



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



**industriales**  
etsii UPCT

# Plan de negocio para una empresa turística cultural

**Titulación:** Ingeniería de Organización Industrial

**Intensificación:** Ninguna

**Alumno/a:** Pedro Alberto Belmonte Muñoz

**Director/a/s:** María Dolores Aledo Ruiz

Cartagena, 29 de abril de 2016



**industriales**  
etsii UPCT



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

Proyecto Final de Carrera

---

# Plan de negocio de una empresa turística cultural

---

**Ingeniería de Organización Industrial**

Curso 2015-2016

*Alumno*

Pedro Alberto Belmonte Muñoz

*Directora*

María Dolores Aledo Ruiz

---

## **Agradecimientos**

*A mi tutora, la profesora María Dolores Aledo, por su generosa y valiosa ayuda en la elaboración de este Proyecto Final de Carrera.*

*A mi familia y mi pareja, por su apoyo constante durante la realización de este trabajo.*

*A mis compañeros, por aconsejarme y ayudarme en todo lo necesario.*

# Índice

---

<b>1. Introducción</b> .....	4
<b>2. Descripción de la Empresa</b> .....	6
2.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos .....	6
2.2 Forma Jurídica .....	8
2.3 Localización .....	10
<b>3. Análisis del Entorno</b> .....	13
3.1 Análisis Externo .....	13
3.2 Análisis Competitivo .....	31
3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	65
3.4 Análisis DAFO/CAME .....	67
<b>4. Plan de Marketing</b> .....	71
4.1 Estrategia de Producto .....	71
4.2 Estrategia de Precio .....	76
4.3 Estrategia de Promoción .....	78
4.4 Estrategia de Distribución .....	80
<b>5. Plan de Recursos Humanos</b> .....	81
5.1 Organización Funcional .....	81
5.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo .....	82
5.3 Selección de personal .....	85
<b>6. Plan Económico y Financiero</b> .....	86
6.1 Presupuesto de inversión .....	87
6.2 Presupuesto de financiación .....	88
6.3 Previsión de ingresos .....	88
6.4 Previsión de gastos .....	90
6.5 Cuenta de resultados .....	93
6.6 Previsión de tesorería .....	94
6.7 Balance previsional .....	95
6.8 Ratios .....	96
<b>7. Puesta en Marcha</b> .....	98
<b>8. Conclusiones</b> .....	101
<b>Bibliografía</b> .....	103

## *Capítulo 1*

# *Introducción*

---

El objeto de este trabajo es la realización de un plan de negocio para una empresa de nueva creación en la ciudad de Cartagena, que ofrecerá un catálogo de productos turísticos, culturales y de ocio.

Se parte de una idea que ya existe en el mercado, como es el negocio de las visitas guiadas, incorporando nuevas rutas urbanas activas de historia y arquitectura, creando así un producto completamente diferenciado. El objetivo de esta idea es aportar valor añadido aprovechando nuestra experiencia previa en el sector, sinergias con otras organizaciones, innovación a través de las nuevas tecnologías y el potencial de una localidad con gran proyección turística y cultural como es actualmente la ciudad de Cartagena. Además, se trata de un producto muy atractivo para una comarca con una población apasionada por su historia y con una gran conciencia social sobre protección del patrimonio histórico. Por tanto, el público objetivo de esta empresa serán, tanto los turistas que visiten nuestra región como los oriundos de la misma, interesados en estas actividades.

Esta iniciativa surge a través de una idea de negocio generada recientemente, tras participar en diversos proyectos relacionados con la difusión de la arquitectura modernista en Cartagena<sup>1234</sup>, al comprobar la demanda existente de este tipo de contenidos surgida lo largo de los últimos años. Asimismo, hemos asistido a la creación de una conciencia social que no existía alrededor de este estilo artístico y que sí existe en otras latitudes de nuestro país, como Cataluña o la Comunidad Valenciana.

Mi motivación personal para la realización de este trabajo se basa en poner en práctica todos los conceptos aprendidos en la carrera de Ingeniería de Organización Industrial, creando un producto que me apasiona y en el que creo firmemente. Además supone un reto llevar a cabo un proyecto empresarial como éste, desarrollando y complementando los conocimientos adquiridos durante mis estudios. Por otro lado, a nivel personal, sería muy gratificante pasar a formar parte de ese grupo de alumnos de la escuela que han decidido emprender un negocio.

En cuanto al desarrollo del trabajo, éste se ha estructurado en ocho capítulos diferentes, que, seguidamente, pasamos a detallar. En este primer capítulo se ha justificado la elección de nuestra idea de negocio, así como el objetivo perseguido. En el segundo capítulo se ha realizado una descripción de la empresa, analizando su visión, misión, valores y objetivos estratégicos, así como la forma jurídica elegida y la localización prevista para la empresa. En el tercer capítulo, se ha efectuado una aproximación al sector turístico cultural mediante el estudio del entorno general y

---

<sup>1</sup> Comisión Beltrí 2012: [La Ruta Beltrí se hace realidad](#).

<sup>2</sup> Europa Press: [Cartagena se adhiere a la Ruta Europea del Modernismo](#)

<sup>3</sup> Murcia.com: [El Modernismo de Beltrí se exhibe en Barcelona](#)

<sup>4</sup> La Verdad: [Tras la estela de Víctor Beltrí](#)

competitivo, desarrollando una análisis DAFO. En el cuarto capítulo, se ha elaborado un plan de marketing analizando las estrategias de producto, precio, promoción y distribución. A continuación, en el quinto capítulo, se ha realizado un plan de recursos humanos, analizando los puestos de trabajo necesarios para nuestra empresa y se ha diseñado un organigrama. En el sexto capítulo, se ha elaborado un estudio financiero para conocer la viabilidad real del negocio y en el séptimo capítulo, se ha hecho una simulación de puesta en marcha del proyecto. Por último, en el octavo capítulo, se muestran las conclusiones obtenidas del Plan de empresa realizado.

## Capítulo 2

# Descripción de la empresa

---

La empresa cultural y turística que se pretende crear será una microempresa privada unipersonal de servicios, de responsabilidad ilimitada, enfocada al turismo y las actividades culturales. La actividad de la empresa se centrará, principalmente, en la realización de rutas urbanas 'activas' de historia y arquitectura contemporánea. Además, brindará un servicio complementario de audioguías para smartphones.

Se denominará **Cartagena Modernista** y su sede social estará situada en la ciudad de Cartagena, nuestro centro de operaciones. La plataforma de venta será virtual, a través del dominio "CartagenaModernista.es" y sus diferentes páginas en redes sociales. Pero además, contará con un punto de venta físico en un local estratégicamente situado en la zona de mayor afluencia turística, la **Plaza del Ayuntamiento**. Concretamente el establecimiento **Sajor**, especializado en la venta de regalos y *souvenirs*. Se ha elegido esta ubicación porque proporciona cercanía, tanto a los potenciales clientes como a los recursos necesarios, para el desarrollo de nuestra actividad empresarial.

## 2.1 Misión, visión, valores y objetivos

En este apartado nos preguntamos en qué va a consistir nuestro negocio y la proyección que se espera de él. Para ello debemos orbitar en torno a cuatro conceptos fundamentales: misión, valores, misión y objetivos.

### Nuestra misión

Define el objetivo de Cartagena Modernista, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma. La misión es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe la empresa?.

Será el criterio de mayor peso a la hora de tomar nuestras decisiones con el propósito de lograr nuestras tres metas fundamentales:

- Brindar experiencias enriquecedoras a nuestros clientes.
- Difundir, sensibilizar y crear afición por la arquitectura.
- Transformar el conocimiento en valor para nuestros clientes.

### Nuestra visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la empresa en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma, La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿qué

queremos que sea la organización en los próximos años?.

- Ser líderes en nuestro sector.
- Proporcionar un servicio excelente.
- Crear productos con rentabilidad sostenida.

### Nuestros valores

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura empresarial. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa.

- Liderazgo: liderando nuestro sector.
- Colaboración: potenciando el talento individual.
- Compromiso: satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
- Pasión: sabemos y nos gusta lo que hacemos.
- Calidad: buscando la excelencia.

### Objetivos estratégicos

El propósito de establecer objetivos es medir el avance de la empresa en diversas etapas. Esto implica el establecimiento de un conjunto de resultados deseados que requieren esfuerzo y disciplina.

El reto será, por tanto, que el resultado real sea lo más cercano al deseado, y esto impulsará a la empresa a ser más imaginativa, a mejorar su resultado financiero, su posición en el mercado y a emprender acciones más específicas. En efecto, establecer objetivos ambiciosos pero factibles será un antídoto perfecto contra la complacencia, las desviaciones, la confusión y la incertidumbre en el resultado del negocio.

El conjunto de objetivos abarcarán un horizonte a corto y a largo plazo. Los objetivos a corto tendrán un horizonte temporal de **un año** y los objetivos a largo un horizonte de **cinco años**. Son unos objetivos que consideramos realizables una vez que la empresa inicie su funcionamiento, pero también se ha previsto una reelaboración de los mismos en caso de que no fuesen finalmente cumplidos en tiempo o forma.

Es necesario que todos los empleados tengan objetivos concretos y medibles del resultado, que les indiquen cuál es su contribución a los objetivos generales de la empresa. Cuando los objetivos generales se desglosan en metas concretas para cada unidad, surge un clima de orientación hacia los resultados y cada empleado luchará para lograrlos, lo cual conducirá a la empresa en la dirección establecida.



### Objetivos a un año

- ✓ Formación de todas las competencias que debemos adquirir a nivel informático, legal, formación y negociación.
- ✓ Contactar con especialistas en aspectos legales que afecten a nuestra empresa y asistir a cursos y conferencias que den a conocer métodos de negociación.
- ✓ Crear una cartera de clientes. Cada vez que logremos un nuevo cliente debemos llevar a cabo un esfuerzo para que quede satisfecho y añadirlo a nuestra cartera de clientes de manera que estén correctamente informados de nuestros productos y servicios. Por ejemplo, hoteles y centros educativos.
- ✓ Lograr beneficios económicos o al menos cubrir gastos. Para ello llevaremos una contabilidad diaria de todos los gastos e ingresos que se tienen para poder realizar previsiones y estudios de rentabilidad.

### Objetivos a cinco años

- ✓ Poseer una oferta lo más variada posible y explorar otros productos.
- ✓ Lograr acuerdos duraderos de exclusividad con establecimientos hoteleros y centros educativos.
- ✓ Ser líderes a nivel local en nuestro sector y comenzar a ofertar servicios en municipios limítrofes.

## **2.2 Forma jurídica**

Como hemos citado anteriormente, nuestra empresa será unipersonal de responsabilidad ilimitada, en régimen de trabajador **autónomo** con personal contratado.

Al ser una empresa de tamaño reducido, nos permitirá contemplar las operaciones de la misma en su totalidad, tener unos costes fijos más reducidos y un trato más directo con el cliente. Además, implicará una mayor motivación de los empleados hacia los resultados de la empresa, una relación más estrecha entre ellos y requerirá una mayor flexibilidad profesional. Por el contrario, tendremos menos recursos y menos facilidad para obtener financiación que una empresa de superior tamaño.

### Ventajas de ser empresario individual autónomo

- Es la manera más rápida, sencilla y económica de dar de alta un negocio.
- Se mantiene el control total y la gestión de la empresa.

- No es necesario un proceso previo de constitución.
- En muchos gastos relacionados con el trabajo se podrá desgravar el IVA y por lo tanto se puede tener un ahorro de un 21% en muchos conceptos como la gasolina o la compra de equipamiento informático.
- En comparación con la idea de crear una sociedad, existen varias ventajas. La principal es que no se tendrá que aportar ningún capital inicial ni entregar balances de cierre de año ante otras obligaciones de la empresa.
- Los trámites de ésta son mucho más largos que darse de autónomo. Donde solo se deberá acudir a Hacienda y realizar el alta de la Seguridad Social, lo que abarata los costes de asesoramiento.
- La asistencia sanitaria está cubierta por igual a un trabajador no autónomo.
- Por todo ello se considera una forma empresarial idónea para empresas de reducido tamaño y negocios nuevos promovidos por una sola persona.

#### Inconvenientes de ser empresario individual autónomo

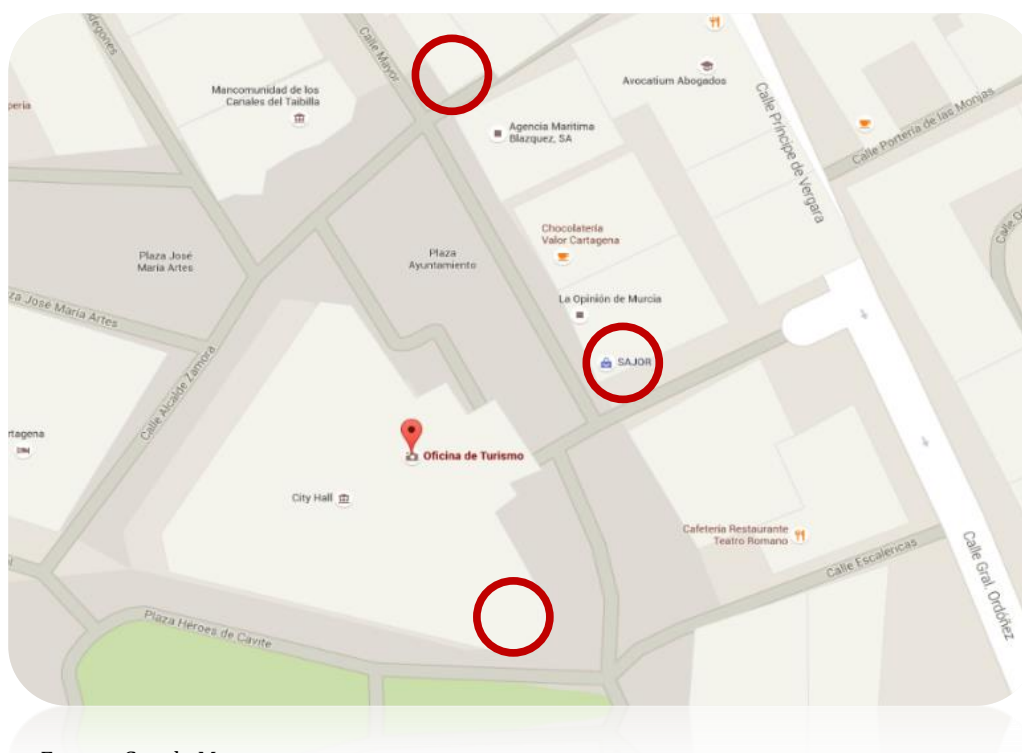
- No existe diferencia entre el patrimonio empresarial y el personal, respondiendo con sus bienes presentes y futuros ante las deudas con terceros. La responsabilidad, es por tanto, ilimitada. Todo pasará por nosotros, incluso las posibles deudas que se puedan llegar a contraer.
- Si el empresario está casado en régimen de gananciales, pueden dar lugar a que su actividad empresarial alcance al patrimonio del cónyuge.
- No existe la seguridad de recibir una cantidad fija mensual como un asalariado. Además, no existe la prestación por desempleo y cuando uno es autónomo no se puede pedir la baja a excepción que sea una “incapacidad temporal”.
- Impuestos. La carga fiscal es más alta que en las sociedades para determinados niveles de facturación, ya que se tributa por IRPF y no por el Impuesto de Sociedades.
- Para conseguir un crédito normalmente será más difícil que una sociedad.
- A diferencia del asalariado, tendremos que preparar nuestras propias facturas, tener control de los gastos y la facturación.
- Las sociedades suelen ofrecer una imagen más profesional ante las entidades financieras y los distintos agentes del mercado: clientes, Administración, proveedores.

## 2.3 Localización

Si bien ya hemos adelantado que la empresa será virtual y no contará con un local físico, sí que contaremos con uno o varios puntos de venta y un punto de reunión, desde donde partirán y finalizarán la mayoría de nuestras rutas y actividades.

La localización por tanto no será un factor determinante para el éxito de nuestro negocio, puesto que sus servicios se ofertarán a través de Internet, pero sí será importante para la captación de clientes a pie de calle y en este sentido sí afectará a la capacidad competitiva de la empresa.

Figura 1. Zona de Mayor Afluencia Turística



Fuente: Google Maps

De entre todos los factores a considerar para la elección de ese punto físico, los que tienen mayor importancia son los siguientes:

- **Proximidad a la zona de mayor afluencia turística**

Para la captación de clientes a pie de calle es fundamental que el punto de venta esté bien situado, tenga fácil acceso y se encuentre cerca de la zona de mayor afluencia de turistas (ver Figura 1). En este caso será la plaza del Ayuntamiento (puerta de entrada desde el puerto hacia el casco histórico), lo más cerca posible del acceso al museo del Teatro Romano y la Oficina de Turismo, desde la que también se ofertarán nuestros servicios.

Todo esto se justifica por la necesidad, como ya se ha dicho, de un punto de

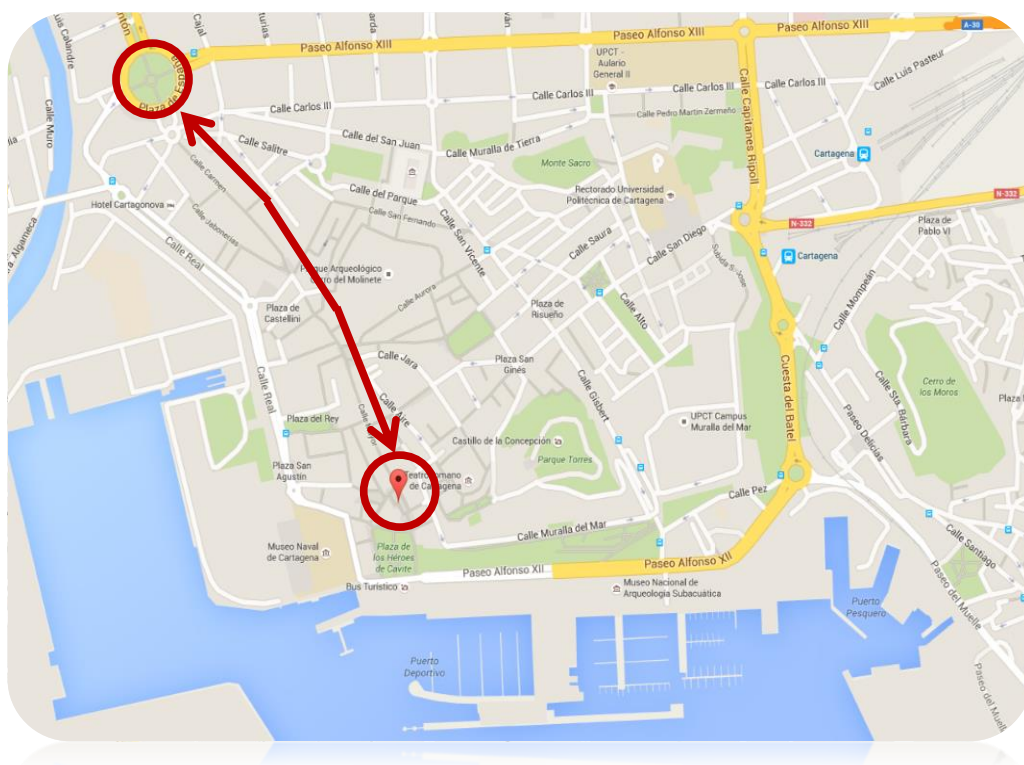
reunión accesible y cómodo tanto para los turistas que decidan contratar nuestras excursiones, como para los ciudadanos que participen en nuestras actividades, que se realizarán en su inmensa mayoría por el casco histórico de la ciudad.

- **Calle con alto tránsito de personas**

Otro elemento importante es que el punto se encuentre en una calle con mucho trasiego, con actividad económica dinámica que sirva como punto de información a posibles clientes de ámbito local y a la vez como reclamo publicitario.

Tales características las reúne esta ubicación, ya que conforma el extremo del principal eje peatonal del casco histórico. En el extremo opuesto de este eje se encontraría otro nodo importante de comunicaciones para la ciudad, la Plaza de España (ver Figura 2), que une las dos principales vías de la misma.

Figura 2. Eje Calle del Carmen – Calle Mayor – Plaza del Ayuntamiento



Fuente: Google Maps

- **Zona estratégica**

Además, se trata de un área estratégica, junto a las sedes de las principales instituciones, como el Ayuntamiento, la Autoridad Portuaria, la Cámara de Comercio, la Universidad Politécnica y la mayoría de los centros de Cartagena Puerto de Culturas, hecho que aportará valor añadido a la imagen de la empresa.

Como se observa en la imagen, son dos los locales que reúnen estas tres características (ver Figura 3), por lo que procedimos a contactar con ambos establecimientos.

Tras sendas reuniones con los propietarios finalmente se ha decidido, por su buena predisposición, que sea Sebastián Tobal –propietario de **Sajor**- el que albergue nuestro punto de venta física y de salida para las diferentes rutas. La **Oficina de Turismo**, justo enfrente, quedaría únicamente como punto de información. Si bien no cerramos la puerta a futuras colaboraciones con el **Estanco** de la calle Mayor, otro de los puntos calientes de venta a turistas.

Figura 3. Plaza del Ayuntamiento



Fuente: Google Maps

## Capítulo 3

# Análisis del Entorno

---

Nuestra empresa se encontrará en constante interacción con un entorno, que será todo aquello ajeno a la empresa, es decir, un conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la misma y que pueden tener un impacto sobre ella. Los resultados en parte dependerán de ese conjunto de factores externos.

Para que nuestra empresa obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También debe ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad.

Dentro del entorno existen un conjunto de factores cuya influencia será más inmediata, este es el caso de los clientes, los proveedores, la competencia y los intermediarios. Todos ellos forman parte de lo que denominaremos **microentorno**.

Existe otro conjunto de factores cuya influencia será menos inmediata y que afectarán no sólo a nuestra actividad comercial sino también a otras actividades humanas y sociales. Los cambios demográficos, económicos, socio-culturales, político-legales, tecnológicos y medioambientales, constituirán el **macroentorno**.

Una vez obtenida toda esta información se comunicará a todos los niveles de nuestra empresa, para que todos nuestros empleados sepan analizar el entorno. La información obtenida se distribuirá por la empresa generando lo que se conoce como organización del aprendizaje, que se caracterizará por cinco factores clave: conciencia, cultura de aprendizaje, procesos transversos, herramientas y técnicas, habilidades y motivación.

## 3.1 Análisis externo

El análisis externo del entorno o macroentorno generalmente se refiere al estudio de las variables que moldean las oportunidades y, directa o indirectamente, presentan riesgos para el funcionamiento de la empresa. Se trata de un análisis PEST, es decir, un análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

### a) Factores físicos:

Cartagena se encuentra en la Región de Murcia, al sureste de la península y a orillas del Mar Mediterráneo. Su término municipal comprende una extensión de 558,3 km<sup>2</sup> y forma parte de la comarca natural del Campo de Cartagena, una extensa llanura situada entre la Sierra de Carrascoy, el Mar Menor y el Mar Mediterráneo.

El litoral cartagenero es uno de los menos urbanizados de todo el Mediterráneo español, con sólo un 0,67% de costa urbanizable. La ciudad, al estar situada en un litoral

muy abrupto, sólo posee dos calas en las cercanías del entramado urbano. El municipio en su conjunto tiene 7 playas con la bandera azul y 12 playas certificadas con la "Q de calidad turística", siendo el municipio español con más distinciones de este tipo.

### Climatología

El clima de la comarca es mediterráneo semiárido. Las zonas costeras tienen unas temperaturas más suaves que el resto de la región, con una media anual de 18°C. El mes más frío es enero con una media de 12°C. En agosto, el mes más caluroso, la temperatura media es de 25 °C. En cuanto a las precipitaciones, éstas rondan los 260mm anuales. El Campo de Cartagena es una de las zonas menos lluviosas de la Península Ibérica. Las lluvias se concentran normalmente en pocos días, principalmente en invierno, primavera y sobre todo otoño, siendo habitualmente de carácter torrencial.

El factor clima es por tanto muy importante en nuestro entorno. Los más de 300 días de sol al año con los que cuenta nuestra región y sus agradables temperaturas, son un buen motivo para elegir nuestra zona si se desea apostar por negocios que requieran de actividades al aire libre. Además, el cambio climático está acentuando más esta tendencia positiva para el turismo, aunque a costa de una mayor desertificación del medio natural.

### Comunicaciones

En cuanto a comunicaciones, la ciudad se encuentra muy bien comunicada por carretera: con Murcia y Madrid a través de la A-30, con Almería (con peaje), el Mar Menor (libre) y Alicante (con peaje) a través de la AP-7 y con La Manga a través de la RM-12. Además, cuenta con una ronda de circunvalación a través de la Ronda Transversal RM-36 y la ya mencionada AP-7, pero libre de peaje también en este tramo.

Por ferrocarril, sin embargo, tanto la ciudad portuaria como la capital de la Región cuentan con una de las redes más obsoletas del país, con trenes Altaria que conectan la ciudad con Madrid (Altaria) en algo más de 5:20 horas (4:20 en coche), con Barcelona (Talgo) en 8:15 horas (6:30 en coche) y con Valencia (Talgo y Media Distancia) en 4:15 horas (3:00 en coche)<sup>5</sup>.

Por aire, las comunicaciones tampoco son mucho mejores, con vuelos a Madrid, Londres, Dublín, Viena y otras ciudades europeas, pero con precios muy poco competitivos, siendo la opción preferida de los usuarios el cercano aeropuerto de Alicante. Desde 2012 se encuentra paralizada la apertura de un nuevo aeropuerto regional en Corvera, que por diversos problemas todavía no ha sido inaugurado.<sup>6</sup>

Por mar, la situación es bien diferente. El Puerto de Cartagena es el cuarto puerto a nivel nacional en tráfico de mercancías tras Algeciras, Valencia y Barcelona. El 60% de la exportación y el 80% de las importaciones de la Región de Murcia se realizan a través

---

<sup>5</sup> Renfe: [Horarios Altaria](#)

<sup>6</sup> Wikipedia: [Aeropuerto Internacional de la Región de Murcia](#)

del Puerto de Cartagena Además, como destino de cruceros, mantiene uno de los crecimientos más destacados a nivel nacional, con cerca de 200.000 pasajeros en 2016.

Como vemos, tanto por tierra como por mar llegarán la inmensa mayoría de nuestros potenciales clientes, luego se deberá tener en cuenta este factor a la hora de promocionar nuestro negocio.

## b) Factores económicos:

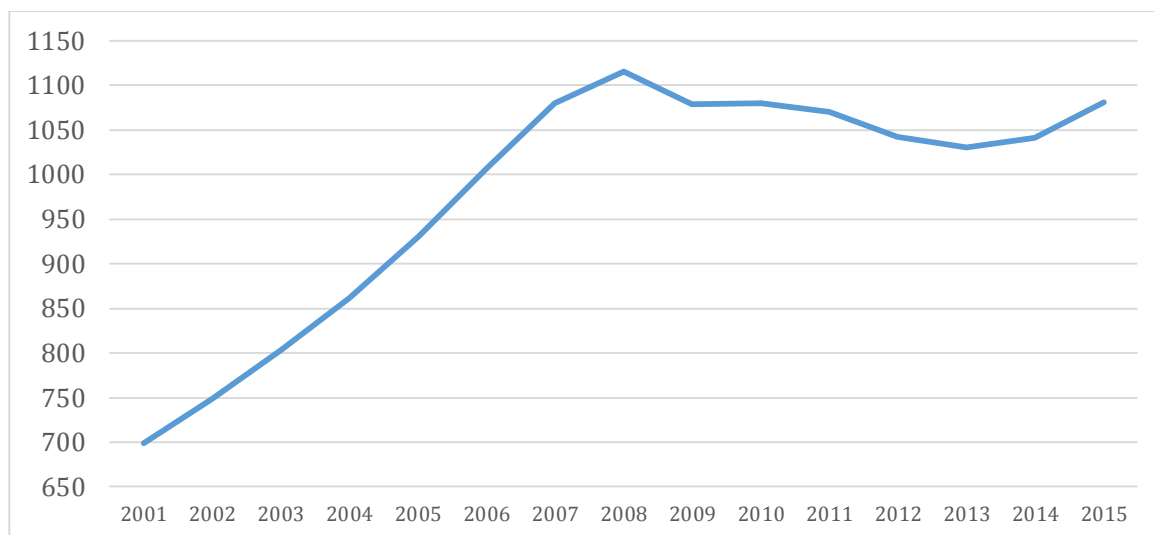
Tanto la economía española como la europea se encuentran en una profunda crisis desde el año 2008<sup>7</sup>. Sin embargo, parece que según el Banco de España, los datos del último año y las previsiones para este y el próximo son positivas, y comienza a darse una evolución favorable que se espera se mantenga.

### Producto Interior Bruto (PIB)

El PIB de España fue de 1.081.190 millones de euros en 2015<sup>8</sup> (ver Gráfico 1), con lo que España es la economía número 13 en el ranking mundial. El valor absoluto del PIB en España creció 40.030 M. €, un 3,2% respecto a 2014. Una tasa de 18 décimas mayor que la de 2014, que fue del 1,4%. Se trata del avance más intenso desde el inicio de la crisis a finales de 2007<sup>9</sup>, cerrando el año con un notable avance (ver Gráfico 2).

Además de esto, la evolución del PIB en 2015 sitúa a España como la más pujante entre las grandes economías avanzadas.

