minero en entornos rurales desfavorecidos. Actores y experiencias.* **Valenzuela Rubio, Manuel, Palacios García, Antonio J. y Hidalgo Giralt, Carmen.** 22, Madrid; Universidad Autónoma de Madrid. : Cuadernos de Turismo, 2008, págs. 231-260. ISSN: 1139-7861.
33. **Almadén, Parque Minero de.** Parque Minero de Almadén. [En línea] 2012.
<http://www.parqueminerodealmaden.es/>.
34. **Fundación Sierra Minera.** Fundación Sierra Minera. [En línea]
<http://www.fundacionsierraminera.org/>.
35. **Parque Minero de la Unión.** Parque Minero de la Unión. [En línea]
<http://www.parqueminerodelaunion.es/>.
36. *Políticas institucionales y Turismo cultural. El ejemplo de la Región de Murcia.* **Cebrián Abellán, Aurelio.** Murcia : Cuadernos de Turismo-Universidad de Murcia, 2004, Cuadernos de Turismo, Vols. Enero-Junio, págs. 7-25. ISSN: 1139-7861.
37. **ONU.** Organización de las Naciones Unidas. [En línea] 1963.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001145/114582s.pdf>.
38. **Universidad de Salamanca.** Usal/Turismo y Patrimonio en los Documentos. [En línea]
http://web.usal.es/~isalopez/pdfpc1/pc1_t8.pdf.
39. **UNESCO.** Lista del Patrimonio Mundial. [En línea] http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=45692&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
40. *Reconversión del patrimonio en hoteles: Ex convento de la Concepción y mesón Sacristía de la Compañía en el centro histórico de la ciudad de Puebla, México.* **Domínguez Silva, Patricia y Bernard, Alicia y Valdez, Raúl.** Buenos Aires (Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos) : Compilación Patrimonio.
41. *Activación turística del patrimonio: Dos ejemplos de Suecia.* **López Tarasido, Gonzalo.** Buenos Aires (Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos) : Compilación patrimonio.
42. **Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.** [En línea] 2012.
http://www.magrama.gob.es/es/costas/temas/el-litoral-zonas-costeras/litoral-costa-costa/murcia/adq_30_cortina.aspx.
43. **Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. [En línea] Gobierno de España, 2012.
http://www.mcu.es/bienes/buscarDetalleBienesInmuebles.do?brscgi_DOCN=000004650&brscgi_BCSID=7eb8d95d&language=es&prev_layout=bienesInmueblesResultado&layout=bienesInmueblesDetalle.

44. —. Ley 16/1985, de 25 de Junio, del Patrimonio Histórico Español (BOE de 29 de Junio de 1985). [En línea] 1985. <http://www.mcu.es/patrimonio/docs/ley16-1985.pdf>.
45. **Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.** [En línea] 1992. http://www.magrama.gob.es/es/biodiversidad/temas/conservacion-de-humedales/los-humedales/directiva_habitats.aspx.
46. **Ministerio de Presidencia.** Boletín Oficial del Estado (BOE). *Ley 4/1989, de 27 de Marzo, de conservación de los espacios naturales y de la flora y fauna silvestres.* [En línea] 1989. http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1989-6881.
47. —. Boletín Oficial del Estado. *Ley 22/1998 de 28 de Julio, Costas.* [En línea] 1988. <http://www.boe.es/boe/dias/1988/07/29/pdfs/A23386-23401.pdf>.
48. **Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (CARM).** Universidad Carlos III de Madrid. *Decreto 57/2004 de 18 de Junio, directrices y plan de ordenación territorial del litoral de la Región de Murcia.* [En línea] 2004. http://www.uc3m.es/portal/page/portal/inst_pascual_madoz/Bases_de_Datos/legislacion/Decreto57_04_MUR.pdf.
49. *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos.* **Díaz Olivera, Armando Pablo y Matamoros Hernández, Idalberto Benjamín.** s.l. : Contribuciones a la Economía, 2011.
50. **Kotler, Philip y Armstrong, Gary.** *Fundamentos del Marketing.* s.l. : Pearson Educación, Sexta edición.
51. **Bigné Alcañiz, Enrique, Font Aulet, Xavier y Andreu Simó, Luisa.** *Márketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo.* s.l. : ESIC editorial (Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing), 2000. ISBN:84-7356-262-3.
52. **Felipe Gallego, Jesús.** *Márketing para hoteles y restaurantes en los nuevos escenarios.* s.l. : Paraninfo CENGAGE learning, 2008. ISBN 10: 84-283-2956-7.
53. **Levitt, Theodore.** *Marketing Myopia.* s.l. : Harvard Business Review, 1960.
54. **Dann, Graham M.S.** *Tourist Motivation an Appraisal.* 1981.
55. **Región de Murcia.** Región de Murcia digital. [En línea] 2012. http://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=a,312,c,373,m,1871&r=ReP-10098-DETALLE_REPORTAJESPADRE. Historia de Santa Lucía.
56. **Ministerio de Justicia.** Orden JUS/3185/2010, de 9 de Diciembre, por la que se aprueban los estatutos tipo de las Sociedades de Responsabilidad Limitada. s.l. : BOE (Boletín Oficial del Estado), 2010.
57. —. Ley 2/1995, de 23 de Marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. s.l. : BOE (Boletín Oficial del Estado), 1995.
58. *XVII Forum del Auditor Profesional; Auditoria de las Concesiones Administrativas.* **Clapés Donadeu, Antoni.** Sitges : s.n., 2007. Colegio de Censores Jurados de Cuentas de Cataluña.

59. Ley 35/2006 de 28 de Noviembre sobre el Impuesto de Sociedades. s.l. : Boletín Oficial del Estado, 2006. <http://www.boe.es/boe/dias/2006/11/29/pdfs/A41734-41810.pdf>.

60. **Pasqual, Joan.** *La evaluación de políticas y proyectos: Criterios de valoración económicos y sociales.* Barcelona : Icaria Antrazyt (Universitat Autònoma de Barcelona), 1999. págs. 274-275. Vol. II. ISBN: 84-7426-427-8.

61. Impuesto sobre Bienes Inmuebles. s.l. : Boletín Oficial del Estado (BOE), 2011. <http://www.boe.es/boe/dias/2011/12/31/pdfs/BOE-A-2011-20638.pdf>.