Gráfico 1. Evolución del PIB en España 2001-2015 (miles de mill. €)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

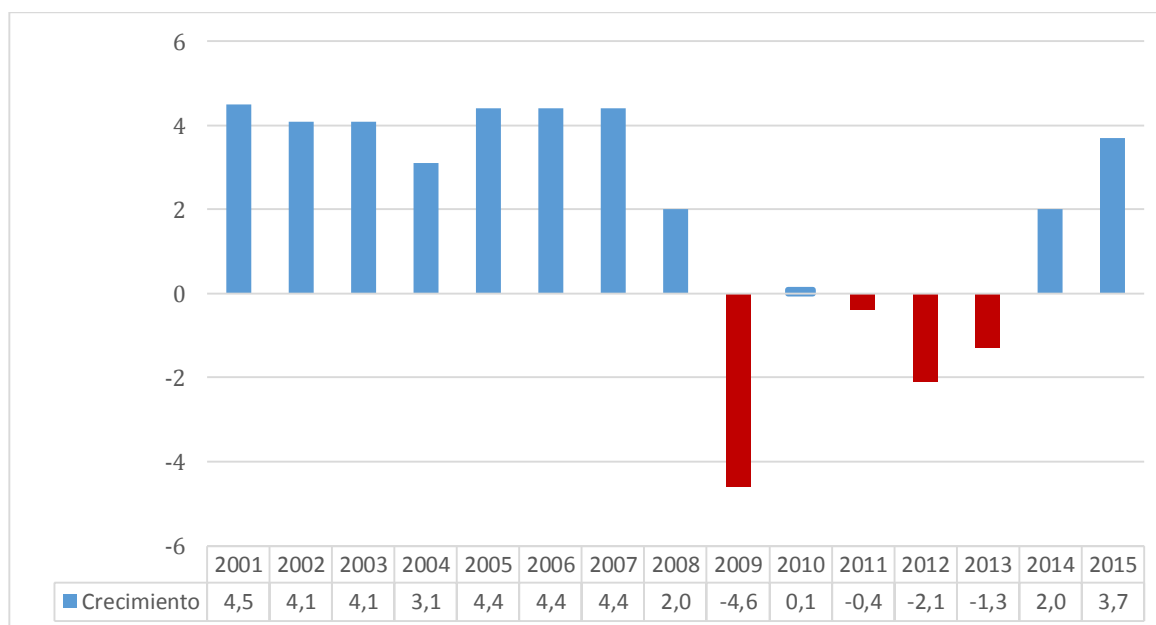
<sup>7</sup> Wikipedia: [Crisis económica española de 2008-2016](#)

<sup>8</sup> Banco de España: [Estadísticas Económicas](#)

<sup>9</sup> El País: [El PIB creció el 3,2% en 2015, la mayor subida desde el inicio de la crisis](#)



Gráfico 2. Crecimiento del PIB en España 2001-2015 (%)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

Para 2016, el gobierno confía en que la fortaleza de la demanda interna y la propia inercia de la comparación anual sostengan el crecimiento de la economía española cerca del 3%. Dicha previsión se coloca entre las más optimistas, por encima de las estimaciones de la Comisión Europea y del FMI, los cuales también han revisado al alza sus estimaciones sobre la evolución de la economía española. **Bruselas** estima que la economía en 2016 y en 2017 crecerá un 2,8% y un 2,5% respectivamente<sup>10</sup>, más de lo que preveía la propia Comisión y por encima del resto de países de la zona euro. Y aunque la tasa de desempleo seguirá en niveles elevados -no bajará del 19% hasta 2017- la economía seguirá creando empleo a un ritmo robusto. El **FMI**, por su parte, previó que la evolución española de 2015 sería del 3,2%, siendo en 2016 del 2,7%<sup>11</sup>.

De este modo, tanto el FMI como la Comisión Europea, prevén que España sea la economía que más crezca en la zona euro en los próximos dos años (un punto más que la media de los 19 países por los que está compuesta) y la segunda en la Unión Europea, por detrás de Reino Unido (2,7%). Ya en 2014 el PIB anual de España creció más que el de la Zona Euro. En todo caso, con estos datos no se recuperaría el nivel de actividad previo a la crisis hasta 2017.

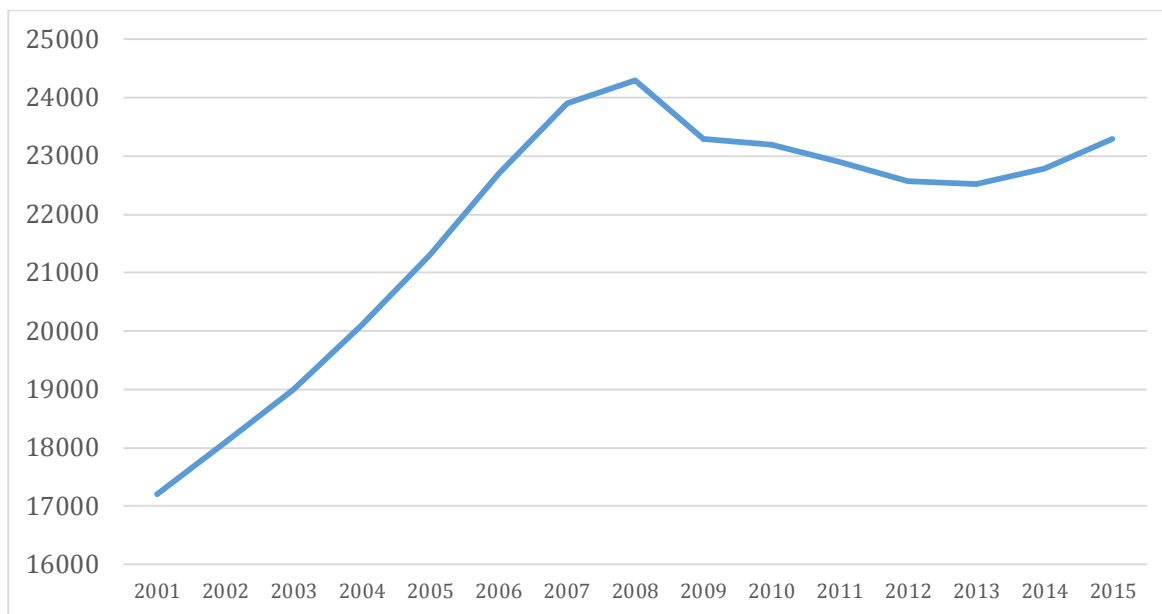
El **PIB per cápita** de España en 2015 fue de 23.300€, 520€ mayor que el de 2014, que fue de 22.780€ (ver Gráfico 3), luego se encuentra en el puesto 32 a nivel mundial. Según el FMI, este año se dará un histórico punto de inflexión, ya que por primera vez en la historia, el PIB per cápita español superará al italiano y continuará ampliando su distancia al menos hasta 2020<sup>12</sup>. Sin embargo los datos de Eurostat (la oficina estadística europea), vuelven a situar hoy al país transalpino como ganador.

<sup>10</sup> Expansión: [Bruselas mejora la previsión de crecimiento de España](#)

<sup>11</sup> El Mundo: [El FMI mejora la previsión de crecimiento para España](#)

<sup>12</sup> Expansión: [España supera a Italia en PIB per cápita por primera vez en la historia](#)

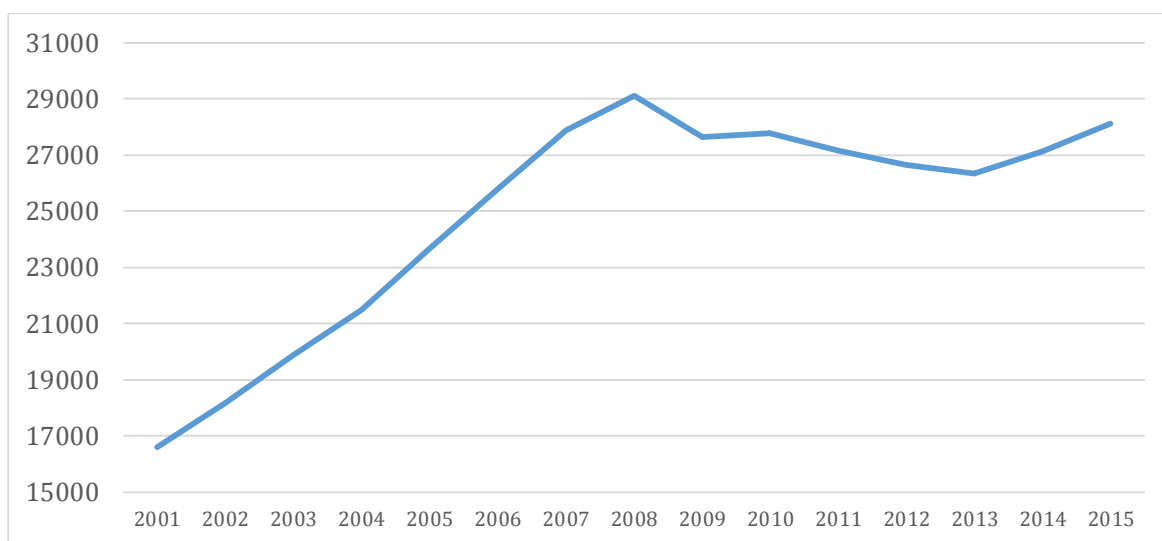
Gráfico 3. Evolución del PIB Per Cápita en España 2001-2015 (€)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

El PIB de la **Región de Murcia** fue de 28.125 millones de euros en 2015<sup>13</sup> (ver Gráfico 4), ocupando la undécima posición a nivel nacional, aunque es la segunda comunidad que más ha crecido respecto al año anterior, con un aumento del 2%, siendo la primera vez que crece desde 2008. Que el PIB de la Región de Murcia aumente, nos afecta positiva mente ya que si crece el nivel de producción, implica que la demanda de productos, también ha crecido y por ello, también lo harán nuestras ventas.

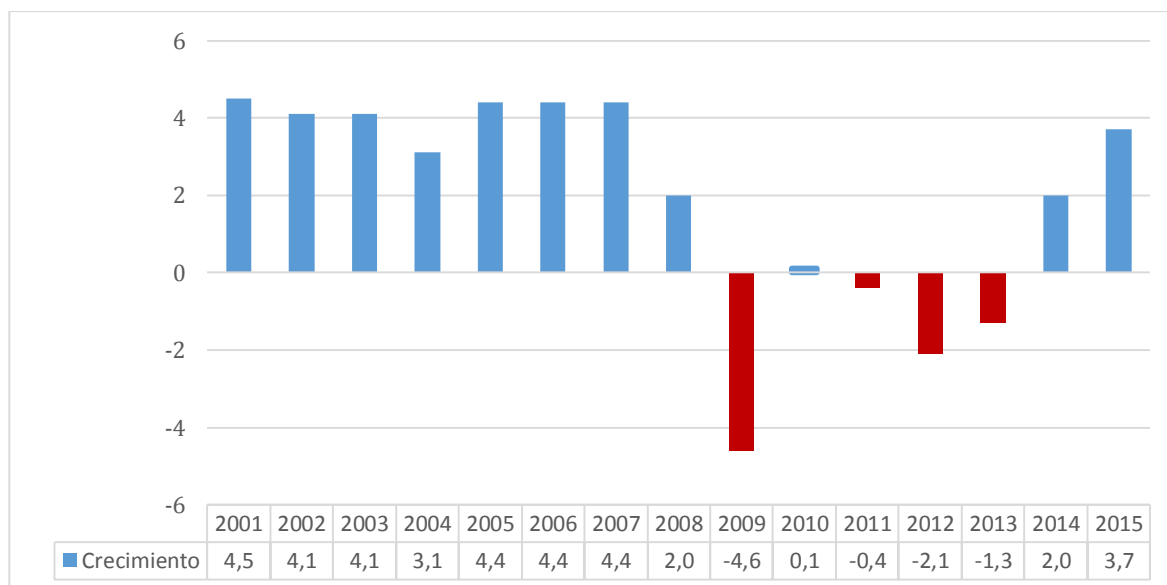
Gráfico 4. Evolución del PIB en la Región de Murcia 2001-2015 (mill. €)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

<sup>13</sup> Banco de España: [Estadísticas Económicas](#)

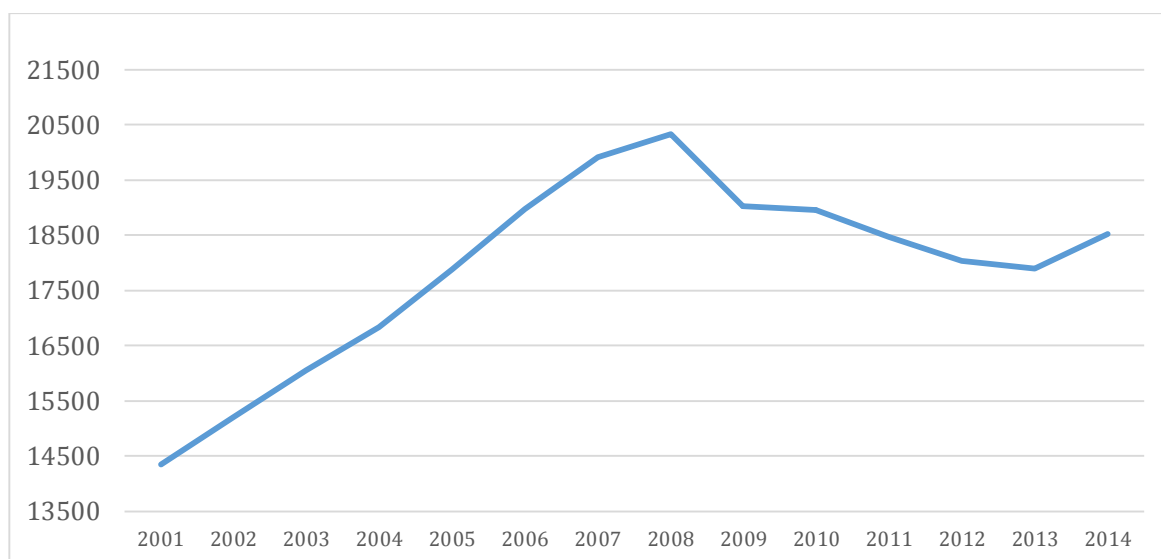
Gráfico 5. Crecimiento del PIB en la Región de Murcia 2001-2015 (%)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

Mientras que el **PIB Per Cápita** fue de 18.529€ en 2014<sup>14</sup> (ver Gráfico 6), inferior a la media del país, que ascendió a 22.780€, quedando por tanto en decimoquinta posición. Por lo que sus habitantes están, según este parámetro, entre los más pobres a nivel nacional o al menos tienen un bajo nivel de vida en comparación a los de otras comunidades autónomas.

Gráfico 6. Evolución del PIB Per Cápita en la Región de Murcia 2001-2014 (€)



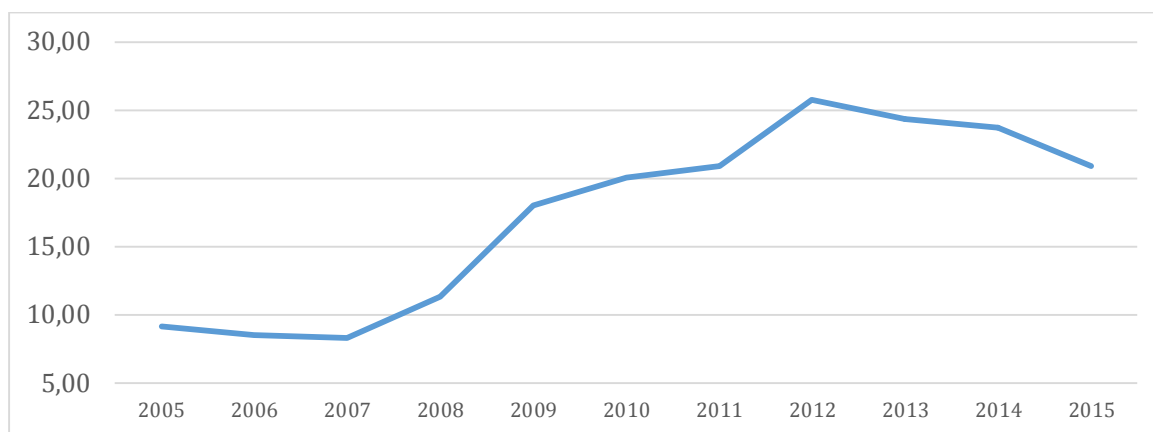
Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

<sup>14</sup> Banco de España: [Estadísticas Económicas](#)

### Tasa de Desempleo y Tasa de Paro

En cuanto al **desempleo**, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en España la tasa de paro fue del 20,8% en 2015<sup>15</sup>, frente al 23,6% del año anterior (ver Gráfico 7), lo que supuso una caída del 8,81%, mayor que las previsiones iniciales de la Comisión Europea y FMI. Aun así sigue siendo la segunda tasa de desempleo más alta de la Unión Europea, junto con Grecia, y una de las más altas del mundo desarrollado.<sup>16</sup> Lo mismo ocurre con la tasa de paro juvenil (menores de 25 años), que ronda el 45% a enero de 2016.<sup>17</sup>

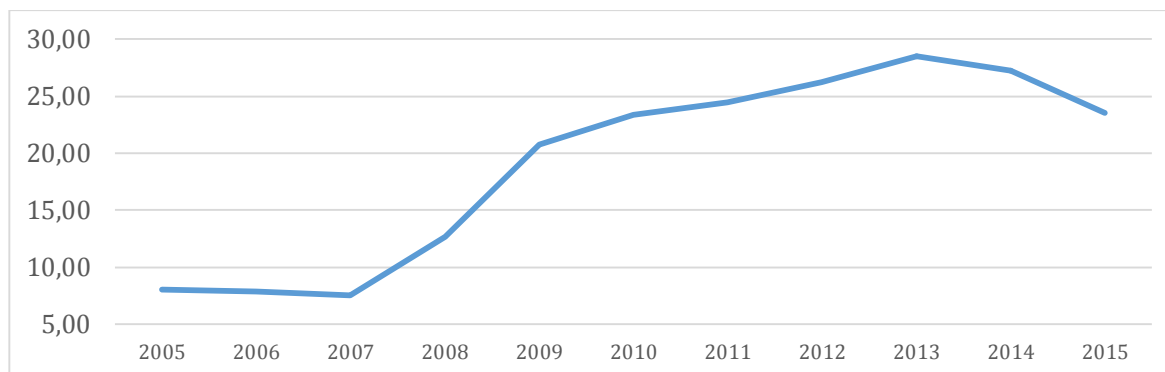
Gráfico 7. Evolución del Desempleo en España 2005-2015 (%)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

En la Región de Murcia la tasa de paro fue del 23,51% en 2015<sup>18</sup> (ver Gráfico 8), frente al 27,26% del año anterior, lo que supuso una caída del 8,62%. Aun así sigue siendo la sexta tasa de paro más alta del país, y la quinta sin contar Ceuta y Melilla.

Gráfico 8. Evolución del Desempleo en la Región de Murcia 2005-2015 (%)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

<sup>15</sup> Wikipedia: [Desempleo en España](#)

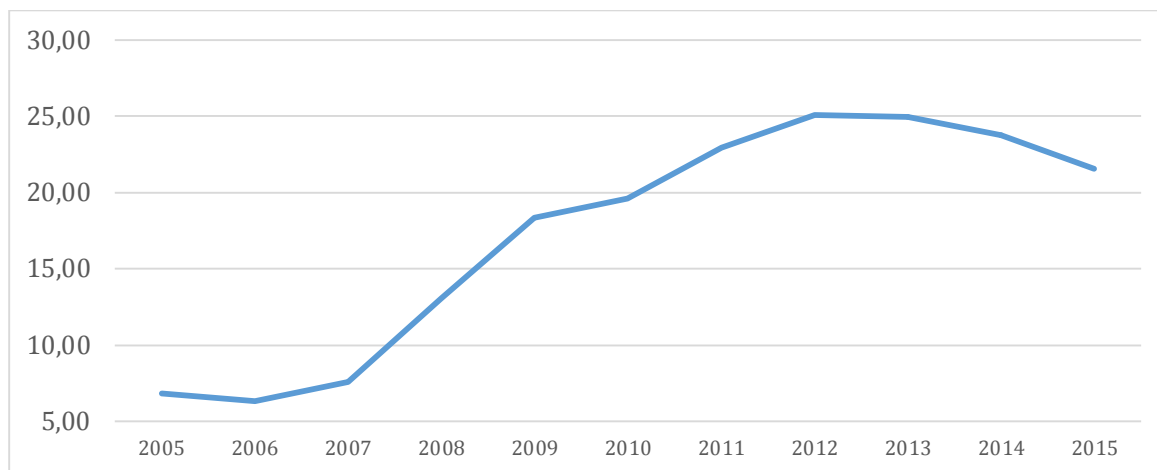
<sup>16</sup> RTVE: [La tasa de paro puede tardar una década en volver a niveles precrisis](#)

<sup>17</sup> Banco de España: [Estadísticas Económicas](#)

<sup>18</sup> Wikipedia: [Desempleo en España](#)

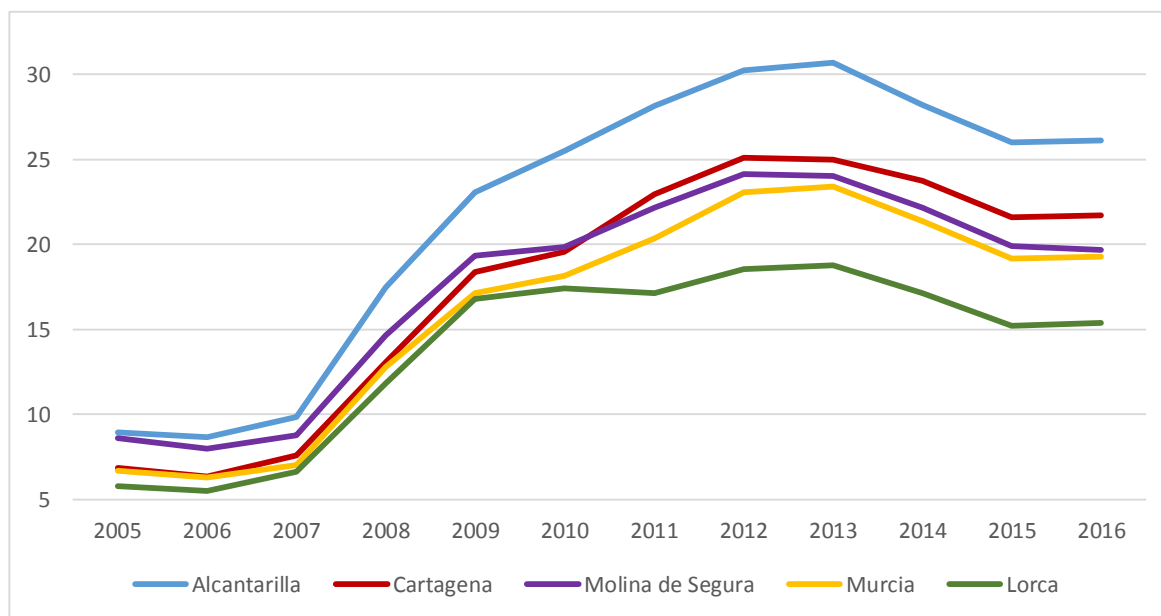
En lo que respecta a Cartagena, la tasa de paro en nuestro municipio es la segunda más alta de la Región de Murcia de los municipios de más de 40.000 habitantes, con un 21,72% a enero de 2016<sup>19</sup> (ver Gráfico 9), sólo superada por Alcantarilla (26,13%). Le seguirían en el ranking Molina de Segura (19,67%), Murcia (19,29%) y Lorca (15,37%) (ver Gráfico 10). Aun así, la de Cartagena es una tasa por debajo de la media regional. Observando los gráficos, vemos como la evolución del desempleo en Cartagena sigue la misma tendencia que a nivel regional y estatal, como veremos más adelante.

Gráfico 9. Evolución del Desempleo en el municipio de Cartagena 2005-2015 (%)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

Gráfico 10. Evolución del Desempleo en los municipios de la Región de Murcia 2005-2015 (%)



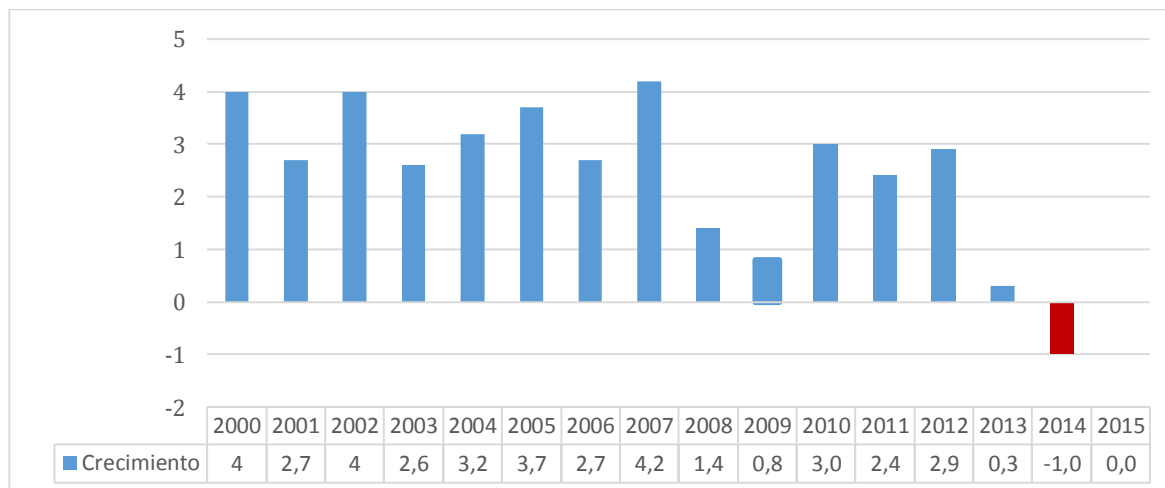
Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

<sup>19</sup> Banco de España: [Estadísticas Económicas](#)

## Inflación

El **Índice de Precios al Consumo** (IPC) en España, según el INE, fue del 0% durante 2015, un punto inferior a la del año anterior. En el presente año, la variación mensual del IPC ha sido del -0,3%, de forma que la inflación acumulada en febrero de 2016 es ya del -2,3%<sup>26</sup> (ver Gráfico 11).

Gráfico 11. Evolución del IPC en España 2000-2015 (%)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

## Déficit

España no cumplió en 2015 el objetivo de **déficit** acordado con Bruselas, sino que hubo una desviación de dos décimas, desde el 4,2% hasta el 4,4% del PIB.<sup>20</sup>

## Deuda pública

Según el Banco de España, la **deuda pública** española, en relación con el PIB, alcanzó en 1996 el 67,4% del PIB, disminuyó hasta llegar a la cifra mínima en 2007 con el 36,3% -fecha del inicio de la Gran Recesión y crisis española- incrementándose hasta alcanzar el 99,0% en 2015 (ver Gráfico 12). Durante este año, las previsiones contemplan que descienda al 98,5% del PIB, al 96,5% en 2017 y al 93,2% en 2018<sup>21</sup>.

En términos absolutos, la deuda pública de España fue de 1.070.279 millones de euros en 2015, incrementándose en 36.538 millones desde 2014 (ver Gráfico 13). Eso hace que se encuentre entre las más altas del mundo.<sup>22</sup> Las necesidades de emisión de deuda por parte de las administraciones públicas para cubrir los desequilibrios presupuestarios durante la crisis han sido el principal factor en el acelerado incremento del endeudamiento en los últimos años.

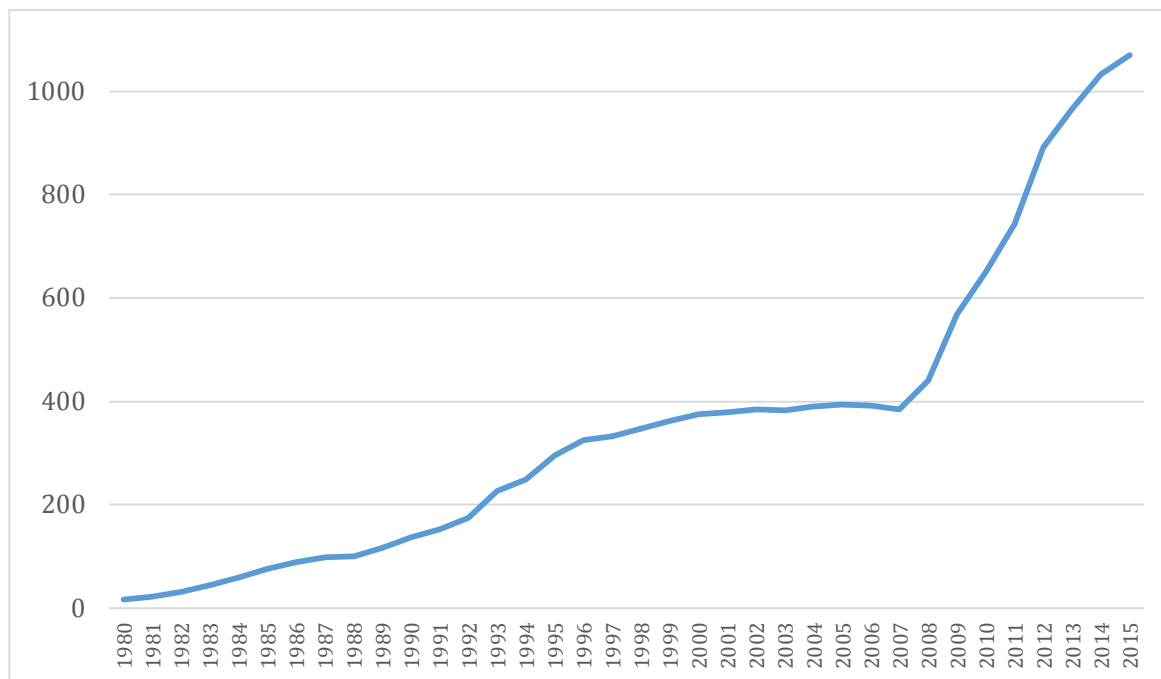
<sup>20</sup> Noticias Bancarias: [España: el déficit llegará al 4,4% del PIB](#)

<sup>21</sup> Público: [La deuda pública cierra 2015 en el 99% del PIB](#)

<sup>22</sup> Banco de España: [Estadísticas Económicas](#)

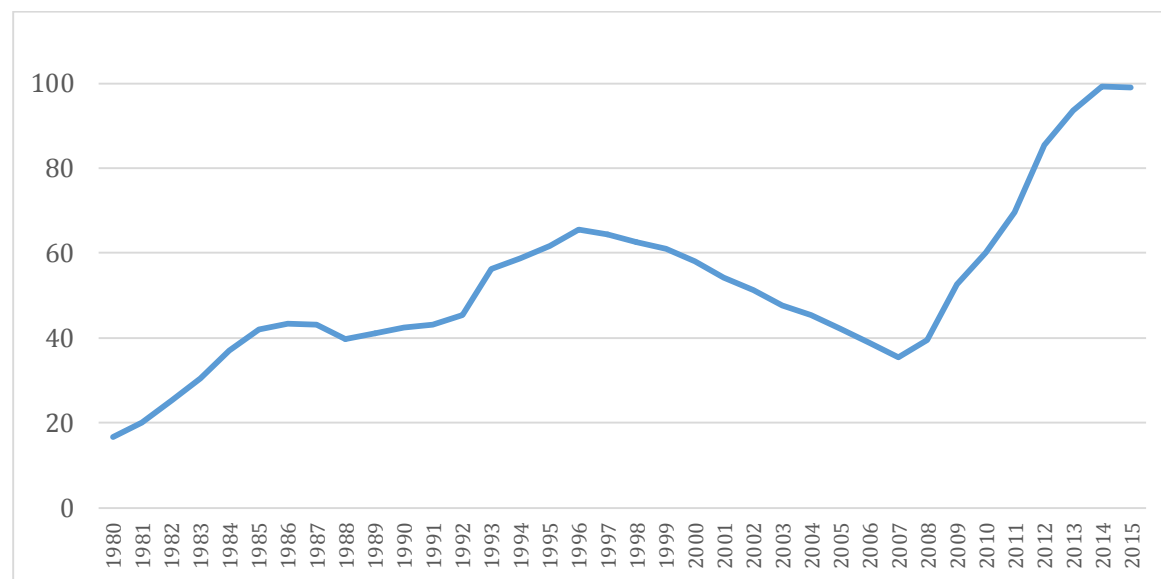
Según el último dato publicado, la **deuda per cápita** en España en 2015, fue de 23.042 euros por habitante. En 2014 fue de 22.255 euros, así pues se ha producido un incremento de la deuda por habitante de 787 euros. Es interesante mirar atrás para ver que en 2005 la deuda por persona era de 8.941 euros.

Gráfico 12. Evolución de la Deuda Pública en España 1980-2015 (miles de mill. euros)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

Gráfico 13. Evolución de la Deuda Pública en España 1980-2015 (% sobre el PIB)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Banco de España

### Exportaciones e Importaciones

En 2015 las **exportaciones** en España crecieron un 4,04% respecto al año anterior. Las ventas al exterior representan el 23,49% de su PIB, un bajo porcentaje comparado con el de otros países, que le sitúa en el puesto 100 de 189 países, del ranking de exportaciones respecto al PIB, con una cifra de 254.020,5 millones de euros. Si ordenamos nuestro ranking en función del importe de las exportaciones, España ocupa el puesto número 18 de la lista.<sup>23</sup>

Este año hubo déficit en su Balanza comercial ya que, además de producirse un incremento de las **importaciones**, fueron mayores que las exportaciones.

Se espera que las exportaciones se sigan aceleren durante 2016 gracias a la mejoría de la competitividad de los precios y otros factores, mientras que se espera que las importaciones se moderen en como consecuencia de su expansión en 2014.

### Consumo Privado

Al margen de que el **consumo privado** represente más de la mitad del PIB y de que haya supuesto uno de los principales impulsos para el despegue de la economía española, el gran consumo creció un 1,7% en 2015, ejercicio en el que firmó su mejor resultado en siete años.<sup>24</sup>

En ello ha tenido mucho que ver la mejora de confianza de los españoles, que, según los datos de Nielsen, creció nueve puntos en 2015 con respecto al año anterior. Esta mayor confianza se debe a cierta recuperación del empleo por un lado, con 700.000 desempleados menos que un año atrás, y por otro lado a las mejoras de renta, con cifras como el Euribor en negativo y el carburante más barato en torno al euro el litro, que proporcionan unos euros más a los bolsillos de los consumidores

### Índice de Confianza del Consumidor

La **confianza del consumidor** cayó 8,3 puntos en enero de 2016 con relación al mes anterior. Según el índice que elabora el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), se situó en 99,1 puntos, frente a los 107,4 puntos de diciembre.

Ésta es la mayor bajada en un solo mes desde abril de 2012. A pesar de la importante caída de enero, el nivel del ICC de 99,1 puntos no es el más bajo del último año. En febrero de 2015, la situación estuvo justo una décima por debajo. No obstante, sí que está más lejos de la altura marcada diciembre del año pasado, cuando se tocaron los 107,4<sup>25</sup> (ver Gráfico 14).

---

<sup>23</sup> Banco de España: Estadísticas Económicas

<sup>24</sup> Nielsen: El gran consumo creció un 1,7% en 2015

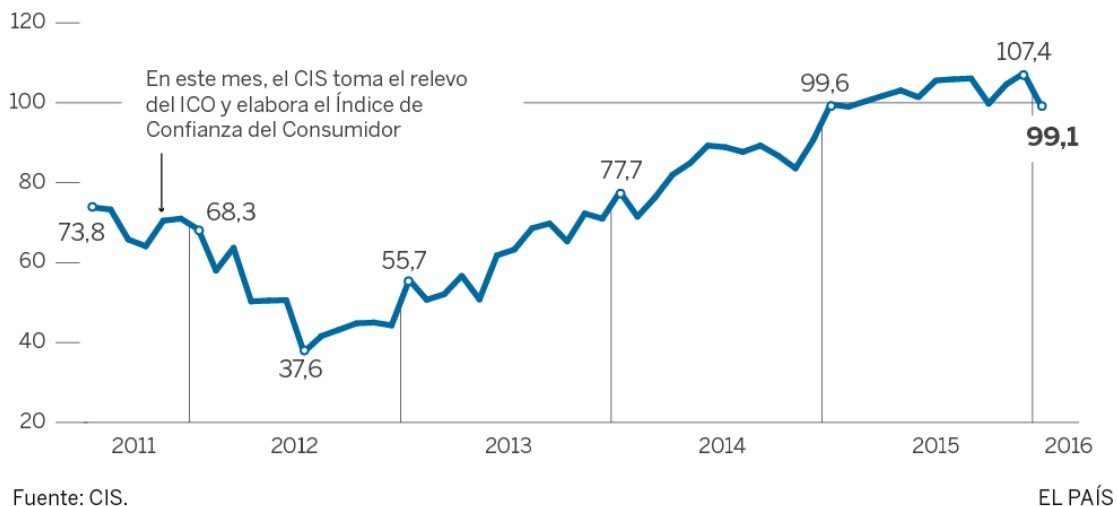
<sup>25</sup> El País: La confianza de los consumidores registra su mayor caída desde 2012



Gráfico 14. Índice de Confianza del Consumidor 2011-2016

**ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR**

El indicador recoge valores de entre 0 y 200, considerándose que por encima de 100 la percepción es positiva y por debajo, negativa.

**Economía mundial**

Se espera que la recuperación económica de la **zona euro** siga su curso, aunque a un ritmo más lento de lo previsto anteriormente, debido al debilitamiento del crecimiento mundial y a un fortalecimiento del tipo de cambio efectivo del euro. En media anual, el crecimiento del PIB real se incrementará en un 1,4 % en 2016, un 1,7 % en 2017 y un 1,8 % en 2018. Como consecuencia de un acusado descenso adicional de los precios del petróleo, la proyección de la inflación medida por el IAPC se ha revisado a la baja para 2016, hasta el 0,1 %, y más moderadamente para 2017, hasta el 1,3 %. Se prevé que la inflación vuelva a repuntar en 2018, hasta situarse en el 1,6 %.<sup>26</sup>

La evolución tanto en las economías avanzadas como en las emergentes resultó más débil de lo previsto a finales de 2015, lo que confirma que el ritmo de crecimiento mundial sigue siendo frágil. Tras la pérdida de dinamismo a finales de 2015 y principios de 2016, se proyecta una expansión gradual de la **actividad económica mundial** a ritmo moderado, impulsada por unas perspectivas de crecimiento aún sólidas en la mayoría de las economías avanzadas y por la progresiva suavización esperada de las profundas recesiones observadas en algunas de las principales economías emergentes. Las favorables condiciones de financiación y la mejora de los mercados de trabajo deberían apoyar las perspectivas de las economías avanzadas. Asimismo, los elevados niveles de confianza de los consumidores en algunas economías avanzadas importantes podrían traducirse en unas perspectivas de crecimiento favorables.

En contraste, las perspectivas a medio plazo para las economías emergentes siguen estando sujetas a una mayor incertidumbre. Además de la desaceleración del crecimiento tendencial de la economía china y de sus efectos de contagio negativos sobre otras economías emergentes, especialmente en Asia, los exportadores de

<sup>26</sup> BCE: Proyecciones macroeconómicas para la Zona Euro. Marzo 2016

materias primas deberán continuar su ajuste macroeconómico para adaptarse al descenso de los precios de las materias primas. Asimismo, estas economías se enfrentarán a un entorno con condiciones de financiación externa más restrictivas, como resultado de la normalización de la política monetaria en Estados Unidos, de una mayor incertidumbre política y del incremento de las tensiones geopolíticas.

La evolución del comercio mundial ha sido decepcionante recientemente y se espera que su crecimiento sea lento durante el período analizado. En relación con el PIB mundial, se proyecta que el perfil de las importaciones mundiales y de la demanda exterior de la zona del euro sea bastante débil durante el período contemplado. Se prevé que el crecimiento de la demanda exterior de la zona del euro se incremente desde el 0,4 % en 2015 hasta el 2,2 % en 2016, el 3,8 % en 2017 y el 4,1 % en 2018. Esta evolución es comparable con las tasas de crecimiento anual medio del orden del 7,7 % registrado en el período 1999-2007.

### Conclusiones

A nivel nacional, esta recuperación de la economía se debe principalmente a la demanda interna, sustentada por la mejora ligera del empleo y por el regreso del sector inmobiliario. Pero también por el restablecimiento general en Europa, especialmente por el abaratamiento del precio del petróleo (España ahorrará en la compra del petróleo porque compra el 99,8% que consume) y la devaluación del euro frente al dólar –que favorece las exportaciones fuera de la zona euro–, propiciada por las políticas expansivas del BCE. Se espera que la recuperación económica de la zona del euro siga su curso, aunque a un ritmo más lento de lo previsto anteriormente, debido al debilitamiento del crecimiento mundial y a un fortalecimiento del tipo de cambio efectivo del euro. La actividad mundial y la demanda exterior de la zona del euro sin embargo se ha revisado a la baja, especialmente en 2016.

Para la perspectiva de futuro de nuestra empresa, indicativos como las altísimas tasas de paro, los bajos precios o la elevadísima deuda pública, resultan claramente desfavorables, porque reducen los beneficios empresariales, la inversión pública, la capacidad de endeudamiento y restan poder adquisitivo de nuestros empleados, proveedores y clientes. Sobre todo afecta a los ciudadanos de nuestro entorno más cercano, muy por debajo de la media española y europea, pero también -aunque en menor medida- a los turistas de comunidades más ricas, como es el caso de Madrid, Cataluña o la Comunidad Valenciana, regiones de procedencia de la mayoría de turistas que recibe nuestra ciudad.

Otros indicadores, sin embargo, invitan al optimismo, como es el caso del incremento del PIB y el consumo privado, regresando a la senda del crecimiento. Al igual que el sector turístico que, con un crecimiento del 3,7% en 2015, lleva seis años consecutivos siendo la locomotora económica del país. Estos buenos datos se deben en gran parte al efecto al repunte de la demanda española por la mejora de la economía familiar.<sup>27</sup> La economía española está creciendo y se espera que ese crecimiento sea constante, reactivando el consumo, la inversión y disminuyendo el paro.

Siendo por tanto un escenario de cierta incertidumbre el que acabamos de analizar,

---

<sup>27</sup> El País: [El turismo consolida su repunte por el tirón de la demanda interna](#)

deberemos tener en cuenta todos estos factores a la hora de tomar decisiones.

### **c) Factores políticos y jurídicos:**

#### Políticas turísticas

A nivel europeo se establecen políticas para dinamizar el turismo. El gobierno de España ha desarrollado el Plan de Turismo 2020 cuyo objetivo es promover el desarrollo de experiencias innovadoras, nuevos modelos para los destinos maduros (sol y playa) y mejorar su posicionamiento. Además, pretende impulsar una cultura del detalle y atención al cliente, profundizando en el equilibrio y sostenibilidad. Asimismo, existe un fondo financiero del estado para la modernización de las infraestructuras turísticas.

En la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia se estableció el Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006-2012, con el objetivo de potenciar la Región como destino turístico atractivo, diferenciado y de calidad, mediante estrategias basadas en la sostenibilidad capaces de conciliar la rentabilidad económica con la conservación del patrimonio cultural, natural e histórico.

#### Política Fiscal

En 2015 el Impuesto de Sociedades bajó al 28% frente al 30% en el que se situaba. Además, las entidades de nueva creación tributan a un tipo del 15% en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente. También se produjo una reducción en las retenciones del IRPF a los autónomos, que pasó en 2015 del 21 % al 19% y en 2016 al 18%. Además, para quienes obtengan rentas inferiores a 15.000 euros, el tipo disminuyó el pasado julio del 21% al 15%. El Impuesto de Sociedades y las cotizaciones a la Seguridad Social también experimentaron una reducción. No obstante, desaparecieron algunas deducciones. En cuanto al IVA de los productos digitales, a partir de 2015 se aplican al del país del comprador. Es decir, a partir del 1 de enero de 2015 entró en vigor una nueva normativa que obligó a las multinacionales a tributar por separado en cada país en donde lleven a cabo sus ventas digitales. Por ejemplo, si un portal español de comercio digital vende un producto a un ciudadano francés, deberá aplicar el IVA de Francia.

#### Conclusiones

Como conclusión sobre el marco político, podemos interpretar que las reformas fiscales son positivas, a pesar de la reforma sobre el IVA de los productos digitales, porque han producido disminuciones en varios impuestos. Además existen políticas de ayuda para los emprendedores, que pueden incentivar la realización de estas acciones.

Debido a la situación de desgobierno e inestabilidad política por la que atraviesa el país en la actualidad, todas estas políticas se mantendrán hasta que se forme un nuevo gobierno, ya que el actual se encuentra en funciones.

## **d) Factores tecnológicos:**

La tecnología juega un papel muy importante a nivel empresarial, ya que influye muy significativamente en competitividad de las empresas. De hecho, se considera que para poder ser competitivos, las empresas y los países deberán actualizarse continuamente en aquellas tecnologías que afecten a su capacidad para obtener bienes y servicios.

En este sentido, las consecuencias de los cambios tecnológicos son, por ejemplo, la realización de nuevos productos y servicios o la consecución de aumentos en la productividad y reducciones en los costes de obtención de bienes y servicios. Internet forma parte del marco tecnológico, y dado que nuestra empresa se centrará principalmente en este campo, hablaremos sobre él para analizar este punto.

Uno de los aspectos que ha revolucionado el sector turístico han sido los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Por ello, este apartado pretende exponer como Internet ha supuesto una reformulación de la actividad comercial turística en aspectos tales como contratación, reservas, comunicación, gestión, etc.

Unas de las cuestiones que hace interesante a Internet, es que desde un punto de vista presupuestal, los recursos que una empresa necesita son realmente mínimos para poderse conectar a la red, y las ventajas generales que representa son las siguientes:

- Aumentar las posibilidades de ventas.
- Facilitar la localización de inventarios.
- Propiciar un acercamiento más directo y sencillo entre los emprendedores.
- Incorporar al comercio internacional al micro y pequeña empresas.
- Es la herramienta que puede cerrar la brecha entre países ricos y pobres.
- La información se localiza las 24 horas.
- Se tiene contacto con personas de interés genuino.
- Los costes son exactamente los mismos si se llega a uno o a la totalidad de los integrantes de cualquier comunidad, ya sea en la ciudad en que se radica o en el punto más alejado en la tierra, únicamente haciendo la conversión de acuerdo al tipo de cambio al día correspondiente.

Por lo tanto, tenemos que utilizar esta herramienta de la manera más eficiente para sacarle el mayor partido a la comercialización de nuestro producto.

### Acceso a Internet

Los datos más recientes que tenemos son los de la Encuestas sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares que realizó el Instituto Nacional de Estadística en octubre de 2014. Dicha encuesta refleja que el 74,4% de los hogares dispone de conexión a Internet frente al 69,7% de 2013. En España el año pasado casi 11,9 millones de hogares tenían acceso a Internet.

Además, se trata de la primera vez que en España hay más usuarios de Internet (76,2%) que de ordenador (73,3%). Y destaca el teléfono móvil como medio de acceso

a Internet ya que el 77,1% de los internautas lo utilizaron para dicho fin. El 96,4% de los hogares dispone de teléfono móvil. Un 67,2% de los hogares accedió a la red a través de su Smartphone, superando al ADSL (66,2%) y la red de cable o fibra óptica (20,9%).

### Nivel de uso de Internet

Según IAB Spain (Interactive Advertising Bureau), Internet es el medio más utilizado. El "II Estudio Anual de Medios de Comunicación" que han presentado indica que 8 de cada 10 internautas se conectan a diario a la red y que 9 de cada 10 lo hace al menos una vez a la semana. Además, según dicho estudio, Internet es considerado el medio con más credibilidad y con el que más se identifican los usuarios.

Respecto a las marcas, productos o servicios, también indica que es el mejor valorado para conocer una marca (7,9 puntos sobre 10), así como para obtener información (8) o ampliar y detallar información de la misma (8,2).

Según el último Estudio Sobre Comercio Electrónico B2C realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI) en 2015<sup>28</sup>, el comercio electrónico B2C (business-to-consumer) en España creció en términos absolutos de 14.610 millones de euros en 2013 a 16.259 en 2014, lo que supone un incremento anual del 11,3%, frente al 18,0% registrado en 2013, e incluso por debajo del 13,4% observado en 2012. De este modo, se mantiene la tendencia creciente del comercio electrónico B2C en España, aunque con una desaceleración en 2014.

Este crecimiento se produce por la evolución positiva de las tres variables principales para estimar el volumen del B2C: el número de internautas, la proporción de internautas que realizan compras online y el gasto medio por comprador.

El perfil del nuevo comprador en 2014 se corresponde con bastante similitud con el perfil emergente de nuevos compradores analizado en los últimos años. Más intensivo en edades más jóvenes por un lado, residentes en poblaciones pequeñas y medianas (menos de 50 mil habitantes) y de clase social media y media baja.

Los sectores que siguen liderando el negocio online son los relacionados con el **turismo** (billetes de transporte y reservas de alojamiento), aunque se registra un considerable aumento en la incidencia de la vestimenta, calzado y complementos.

### Conclusiones

Internet es el canal de venta más importante que existe en la actualidad en el sector turístico y cultural, cuyas ventajas e inconvenientes deberán ser analizadas detalladamente más adelante.

Es previsible que el comercio electrónico mantenga su tendencia expansiva en el futuro, sobre todo si el incipiente proceso de recuperación económica actual se mantiene y consolida. Los compradores online siguen creciendo en número y volumen de negocio, a la vez que se muestran más experimentados, compran mayor diversidad de productos, y comienzan a incorporar de forma muy significativa las posibilidades de la conexión en movilidad y las aplicaciones específicas para este tipo de dispositivos.

---

<sup>28</sup> ONTSI: [Estudio B2C 2014 \(Edición 2015\)](#)

### **e) Factores socioculturales:**

Con el desarrollo de la actividad turística como fenómeno de masas, el turismo de sol y playa se convirtió en el pilar fundamental de la actividad turística de nuestro país que supuso un cierto eclipsamiento de las ciudades históricas como destinos turísticos, una tendencia que ha cambiado en las últimas décadas, gracias a la irrupción de lo que se conoce como turismo cultural. A partir de los años 90, el modelo exclusivo de sol y playa comenzó a presentar signos de agotamiento debido a una segmentación de la demanda. Los clientes comenzaron a demandar mayor diversificación, servicios de mayor calidad y sensibilidad por el medio ambiente, unos cambios a los que la oferta tuvo que ir adaptándose para la configuración de un nuevo modelo turístico diverso y de calidad.

El **turismo cultural** o histórico nació dentro de esa nueva configuración, como una modalidad de turismo que hace hincapié en aquellos aspectos culturales que oferta un determinado destino turístico, ya sea un pequeño pueblo, una ciudad, una región o un país, cobrando cierta relevancia en aquellas zonas que han visto limitados otros tipos de turismo, como es el caso de Cartagena ciudad, que carece de playas en el casco urbano. Este tipo de turismo precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo, es más exigente, menos estacional y enfocado a clientes de mayor poder adquisitivo.

El turismo cultural está considerado parte del grupo de turismo alternativo. Este tipo de turismo realiza cortas estancias con un tiempo de destino entre 3 o 4 días. Es muy flexible ya que suele combinar la cultura con otras motivaciones con lo que supone un fácil manejo de la demanda. Los lugares de destino principalmente de este turismo son los núcleos receptores históricos. Dentro de este tipo de viajes, existen tipologías específicas, como el turismo gastronómico (ruta de la tapa), enológico (bodegas), etnográfico (folclórico), literario, idiomático, científico o religioso (Semana Santa).

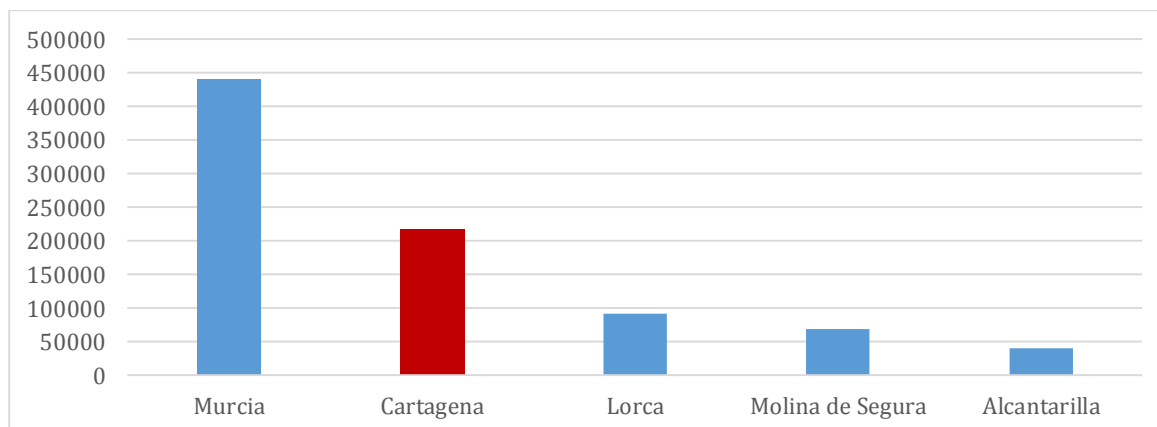
### Conclusiones

Nos encontramos en un entorno propicio para la captación de clientes de perfil cultural, al que está enfocado nuestra empresa, pero no por ello debemos descuidar al resto, que también pueden convertirse en clientes potenciales de nuestro negocio.

### **f) Factores demográficos:**

La Región de Murcia tiene una población de 1.463.249 habitantes, de los cuales casi un tercio (30,1%) vive en el municipio de Murcia. Esta cifra representa el 3,15% de la población española. Además, tras Ceuta y Melilla, tiene el saldo vegetativo y la tasa de natalidad más elevadas del país. Este territorio se divide en 45 municipios, siendo los más poblados, según el INE, Murcia (439.889 habitantes), Cartagena (218.070 habitantes) y Lorca (91.714 habitantes) (ver Gráfico 15).

Gráfico 15. Población de las principales ciudades de la Región de Murcia (2015)

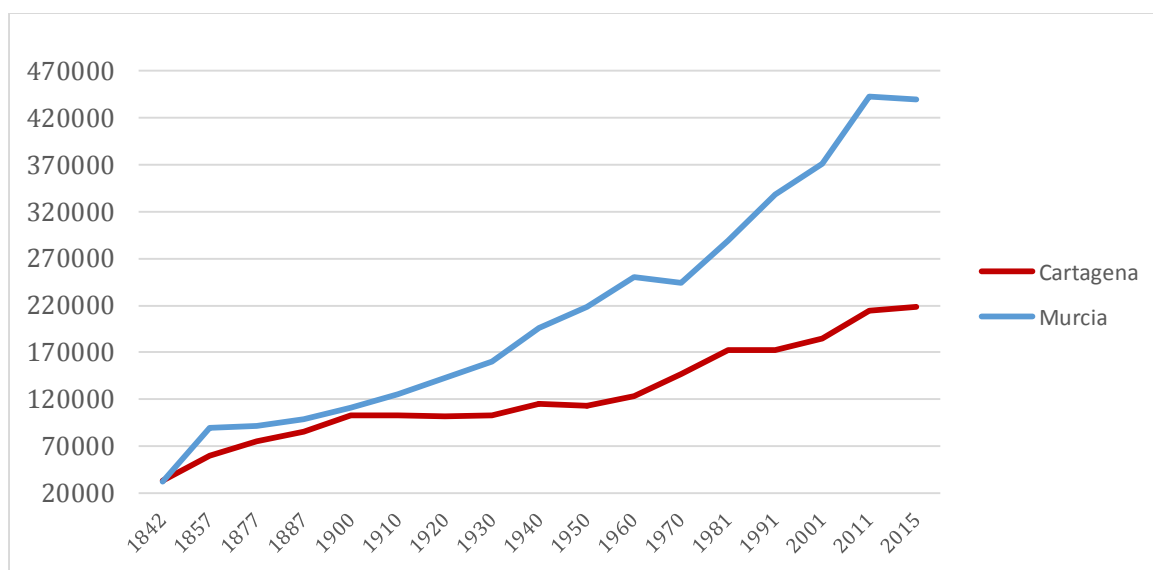


Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

En el periodo 1991-2006 la población murciana creció en un +29,32% (ver Gráfico 16), frente al +13,38% que había crecido el conjunto nacional. Un 15,69% de sus habitantes es de nacionalidad extranjera según el censo del INE (2013), siendo la tercera comunidad autónoma con mayor porcentaje tras Baleares y Comunidad Valenciana. Las colonias de inmigrantes más importantes son la marroquí, la ecuatoriana, la británica, la boliviana y la colombiana.

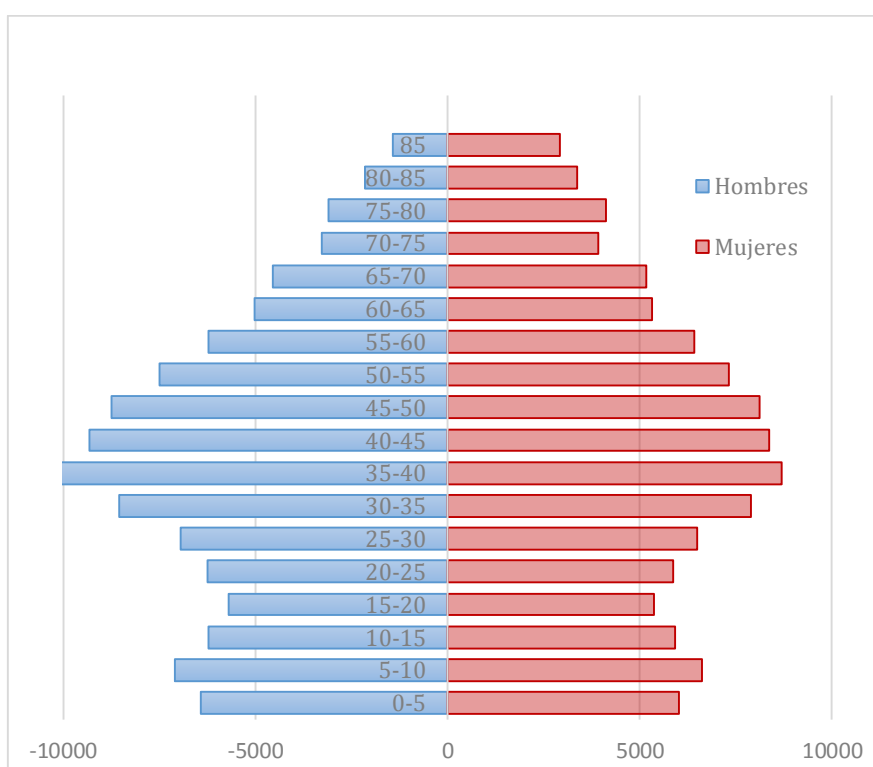
Según los datos del Ayuntamiento de Cartagena, a 1 de enero de 2015, el municipio contaba con una población de 218.070 habitantes, de los cuales 109.615 eran hombres y 108.455 mujeres (ver Gráfica 17). 28.092 habitantes eran de nacionalidad extranjera, en su mayoría procedente de Marruecos, Ecuador, Reino Unido y Rumanía.

Gráfico 16. Evolución demográfica de Cartagena y Murcia 1842-2015



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

Gráfico 17. Pirámide demográfica de Cartagena (2015)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto Nacional de Estadística

### Conclusiones

Nuestro negocio se encuentra en un entorno demográfico en crecimiento y propicio para el desarrollo de su actividad, en una de las áreas más pobladas del país.

## **3.2 Análisis competitivo**

El turismo es definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos”.

El turismo se puede considerar como una industria de servicios que tienen como principal cliente al turista. Por tanto, la industria turística que se ha desarrollado en los últimos años está orientada principalmente a la satisfacción del cliente-turista, siendo el turista toda aquella persona que se encuentra lejos de su hábitat habitual.

Los dos sectores principales que comprenden las actividades turísticas son la hostelería y los viajes. Dentro de la hostelería, encontramos el subsector de la restauración (restaurantes, cafeterías, salas de fiestas, etc.) y el de alojamiento (hoteles, pensiones, hostales, paradores, casas rurales, balnearios, etc.). En el sector de viajes podemos incluir tanto a las empresas distribuidoras (agencias de viaje –mayoristas,



minoristas, centrales de reserva, etc.- tour-operadores, etc.), como a empresas de transporte y auxiliares (compañías aéreas, de autobuses, ferroviarias y navales, taxi y autobuses turísticos, alquiler de coches, etc.). También debemos incluir las empresas de esparcimiento, recreo y cultura, públicas o privadas (museos, parques naturales, espectáculos, oficinas de información, puertos deportivos, zoológicos, etc.); las empresa de servicios financieros y de seguros especializados en el sector (cheques de viaje o seguros de viaje); y las empresas comerciales y auxiliares dedicadas a la producción o comercialización de bienes dirigidos a los turistas (souvenirs, productos típicos y artesanía local, guías de viajes, empresas de catering, etc.).

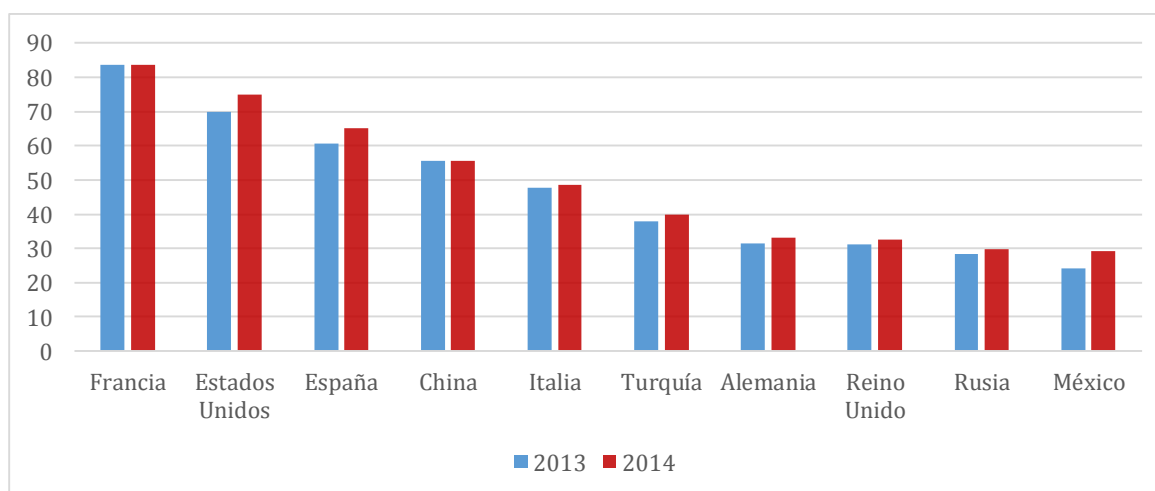
Centrándonos en nuestro entorno más inmediato, describimos las peculiaridades de la comarca de Cartagena y sus alternativas turísticas, así como el análisis de la oferta y demanda turística de la misma y sus previsiones de evolución.

### Aproximación al sector turístico español

**España** es un país fundamentalmente turístico, que recibe cada año a millones de visitantes atraídos por sus playas, el abundante patrimonio histórico-artístico y su enorme oferta festiva y gastronómica. Actualmente es, según la **Organización Mundial del Turismo (OMT)**, el tercer país del mundo en número de turistas extranjeros, con 68,2 millones de turistas anuales en 2015<sup>29</sup> (tan sólo superado por Francia y Estados Unidos) (ver Gráfico 18), primer destino para los turistas europeos<sup>30</sup> (ver Gráfico 19) y primer destino mundial en turismo vacacional.

Con respecto a los ingresos del sector por países, **España** es el segundo país del mundo<sup>31</sup>, solo superada por Estados Unidos (ver Gráfico 20). El turismo representa en España alrededor del 11,2% del Producto interior bruto del país<sup>32</sup>.

Gráfico 18. Millones de turistas extranjeros (2014-2015)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Organización Mundial del Turismo

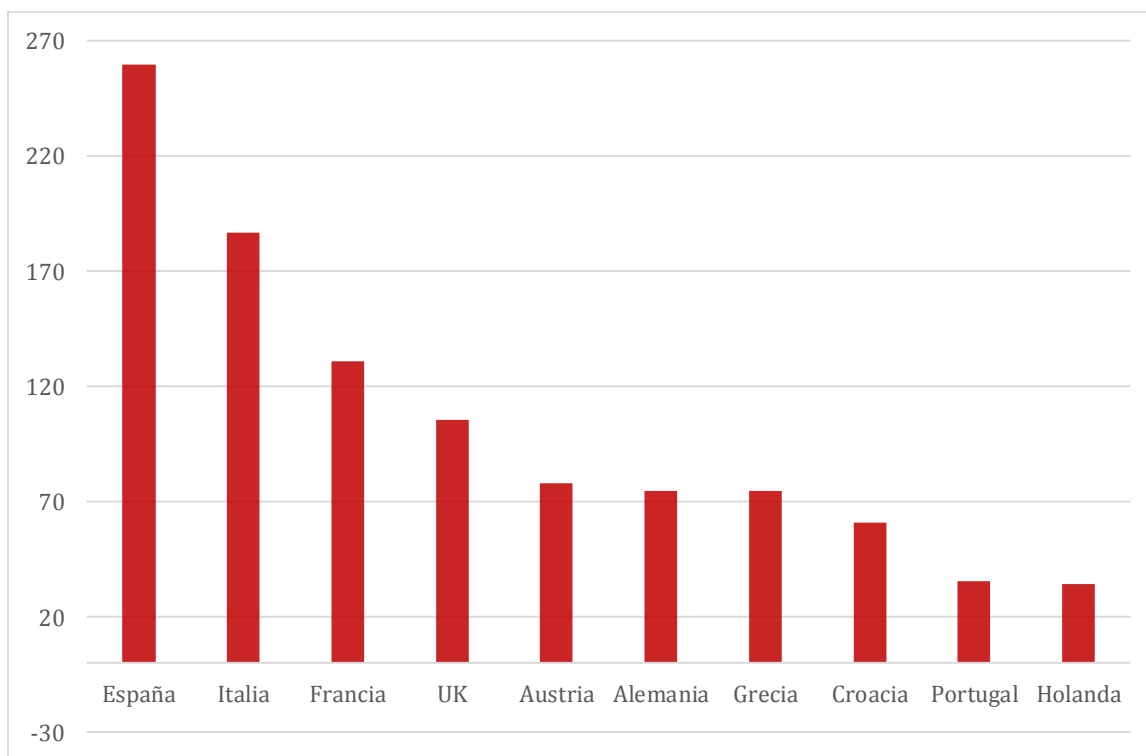
<sup>29</sup> La Nación: [España bate récord de turistas con 68 millones de visitantes en 2015](#)

<sup>30</sup> Eurostat: [Estadísticas sobre turismo](#)

<sup>31</sup> UNWTO: [Tourism Highlights 2015](#)

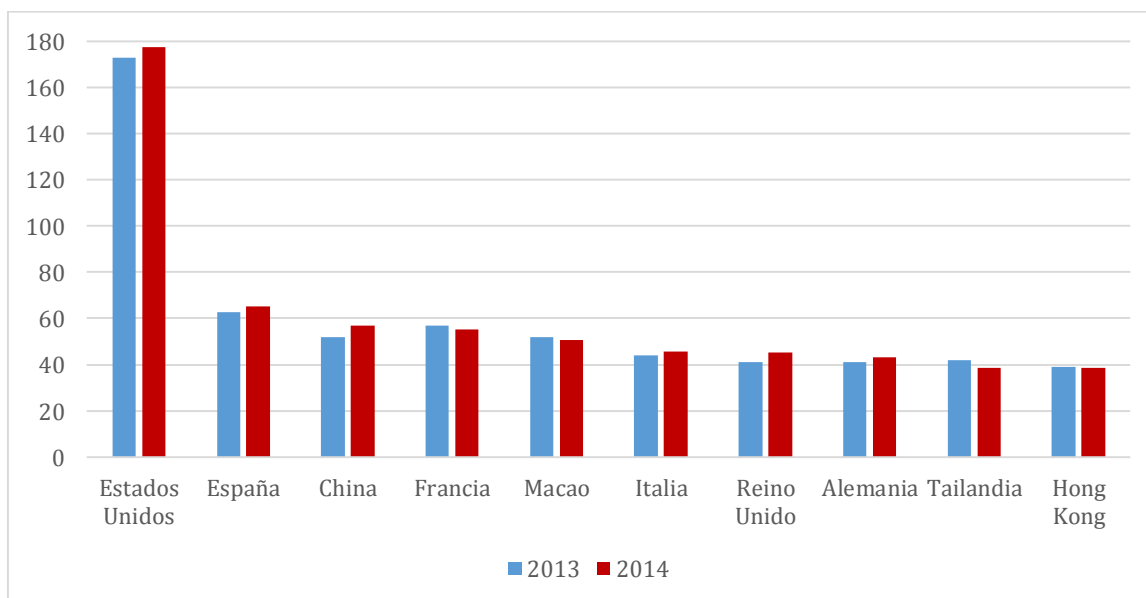
<sup>32</sup> Sabemos Digital: [¿Cuánto aporta el turismo a España después de tres años de récord?](#)

Gráfico 19. Millones de Pernoctaciones de No Residentes (2014)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Organización Mundial del Turismo

Gráfico 20. Ingresos anuales por turismo extranjero (en miles de mill. dólares)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Organización Mundial del Turismo

Durante las pasadas décadas el producto que se promocionaba era casi exclusivamente el turismo de **sol y playa**, a lo que ha contribuido el clima tan benigno de la península, bastante más cálido y soleado que el resto países europeos, si bien existen otras otras motivaciones que también generan millones de visitantes todos los

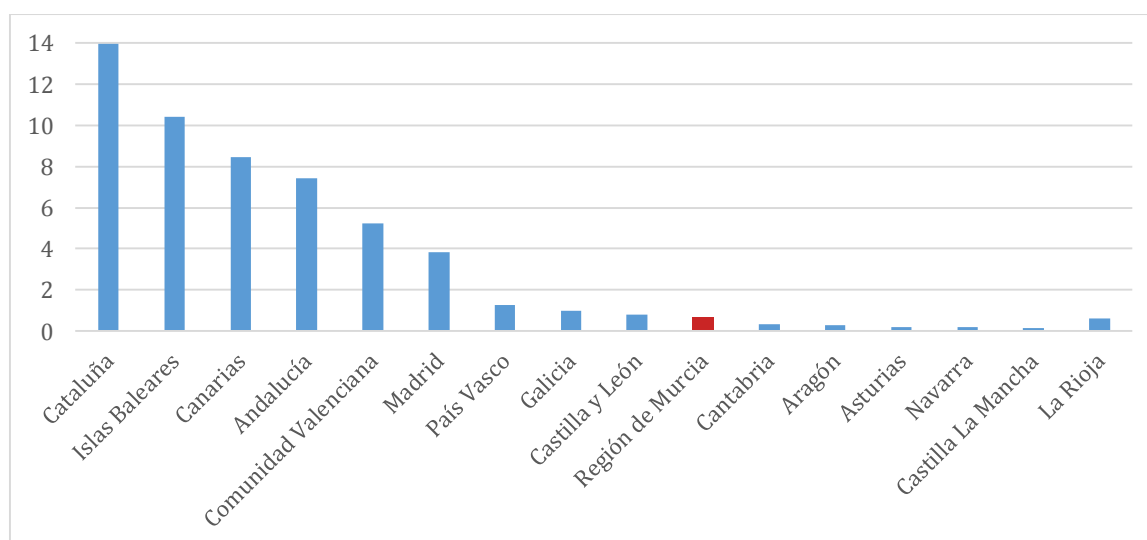
años como son el aprendizaje de idiomas, el patrimonio cultural, el rural, la naturaleza, el camping, los deportes, los negocios, los congresos, la salud, el turismo religioso, etc.

La práctica totalidad de los productos turísticos identificados han continuado crecido en los últimos años, y fruto de ello es que **España** haya desarrollado el que actualmente es el sector turístico más competitivo del mundo<sup>33</sup>.

El principal destino turístico español es Cataluña, siendo también Barcelona la principal ciudad receptora de turistas, seguida por las Islas Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Madrid.<sup>34</sup> El resto de comunidades quedan bastante rezagadas respecto a sus predecesoras, ocupando la **Región de Murcia** con su **Costa Cálida** la undécima posición (ver Gráfico 21).

Como se puede comprobar en estos abrumadores datos, la Región de Murcia no es por tanto uno de los destinos punteros del Mediterráneo y, curiosamente, es la región peor posicionada de todo el levante español. Esto se debe, como más adelante veremos, a la elevada estacionalidad, al turismo residencial, la escasez de plazas hoteleras en comparación con sus competidores y a una nefasta gestión política que arrastramos desde hace décadas. Pero dichos datos también se puede interpretar como una oportunidad debido a la baja competitividad del sector.

Gráfico 21. Turistas Extranjeros en España por comunidades durante 2015 (en millones)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de España

## El turismo en la Región de Murcia

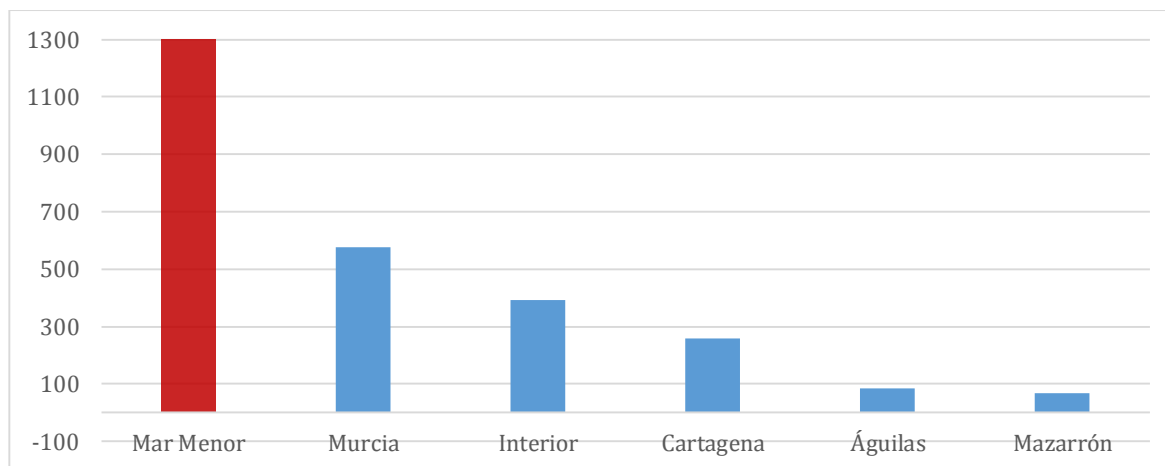
Según el Instituto de Turismo de la Región de Murcia, dentro de la **Región de Murcia**, observamos que el 55% del turismo regional lo abarca el entorno del Mar Menor, repartiéndose el resto entre la capital y el resto de municipios costeros (ver

<sup>33</sup> World Economic Forum: *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*

<sup>34</sup> Turespaña: [Entradas de turistas según Comunidad autónoma de destino principal](#)

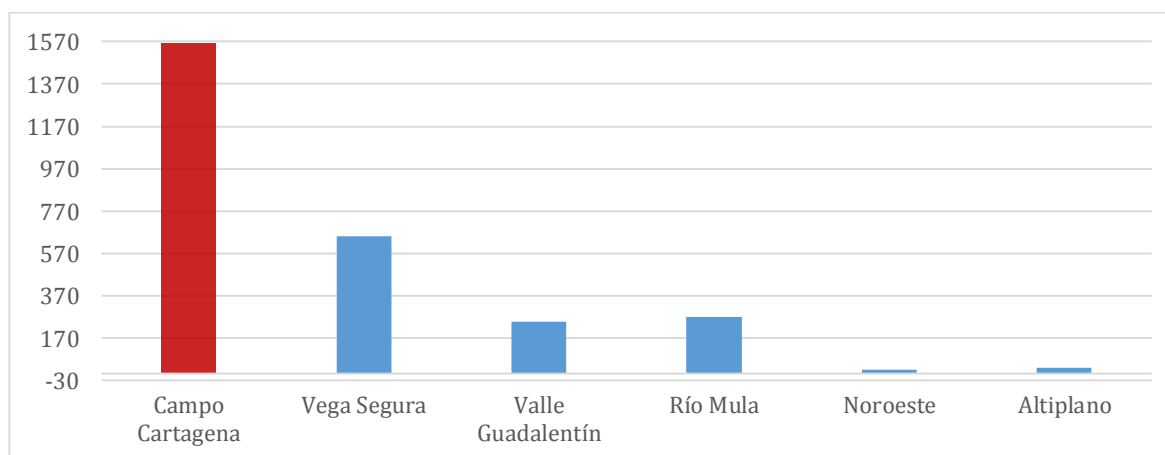
Gráfico 22). Si incluimos en el destino Mar Menor también a la ciudad de Cartagena -lo que abarcaría la comarca natural del **Campo de Cartagena**- el porcentaje ascendería al 66% del total autonómico (ver Gráfico 23). Mientras que si dividimos entre municipios costeros y de interior, los visitantes se repartirían en un 73,4% y 26,5% respectivamente. Por lo que, se puede concluir que casi el 75% del turismo regional se concentra en el litoral mediterráneo oriental y marmenorenses<sup>35</sup>.

Gráfico 22. Pernoctaciones en la Región de Murcia por destinos durante 2015 (en miles)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

Gráfico 23. Pernoctaciones en la Región de Murcia por comarcas durante 2015 (en miles)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

La Región de Murcia cuenta en la actualidad con una ocupación media anual del 45,75%<sup>36</sup> y 50.389 plazas de alojamiento, de las cuales 20.135 son hoteleras, 11.747 en

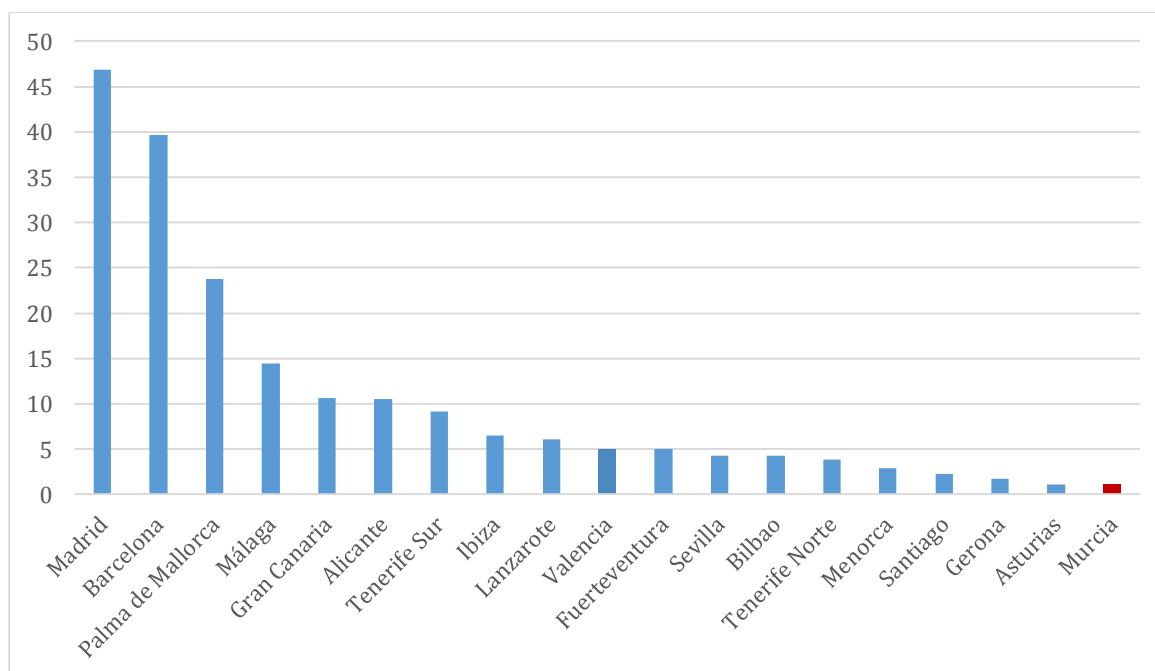
<sup>35</sup> ITREM: Viajeros y pernoctaciones según destinos en la Región de Murcia. Año 2015.

<sup>36</sup> ITREM: Estadísticas de Turismo. Ocupación turística. Año 2015.

apartamentos turísticos, 14.866 de camping, y 3.641 en hospederías rurales.<sup>37</sup> Una oferta que queda a años luz de Baleares, Barcelona o Madrid, pero también a una distancia enorme de vecinos y competidores directos como son Alicante y Almería, cuya oferta, en el caso de la provincia de Alicante, cuadruplica a la de Murcia<sup>38</sup>.

Se trata por tanto de una ventaja histórica que ha ido de la mano del crecimiento del aeropuerto de El Altet, el sexto con mayor tráfico de toda España (10.574.484 pasajeros en 2015) y el tercero con mayor crecimiento (+5,1% respecto a 2014)<sup>39</sup>, tras su última ampliación. Por el contrario, el aeropuerto de San Javier, no deja de perder pasajeros año tras año (-2,5% respecto a 2014), ocupando una más que discreta decimonovena posición (ver Gráficos 24 y 25).

Gráfico 24. Tráfico de Pasajeros en los Aeropuertos Españoles 2015 (en millones)



Fuente: Elaboración propia | Datos: AENA

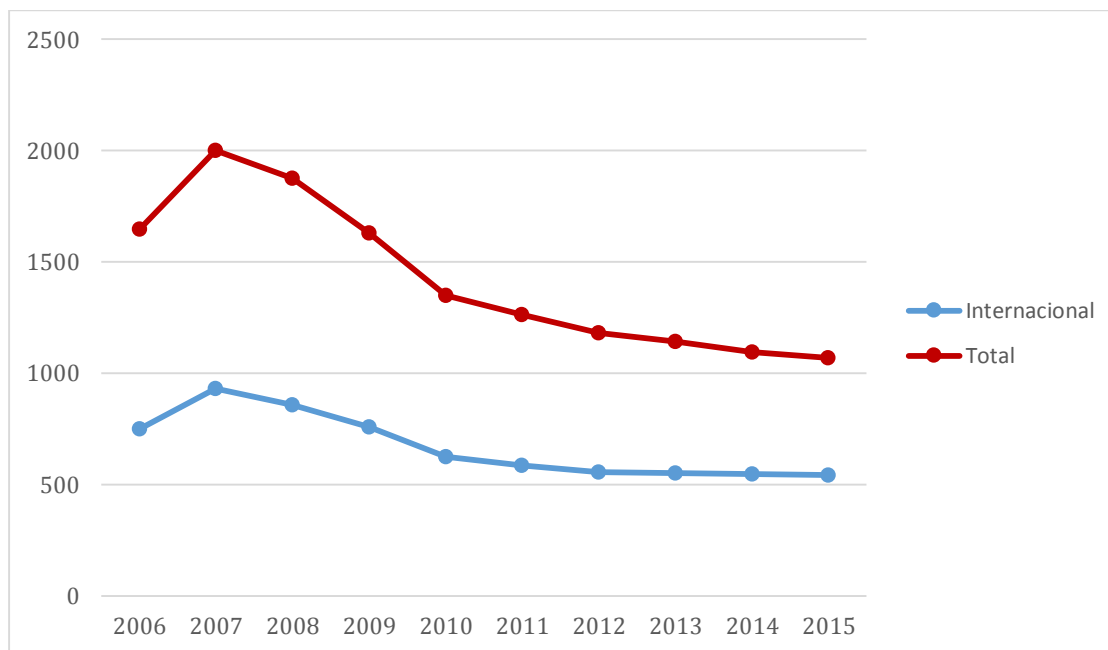
Pero si la inmensa ventaja del parque hotelero de Alicante, que prácticamente cuadruplica al de Murcia, es histórica, en las últimas dos décadas ha sido Almería la que ha arrinconado a la Región de Murcia, con grandes cadenas que han sembrado su costa de grandes complejos de cuatro estrellas y todo incluido, sin encontrar una fuerte competencia en nuestra provincia, que se ha seguido quedando atrás.

<sup>37</sup> ITREM: Estadísticas de Turismo. Oferta turística. Año 2015.

<sup>38</sup> La Verdad: ¿Faltan plazas o clientes?

<sup>39</sup> AENA: Estadísticas de tráfico aéreo. Año 2015.

Gráfico 25. Tráfico de Pasajeros Aeropuerto de San Javier 2006-2015 (en miles)



Fuente: Elaboración propia | Datos: AENA

Aun así, no todo es negativo. Durante el año 2014, el turismo en la Región de Murcia destacó por su dinamismo aportando cifras muy positivas de actividad y empleo, superando en algunos parámetros datos anteriores a la crisis.

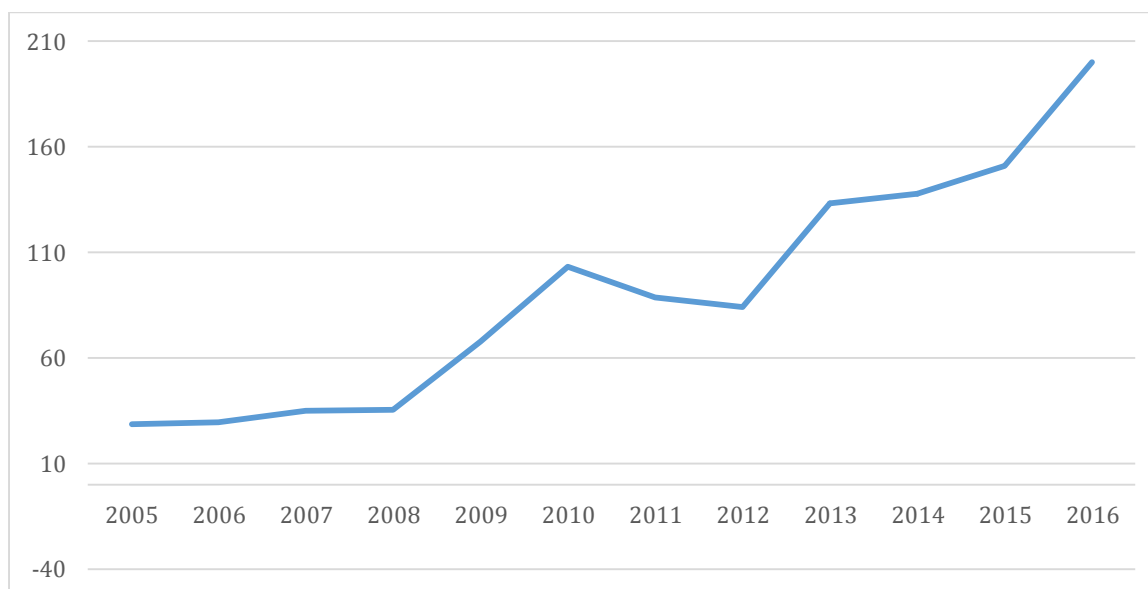
A lo largo de 2014 la industria turística murciana creció por encima de la media española y se prevé que siga haciéndolo durante los próximos años.<sup>40</sup>

Según la Encuesta Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur) y la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) del Instituto de Turismo de España, el turismo extranjero en la Región de Murcia acabó 2014 en cifras de récord, tanto en llegadas de turistas extranjeros un 10,0% más que en 2013 (4,4% en España), como en gasto turístico (un 43,8% más que en 2013 (6,5% en España)). Además, la Región de Murcia es la comunidad autónoma con un mayor crecimiento nacional en ambos indicadores (afluencia y gasto). El turismo nacional también aumentó en este periodo, un 4,0% respecto al 4,6% nacional.

Una reseña especial merecen los 109 cruceros que arribaron al Puerto de Cartagena en 2015, con una cifra récord de pasajeros: 151.116 cruceristas, un 10,3% más que en 2014. Para este 2016 se esperan 126 escalas y cerca de 200.000 cruceristas, que de cumplirse supondría un incremento del 32,9% respecto a 2015 (ver Gráfico 26), manteniendo así la tendencia ascendente desde que se puso en marcha esta infraestructura.

<sup>40</sup> ITREM: Turismo en la Región de Murcia 2014

Gráfico 26. Cruceistas arribados al Puerto de Cartagena (en miles)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Autoridad Portuaria de Cartagena

El turismo fue de nuevo el principal sector generador de empleo en la Región de Murcia a lo largo de 2013 y 2014, con una tasa de crecimiento del 4,7% en ese último año, casi un punto por encima del 3,9% del conjunto de España. En su conjunto, las actividades turísticas dan empleo directo a más de 47.000 trabajadores en la Región.

La contribución del turismo al empleo regional alcanza el 9,6% (11,2% si sumamos los empleos indirectos), habiendo crecido casi dos puntos en los últimos seis años. En los dos últimos años el PIB del sector turístico ha crecido hasta sobrepasar el 10%.

En cuanto a las empresas del sector, la Región de Murcia cuenta con 98 empresas de turismo activo, 26 de las cuales se encuentran en el municipio de Cartagena.<sup>41</sup>

### La Costa Cálida como destino turístico

Costa Cálida es el nombre turístico de los aproximadamente 250 km de costa de la Región de Murcia. La actividad turística de la Costa Cálida centra su oferta en el sol y playa, donde tiene una dilatada experiencia, pero también en la riqueza de su patrimonio natural e histórico y todas aquellas actividades relacionadas con ellos.

Esta región tiene un microclima que se caracteriza por una temperatura media anual elevada y un grado relativo de aridez, con precipitaciones medias inferiores a 340 mm. La Costa Cálida se extiende desde El Mojón por el norte, cerca de la provincia de Alicante, hasta las Cuatro Calas en Águilas por el sur, y abarca las siguientes localidades:

<sup>41</sup> ITREM: Estadísticas de Turismo. Oferta turística. Año 2015.

- Municipio de San Pedro del Pinatar: Las Salinas, Los Cuarteros y Lo Pagán.
- Municipio de San Javier: Santiago de la Ribera, La Manga (norte).
- Municipio de Los Alcázares: Los Narejos y el casco urbano.
- Municipio de Cartagena: Punta Brava, Los Urrutias, Los Nietos, Islas Menores, Mar de Cristal, Playa Honda, La Manga del Mar Menor (sur), Cabo de Palos, Cala Flores, Cala Reona, Atamaría (Calblanque), Puerto y casco urbano de Cartagena, El Portús, Isla Plana y La Azohía.
- Municipio de La Unión: Portmán
- Municipio de Mazarrón: Puerto de Mazarrón, Bolnuevo y Cañada de Gallego.
- Municipio de Lorca: Playa de Calnegre, playa Puntas de Calnegre, Playa Baño de las Mujeres, Ramonete y Garrobillo.
- Municipio de Águilas: Cope, Calabardina, el casco urbano y Cuatro Calas.

La Costa Cálida posee dos áreas claramente diferenciadas. Por un lado el Mar Menor y por otro la costa de Águilas y Mazarrón. Entre estas dos áreas de influencia se encuentra la ciudad de Cartagena, conformando un polo de atracción aislado, que recibe turismo propio a través de su puerto y también de las áreas anteriormente citadas. De estas dos, destaca por su peso específico la zona del Mar Menor, siendo La Manga el área de mayor densidad hotelera de la región, sobre todo en su primer tramo, perteneciente al término municipal cartagenero.

El Mar Menor es una laguna litoral de agua salada del Mar Mediterráneo. Con 130 kilómetros cuadrados de superficie, es la mayor del continente europeo. Está separada del Mar Mediterráneo por una estrecha franja de arena de 22 kilómetros de largo y entre 100 y 1.200 metros de ancho, denominada La Manga del Mar Menor. En su perímetro litoral cuenta con 73 km de costa, en la que se van sucediendo playas de aguas transparentes y poco profundas.

Sus valores paisajísticos y naturales, buen clima, buenas comunicaciones por carretera, gran oferta hotelera e inmejorables condiciones para la práctica de deportes náuticos hacen que el Mar Menor sea un destino turístico importante del sureste español.

El Mar Menor es un lugar idóneo para el aprendizaje y práctica de todo tipo de deportes náuticos, en especial para el deporte de vela, siendo un buen ejemplo de ello la Estación Náutica Mar Menor, la primera de este tipo en España, en activo desde el año 1995<sup>42</sup>. La zona del Mediterráneo cuenta con unos fondos marinos extraordinarios, contando con una de las costas mejores conservadas de todo el litoral español, siendo un destino excepcional para el buceo, como es el caso de la Reserva Marina de Cabo de Palos e Islas Hormigas, nombrada en 2015 mejor destino de buceo del continente europeo<sup>43</sup>, u otros fondos de Cartagena, Mazarrón y Águilas.

Desde el punto de vista medioambiental, la Costa Cálida posee una gran riqueza en forma de Espacios Naturales protegidos. De ellos, cuatro son parques regionales:

- Calblanque, Monte de las Cenizas y Peña del Águila
- Salinas y Arenales de San Pedro del Pinatar

---

<sup>42</sup> Estación Náutica Mar Menor: [¿Quiénes somos?](#)

<sup>43</sup> Efe Verde: [Cabo de Palos recibe el título de mejor destino de buceo del continente](#)



- Cabo Cope y Puntas de Calnegre
- Islas e Islotes del Litoral Mediterráneo

Y el resto son paisajes protegidos con categoría LIC o ZEPA, dentro de la Red Natura 2000 de la Unión Europea:

- Reserva marina de Cabo de Palos e Islas Hormigas
- Espacios abiertos e islas del Mar Menor
- Sierra de La Muela, Cabo Tiñoso y Monte Roldán
- Sierra de la Fausilla
- Sierra de la Almenara, Moreras y Cabo Cope
- Cuatro Calas

En cuanto su patrimonio cultural, la Costa Cálida posee innumerables testimonios del pasado que la convierten en punto de encuentro entre la tradición y la preocupación por hacerla, cada día, más accesible al visitante. Dicho patrimonio es fruto de su intensa tradición histórica, de la superposición de culturas y de su naturaleza como enclave estratégico mediterráneo.

Los numerosos vestigios y yacimientos arqueológicos nos hablan de pinturas rupestres al abrigo de sus cuevas, del periodo ibérico, del esplendor del Imperio Romano, de castillos, torres de vigilancia, de templos e iglesias de la cristiandad, de edificios civiles y militares, etc. Todo este patrimonio cultural, histórico, artístico y arquitectónico puede ser visitado dentro de cada espacio temático de la amplia red museística, o bien en los emplazamientos donde fueron erigidos estos monumentos.

Destaca el casco antiguo de Cartagena como el único conjunto histórico-artístico de la Costa Cálida, que alberga numerosos vestigios de la época romana: calzadas, edificios públicos y un magnífico teatro, edificios y construcciones militares del siglo XVIII y un excepcional catálogo de edificios modernistas, siendo uno de los referentes de este estilo en el levante español.

### Cifras turísticas

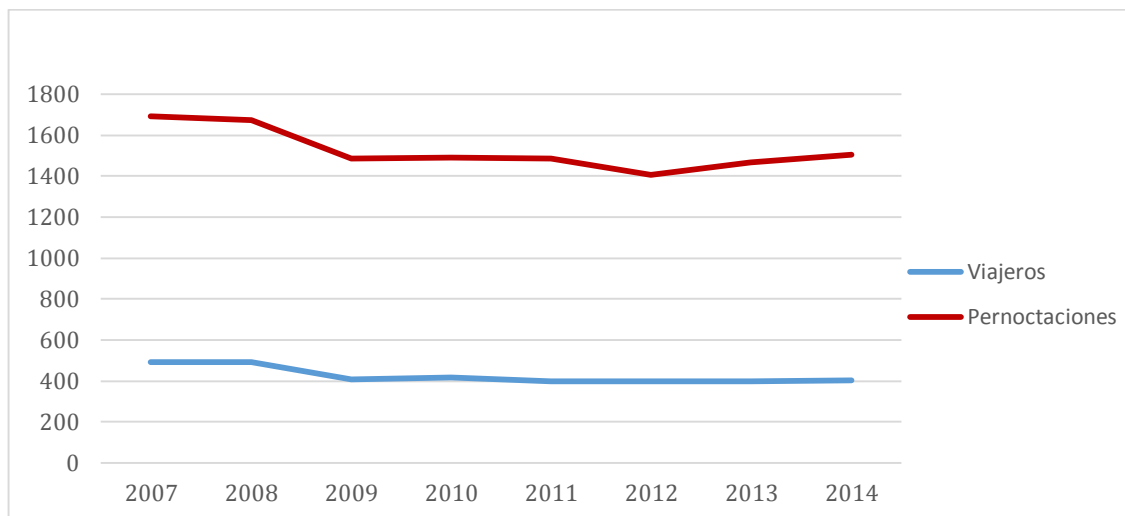
En cuanto a las cifras, la Costa Cálida cerró el año 2014 con una ocupación del 46,8% y 401.290 viajeros, un aumento de 0,5% respecto al año anterior, frente al 4,5% nacional (ver Gráficos 27 y 28). En 2015 este incremento fue del 1,5%. La cifra de extranjeros aumentó un 9,9% (4,4% nacional), pero la de nacionales sufrió un retroceso del -2,1%, (+4,6% nacional) debido al enorme descenso producido en Águilas y en menor medida en La Manga.

Si analizamos las cifras de pernoctaciones, la Costa Cálida cerró el año 2014 con 1.504.079 pernoctaciones (+2,7% frente al 2,9% nacional). En 2015 este incremento fue del 1,2%. También en este terreno hubo un retroceso (-1,2% frente al 3,5% estatal) del turista nacional frente al gran avance (15,7% frente al 2,6% estatal) extranjero.<sup>44</sup>

---

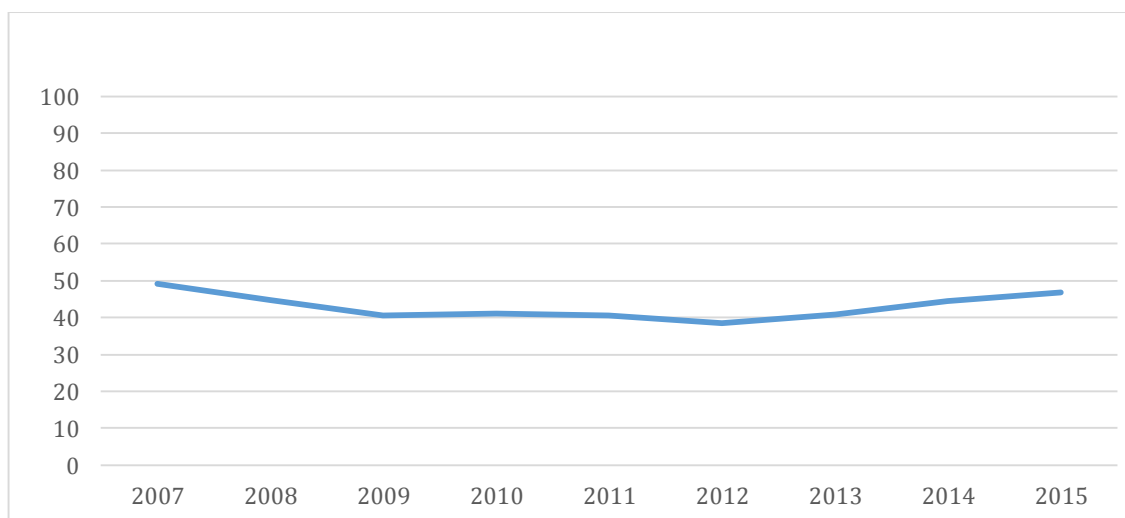
<sup>44</sup> ITREM: Turismo en la Región de Murcia 2014

Gráfico 27. Evolución Turística Costa Cálida 2007-2014 (en miles de viajeros)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

Gráfico 28. Ocupación en la Costa Cálida 2007-2015 (%)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

En lo relativo a la procedencia de los viajeros de 2014 por comunidades autónomas, encabezan la lista la Región de Murcia (23,1%), Comunidad de Madrid (22,1%) y Comunidad Valenciana (15,3%). El turismo nacional de los residentes en comunidades autónomas distintas a la propia Región de Murcia supone casi la mitad de los turistas que recibe la Región (ver Gráfico 30).

Por países: Reino Unido (31,2%), República Checa (11,9%) y Alemania (7,0%) fueron los que más turistas aportaron (ver Gráfico 31).

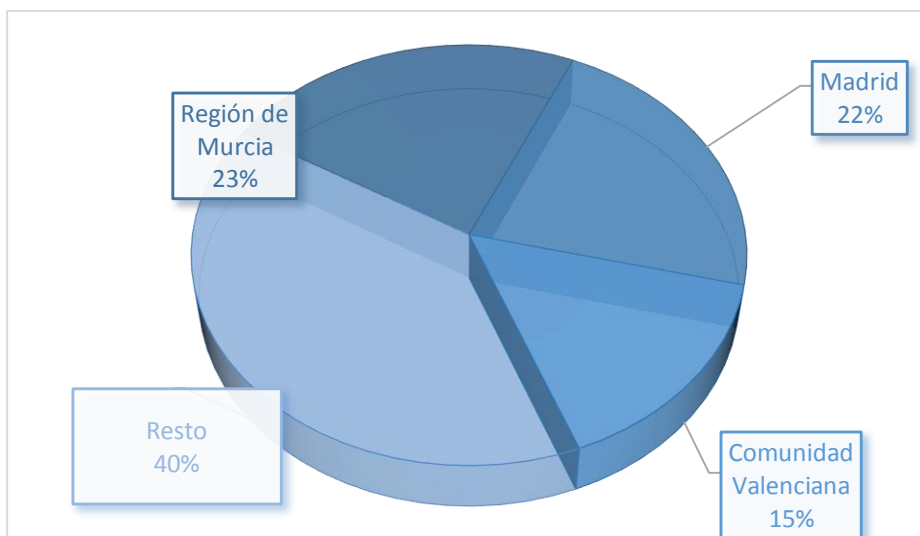
El 82% de los turistas repite visita a la Región de Murcia como destino de sus

vacaciones. Este alto grado de fidelidad de los turistas a la Región es una muestra de la satisfacción alcanzada en sus estancias anteriores.

A la hora de viajar hasta la Costa Cálida, la compañía elegida es mayoritariamente la familia (47,6%) y la pareja (37,8%), siendo el rango medio de edad más frecuente el comprendido entre los 36 y los 45 años.

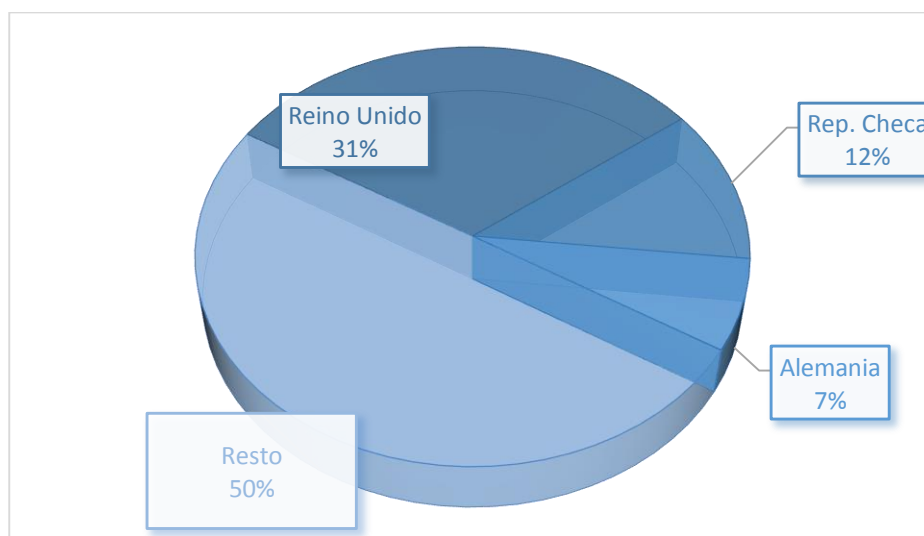
El medio de transporte más utilizado es el vehículo particular, con un 80%, si bien el avión es elegido por un 16% de los turistas, sobre todo extranjeros (ver Gráfico 32).

Gráfico 30. Procedencia de los turistas nacionales. Costa Cálida (2014)



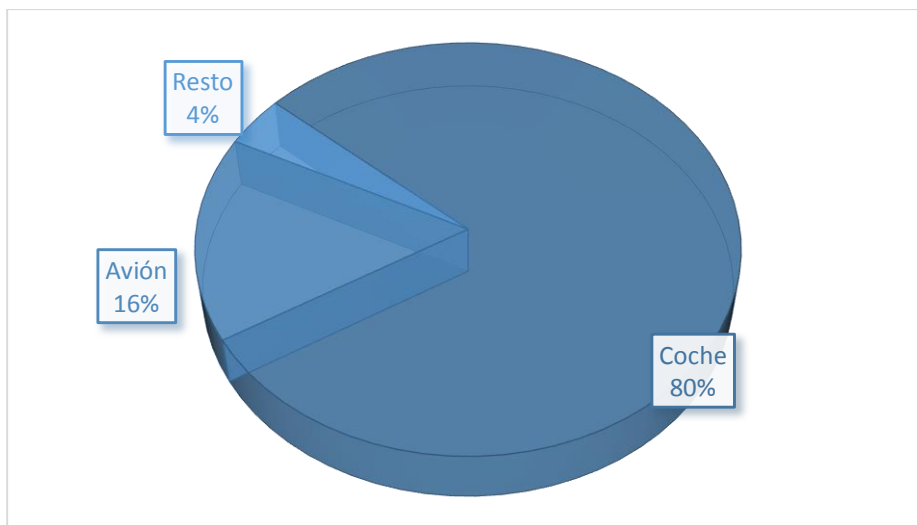
Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

Gráfico 31. Procedencia de los turistas extranjeros. Costa Cálida (2014)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

Gráfico 32. Medio de transporte utilizado. Costa Cálida (2014)

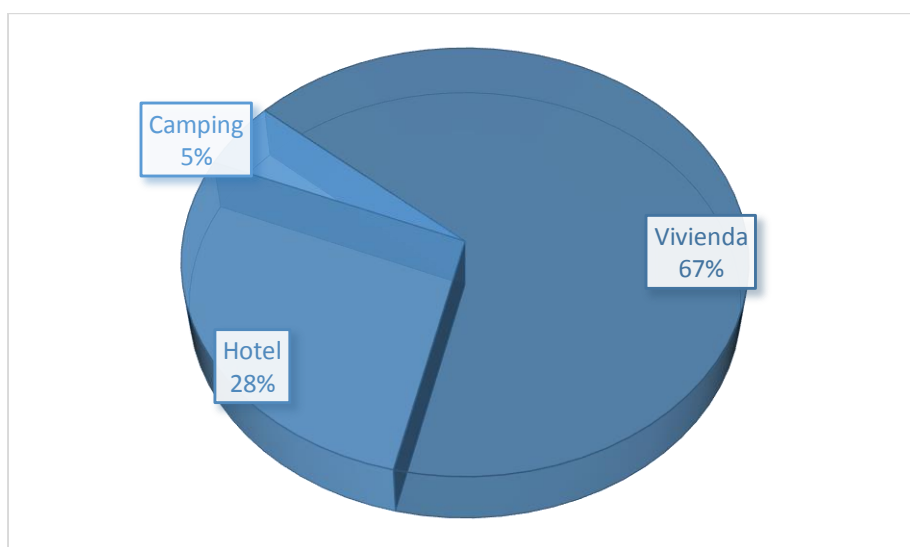


Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

El tipo de alojamiento más utilizado por los turistas que viajan a la Costa Cálida es la vivienda (propia y alquilada), seguido del establecimiento hotelero y, en una proporción inferior, de los campings y apartamentos turísticos (ver Gráficos 33 y 34). Y es en el segmento de golf donde los turistas hacen un mayor uso del alojamiento hotelero.

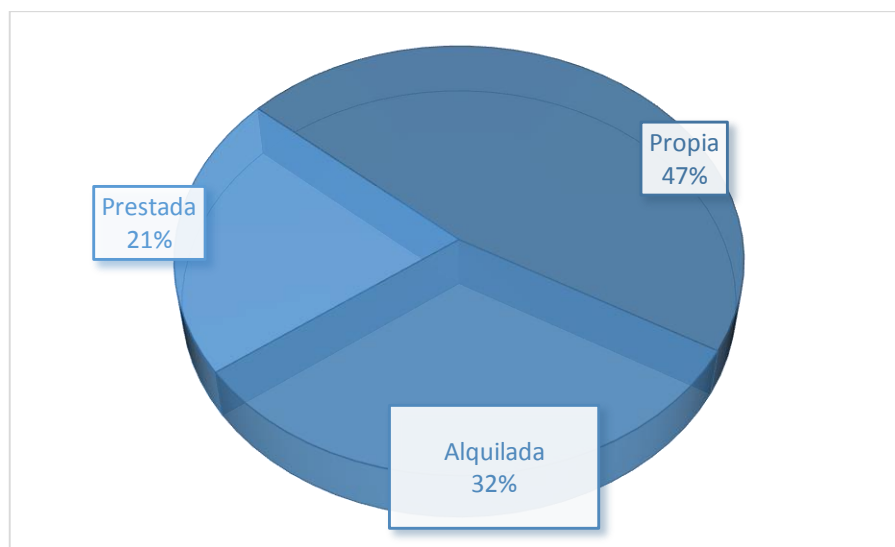
La duración de la estancia del turista en la Costa Cálida supera las dos semanas en un alto porcentaje de los viajes. En verano de 2014 la estancia media fue de 16,5 días. Aumenta respecto a años anteriores la proporción de viajes organizados a ‘última hora’. En lo que respecta a la planificación de sus vacaciones en la Costa Cálida, tres de cada cuatro turistas organizan el viaje con menos de un mes de antelación.

Gráfico 33. Tipo de alojamiento utilizado. Costa Cálida (2014)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

Gráfico 34. Tipo de vivienda utilizada. Costa Cálida (2014)



Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

El recurso más utilizado por el turista para organizar sus vacaciones es la reserva telefónica directa. No obstante, el porcentaje de reservas a través de internet o smartphone ha aumentado respecto a años anteriores hasta duplicar al de las efectuadas con la intermediación de una agencia de viajes, hasta el punto en que en segmentos como el turismo de golf es ya el principal medio de reserva.

Los atractivos de la Región más valorados son el clima, el paisaje y las playas y la oferta de ocio, cultura y gastronomía, que han ejercido como los factores más influyentes para el turista a la hora de elegir el destino Región de Murcia.

Las actividades realizadas por el turista en la Costa Cálida son, en buena parte, el resultado del predominio de las motivaciones expuestas anteriormente. Entre ellas destacan el disfrute de las playas, de la naturaleza y también el ocio nocturno, practicar deportes, realizar excursiones e ir de compras.

Los productos turísticos a los que el turista otorga una mejor valoración son: el de sol y playa, con 8,2 puntos; la gastronomía, con 7,8 puntos; el turismo de golf, con 7,8 puntos y el turismo de salud con 7,6 puntos. En lo que se refiere a la valoración de las instalaciones y servicios de la oferta turística regional, destaca la alta puntuación otorgada a la hospitalidad y el trato recibido (8,2 puntos), los accesos (8 puntos), la gastronomía (7,8 puntos) y el confort (7,7 puntos) y la relación calidad / precio del alojamiento (7,6 puntos).

El gasto diario realizado por el turista tipo (ver Tabla 1) durante sus vacaciones en 2014 ascendió a 61,26€, considerando la media de todos los productos turísticos. Los turistas extranjeros realizaron un gasto medio mayor, 75,86€, que el de los turistas nacionales de otras comunidades, que se ha estimado en 54,71€. <sup>45</sup>

<sup>45</sup> ITREM: Estudios de Productos: Costa Cálida Verano 2014

La distribución por conceptos del gasto realizado pone de relieve que el alojamiento, con el 28,7%, así como la restauración, con el 23%, acaparó la mayor parte del presupuesto destinado al viaje. Otra partida de gasto importante es la correspondiente a compras de alimentación, 23,3%, que es un reflejo del notable peso del turismo residencial. La compra de otros bienes y servicios representó el 7,8% del presupuesto, el transporte un 6,9%, las actividades recreativas y culturales un 4,5% y el ocio nocturno un 4,2%.

Tabla 1. Perfil del turista en la Costa Cálida. Verano 2014

Perfil del turista en la Costa Cálida. Verano 2014	
Procedencia de los turistas españoles	Madrid, Castilla-La Mancha, Andalucía, Castilla y León, Comunidad Valenciana
Procedencia de los turistas extranjeros	Reino Unido, Francia, Países Nórdicos, Alemania
Edad	De 36 a 45 años
Con quién viaja	Con familia, en pareja
Medio de transporte	Vehículo particular, avión
Duración de la estancia	16,5 días de media
Tipo de alojamiento	Vivienda, establecimiento hotelero
Actividades realizadas	Sol y playa, naturaleza, ocio nocturno, deportes, excursiones, compras
Grado de fidelidad	82% turistas repetidores y 18% turistas nuevos
Gasto realizado	61,26€ por persona y día

Fuente: Elaboración propia | Datos: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

### Equipamientos culturales en la Costa Cálida

La Costa Cálida ofrece una amplia red de equipamientos culturales, con este extenso panorama cultural, con una amplia infraestructura de equipamientos: veintiséis museos, siete centros de interpretación, seis teatros y salas de conciertos, tres auditorios y centro de congresos y más de treinta espacios destinados a la celebración de exposiciones y certámenes<sup>46</sup>.

#### Museos:

- Museo Arqueológico Municipal (Águilas)
- Museo del Carnaval (Águilas)
- Museo del Esparto (Águilas)
- Museo del Ferrocarril (Águilas)
- Museo del Fútbol Aguileño (Águilas)
- Museo José Matrán (Águilas)
- Termas Romanas de Águilas (Águilas)
- Factoría Romana de Salazones (Mazarrón)
- Museo Nacional de Arqueología Subacuática (Cartagena)
- Museo Arqueológico Municipal (Cartagena)

<sup>46</sup> Murcia Turística: Museos de la Región de Murcia

- Museo de Automoción (Cartagena)
- Museo Carmen Conde y Antonio Oliver (Cartagena)
- Museo de Carruajes Zamar (Cartagena)
- Museo del Teatro Romano (Cartagena)
- Museo del Vidrio de Santa Lucía (Cartagena)
- Museo Histórico Militar (Cartagena)
- Museo Naval de Cartagena (Cartagena)
- Museo Regional de Arte Moderno (Cartagena)
- Museo Refugio de la Guerra Civil (Cartagena)
- Museo Arqueológico de Portmán (La Unión)
- Museo Aeronáutico Municipal (Los Alcázares)
- Museo de Historia Local de San Javier (San Javier)
- Museo del Belén de San Javier (San Javier)
- Museo de Cine Moderno (San Pedro del Pinatar)
- Museo del Mar (San Pedro del Pinatar)
- Museo Municipal Barón de Benifayó (San Pedro del Pinatar)

Centros de Interpretación:

- Castillo de San Juan de las Águilas (Águilas)
- Augusteum (Cartagena)
- Barrio del Foro Romano (Cartagena)
- Casa de la Fortuna (Cartagena)
- Centro de Interpretación de la Historia de Cartagena (Cartagena)
- Decumano Plaza de los Tres Reyes (Cartagena)
- Centro de Interpretación de la Arquitectura Defensiva (Cartagena)

Teatros, Auditorios, Recintos Feriales y Salas de Conciertos:

- Nuevo Teatro Circo (Cartagena)
- Teatro Circo Apolo El Algar (Cartagena)
- Auditorio y Palacio de Congresos El Batel (Cartagena)
- Sala Budokan (Cartagena)
- Auditorio y Palacio de Congresos Infanta Doña Elena (Águilas)
- Auditorio Municipal Parque Almansa (San Javier)
- Centro de Artes Escénicas de Torre-Pacheco (Torre-Pacheco)
- Institución Ferial Villa de Torre-Pacheco (Torre-Pacheco)

Productos turísticos de la Costa Cálida:

Como ya hemos visto, la Costa Cálida presenta unas condiciones extraordinarias para el desarrollo de la actividad turística. El principal modelo turístico es del de “sol y playa”, pero en los últimos años se ido desarrollando otros productos complementarios.

a) Turismo de sol y playa

Las localidades de Águilas, Cartagena, Los Alcázares, Mazarrón, San Pedro del Pinatar y San Javier son aquellas que conforman el modelo turístico de sol y playa en la

Región de Murcia. Este modelo tiene una alta participación en el mercado. La edad de los que lo practican son en su mayoría jóvenes de entre 36 y 45 años (24%), 26 y 35 años (18,5%) y 46 y 55 años (16,4%). La procedencia de este tipo de turista es muy diversa. A nivel nacional predominan los turistas procedentes de Madrid (53,1%), y le siguen los de Andalucía (13,1%) y Castilla La Mancha (11,7%); a nivel internacional destaca Reino Unido (38,9%) y Francia (26,5%). Normalmente se viaja en familia o pareja, utilizando la vivienda propia (56,5%), alquilada (19%) u hotel (16,7%). Se utiliza el vehículo propio en un 81,3% como medio de transporte. La estacionalidad es estival, además de puentes, y períodos vacaciones. La estancia media es de más de 15 días (38,3%) o entre 11 y 15 días (28,6%). El gasto medio diario es el más bajo de todos, con 44,53% por persona y día, pero el índice de satisfacción el más alto, con 8,2 puntos sobre 10.<sup>47</sup>

Las actividades asociadas a este tipo de producto turístico son:

- Disfrutar del sol y la playa.
- Entretenimiento nocturno y actividades de esparcimiento.
- Compras (comercio tradicional) y servicios personales.
- Festivales de música, cine, teatro, conciertos, etc.
- Fiestas típicas.
- Actividades náuticas en general.
- Deportes formativos (bautismo en buceo, curso de vela, etc.).

Actividades complementarias al producto sol y playa:

- Entretenimiento nocturno.
- Compras y servicios personales.
- Realizar excursiones.
- Actividades deportivas.

El Producto de Sol y Playa es el más desarrollado y consolidado de la Región, y por la que es reconocida como destino turístico. Respecto a la segmentación de la demanda, la Región recibe un turismo concentrado en los meses de verano principalmente. La estancia media es de más de 15 días y el alojamiento utilizado es de vivienda en propiedad. Por ello, se observa un modelo turístico de costa tradicional marcado por la segunda residencia. El gasto efectuado por los turistas se localiza, sobre todo, en las actividades complementarias que puede ofrecerle el destino en los periodos vacacionales.

## b) Turismo cultural

El Producto Cultural en la Región de Murcia va ganando un posicionamiento cada vez más importante. Buscando la diferenciación y la diversificación aparecen estos dos conceptos de turismo cultural “Lorca, Taller del Tiempo” y “Cartagena, Puerto de Culturas”, definidos principalmente por el dinamismo de su concepto. Se observa un perfil de turista mayor de 45 años, principalmente que viaja con sus amigos o pareja, que se aloja en un hotel y por último, y al igual que el Producto de Salud, proceden de

---

<sup>47</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012



las Comunidades Autónomas de Andalucía, Valencia y Madrid. Esto demuestra que los destinos competidores turísticamente son, por proximidad, el yacimiento de mercado más importante para la Región de Murcia.

El Producto Cultural en la Región se encuentra en estado emergente según los ciclos de vida de los productos. Pero se debe tener en cuenta, como se ha dicho anteriormente, que es un producto con un nuevo concepto, por lo tanto es susceptible de atraer una cuota de mercado más joven y que viaje en familia. Ante esta situación debemos considerar una estrategia de promoción orientada exclusivamente a esta tipología de segmento de gran potencial.

El turismo cultural se caracteriza por tener una participación media-baja. Destaca por el estado de conservación del patrimonio monumental y urbano, el incremento y mejora de equipamientos culturales, el diseño y promoción de nuevas rutas culturales y la consolidación de grandes proyectos integrales como “Cartagena, Puerto de Culturas”, “Murcia, Cruce de Caminos”, “Lorca, Taller del Tiempo” o “Caravaca, Ciudad Santa”.

El segmento de mercado que lo practica está dentro de los 26-35 años (22,1%), seguido de los 36-45 (17,8%) y por último los turistas de entre 18-25 años (17,8%). La procedencia mayoritaria del turista cultural en la Región de Murcia desglosándolo por Comunidades es: Valencia (21,3%) y Andalucía (19,6%), tras Madrid (17,9%). Por países extranjeros, Reino Unido (40%) es el que más turistas aportan, seguido de Francia (20%) y Alemania (12,4%). El alojamiento utilizado principalmente es el hotel (51,1%) y le sigue la vivienda alquilada (43,6%). El 66,2% de los turistas utilizan el vehículo propio para acceder a este tipo de turismo, mientras que el 17,1% lo hace en avión. No tiene una fuerte estacionalidad, ya que el turismo cultural es un producto practicado durante todo el año. La estancia media es de 3 días con un 46%, o de 6-7 días (17,2%). La principal competencia de la Región de Murcia es Andalucía, Castilla y León, Madrid y Cataluña. El turismo cultural abarca otros segmentos de mercado como el turismo minero-industrial.<sup>48</sup>

Las actividades asociadas directamente al turismo cultural son:

- Visitas a museos y monumentos.
- Rutas e itinerarios urbanos.
- Festivales de música, cine, teatros, conciertos, etc.
- Exposiciones de arte: pintura, fotografía, escultura, etc.
- Fiestas locales y manifestaciones religiosas.
- Gastronomía local.

De los tres proyectos integrales mencionados anteriormente, el más destacado de la Costa Cálida sería “**Cartagena, Puerto de Culturas**”, el cuál juega un papel fundamental al reforzar y diversificar el potencial de desarrollo local y comarcal. Este proyecto ha logrado desestacionalizar la actividad turística, debido a su capacidad de generar una demanda de visitas propias durante todo el año.

---

<sup>48</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

c) Turismo de congresos

El producto de eventos y reuniones profesionales, más conocido como turismo de congresos, presenta un gran interés para los destinos turísticos que quieren desarrollar la actividad turística. Esto se debe principalmente a que el desarrollo del producto no está sujeto a los recursos considerados como turísticos que existan en destino, sino a la calidad y cantidad de infraestructuras turísticas o no turísticas que existan y que ayuden al profesional a desarrollar su actividad lo más cómodamente posible.

Por ello, las empresas y las administraciones locales han desarrollado en la Región de Murcia importantes infraestructuras que se basan principalmente en transporte, accesos, alojamiento y espacios para la realización de las reuniones dotadas de todos los equipamientos necesarios. El esfuerzo realizado por la Región de Murcia en potenciar este tipo de turismo se ve reflejado principalmente en el desarrollo de este producto en las ciudades de Murcia y Cartagena. Éstas cuentan en la actualidad con un claro posicionamiento en la oferta de infraestructuras para la celebración de algún tipo de evento profesional a nivel nacional.

La Región de Murcia cuenta con Auditorio y Palacio de Congresos, y el nuevo auditorio El Batel en Cartagena. Además, hay que tener en cuenta la presencia de salas de reuniones en la mayoría de los hoteles de alta categoría (4 y 5 estrellas). En la actualidad existen dos oficinas de congresos en la región, una en Cartagena y otra en Murcia, así como diez empresas organizadoras de congresos, nueve de ellas en Murcia y una en Cartagena, aunque en Murcia llevan desarrollando estas actividades desde 1998 y en Cartagena desde 2011, cuando se inauguró el Auditorio El Batel.

El turismo de congresos se caracteriza por una participación media-alta y en el caso de Cartagena destaca por la existencia de infraestructuras adecuadas para la realización de reuniones profesionales (Auditorio El Batel, Universidad Politécnica, salas en hoteles, etc), la existencia de una gran oferta de actividades complementarias (oferta gastronómica atractiva, comercio, visitas culturales, ocio nocturno, etc.), la existencia de la Oficina de Congresos de Cartagena y un mercado en pleno desarrollo y crecimiento. Los grupos de edad que disfrutan del turismo de congresos son: 36-45 años (31,9%), 26-35 (29,5%), 46-55 (28,3%). La procedencia de los turistas es nacional, principalmente Madrid (20%), Cataluña (19,5%), y Valencia (16%).

El perfil del turista de congresos está caracterizado principalmente por alojarse en hoteles, por el consumo de oferta complementaria en el destino que visita y, por supuesto, por su elevado gasto medio prácticamente igual al del turismo de golf, como se verá a continuación. El atractivo de este producto radica en el reparto equitativo de beneficios para toda la comunidad local donde se desarrolle.<sup>49</sup>

El tipo de alojamiento básicamente utilizado es el hotel (91,7%). Esta actividad tiene una cierta estacionalidad, produciéndose sobre todo en las épocas de otoño y primavera. La estancia media es mayoritariamente de 3 días (58,1%) o de 4-5 días (37,3%). Como competencia directa se encuentran las ciudades de Madrid, Barcelona, Granada, Valencia, Alicante, Bilbao, San Sebastián, Zaragoza, Santander, A Coruña, Santiago y Toledo. Este turismo abarca otras actividades como el Turismo de ferias,

---

<sup>49</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

eventos y reuniones profesionales.

Las actividades asociadas directamente al turismo de congresos son:

- Visitas a museos y monumentos.
- Rutas e itinerarios urbanos.
- Gastronomía local.
- Comercio.
- Ocio nocturno.

#### d) Turismo deportivo

Es un producto turístico en el que la motivación principal de viaje está relacionada con las actividades vinculadas con el deporte, ya sea pesca, submarinismo, deportes náuticos, de aventura o de motor.

El turismo deportivo activo se caracteriza por una participación media-alta y destaca por las óptimas condiciones climáticas de la región, recursos naturales de gran importancia, importante número de empresas dedicadas a este sector (empresas de buceo y de turismo activo), una de las estaciones náuticas con mayor actividad del país, avances en el acondicionamiento de los espacios naturales para la práctica de deportes de aventura y un producto que ayuda a romper la estacionalidad.

El 95% de los turistas se alojan en hoteles de Cartagena y la zona de La Manga del Mar Menor. Las localidades más importantes para la práctica de deportes náuticos son Águilas, Cartagena, Mazarrón, Los Alcázares, San Pedro del Pinatar y San Javier. Según la Asociación Española de Estaciones Náuticas (AEEN) el segmento de edad que lo utiliza es el comprendido entre los 26-45 años, generalmente en pareja o en familia. La procedencia de este tipo de turista es en su mayoría nacional (36,1%) y de Reino Unido (35,6%), además de Alemania (10,44%) y Francia (7,59%). El medio de transporte más habitual es el vehículo particular y el avión.<sup>50</sup>

Los productos asociados a este tipo de producto son el turismo deportivo-activo, salud, sol y playa, recreativo y rural. La competencia directa de la Región de Murcia en deportes náuticos son Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana e Islas Baleares. Se realizan actividades como Chárter náuticos, Pesca deportiva, Vela, Remo, Motonáutica, Windsurf, Surf, Submarinismo, Piragüismo, Esquí náutico, excursiones, avistamientos de Cetáceos, etc.

Las actividades propias de este tipo de producto turístico con:

- Actividades náuticas en general.
- Campeonatos deportivos en las diversas especialidades.
- Comercio especializado en material náutico.
- Gastronomía.
- Asistencia técnica (astilleros, combustible, talleres, etc).
- Escuelas de aprendizaje.

---

<sup>50</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

Cabe destacar la existencia en España de la Red Española de Estaciones Náuticas donde se integran diversas estaciones, como la del Mar Menor. Asimismo la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia pretende desarrollar el turismo pesquero como parte del proyecto europeo “Marimed: la pesca como factor de desarrollo del turismo sostenible”. La presencia de la modalidad turística de avistamientos de cetáceos es desarrollada en Mazarrón.

Este producto turístico rompe con la estacionalidad de los espacios litorales de la Región. Reporta un crecimiento de la actividad económica local, al contar con una demanda durante todo el año, lo que repercute en la mejora de la economía en general. El gasto medio por persona y día es medio-alto (71,53€).<sup>51</sup>

Asimismo, tiene una gran relevancia del turismo náutico como dinamizador del espacio turístico litoral. El turismo náutico es un elemento diversificador y complementario de la oferta turística de “Sol y Playa” o como producto en sí misma.

En el caso del Circuito de Cartagena, entre los profesionales, no profesionales y los espectadores, recibió durante el año 2014 un total de 6.842 visitantes. Generando 24.000 pernoctaciones.<sup>52</sup> Ante la importancia que presenta dicho subproducto es elemental analizar la segmentación de la demanda para conocer el perfil de turista que consume este producto.

La franja de edad que disfruta del turismo activo es de 18 a 45 años. La procedencia de los turistas es nacional (24%), alemana (21%) e inglesa (11%).<sup>53</sup>

Por lo tanto, la repercusión de este producto es de gran interés para la zona y presenta un gran valor debido, principalmente, a que ayuda a romper la estacionalidad ya que la temporada alta de desarrollo de estas actividades se concentra en los meses de primavera, otoño e invierno. Es también importante mencionar que las actividades complementarias del producto están a su vez relacionadas con las actividades deportivas y culturales, por consiguiente es un turista susceptible de visitar “Cartagena, Puerto de Culturas”.

Las actividades que conlleva este tipo de turismo, son, entre otras:

- Realización de pruebas y cursos.
- Rutas e itinerarios.
- Práctica de una gran diversidad de deportes y actividades aéreas, acuáticas y terrestres.

Como actividades complementarias al turismo deportivo activo se encuentran:

- Gastronomía local.
- Deportes náuticos y golf.
- Vistas culturales.

---

<sup>51</sup> ITREM: Estudios de Productos: Costa Cálida Verano 2014

<sup>52</sup> Circuito de Velocidad de Cartagena: El consejero de Industria y Turismo visita las instalaciones [...]

<sup>53</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

#### e) Turismo de golf

Actualmente, hay 17 campos de golf activos en la Región de Murcia y 3 de ellos se encuentran en la Costa Cálida: La Manga Club, Roda Golf y La Serena Golf, localizados en los municipios de Cartagena, San Javier y Los Alcázares, respectivamente.

La temporada alta de golf es en otoño y en primavera, por lo que es un complemento ideal para el turismo de sol y playa que ayuda a desestacionalizar el sector. La procedencia de los jugadores es principalmente de Reino Unido (62%), seguido de Países Nórdicos (15%) y Alemania (12%). Normalmente el medio de transporte utilizado es el avión (92,5%) y el alojamiento preferido vivienda. La estancia media del viaje para practicar golf se sitúa en 13 días. La satisfacción general es de 7,8 puntos.<sup>54</sup>

Las actividades directas generadas por la práctica de golf son:

- Comercio especializado para la actividad de golf.
- Campeonatos deportivos de las diversas especialidades.

Actividades complementarias al turismo de golf:

- Disfrutar del sol y la playa.
- Practicar deportes y actividades náuticas.
- Compras y servicios personales.
- Comercio tradicional.
- Ocio nocturno
- Excursiones y naturaleza
- Gastronomía.
- Servicios complementarios (restaurantes, bares, cafeterías, etc).

La práctica de golf genera una importante actividad económica que interrelaciona el sector turístico deportivo con el inmobiliario. Nos encontramos con un elevado gasto medio diario por jugador que alcanza los 124,82€. El Turismo de Golf atrae a un turismo de calidad, lejos de la masificación, creando un mercado de nivel económico medio-alto. Las instalaciones y equipamientos para el golf otorgan calidad al sector turístico español, en general, y murciano, en particular. La promoción y la localización de los campos de golf se ofrecen en suelos rurales de escasos valor agrario, favoreciendo a la economía local mediante la creación de puestos de trabajo, la apertura de nuevos comercios, etc.

#### f) Turismo rural y de naturaleza

El turismo rural de la Región de Murcia se concentra sobre todo en las zonas de interior (Noroeste, Sierra Espuña y Valle de Ricote). En la costa, la oferta es muy

---

<sup>54</sup> ITREM: Estudios de Productos: Costa Cálida Verano 2014

reducida, contando con un total de ocho establecimientos de hostelería dedicados a este fin. La participación del mercado es muy baja, aunque en los últimos años tuvo un notable crecimiento, como decimos, en el interior de la región.

Este tipo de producto se caracteriza esencialmente por desarrollarse en espacios con ausencia de un escenario urbano. El turismo rural y el turismo en espacios naturales tienen un componente común que beneficia al desarrollo local de áreas rurales. El desarrollo de este producto en la Región de Murcia ha ido aumentando debido principalmente al crecimiento de la demanda, unido al crecimiento de la oferta de alojamiento rural. Este crecimiento ha hecho que el producto se consolide gracias, también, al impulso de la oferta complementaria que se ha ido instaurando para satisfacer la demanda: empresas de turismo activo, empresas de ocio y tiempo libre, restaurantes con gastronomía local, etc.

Se desarrolla un tipo de turismo joven que viaja principalmente con su familia (52,2%), amigos (18,9%) o en pareja (15,6%). El rango de edad varía entre los 26 y los 45 años. El alojamiento utilizado es la vivienda propia o prestada (43,9%), le sigue la casa rural (20,3%) y el hotel (20%). El medio de transporte utilizado es el vehículo particular, y no existe ningún tipo de estacionalidad, ya que es un tipo de turismo que puede practicarse durante todo el año. La estancia media comprende entre 2 y 7 días (50,1%). Los lugares competencia del Turismo rural de la Región de Murcia son: Jaén, Granada, Almería y Albacete. Además, otros segmentos están implicados como agroturismo, turismo en espacios naturales protegidos y el ecoturismo.<sup>55</sup>

Las actividades asociadas al producto rural son:

- Excursiones, rutas e itinerarios.
- Disfrute de la naturaleza (fotografía, observación de la fauna y flora,...)
- Asistir a fiestas locales.

Actividades complementarias al turismo rural:

- Gastronomía
- Visitas culturales
- Compras

Desarrollar el turismo rural ha permitido rehabilitar el patrimonio arquitectónico rural, aportar una nueva fuente de ingresos, potenciar el pequeño comercio local, conservar las costumbres y las tradiciones.

#### g) Turismo religioso

Las principales zonas de la región donde se practica este tipo de turismo son: Calasparra, Caravaca de la Cruz, Cartagena, Jumilla, Lorca, Mula, Murcia, Totana y Yecla, siendo Cartagena la única comarca de la Costa Cálida que ofrece este tipo de producto, con su Semana Santa, declarada en 2005 de Interés Turístico Internacional.

Los segmentos de edad que realizan este tipo de turismo son mayores de 55 años

---

<sup>55</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

(37%), seguido de los que tienen entre 46-55 años (19%) y los de 36-45 (18%). La procedencia es principalmente de Valencia (29%) y Madrid (15%). El tipo de alojamiento utilizado es el hotel (36%), la vivienda propia (34,5%) y casa rural (11,6%). El transporte utilizado es fundamentalmente el vehículo particular (74%) y un 13% elige el autobús. Es un tipo de turismo que no tiene estacionalidad, se practica durante todo el año. La estancia media es de 4-5 días (26,5%) seguido de 3 días por un 21,5%<sup>56</sup>. La competencia que tiene la Región de Murcia en turismo religioso son ciudades como Santiago de Compostela, Málaga, Sevilla, Valladolid, y Zamora. Además, abarca otros segmentos como peregrinaciones, romerías, ofrendas y procesiones.

Las actividades derivadas del producto religioso son:

- Visitas culturales, museos, monumentos, etc.
- Eventos religiosos.
- Excursiones, rutas e itinerarios.
- Servicios complementarios (cafeterías, restaurantes, etc.)

Las actividades complementarias del Turismo Religioso son:

- Gastronomía local.
- Compras (comercio tradicional, tiendas de souvenirs, etc.)
- Mercadillos artesanales.
- Disfrutar de la naturaleza.
- Entretenimiento nocturno

La Región de Murcia ocupa el sexto lugar como destino religioso en España. El Turismo Religioso favorece la desestacionalización y la diversificación de la actividad turística regional.

#### h) Turismo de cruceros

Dentro de la Región de Murcia, el turismo de cruceros es exclusivo de la ciudad de Cartagena. Destaca por su aumento progresivo de visitantes, las excursiones que ofrece en el entorno de la Costa Cálida, la rehabilitación del patrimonio histórico de Cartagena, la promoción y desarrollo de “Cartagena, Puerto de Culturas” como producto turístico y el reconocimiento internacional de Cartagena como ciudad histórica.

El tipo de alojamiento es el camarote y el transporte utilizado, obviamente, el barco. Los tipos de cruceros que atracan en Cartagena son: Cruceros Temáticos, de empresa, de congresos y convenciones, de luna de miel, de la tercera edad, de gente joven, cortos, de familia, etc.<sup>57</sup>

Dentro de las actividades del producto de cruceros se encuentran:

- Visitas culturales, museos, monumentos, etc.
- Excursiones, rutas e itinerarios.

---

<sup>56</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

<sup>57</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

- Servicios complementarios (cafeterías, restaurantes, etc.)
- Cursos de formación, seminarios, clases universitarias, etc

i) Turismo idiomático

El turismo se da principalmente en los dos núcleos urbanos más importantes de la Región de Murcia, es decir, Murcia y Cartagena. La edad media es de 20-30 años (63,7%). La procedencia del tipo de turista que práctica este turismo, según el Instituto Cervantes, es de Alemania (23,12%), USA (13,4%), Francia (12,4%) y Reino Unido (9,2%). Normalmente utilizan residencia o vivienda y la estancia media es de 1 a 6 meses.<sup>58</sup>

Las actividades derivadas de este producto son:

- Visitas culturales, museos, monumentos, etc.
- Excursiones, rutas e itinerarios.
- Servicios complementarios (cafeterías, restaurantes, etc.)

Es un producto turístico con un gran potencial de crecimiento. El gasto medio por turista es elevado, además la estancia media es alta, por lo que ayuda a romper con la estacionalidad de la actividad turística regional.

j) Turismo de salud

Centrado en la talasoterapia y los spa, está concentrado en determinadas zonas de la costa como son La Manga y San Pedro del Pinatar, ya que la oferta de balnearios de Archena, Mula y Fortuna queda muy alejada del destino Costa Cálida.

El turismo de salud se caracteriza por tener una participación media-alta, y destaca por la existencia de numerosos hoteles con estos servicios, el gasto medio-alto diario del turista y por producir pernoctaciones y estacionalidad por encima de la media.

Este producto es elegido principalmente por personas mayores de 45 años. La procedencia de los turistas es principalmente Madrid (34,7%), Comunidad Valenciana (18,3%) y Andalucía (10,3%). A nivel internacional los alemanes son los que más lo practican (41,5%), seguidos de franceses (34,1%) e ingleses (24,4%). Normalmente el tipo de alojamiento utilizado es el hotel (74%) o vivienda propia (17,7%). El transporte utilizado para acceder a tipo de actividades turísticas es el vehículo particular (66,1%) o autobús (19,5%). La estancia media suele ser 8-10 días (26,7%), 6-7 días (22,2%) y entre 11 y 15 días (21,2%).<sup>59</sup>

Como actividades asociadas a este producto se encuentran:

- Utilización de piscinas y baños de lodos.
- Tratamientos terapéuticos y de belleza.
- Disfrutar del sol, la playa y el entorno natural.

<sup>58</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012

<sup>59</sup> ITREM: Plan Director de Turismo de la Región de Murcia 2006/2012



Como actividades complementarias al producto destacan:

- Visitas culturales por la Región.
- Zonas de esparcimiento y paseos marítimos.
- Compras
- Gastronomía

### El sector turístico en Cartagena

Se trata de un sector tradicional con gran peso sobre la economía local. El sol y la playa son las principales fuentes de atracción para los turistas, sin embargo, en los últimos tiempos, se observa cómo otras alternativas complementarias turismo cultural, de salud o de deportes comienzan a ganar terreno y adeptos. Actualmente ha aumentado la demanda del sector turístico en la ciudad, el cual se verá incrementado con el aumento de llegadas de cruceros al Puerto de Cartagena.

Cartagena posee un litoral de gran belleza, destacando las playas de Cala Cortina y el Portús, además de las famosas playas de La Manga del Mar Menor y de Cabo de Palos. La reserva marina de Cabo de Palos-Islas Hormigas es un espacio medioambiental casi inalterado, con especies únicas y belleza indiscutible, convirtiéndose en uno de los destinos preferidos para la práctica del submarinismo en España. Cartagena es el municipio de España con más playas certificadas con la 'Q' de Calidad Turística. Numerosos centros de buceo presentes en el territorio. Cartagena añade a su oferta la posibilidad de practicar el turismo rural en alguna de sus muchas diputaciones interiores. Zonas tranquilas y próximas a espacios naturales de interés medioambiental donde poder practicar actividades en contacto con la naturaleza y con el valor añadido de su proximidad a la costa.

La rica y variada cocina, fundamentada en una de las huertas de mayor calidad de Europa y unos productos pesqueros de primer nivel, permiten una gran oferta culinaria con personalidad propia y una gran tradición.

La oferta hotelera es abundante y de calidad y junto a los establecimientos de tipo más urbano de las ciudades principales como Cartagena, Fuente Álamo y La Unión, conviven otros orientados al turismo de sol y playa, golf y salud, ubicados en La Manga o San Pedro del Pinatar.

Pero si por algo viene destacando Cartagena en los últimos años es por la apertura de una nueva oferta turística diferenciada de la explotada oferta de sol y playa: el turismo cultural.

Cartagena dispone de un importante legado histórico, artístico, gastronómico y costumbrista (castillos y fortalezas, museos, historia, monumentos y productos con denominación de origen en la Región). También cuenta con numerosos núcleos rurales y parajes, alejados de las grandes aglomeraciones e integrados en la naturaleza.

Fruto de ello es que en los últimos años se han abierto numerosos museos y centros

de interpretación para dar respuesta a esa demanda creciente de interés por destinos con monumentos, museos, espectáculos, actividades y tradiciones, convirtiendo el patrimonio histórico y cultural en un producto complementario al turismo de playa que también genera riqueza y empleo. Este tipo de turismo tiene un impacto directo en la vida de los habitantes creando un ambiente de orgullo en la comunidad receptora, que impulsando la cultura agrega valor y diferenciación respecto a otros destinos turísticos.

Cartagena cuenta actualmente con 20 espacios expositivos. 12 museos y 8 centros de interpretación, muchos de ellos gratuitos, al alcance de los cartageneros y visitantes:

- Uno de los más importantes es actualmente el **Museo del Teatro Romano**<sup>60</sup> ya que el edificio romano se ha convertido en todo un símbolo para la ciudad en este siglo XXI. Es el museo más visitado de la Región de Murcia, superando el millón de visitantes, y uno de los más visitados a nivel nacional. También se puede visitar el **Barrio del Foro Romano**, la **Casa de la Fortuna** y el **Augusteum**, que muestra más fragmentos de la antigua Carthago Nova, como las termas y el foro, o el **Museo Arqueológico Municipal**, construido alrededor de una necrópolis tardorromana.
- El **ARQVA**, situado en el paseo marítimo del puerto, es un museo nacional y el centro más importante del país dedicado a la arqueología subacuática y realiza trabajos para organizaciones como la UNESCO. También es sede de uno a nivel regional sobre el arte moderno, el **MURAM**. Uno de los grandes atractivos de este museo es su sede, el antiguo Palacio Aguirre, una joya modernista del arquitecto Víctor Beltrí.
- También hay varios centros de interpretación de la historia situados en edificios de interés turístico como baterías de costa o castillos, como el de la **Muralla Púnica**, el de la **Historia de Cartagena**, el **Centro de Artesanía**, la **Mina Las Matildes**, o el de la arquitectura defensiva en el **Fuerte de Navidad**.
- Si hay una institución estrechamente ligada a Cartagena esa es la Armada. Cartagena cuenta actualmente con dos museos relacionados con temática militar: el **Museo Histórico Militar** y el **Museo Naval**<sup>61</sup>. El primero ubicado en el antiguo Cuartel de Artillería, es la sede del Archivo Municipal y recoge la evolución de la Artillería en consonancia con la evolución de las fortificaciones, una exposición que se complementa con el propio edificio que los acoge, testigo mudo de importantes acontecimientos de nuestra historia contemporánea. El Museo Naval, en pleno puerto de la ciudad y en un edificio histórico de mediados del siglo XVIII, alberga un pabellón dedicado a Isaac Peral, inventor del submarino, donde se puede visitar su famoso prototipo. El resto de salas albergan colecciones de diferente naturaleza y tipología, vinculados a diferentes campos y disciplinas de la historia naval: construcción naval y arsenales, ciencias náuticas, artillería, guerra de minas, sanidad, uniformes y banderas, música, pintura, submarinos, buceo e historia del edificio.
- El **Museo-Refugio de la Guerra Civil**, uno de los que más sorprenden a los

---

<sup>60</sup> DeCartagena.info: [Los Museos de Cartagena](#) | Puerto de Culturas: [Qué visitar](#)

<sup>61</sup> Armada Española: [Museo Naval de Cartagena](#) | Ejército de Tierra: [Museo Histórico Militar de Cartagena](#)

visitantes, nos introducen entrar en unos de los refugios más grandes que tenía la ciudad de Cartagena durante la guerra y allí se nos muestran aspectos la vida en aquellos años.

- Los cinco museos que nos quedan son: el **Museo de Carmen Conde**, el **Museo de la Ingeniería** de la UPCT, el **Museo del Vidrio** de Santa Lucía, el **Museo Regional del Bolillo** de La Palma y el **Museo etnográfico del Campo de Cartagena** de Los Puertos de Santa Bárbara.

La empresa pública Cartagena Puerto de Culturas es la marca turística de la ciudad de Cartagena. Creada como consorcio por la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento de Cartagena, pero también forman parte del mismo la Cámara de Comercio, la COEC, la Autoridad Portuaria y la Universidad Politécnica. Es el responsable de la recuperación de los recursos patrimoniales, infraestructuras, señalización accesos y transportes a través de actuaciones arqueológicas, arquitectónicas y museográficas. Actualmente también gestiona los servicios turísticos de los museos, Centros de Interpretación y yacimientos con los que cuenta Cartagena, realizando una gestión integral del patrimonio a nivel turístico y cultural. Además de continuar trabajando en la recuperación y puesta en valor de los recursos turísticos culturales de la ciudad

Las estadísticas internas de Cartagena Puerto de Culturas del año 2014 indican que los visitantes se incrementaron un 7% durante 2014, situándose en 339.995 personas, incrementándose también su gasto medio en un 1,94%. Los centros más visitados fueron de nuevo el Teatro Romano, los Refugios de la Guerra Civil y el Ascensor Panorámico. El 75% de las visitas fueron individuales y el 25% en grupos, con un incremento de escolares y agencias de viajes. Respecto a la procedencia de los visitantes, un 51% fueron extranjeros, el 35% de otras regiones españolas y el 14% de la Región de Murcia. Los principales visitantes extranjeros fueron los ingleses (46%), seguidos por franceses (10%), estadounidenses (10%), alemanes (8%) y rusos (6%). Entre los nacionales, los más numerosos fueron los madrileños (31%), valencianos (23%), andaluces (13%), catalanes (8%) y castellano-manchegos (5%).<sup>62</sup>

Los datos más recientes, de la pasada Semana Santa, indican que durante este año se ha producido un fuerte incremento del turismo nacional, pasando del 58% al 72% durante este periodo. Por comunidades, Madrid y la Comunidad Valenciana fueron las comunidades autónomas con más visitantes, seguidos de Castilla-La Mancha, Andalucía y Cataluña. En cuanto al turismo extranjero se observa un mayor incremento en el número de visitantes procedentes de Francia y Alemania, aunque aún lejos, del número de británicos que visitan Cartagena.<sup>63</sup>

En cuanto a las pernoctaciones en el municipio y la ciudad de **Cartagena**, ya hemos visto que La Manga copa algo más del 70% de las pernoctaciones hoteleras del municipio, que sumaron 1.003.299 de pernoctaciones en 2015, de las que 276.109 fueron en Cartagena ciudad<sup>64</sup>. Pero debemos tener muy en cuenta también el turismo residencial, formado por turistas nacionales o comunitarios que decidieron adquirir su segunda residencia en la Costa Cálida (el 67,3% del total de turistas en 2014), o

<sup>62</sup> Cartagena Puerto de Culturas: Más visitantes extranjeros que nacionales durante 2014

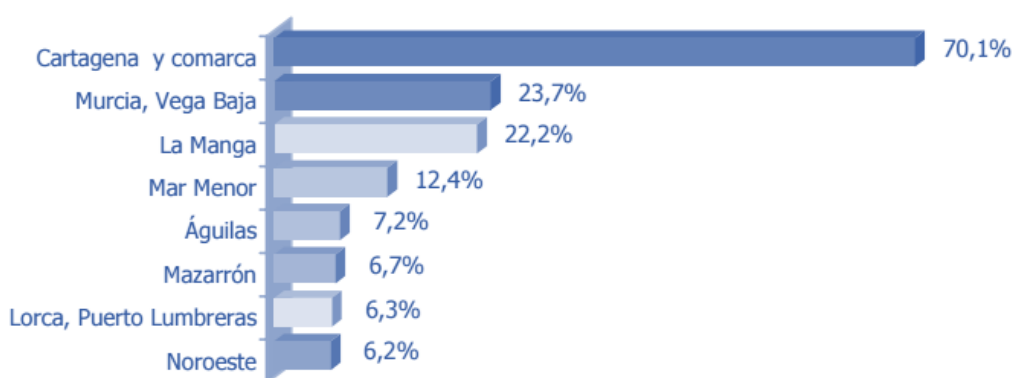
<sup>63</sup> La Verdad: Puerto de Culturas supera los registros de visitantes durante la Semana Santa

<sup>64</sup> ITREM: Viajeros y pernoctaciones según destinos en la Región de Murcia. Año 2015

también aquellos turistas que alquilan apartamentos por quincenas o meses y recorren nuestra geografía pero que sin embargo son visitas que no constan en los registros del sector. Muchos de estos visitantes, aprovechando la cercanía (menos de media hora por carretera), realizan excursiones -de un día en la mayoría de los casos- para conocer la ciudad de Cartagena y su oferta cultural. Algo parecido ocurre con el turismo de cruceros, que recibe a decenas de miles de visitantes cada temporada a través del Puerto de Cartagena y que tampoco pernoctan en la ciudad.

Cabe destacar también, que de los turistas que deciden visitar otros puntos de la Región de Murcia como complemento a su viaje, el 70,1% visita Cartagena.

Gráfico 35. Otros destinos visitados por los turistas de la Región de Murcia (2014)



Fuente: Instituto de Turismo de la Región de Murcia

A esto hay que añadir las numerosas festividades locales, como son la Semana Santa -declarada de Interés Turístico Internacional-, Carthagineses y Romanos -de Interés Turístico Nacional-, el Carnaval -de Interés Turístico Regional-, las Cruces de Mayo, el festival La Mar de Músicas -único en su género a nivel nacional-, el Festival Internacional de Jazz, el Festival de Cine de Cartagena o el festival Mucho Más Mayo, que regresa este año tras varias ediciones ausente, y un buen número de citas de menor importancia como el festival de Teatro del Mar, el de Folklore de La Palma, el certamen de Saetas o Trovalia.

Esta oferta se complementa con el turismo de golf, con su mayor exponente en La Manga Club -primer campo de golf de la región-, premiado en numerosas ocasiones como mejor complejo de Europa<sup>65</sup>, así como el turismo náutico, deportivo y de congresos, de los que ya hablamos en apartados anteriores.

### Análisis de la competencia directa

Nuestra empresa iniciará su andadura en un microentorno que cuenta con varias organizaciones, empresas privadas y una empresa pública que ofrecen servicios y actividades similares.

<sup>65</sup> La Manga Club: [Premios y galardones](#)

Procedemos a enumerarlas, para más tarde analizar su posición en el mercado, nivel de competencia y amenaza que suponen para el lanzamiento de nuestro negocio.

- **PUERTO DE CULTURAS:** Este consorcio turístico constituido por el Ayuntamiento y la Comunidad Autónoma constituye un monopolio en el mercado turístico de la ciudad, abarcando casi la totalidad de la oferta existente de museos, transportes turísticos y centros de interpretación. También realiza diferentes rutas turísticas y teatralizadas cada temporada. También ofrece por 1€ la visita guiada por el interior del Palacio Consistorial de martes a domingo.  
[www.cartagenapuertodeculturas.com](http://www.cartagenapuertodeculturas.com)

Ha sido la punta de lanza del despegue turístico de Cartagena, demostrando que el turismo cultural es el complemento perfecto para la oferta de sol y playa. Además, gracias a este consorcio se ha creado la primera marca turística de la ciudad, a la que han seguido otras potentes campañas publicitarias como "Cartagena Ciudad de Tesoros". A nivel de promoción y captación de clientes es la empresa que más destaca, pues tiene todo el apoyo de la administración. Tiene una gran presencia en internet, apareciendo siempre en los primeros resultados de búsqueda.

Su principal desventaja es que las rutas urbanas que ofrece no son regulares. La Ruta Modernista GPS, aun siendo una buena idea de componente tecnológico, no ofrece los contenidos ni el nivel esperado para una ruta de esta categoría. Su precio, de 10€ si se reserva por separado, resulta un tanto desorbitado y la deja fuera del mercado. Según fuentes de la Oficina de Turismo, nos consta que su aceptación ha sido prácticamente nula hasta la fecha entre los turistas.

- **MURCIATURÍSTICA:** Esta empresa turística pública regional ha organizado este año varias visitas guiadas gratuitas, en colaboración con guías oficiales de la CARM. Se trata de una visita panorámica mensual, durante los meses de abril, mayo y junio. Desconocemos si este programa tiene vocación de continuidad.  
[www.murciaturistica.es/es/evento/visitas-guiadas-gratuitas-M421693](http://www.murciaturistica.es/es/evento/visitas-guiadas-gratuitas-M421693)

Aporta valor en cuanto a la difusión de estos contenidos, dentro del marco del Año del Modernismo en Cartagena, que se celebra durante todo el 2016. Tiene una gran presencia en internet, apareciendo siempre en los primeros resultados de búsqueda. Su principal desventaja es nuevamente que se trata de un producto gratuito, sin regularidad y con fechas y plazas muy limitadas.

- **TURISMO DE CARTAGENA Y MURCIA / MEDITERRANEAN CARTAGENA TOURS:** Estas dos empresas, creadas por Ignacio Benedicto, ofrecen rutas bilingües por Cartagena y toda la región. Poseen el distintivo de Compromiso de Calidad Turística.  
[www.turismodecartagenaymurcia.es](http://www.turismodecartagenaymurcia.es)  
[www.mediterraneancartagenatours.com](http://www.mediterraneancartagenatours.com)

Aportan productos dentro del mismo segmento que el nuestro y de temática modernista específica en una de sus rutas. Su promoción es buena, con presencia en buscadores, apareciendo en los primeros resultados. También en redes sociales, con una página de Facebook con 1.700 seguidores y una buena página web, además de otra web alternativa en inglés. Su principal desventaja es que la empresa está radicada en Murcia capital, por lo que en Cartagena solamente puede cubrir grandes grupos con reserva previa como los turistas de cruceros y grandes eventos.

- **GUÍAS TURÍSTICOS CARTAGENA / TURISMO Y GESTION BILINGÜES:** Creada por Pedro Martínez, empresario autónomo y guía oficial que ofrece rutas bilingües por Cartagena y otras ciudades de la región. Sus precios son muy competitivos, con rutas de media jornada de 3€ por persona, de tres horas para grupos por 4,5€ (entradas incluidas) y de jornada completa por 7€.

[www.guiasturisticoscartagena.es](http://www.guiasturisticoscartagena.es)

[www.mejorconguia.com](http://www.mejorconguia.com)

Aporta productos dentro del mismo segmento y temática con unos precios muy competitivos. Tiene una presencia destacada en internet, con una buena web que aparece siempre en los primeros resultados de búsqueda además de otra web alternativa más sencilla. Realiza campañas de promoción en buscadores.

Como desventajas observadas, realiza las visitas exclusivamente para grupos de un mínimo de diez personas y no está especializado en la temática modernista.

- **DÉJATE GUIAR:** Creada por Paco Gracia, empresario autónomo y guía oficial que ofrece rutas bilingües politemáticas por la ciudad y el resto de la región. Suelen ser de tres horas de duración y tienen un precio de 15€, incluyendo la entrada al Teatro Romano.

[dejateguiarporcartagena.blogspot.com.es](http://dejateguiarporcartagena.blogspot.com.es)

Aporta productos dentro del mismo segmento que el nuestro, pero ninguno de temática modernista específica. Además, su promoción es muy escasa en todos los medios. Aun así, según fuentes de la Oficina de Turismo de Cartagena, es el único guía que ofrece rutas diarias sin mínimo de participantes.

- **MURCIA GUIDES:** Creada por Luis Gallego, empresario autónomo y guía oficial que ofrece rutas multilingües politemáticas por Murcia y Cartagena. Sus precios son competitivos, con rutas de tres horas por 10€.

[www.murciaguides.es](http://www.murciaguides.es)

Aporta productos dentro del mismo segmento que el nuestro, pero su promoción no es muy destacada y no tiene rutas de temática específica. Además, realiza las visitas exclusivamente para grupos de un mínimo de diez personas.

- **RAMONA ESCARABAJAL:** Esta empresaria autónoma y guía oficial, ofrece rutas por Cartagena en español e inglés. Especializada en etnografía y modernismo, ha trabajado para el Ayuntamiento y trabaja actualmente para el MURAM. Además, todos los años realiza rutas sin ánimo de lucro para Congresos o eventos como la Noche de los Museos.  
[ramonaescarabajal.wordpress.com](http://ramonaescarabajal.wordpress.com)

Ramona realiza exactamente el tipo de rutas que pretendemos ofrecer en nuestra empresa, pero su promoción es muy pobre, sin presencia como empresa en Internet. Sería por tanto, la primera persona en la que pensaríamos a la hora de confeccionar nuestra plantilla, ya que posee todos los requisitos exigibles para el puesto que vamos a ofrecer.

- **COMISIÓN BELTRÍ 2012:** Esta asociación cultural constituida para la divulgación del modernismo realiza rutas gratuitas sobre este estilo arquitectónico, como la denominada ‘Ruta Víctor Beltrí’, sobre este famoso arquitecto catalán y su obra en Cartagena. Sus contenidos son los mejores de esta temática, debido a la alta preparación de sus componentes. Si no se tratase de una asociación cultural, sería nuestro principal competidor en nuestro segmento.  
[beltridosmildoce.blogspot.com.es](http://beltridosmildoce.blogspot.com.es)

Su principal mérito es la revalorización de un producto cultural que ya existía y al que no se le daba importancia. A día de hoy sigue sin rentabilizarse, pues la Comisión Beltrí realiza estas actividades sin ánimo de lucro o como mucho con fines benéficos, pero ha abierto la puerta a que empresas privadas como la nuestra puedan tomar ese testigo y comercializar estos productos. Además, tienen gran presencia en redes sociales.

Su principal desventaja es, por tanto, que se trata de visitas esporádicas y gratuitas, sin regularidad, en colaboración con el Ayuntamiento y otras organizaciones, sin fines lucrativos

- **DITIRAMBO ESPECTÁCULOS:** Se trata de un grupo de teatro que realiza visitas teatralizadas y espectáculos de animación de diversas temáticas. Entre ellas se encuentran “Estampas cartageneras” y “El Eco de Cartagena”, donde se representan escenas de la Cartagena a principios de siglo XX.  
[www.ditirampos.com](http://www.ditirampos.com)

Aporta, un tipo de contenido que no se ofrecía en Cartagena hasta el momento, como son las visitas teatralizadas sobre historia y tradiciones. Tienen gran presencia en redes sociales. Su principal desventaja es que dichas actividades se realizan de forma esporádica, normalmente a merced de colaboraciones con el consorcio “Cartagena, Puerto de Culturas”.

- **CENTRO CARTAGENERO DE DRAMATIZACIÓN DE LA HISTORIA:** Se trata de un grupo de teatro que realiza representaciones en colaboración con la asociación cultural “El Teatrigo de Cartagena”. Próximamente presentarán un espectáculo sobre la Cartagena Modernista denominado “Los Hijos del Cantón”. [ccdhartagena.wix.com/teatrocartagena](http://ccdhartagena.wix.com/teatrocartagena)

Aporta junto a Ditirambo, un contenido que no se ofrecía en Cartagena, aunque en el caso de El Teatrigo se limitan a espectáculos teatrales. Tienen gran presencia en redes sociales. Su principal desventaja es precisamente que se trata de representaciones en recintos cerrados en horario nocturno y solo puntualmente realizan espectáculos callejeros, siempre en colaboración con el Ayuntamiento.

- **TBD CARTAGENA TOURS:** Esta empresa ofrece rutas en varios idiomas por la ciudad, enfocadas al turismo de cruceros y de congresos, al ser empresa colaboradora de la Oficina de Congresos de Cartagena. [www.thebestdaytours.com](http://www.thebestdaytours.com)

Aporta productos dentro nuestro sector, pero ninguno de temática modernista específica. Posee una presencia destacada en Internet, con una muy buena web, pero escasa presencia en redes sociales.

- **GUIASMUR:** Esta empresa ofrece rutas en numerosos idiomas por toda la Región de Murcia. Posee el Certificado de Compromiso de Calidad Turística. [www.guiasmur.com](http://www.guiasmur.com)

Aporta productos dentro del mismo sector, pero su promoción no es muy destacada y en el sitio web –de diseño agradable pero escaso de contenidos– no detallan los precios de sus productos. Además, no ofrecen rutas de temática modernista.

- **GUÍAS DE CARTAGENA:** Esta empresa ofrece rutas para grupos por toda la Región de Murcia. Destaca su oferta para colegios, de 3€ por niño para grupos de entre 30 y 55 alumnos, y de 5€ incluyendo la visita al Teatro Romano. [www.guiascartagena.es](http://www.guiascartagena.es)

Aporta productos dentro del mismo sector y específicos para colegios, pero su promoción no es muy destacada, ya que su web no aparece entre los primeros resultados, ni tienen presencia en redes sociales. Además, no ofrecen rutas de temática modernista.

### Análisis de la demanda

Existe un perfil muy definido para el turista cultural que visita la ciudad de Cartagena, y para ellos nos valemos de los datos estadísticos recogidos por el consorcio



“Cartagena, Puerto de Culturas”.

Durante el año 2014, las visitas a los centros turísticos de la ciudad registraron un aumento de un 7% respecto a los 2013. El número total de visitantes durante 2014 fue de 339.995 personas.

La cifra de turistas extranjeros supera a la de visitantes nacionales. En 2014, el 51% fueron extranjeros frente al 35% de otras comunidades y el 14% de la Región de Murcia. Los principales visitantes extranjeros fueron los ingleses, con un 46%; seguidos de franceses y estadounidenses, con un 10% cada uno; alemanes, el 8% y rusos, el 6%. Entre los nacionales los más numerosos fueron los madrileños, con un 31%, seguidos de valencianos con un 23%; andaluces, el 13%; catalanes, el 8%; y de castellano manchegos, el 5%.

Su edad preferente es la comprendida entre 36 y 45 años. El motivo del viaje más repetido por los encuestados era el de sol y playa, pero también cultural, que va ganando terreno año tras año.

El 75% de las visitas fueron individuales y el 25%, en grupos. Respecto a estas últimas, cabe destacar el incremento importante de las de escolares y agencias de viajes, con un buen número de empresas especializadas que crece año tras año.

Los canales de promoción por los que conocieron Cartagena son según la edad: el 40% de los mayores de 65 años a través de Agencias de Viajes, y el 30% de entre 36-45 años nos conocen por la cercanía de su lugar de residencia.

En general, cabe citar que todos los visitantes que vienen movidos por un objetivo cultural nos aconsejarán a sus conocidos como destino turístico. El medio de transporte más utilizado por los turistas es el vehículo propio, ya que muchos acuden a su segunda residencia para una estancia larga. También lo usan aquellos que vienen de ciudades cercanas, y por tanto no les compensa utilizar otro medio. La mayoría de los turistas viajaban acompañados por sus parejas, en un viaje típicamente familiar.

En cuanto los turistas, aquellos que han pernoctado, algunas diferencias son: los que lo hacen en casa propia, ésta se encuentra en La Manga, siendo su segunda residencia de veraneo. Aquellos que lo hicieron en casa de familiares o amigos, lo hacen preferentemente en la ciudad de Cartagena. En cuanto a los que se alojan en hoteles de 3 o 4 estrellas, éstos se localizan por igual en Cartagena y en La Manga, siendo su estancia de entre 2 y 3 días. Aquellos turistas que nos visitan tres días se alojan en Cartagena y los que lo hacen por cuatro días o más lo hacen en su mayoría en El Mar Menor (con paquetes turísticos para turistas de mayor edad).

En este sentido, los visitantes mayoritarios son clientes de sol y playa con sensibilidad por visitas culturales a la ciudad. Los clientes de apartamentos propios o prestados son importantes en este colectivo igualmente.

Si analizamos la duración dependiendo del establecimiento hotelero, un dato relevante son las personas que están una semana en un hotel de 4 estrellas. Matizar que hablamos de hoteles situados en la costa que, en temporada baja se ven obligados

a bajar sus tarifas para mantenerse, mientras que otros optan por cerrar hasta la nueva temporada alta. Los que permanecen ofertan sus paquetes turísticos a través de agencias de viajes tradicionales, las cuales se dirigen al público que dispone de más tiempo libre, las personas de la tercera edad.

### 3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Haremos un análisis del sector mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (ver Figura 4), por el que se analizan y clasifican los factores que afectan a nuestro sector. Esta herramienta nos permitirá conocer el grado de competencia que existe en la industria turística y nos permitirá formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Figura 4. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1982)

#### 1. Poder de negociación de los clientes

Sólo cuando los consumidores están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios que ofrece la empresa, tienen poder de negociación. Serán nuestros clientes todas aquellas personas o grupo de personas que quieran disfrutar de una actividad turística cultural en nuestra ciudad.

Su poder de negociación será pequeño, en caso de reservas individuales para actividades en grupo, pero mayor en el caso de reservas para grupos grandes, que suelen ir de la mano de organizaciones o grandes eventos. Pero al tratarse de productos altamente diferenciados y sin competidores en el sector, esta capacidad de negociación se verá reducida. A esto le añadiremos estrategias de promoción de ventas y comunicación con el cliente, que nos ayudarán a captar un mayor número de clientes y aumentar su fidelidad.

## **2. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación con los proveedores depende de las características del sector, como por ejemplo el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

El sector en el que se encuentra nuestra empresa es el turismo. Basándonos en los criterios anteriores, podríamos considerar el poder de negociación de los proveedores como bajo, ya que en este sector su número es alto y no suelen estar muy diferenciados. Sin embargo, para nuestra empresa, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es medio-alto, ya que el número de actores, animadores y guías oficiales que se dedican a estas actividades en Cartagena es reducido y sus tarifas están estandarizadas, pero como la demanda aún es baja y éstos no están organizados, tendremos cierta capacidad para negociar sus condiciones. Del mismo modo, nuestros puntos de venta son limitados y si presionamos demasiado a los vendedores podemos arriesgarnos a que estos intermediarios comiencen a trabajar para otras empresas.

La empresa sólo se encargará, en relación con los proveedores, de la contratación de personal que cuente con la titulación necesaria exigida para ofrecer nuestros servicios. Por ello, si estos fallan, la empresa falla. Por este motivo crearemos una plantilla de empleados con acuerdos que resulten ventajosos para ambas partes, para así asegurar la permanencia de sus servicios.

## **3. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La aparición de nuevos entrantes viene condicionada por la existencia o no de barreras de entrada. Dichas barreras pueden identificarse como economías de escala, curva de experiencia, requisitos de capital importantes, diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, etc.

En nuestro sector, podemos considerar que existen algunas de las citadas anteriormente. Es el caso de “Cartagena, Puerto de Culturas”, cuya marca está consolidada, es la empresa que mayor experiencia posee, tiene acceso directo a los canales de distribución con las navieras y un gran número de guías oficiales en plantilla. Pero también es cierto que nuestra empresa contará con otra serie de ventajas: menor inversión, menores costes fijos, una mayor especialización, rapidez de adaptación a los cambios frente a una empresa pública, cercanía al cliente y una estructura sencilla que facilitará su eficiencia.

Además con la aparición de Internet, la barrera de entrada de requisitos de capital es cada vez menor porque Internet permite crear una empresa con bajos costes al no necesitar una estructura física. Como consecuencia de todo ello, la amenaza de nuevos entrantes es fuerte y significativa.

#### **4. Amenaza de productos sustitutos**

El objetivo es evaluar la amenaza que supone el ingreso potencial de empresas que ofrecen productos alternativos para cubrir las mismas necesidades que cubre nuestra empresa.

En nuestro caso, esta amenaza es bastante importante, ya que por el mismo precio se pueden realizar otras actividades culturales y de ocio igual de económicas, como visitas a museos u otro tipo de productos.

La estrategia para combatir esta amenaza será nuevamente la diferenciación, ofreciendo un producto de calidad para que el cliente asuma que no se puede marchar de Cartagena sin realizar la ruta modernista. No se tratará por tanto de una estrategia de precios sino de diferenciación. Algo parecido sucede cuando un turista visita Novelda, Alcoy o Barcelona y se marcha sin ver sus edificios modernistas, siendo en el presente su principal atractivo. Además, se trabajará lo máximo posible para aumentar los canales de ventas, las promociones y la inversión en publicidad.

#### **5. Rivalidad entre los competidores del sector**

El objetivo es evaluar la rivalidad entre los competidores que ya están instalados en el sector, que en nuestro caso serán las empresas dedicadas a ofrecer servicios similares a los de nuestra empresa.

En el caso de Cartagena y la Región de Murcia, no son muchas las empresas que se dedican a este tipo de servicios, porque ya hemos visto que se trata de un mercado con gran proyección de crecimiento. Sin embargo, la escasa demanda y bajo nivel de diferenciación, implican un cierto grado de rivalidad entre empresas competidoras, aunque el margen de rentabilidad siga siendo alto. A esto hay que añadir el monopolio que en Cartagena ejerce el consorcio público “Cartagena Puerto de Culturas”, abarcando casi la totalidad de la demanda a través de los servicios que ofrecen las administraciones públicas implicadas.

Para competir contra ellas, adoptaremos una estrategia de diferenciación del producto, precios competitivos, publicidad, promociones y nuevos servicios no ofertados hasta el momento.

### **3.4 Análisis DAFO/CAME**

Con este estudio realizaremos una evaluación general de las posibilidades de nuestra empresa, de forma que nos ayude a tomar decisiones y adoptar estrategias para minimizar las debilidades, eliminar o reducir las amenazas, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Sin embargo, tal y como señalan Johnson y Scholes (2010), a la hora de examinar estas oportunidades y amenazas es necesario tener presente que no pueden ser

tomadas como absolutas. Aquello que, en primer lugar, puede parecer una oportunidad quizá deje de serlo al compararlo con los recursos de la organización, su cultura, las expectativas de los grupos de decisión, las estrategias disponibles o, simplemente, la posibilidad de poner en marcha esta estrategia.

A pesar del riesgo de la evidente simplificación, el objetivo es desarrollar una estrategia que saque partido de las oportunidades y minimice o anule las amenazas.

### **Debilidades**

Factores internos de nuestra empresa que suponen una desventaja:

- Empresa de reciente creación
- Falta de experiencia profesional en el sector
- Dificultad para obtener recursos económicos
- Economía de aprendizaje
- Baja rentabilidad inicial
- Dependencia de guías oficiales titulados

### **Amenazas**

Aspectos negativos del entorno que pueden suponer un problema para nuestra empresa:

- Debilidad de la economía
- Estacionalidad de la demanda
- Infraestructuras pendientes de finalizar
- Insuficiente oferta de alojamientos hoteleros
- Insuficiente mejora del casco histórico
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los intermediarios
- Fuerte competencia con otros puertos cercanos
- Competencia de otros destinos regionales
- Productos sustitutivos
- Aparición de nuevos competidores
- Plagio de nuestras rutas
- Cambios políticos
- Reducción del consumo y el gasto por turista
- Monopolio de Puerto de Culturas
- Prestigio de la competencia ya asentada en el sector
- Transfuguismo de nuestro personal a otras empresas del sector

### **Fortalezas**

Elementos positivos de la empresa que suponen una ventaja competitiva:

- Especialización en nuestro segmento
- Exclusividad de nuestros productos

- Disponibilidad de capital intelectual y personal cualificado
- Estructura on-line y puntos de venta físicos
- Productos que no dependen de la estacionalidad
- Experiencia en marketing virtual
- Estrategias planificadas de comunicación y publicidad
- Bajos costes de creación

### Oportunidades

Aspectos favorables del entorno exterior que pueden afectar positivamente a la empresa:

- Destino cultural y de cruceros consolidado
- Proximidad a las zonas de mayor afluencia turística
- Nuevas infraestructuras para el turismo cultural
- Óptimas condiciones climáticas para nuestros servicios
- Inexistencia de empresas que oferten nuestros productos estrella
- Empresa online, con capacidad para llegar a más clientes
- Crecimiento de redes sociales y mercado virtual
- Escasas barreras de entrada
- Gran número de proveedores
- Bajo poder de negociación de los clientes
- Bajo nivel de diferenciación del segmento
- Nuevas infraestructuras por llegar: AVE, aeropuerto y puerto home
- Crecimiento de la economía y el mercado
- Expansión del negocio a otras ciudades
- Captación de clientes de otros segmentos relacionados
- Declaración de Cartagena como Patrimonio de la Humanidad

La realización de dicho análisis DAFO junto con el análisis de las estrategias CAME, nos ayudará a determinar nuestra política de comercialización. Serán cuatro tipos de estrategia las que podrá afrontar nuestra empresa:

### Corregir. Estrategia de reorientación (DO)

Superando las debilidades que requieren de una reorientación de su estrategia, se podrán aprovechar las oportunidades del entorno:

- Promocionar nuestros productos para captar clientes fuera de temporada
- Conseguir todas las subvenciones posibles del sector
- Contratar personal con experiencia en el sector
- Realizar promociones especiales para llegar a más clientes

### **Afrontar. Estrategia de supervivencia (DA)**

Superando las debilidades, se podrá minimizar las amenazas externas:

- Establecer un margen de precios ajustados a la economía actual
- Garantizar la rentabilidad mínima del negocio
- Promoción fuerte para darse a conocer

### **Mantener. Estrategia defensiva (FA)**

Acentuando las fortalezas, se podrán minimizar las amenazas del entorno:

- Crear un producto exclusivo que nos haga imprescindibles
- Firmar contratos de exclusividad con nuestros empleados y vendedores
- Puntos de venta junto a nuestros principales competidores

### **Explotar. Estrategia ofensiva (FO)**

Potenciando las fortalezas, se podrán aprovechar las oportunidades del entorno:

- Explorar nuevas líneas de negocio
- Crear una marca de referencia en el sector
- Expansión del negocio a otras localizaciones
- Realización de campaña publicitarias potentes en redes sociales
- Promoción en nuevos centros culturales e infraestructuras

## Capítulo 4

# Plan de Marketing

---

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción (ver Figura 5). El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y desarrollar una estrategia específica de posicionamiento y comercialización de sus servicios.

### 4.1 Estrategia de Producto

Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Estas decisiones conllevan una serie de políticas que deben mantenerse a largo plazo.

La actividad de la empresa se centrará, principalmente, en la impartición de charlas monotemáticas y en rutas urbanas 'activas' de historia y arquitectura contemporánea. Además, se ofrecerá un servicio complementario de audioguías digitales para smartphones.

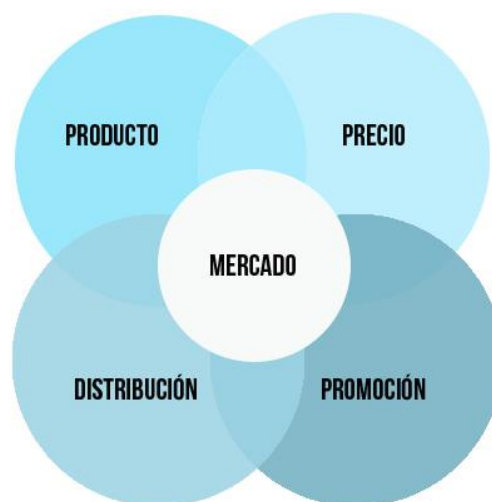
Desarrollaremos un servicio que ya existe pero completamente diferenciado del resto, aportándole valor añadido y aprovechando nuestra experiencia previa en el sector, sinergias con otras organizaciones, la innovación a través de nuevas tecnologías y el potencial de una localidad con gran proyección turística y cultural como es actualmente la ciudad de Cartagena. La ciudad se sitúa a la cabeza del turismo cultural en el sureste español y está ubicada en una región donde el principal producto turístico es casi exclusivamente sol y playa. Además, se trata de un producto muy atractivo para una comarca con una población apasionada por su historia y una gran conciencia social sobre protección del patrimonio histórico. Por tanto, el público al que estará enfocado este producto serán agencias de viajes, turoperadores, asociaciones, empresas, centros educativos, familias y turistas, ya sea en grupos o de forma individual.

La carta de productos será la siguiente:

### Visitas Guiadas

Consistirán en un recorrido donde se visitarán una serie de puntos de interés para conocer más a fondo, sin esfuerzo y de primera mano diferentes aspectos de estos

Figura 5. Las 4P del Marketing



Fuente: Kotler, 2003



lugares, aportando información artística, histórica, tradiciones y anécdotas relacionadas. Es una opción que escogen las personas que tienen interés en conocer más allá de lo que se puede ver, en la calle, el edificio o el monumento que estén visitando. Serán realizadas por Guías Oficiales de la Región de Murcia en el caso de las rutas turísticas y por actores de teatro en las visitas teatralizadas.

- **Ruta Víctor Beltrí' Corta.**  
Visita guiada de media duración recorriendo los principales edificios del arquitecto catalán en el Casco Antiguo de Cartagena.  
Duración: 2 horas. Frecuencia: Diaria. Precio: 9 euros.
- **Ruta 'Víctor Beltrí' Completa.**  
Visita guiada de larga duración recorriendo todos los edificios destacados del arquitecto catalán en el Casco Antiguo de Cartagena.  
Duración: 3 horas. Frecuencia: Diaria. Precio: 12 euros.
- **Ruta 'Víctor Beltrí' con Interiores.**  
Visita guiada de larga duración recorriendo todos los edificios destacados del arquitecto catalán en el Casco Antiguo de Cartagena. Incluye entrada a tres interiores, como son la Casa Dorda, el Palacio Aguirre o la Casa Zapata.  
Duración: 4 horas. Frecuencia: Diaria con previa reserva. Precio: 15 euros.
- **Ruta 'Víctor Beltrí' para Niños.**  
Ruta animada de corta duración enfocada al público de una edad específica, con información amena y divertida acerca del arquitecto Víctor Beltrí y los personajes que habitaron sus singulares edificios. En el caso de niños pequeños, la ruta podrá finalizar con un taller artístico. Los menores deberán venir acompañados de un tutor o un adulto.  
Duración: 2 horas. Frecuencia: Fines de Semana o entre semana para grupos previa reserva. Precio: 4 euros.
- **Ruta 'Cartagena Modernista y Art Decó' Corta.**  
Visita guiada de media duración recorriendo los principales edificios de sendos estilos en el Casco Antiguo de Cartagena. Abarcan la obra de los arquitectos Víctor Beltrí, Tomás Rico, Francisco Oliver y Mario Spottorno.  
Duración: 2 horas. Frecuencia: Diaria con previa reserva. Precio: 9 euros.
- **Ruta 'Cartagena Modernista y Art Decó' Completa.**  
Visita guiada de larga duración recorriendo todos los edificios destacados de sendos estilos en el Casco Antiguo de Cartagena. Abarcan la obra de los arquitectos Víctor Beltrí, Tomás Rico, Francisco Oliver y Mario Spottorno.  
Duración: 3 horas. Frecuencia: Diaria con previa reserva. Precio: 12 euros.
- **Ruta 'Cartagena Modernista y Art Decó' con Interiores.**  
Visita guiada de larga duración recorriendo todos los edificios destacados de sendos estilos en el Casco Antiguo de Cartagena. Abarcan la obra de los arquitectos Víctor Beltrí, Tomás Rico, Francisco Oliver y Mario Spottorno. Además, se visitarán varios de los interiores, como la Casa Dorda, la Casa

Zapata, el Palacio Aguirre o el Palacio Consistorial.

Duración: 4 horas. Frecuencia: Diaria con previa reserva. Precio: 15 euros.

- **Ruta Modernista Teatralizada ‘Los Grandes Propietarios’**

Ruta teatralizada de media duración para todos los públicos y realizada por actores profesionales de Ditirambo y El Teatrigo, que realizarán un ameno recorrido nocturno por la historia de los grandes propietarios que habitaron la Cartagena de 1900.

Duración: 2 horas. Frecuencia: Fines de Semana. Precio: 12 euros.

- **Ruta Modernista Nocturna Teatralizada ‘Historias y Leyendas de 1900’**

Ruta nocturna teatralizada de media duración para todos los públicos y realizada por actores profesionales de Ditirambo y El Teatrigo, que realizarán un ameno recorrido nocturno por la historia de los personajes que habitaron la Cartagena de 1900.

Duración: 2 horas. Frecuencia: Fines de Semana. Precio: 12 euros.

## Audioguías para smartphones

Será la versión digital de las rutas a pie y ofrecerá la posibilidad de realizar la visita sin limitaciones temporales, dónde y cuándo se quiera, y sin necesidad de hacer colas o pagar una fianza por el uso del terminal.

Además, presenta varios valores añadidos respecto a las audioguías tradicionales, como es la posibilidad de reunir en una misma aplicación elementos imprescindibles en una visita, pero muy incómodos de llevar por separado: mapas, rutas, imágenes, vídeos, información extra, etc. La propiedad de las mismas (al estar en el teléfono móvil se puede escuchar tantas veces como se quiera sin estar sujeto al alquiler), localización por GPS, contenido multimedia, acceso a Internet para consultar información adicional y actualización constante. Podrá ser descargada desde App Store y Google Play.

Las principales diferencias con las audioguías que ofrece **Puerto de Culturas**<sup>66</sup> serán su bajo coste, calidad y la confianza que ofrece un producto innovador, más versátil, con mejores características y una especialización en sus contenidos con la que no cuenta nuestro único competidor.

Asimismo, no tenemos constancia de que haya derechos de propiedad intelectual sobre este tipo de productos en la Oficina Española de Patentes y Marcas, luego procederemos al registro de la idea en este organismo.

Figura 6. Carátula Audioguía

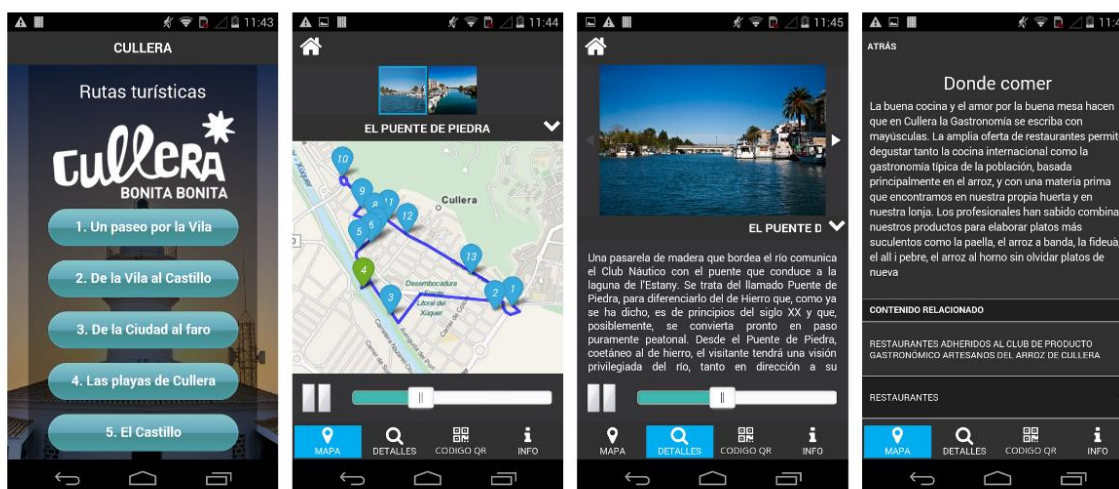


Fuente: Elaboración propia

<sup>66</sup> Cartagena Puerto de Culturas: [Rutas PDA](#)

- **Audioguía Víctor Beltrí' Corta.**  
Audioguía de corta duración con información de los principales edificios del arquitecto catalán en el Casco Antiguo de Cartagena.  
Duración estimada: 1 hora. Precio: 4 euros.
- **Audioguía 'Víctor Beltrí' Completa.**  
Audioguía de larga duración con información de todos los edificios destacados del arquitecto catalán en el Casco Antiguo de Cartagena.  
Duración estimada: 2 horas. Precio: 6 euros.
- **Audioguía 'Víctor Beltrí' para niños.**  
Audioguía de corta duración enfocada al público infantil, con información amena y divertida del arquitecto Víctor Beltrí y los personajes que habitaron sus singulares edificios.  
Duración estimada: 1 hora. Precio: 3 euros.
- **Audioguía 'Cartagena Modernista y Art Decó' Corta.**  
Audioguía de media duración con información de los principales edificios de sendos estilos en el Casco Antiguo de Cartagena. Abarcan la obra de los arquitectos Víctor Beltrí, Tomás Rico, Francisco Oliver y Mario Spottorno.  
Duración estimada: 1 hora. Precio: 4 euros.
- **Audioguía 'Cartagena Modernista y Art Decó' Completa.**  
Audioguía de larga duración con información de todos los edificios destacados de este estilo en el Casco Antiguo de Cartagena, abarcando la obra de Víctor Beltrí, Tomás Rico, Francisco Oliver y Mario Spottorno.  
Duración estimada: 2 horas. Precio: 6 euros.

Figura 6. Aplicación turística para el Ayuntamiento de Cullera



Fuente: Digital Value

Como referente cercano de lo que pretendemos desarrollar con esta aplicación lo

tenemos en las audioguías de la empresa valenciana Digital Value (ver Imagen 3). En nuestra opinión es la empresa que actualmente produce las mejores aplicaciones de dicho segmento a nivel nacional.

El desarrollo de este producto tecnológico se llevará a cabo en el Cloud Incubator HUB, la incubadora tecnológica de la UPCT situada en el Parque Tecnológico de Fuente Álamo. Este centro ofrece espacios colaborativos de trabajo, equipos informáticos, formación, difusión y financiación (hasta 6.000€ por startup) a emprendedores noveles durante un periodo máximo de 6 meses.<sup>67</sup>

### Elección de nuestra marca

Nuestra empresa se denominará “Cartagena Modernista”, que será la marca de referencia en el sector y con la que se venderán todos nuestros productos. Hemos elegido este nombre porque representa perfectamente el tipo de servicios que vamos a ofrecer, es sencillo de recordar y actualmente no existe ninguna empresa, marca ni dominio web con esta denominación. Además, al no mencionar directamente ninguno de nuestros productos principales deja cierto margen de maniobra de cara a futuras expansiones hacia otras líneas de negocio.

Su imagotipo estará formado por el logotipo “Cartagena Modernista” en fuente Candara, acompañado del icono geométrico de una rosa, omnipresente en las artes aplicadas del modernismo (ver Figura 7). Concretamente, se trata de una rosa tal y como se solía representar en las vidrieras policromadas de este estilo, como la que existía en la escalera de la Casa Llagostera de la calle Mayor, de cual conservamos varias fotografías que nos han servido para el diseño del mismo.

Figura 7. Imagotipo de Cartagena Modernista



Fuente: Elaboración propia

El imagotipo ha sido elaborado con recursos propios, fruto de nuestra experiencia previa en el sector, al igual que ocurrirá con la página web y la campaña de promoción on-line que se lanzará cuando el proyecto comience a rodar. De la guía de imagen corporativa de nuestra empresa se encargará “LogOh! Diseño & Creatividad”<sup>68</sup>, empresa con la que ya hemos trabajado en ocasiones anteriores y con la que hemos tenido buenas experiencias.

Aunque no se contempla inicialmente, en caso de registrar nuestra marca y

<sup>67</sup> Cloud Incubator: [cincubator.com/servicios](http://cincubator.com/servicios)

<sup>68</sup> LogOh! Diseño & Creatividad: [logoh.es](http://logoh.es)

logotipo, este procedimiento se realizará a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas<sup>69</sup>, organismo responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial.

## 4.2 Estrategia de Precio

El precio es un factor muy importante, ya que es la única variable del marketing mix que genera ingresos a la empresa y por tanto es la vía de consolidación o supervivencia de la misma. Por tanto, el precio no lo podemos entender como una herramienta estática e inherente al producto sino que es una herramienta que debe ser gestionada continuamente de una forma adecuada.

La fijación del precio es un mecanismo muy complejo y estará sujeto a negociación. Se elegirá en función de los tres métodos existentes: costes, competencia y demanda.

En primer lugar tendremos que ajustarlo para cubrir **costes**, fundamentalmente los gastos de personal, que serán proporcionales a la duración de cada servicio. Según nuestros estudios, los honorarios de guías oficiales, animadores y actores de teatro oscilan entre 10-20€ la hora. 10€/h si los servicios son continuos y 20€/h si son esporádicos. 15€/h en promedio. Dividiendo la jornada en 8 horas, 5 por la mañana (9:00-14:00) y 3 por la tarde (16:00-19:00), se podrían hacer tres grupos por día, de 2,5h-3h cada uno. Luego el coste de personal por grupo sería de  $2,5 \text{ h} * 15 \text{ €/h} = 37,5\text{€}$ .

A este coste habrá que añadirle el margen del vendedor –en el caso de los puntos de venta físicos–, pendiente todavía de negociar. También habrá que sumar la parte proporcional de la cuota mensual de autónomo, que en nuestro caso sería de 50€ (1,6€/día) mensuales durante los 6 primeros meses, 134€ (4,5€/día) del mes 7 al 12 y 186,25€ (6,2€/día) del mes 13 al 18. Todo esto acogiéndonos a la nueva tarifa plana para autónomos, ya que cumplimos los requisitos exigidos. A partir del mes 18 pagaríamos la cuota general para la base mínima de cotización, que ascendería a 267€ (9€/día). También consideraremos los costes proporcionales de IVA e IRPF.

El precio de la web, el dominio y posicionamiento sería de 9,95€ al mes (0,33€/día) con 1&1.es. Mientras que el coste publicitario en redes sociales dependerá de dos factores, si optamos por promoción gratuita a través de nuestros perfiles activos o por una campaña pagada.

Por tanto, considerando el **escenario más pesimista**, de al menos un grupo de 5 personas al día, incluyendo el margen del vendedor, cuota general de autónomo, honorarios, gastos de comunicación e impuestos, el precio mínimo para cubrir costes sería de **9,40€/persona** (11,30€ en venta física, estimando una comisión del 20%).

En segundo lugar marcaremos como referencia los precios de la **competencia** que, como ya hemos visto, son muy heterogéneos. Para visitas de 3h de duración, los más competitivos oscilan entre los 5€/persona de Guías Turísticas Cartagena y los 9€/10€ de Déjate Guár y Murcia Guides. Como nuestro producto lleva un plus de exclusividad, consideramos que **9€ sería un precio muy competitivo**. La cifra impar ayuda a

<sup>69</sup> Oficina Española de Patentes y Marcas: [www.oepm.es](http://www.oepm.es)

disminuir la percepción psicológica del consumidor sobre el valor real del producto.

Y por último consideraremos, con nuestra curva de experiencia, el precio máximo que el **cliente** está dispuesto a pagar por nuestros servicios. Cabe recordar que nuestra estrategia de venta no será mediante reducción de precios sino por diferenciación de producto y promoción. Una estrategia común del segmento es incluir la entrada del Teatro Romano en el precio, como hace Déjate Guiar, pasando de 9€ a 15€ por persona y ruta. En nuestro caso también debemos aprovechar dicha estrategia, pero con más razón. El acceso a los edificios modernistas todavía es gratuito, por lo que sería una gran ventaja frente a nuestros competidores ofertar este servicio.

En el caso de las audioguías, sí que optaremos por rebajar el precio frente a nuestro único competidor, Puerto de Culturas, para acaparar todo el mercado. Aprovechando la ventaja competitiva de no tener que adquirir material informático, sino que se descargarán en el propio smartphone, fijaremos su precio en 6€ para las audioguías estándar y 4€ para las reducidas e infantiles. Se tratará del producto más rentable, ya que el único coste fijo será la comisión que se queda Apple y Google por cada venta, del 30%<sup>7071</sup>. No existirán costes de producción, porque el desarrollo de la aplicación será financiado por la incubadora de la UPCT.

Tabla 2. Oferta de Servicios de Cartagena Modernista

CARTAGENA MODERNISTA / OFERTA DE SERVICIOS				
	PRODUCTOS	DURACIÓN	TARIFA WEB	FISICA
	RUTA Víctor Beltrí Corta	2h	9 €	11 €
	RUTA Víctor Beltrí Completa	3h	12 €	14 €
	RUTA Víctor Beltrí con Interiores	4h	15 €	18 €
	RUTA Víctor Beltrí para Niños	2h	4 €	5 €
	RUTA Cartagena Modernista y Art Decó Corta	2h	9 €	11 €
	RUTA Cartagena Modernista y Art Decó Completa	3h	12 €	14 €
	RUTA Cartagena Modernista y Art Decó con Interiores	4h	15 €	18 €
	RUTA Modernista Teatralizada 'Los Grandes Propietarios'	2h	9 €	11 €
	RUTA Modernista Nocturna Teatralizada 'Leyendas de 1900'	2h	9 €	11 €
	AUDIOGUIA Víctor Beltrí Corta	1h	4 €	5 €
	AUDIOGUIA Víctor Beltrí Completa	2h	6 €	7 €
	AUDIOGUIA Víctor Beltrí para Niños	1h	4 €	5 €
	AUDIOGUIA Cartagena Modernista y Art Decó Corta	1h	4 €	5 €
	AUDIOGUIA Cartagena Modernista y Art Decó Completa	2h	6 €	7 €

Fuente: Elaboración propia

<sup>70</sup> Cinco Días: [Cómo publicar tu App en Google Play](#)

<sup>71</sup> Expansión: [La App Store de Apple, una máquina de hacer dinero](#)

## **4.3 Estrategia de Promoción**

La finalidad de la promoción del producto es convencer y estimular al consumidor para que lo compre. En este apartado analizaremos los esfuerzos que la empresa va a realizar para dar a conocer sus servicios y aumentar sus ventas. Debemos poner especial atención a esta fase, ya que es fundamental para que el producto sea identificable en el mercado y sea capaz de generar una demanda suficiente.

### Promoción de ventas

Las acciones que llevaremos a cabo para atraer clientes y empezar a darnos a conocer en el mercado serán, en primer lugar, ofrecer distintos tipos de descuento en la etapa de apertura y comienzo de la empresa. Consistirán en:

- Descuento del 10% de los productos si se contratan por internet
- Descuento del 20% si viene recomendado por un amigo
- Acompañante gratis para nuevos clientes que den “me gusta” en nuestra página de Facebook
- Sorteos de productos de merchandising con la imagen de la empresa

Transcurrido un tiempo, dichos descuentos y promociones -no acumulables-, se mantendrán, cambiarán o eliminarán en función del éxito que obtenido.

De forma paralela, se creará una tarjeta de fidelización con descuentos a nuestros clientes. Esta tarjeta está enfocada a aquellos clientes que ya nos conocen por proximidad a los que les gustaría repetir la experiencia acompañados por otros amigos o familiares. Para estos clientes habrá descuentos y promociones especiales, tal y como hace Puerto de Culturas con sus carnets de Club Amigo y Club Familia, con visitas gratuitas durante todo el año a cambio de una cuota anual. Sin el carnet, esa posibilidad se reduce a tres días puntuales: Viernes de Dolores, Día Internacional de los Museos y Viernes de Cartagineses y Romanos. El resto del año no hay descuentos para cartageneros u otros habitantes de la región, luego debemos aprovechar esta oportunidad y convertirla en otra ventaja competitiva.

### Merchandising

Este tipo de acciones se desarrollarán nuevamente en colaboración con la empresa Logoh!, encargada de la gestión de nuestra imagen corporativa. Se cuidarán especialmente nuestros puntos de venta en tiendas, para que resulten llamativos y atractivos a la compra. Esto se conseguirá dando una correcta ubicación y señalización del producto. En ocasiones especiales se pueden desarrollar acciones de animación en el punto de venta, con motivo de acontecimientos importantes.

Además, se confeccionarán artículos promocionales en forma de reclamos publicitarios, como ropa o material de oficina con la imagen de la empresa.

## Publicidad

Mediante la publicidad daremos a conocer el producto informando a los consumidores sobre nuestros servicios, tratando de persuadirles para que los contraten.

Como vimos en capítulos anteriores, nuestro público objetivo será muy extenso: hombres y mujeres de todas las edades, con inquietudes culturales o por la historia de su comunidad, y turistas que visitan Cartagena a través de su puerto o desde otros puntos de la Región.

Emplearemos los medios más actuales y efectivos para llegar a este público objetivo, como es la creación de nuestro sitio web, promoción en buscadores (Google), redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter y Periscope), sitios turísticos (Tripadvisor, Minube, TouristEye, Tripwolf, etc) y directorios web del sector. Todos ellos serán gratuitos, salvo el posicionamiento web en Google que vendrá incluido en la tarifa de alojamiento web de 1&1. En este apartado se cuenta con una contrastada experiencia en gestión de publicidad online, por lo que éste será uno de nuestros puntos fuertes a nivel de promoción.

La página web será [www.cartagenamodernista.es](http://www.cartagenamodernista.es), tendrá una versión para móvil y en ella se publicitarán nuestros servicios y el precio de los mismos, incluyendo datos de contacto y localización, así como un apartado con opiniones de nuestros clientes. Inicialmente estará disponible en español e inglés, y será una página atractiva e intuitiva para que el consumidor pueda acceder a nuestros servicios fácilmente y contratarlos a través de la misma. Será diseñada por gerencia, aprovechando su experiencia previa en el sector.

La aplicación móvil de audioguías también ofrecerá información publicitaria sobre nuestra empresa y servicios.

En cuanto a las redes sociales, las usaremos para informar de nuestras actividades, ayudando a construir la imagen online de la empresa. Podremos publicar eventos e invitar a nuestros seguidores, noticias, futuros eventos, imágenes y videos de eventos ya organizados como desfiles y recibir feedback en forma de comentarios. Otra interesante posibilidad que se nos abre es la de anunciarnos en estas redes para destacar nuestros productos y publicaciones, permitiéndonos llegar al público que más nos interese.

Facebook permite la segmentación en función de situación geográfica, edad, sexo, palabras clave, formación académica, lugar de trabajo o idiomas, siendo muy útil para promocionarnos. Además esta herramienta nos permite mantenernos informados sobre el rendimiento de la publicidad con datos en tiempo real, averiguar que usuarios hacen clic en nuestro anuncio y hacer cambios para maximizar los resultados.

Únicamente recurriremos a medios publicitarios tradicionales como la difusión de trípticos informativos en nuestros puntos de venta, comercios y negocios de hostelería.

También se contemplará la posibilidad de anunciarnos en revistas especializadas



del sector cultural, de ocio y turístico, o la realización de publrreportajes en medios de comunicación, como prensa (La Verdad y La Opinión), radio (Cadena Ser, Onda Cero, Cope y Onda Regional) y televisión (TeleCartagena y 7RM), intentando en la medida de lo posible que éstos sean gratuitos.

### Patrocinio

Del mismo modo, aprovecharemos todas aquellas sinergias que sean posibles con empresas, organizaciones y eventos de nuestro sector, uniendo a ellas nuestra marca, bien de forma gratuita, aportando nuestro capital humano, o con una cantidad económica.

Un buen ejemplo de ello es La Noche de los Museos, donde todas las asociaciones y empresas colaboradoras ven aparecer su logotipo año tras año en los carteles y programas del evento.

## **4.4 Estrategia de Distribución**

En esta variable analizaremos los canales que atraviesa nuestro producto desde que se crea hasta que lo recibe el consumidor. Desde los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

Los canales de distribución seleccionados para llegar al público objetivo han sido la venta tradicional, con punto físico, y la venta on-line, con la creación de una web y diferentes páginas en redes sociales, que también harán las veces de portal de venta.

Para la venta tradicional, ya se comentó en el segundo capítulo que se ha logrado un acuerdo con la tienda Sajor para la localización de un punto de venta físico y un punto de encuentro para la salida de nuestras rutas. Sus empleados se encargarán de la venta física y distribución de las rutas y audioguías. Este local está bien equipado y posee los equipos necesarios para la venta de los productos, además de ofrecer información sobre la empresa en papel y de forma verbal. También contaremos con otro punto de información cercano en la propia Oficina de Turismo.

En el caso de la venta on-line, se desarrollará la web citada anteriormente, donde se podrán reservar y comprar nuestras rutas y audioguías, que se recogerán en el punto de venta físico.

Únicamente quedaría por definir los horarios de partida de las visitas, que como ya se mencionó anteriormente, se dividirán en dos segmentos de tres horas y dos horas por las mañanas y tres horas por las tarde. A falta del horario definitiva, podríamos decir que las rutas largas partirán a las 9h y las cortas a las 12h y 16h.

## Capítulo 5

# Plan de Recursos Humanos

El objetivo del plan de Recursos Humanos en este tipo de empresa es contratar y mantener al personal con la máxima cualificación y formación posibles para el desempeño de sus funciones actuales y futuras. Deberemos reforzar nuestro propio capital humano, nuestros conocimientos y capacidades y buscar personas cualificadas para su incorporación a la empresa.

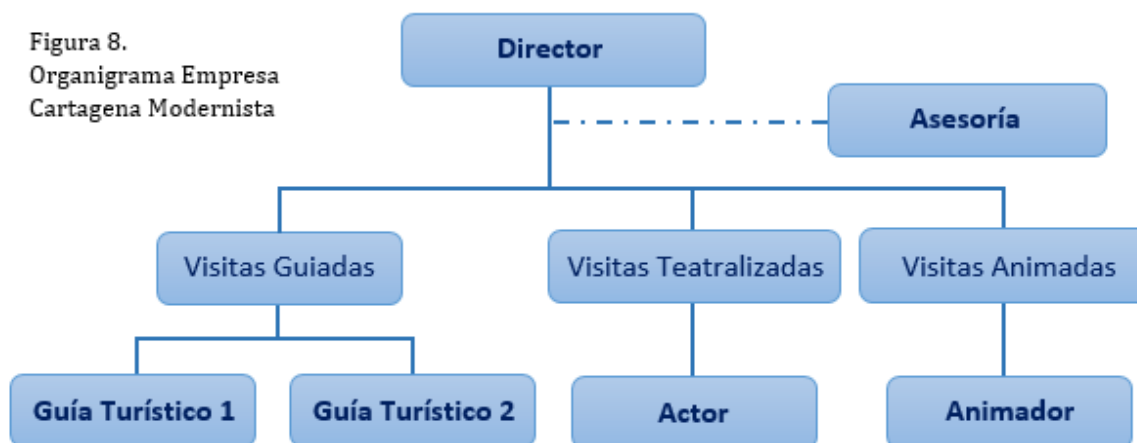
Con este objetivo determinaremos, para cada área, los diferentes puestos de trabajo, el número de trabajadores, sus funciones, los conocimientos requeridos para dicha actividad, su retribución y demás información relacionada con cada uno.

Durante los inicios de la empresa y hasta que no haya un volumen de ventas amplio, no se harán contrataciones a tiempo completo, sino por horas. Durante el primer año se va a tener en plantilla al director y a dos guías a media jornada, además de un número indeterminado de actores y animadores contratados por horas en función de la demanda. Al segundo año y sucesivos, se contratarán más guías en función de las necesidades de la empresa.

Estableceremos contactos con empresas de trabajo temporal por si tuviéramos que cubrir cualquier necesidad eventual. Si el crecimiento de la empresa fuera mayor del esperado, se debería estudiar la posibilidad de contratar un administrativo que hiciera además funciones de comunicación.

## 5.1 Organización Funcional

La organización funcional de la empresa nos permitirá agrupar los distintos grupos de trabajo por funciones y actividades a desarrollar. Establecemos el siguiente organigrama empresarial jerárquico de nuestra empresa:



Fuente: Elaboración Propia

En el primer nivel encontramos la gestión empresarial, de la que se ocupará el director de la empresa (ver Tabla 3), encargado de todo lo relacionado con la dirección y gestión del funcionamiento global de la empresa.

En el segundo nivel encontramos a los asesores, encargados de los aspectos legales, laborales, fiscales y contables de la empresa.

En el tercer y último nivel estarían los guías turísticos (ver Tabla 4), animadores (ver Tabla 5) y actores (ver Tabla 6), trabajadores encargados de prestar el servicio a nuestros clientes.

Es importante que conceptualmente quede definido el organigrama del personal para evitar solapamientos en las de responsabilidades, definir la cadena de flujo de la información y la toma de decisiones. Para comenzar el funcionamiento de la empresa, el gerente (que actuará por cuenta propia), tendrá que asumir otros puestos de trabajo para ahorrar costes hasta que se genere un volumen de negocio para el que necesite la contratación de más personal.

De entrada, en plantilla no se tendrá a ningún trabajador con contrato indefinido hasta que la demanda indique lo contrario. Como se ha mencionado anteriormente, se harán contratos a media jornada para los guías y temporales por horas para el resto de trabajadores, en función de la demanda y las necesidades a satisfacer.

## 5.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Para un correcto análisis y descripción de puestos de trabajo se deben estudiar las funciones de cada puesto, las actividades y tareas, las responsabilidades y obligaciones, para determinar el candidato idóneo para el puesto, bien sea de entre los existentes en la propia empresa o buscándolo en el mercado de trabajo.

En nuestro caso, al ser empresarios autónomos, el director (que actuará por cuenta propia) tendrá que asumir otros puestos de trabajo para ahorrar costes hasta que se genere un volumen de negocio que permita la contratación de más personal.

En las siguientes tablas se detallan las características más importantes de los puestos de trabajo más específicos de la empresa:

Tabla 3. Análisis del puesto de Director

DIRECTOR
<b>Funciones y tareas propias del puesto</b>
Responsable de gestión integral de la empresa
Gestionar y contratar al personal
Elaborar presupuestos
Control de la gestión de cobros y pagos
Supervisar el buen funcionamiento de la empresa
Marcar objetivos con controles periódicos
Relaciones públicas

Relaciones institucionales	
<b>Funciones y tareas asumidas de otros puestos</b>	
Gestión comercial Promoción del producto Captación y fidelización de clientes Relación con empresas asociadas Análisis de la competencia Análisis continuo de la oferta y la demanda Búsqueda de nuevos nichos de mercado Actualización página web Promoción en redes sociales Actualización de software Control y gestión de archivos Correo y teléfono	
<b>Departamento</b>	Dirección
<b>Categoría</b>	Director Gerente
<b>Dependencia directa</b>	Propiedad
<b>Salario Bruto Anual</b>	Según el residuo anual
<b>Personal a su cargo</b>	Todo el personal de la empresa
<b>Formación requerida</b>	Licenciado/Diplomado/Grado
<b>Formación específica</b>	Conocimientos sobre turismo e idiomas
<b>Experiencia</b>	Gestión empresarial
<b>Aptitudes</b>	Buena gestión comercial

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Análisis del puesto de Guía Turístico

GUÍA TURÍSTICO	
<b>Funciones y tareas propias del puesto</b>	
Conducción de la visita turística Conocimiento teórico y empírico del entorno Traducción en varios idiomas Entretenimiento y complicidad con el cliente Asistencia al turista Conocimiento de los productos y servicios de la empresa Recoger estadísticas y opinión de los visitantes	
<b>Departamento</b>	Comercial
<b>Categoría</b>	Guía
<b>Dependencia directa</b>	Director
<b>Salario Bruto Anual</b>	7.000-10.000€
<b>Personal a su cargo</b>	
<b>Formación requerida</b>	Diplomado/Grado/Técnico Superior en Turismo Guía Oficial de la Región de Murcia
<b>Formación específica</b>	Idiomas Cultura general sobre el entorno
<b>Experiencia</b>	Guía turístico
<b>Aptitudes</b>	Atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Análisis del puesto de Actor

<b>ACTOR</b>	
<b>Funciones y tareas propias del puesto</b>	
Interpretación de la ruta teatral asignada Conducción de la ruta Conocimiento teórico y empírico del entorno Conocimiento de los productos y servicios de la empresa Recoger estadísticas y opinión de los visitantes	
<b>Departamento</b>	Comercial
<b>Categoría</b>	Actor
<b>Dependencia directa</b>	Director
<b>Salario Bruto Anual</b>	5.000-6.500€
<b>Personal a su cargo</b>	
<b>Formación requerida</b>	Título superior de Arte Dramático Grado en Artes Escénicas
<b>Formación específica</b>	Idiomas Cultura general sobre el entorno
<b>Experiencia</b>	Actor teatral
<b>Aptitudes</b>	Atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Análisis del puesto de Animador

<b>ANIMADOR</b>	
<b>Funciones y tareas propias del puesto</b>	
Organización de actividades con los grupos asignados Gestión de los talleres Atención y cuidado de los niños a su cargo Conocimiento teórico y empírico del entorno Conocimiento de los productos y servicios de la empresa Recoger estadísticas y opinión de los visitantes	
<b>Departamento</b>	Comercial
<b>Categoría</b>	Animador
<b>Dependencia directa</b>	Director
<b>Salario Bruto Anual</b>	5.000-6.500€
<b>Personal a su cargo</b>	
<b>Formación requerida</b>	Diplomatura en Educación Social. Diplomatura en Trabajo Social Formación profesional
<b>Formación específica</b>	Idiomas Cultura general sobre el entorno
<b>Experiencia</b>	Animador
<b>Aptitudes</b>	Atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia

### **5.3 Selección de personal**

Para encontrar las personas idóneas para nuestra empresa debemos crear un proceso de selección y contratación. A pesar de que la empresa es de nueva creación y no existe personal previo en la empresa, seremos nosotros mismos los que llevemos a cabo este proceso.

En primer lugar, tendremos que analizar cada puesto con el fin de definir la capacitación profesional y los conocimientos técnicos que el trabajador necesita para desempeñarlo. Una vez asignado un perfil específico para cada puesto llevaremos a cabo el proceso de reclutamiento. Lo realizaremos a través de anuncios de empleo en internet, prensa, bolsas de trabajo y agencias de colocación.

Finalizado este proceso, comenzará el proceso de selección cuya política se fijará teniendo en cuenta los factores académicos y los laborales. Este proceso está constituido por dos fases. La primera fase es la de preselección de candidatos donde una vez recibidos todos los currículums vitae y las solicitudes de los candidatos, se seleccionarán aquellos que mejor encajen con el perfil que se busca para cada puesto, los que consideramos más adecuados. La segunda fase es la selección de los preseleccionados en la fase anterior donde, mediante una entrevista personal, se contrastará la información que consta en el currículum y se realizarán diversas preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y con las aptitudes del candidato, cuyo fin es averiguar si es la persona que estábamos buscando. También se tendrán en cuenta cualidades como experiencia laboral, conocimientos de idiomas, características personales, etc.

Para concluir, se evaluará la información obtenida de cada candidato y se valorará su actitud y su presencia en la entrevista personal. A continuación, decidiremos quienes serán los elegidos para trabajar con nosotros.

El proceso de contratación será sencillo ya que cada candidato seleccionado pasará a ser un empleado contratado, aunque dispondrá de un período de prueba en el que debe demostrar que es la persona adecuada al puesto. En caso de que realice de forma satisfactoria su trabajo, pasará a formar parte de nuestra plantilla.

Debemos mantener el factor humano contento, con ganas de trabajar y mejorar para que la empresa evolucione. Por este motivo, aquellos trabajadores que durante un período de tiempo demuestren una evolución positiva en su puesto mediante el correcto cumplimiento de sus obligaciones y contribuyan al crecimiento de la empresa, serán recompensados. Dicha recompensa puede venir dada a través de una prima salarial o nuevas responsabilidades dentro de la empresa. De esta forma se conseguirán trabajadores motivados y fieles.

Por otra parte, para establecer los sueldos y salarios del personal hemos apostado por un ajuste de los mismos de forma que no elevasen los costes de la empresa y conseguir así tener mayor margen de maniobra. Este ajuste se verá detalladamente más adelante, en el epígrafe gastos laborales del plan económico financiero.

## *Capítulo 6*

# *Plan Económico y Financiero*

---

Se han elaborado unas previsiones económicas y financieras a medio y largo plazo, es decir, en un horizonte de cinco años. Hemos establecido este período para analizar la evolución de la empresa desde su nacimiento e inicio, hasta un momento en el que consideramos que puede estar en pleno funcionamiento.

Este plan se ha realizado conforme a las previsiones más pesimistas, por lo tanto podría considerarse como un plan económico de mínimos, mediante el cual la empresa deberá ser viable, mantenerse y tener unas perspectivas de crecimiento a futuro.

Para comprobar la viabilidad del negocio se realizará simulación económica futura de la empresa con el fin de evaluar si es conveniente o no llevar a cabo las inversiones previstas. Para ello recogeremos todos los puntos desarrollados en este proyecto en términos económicos. La empresa será viable si genera beneficios realizando correctamente todos los pagos de la empresa.

De esta forma se consigue disminuir el grado de incertidumbre y dirigir con mayor precisión la empresa al controlar y corregir las tendencias. En definitiva, el plan de viabilidad predice la evolución económica de la empresa.

A continuación mencionamos los presupuestos de los que se compone dicho plan:

Hojas de entrada de datos

- Presupuesto de inversión
- Presupuesto de financiación
- Previsión de ingresos
- Presupuesto de gastos

Hojas de resultado:

- Cuenta de resultados previsional
- Balance de situación previsional
- Presupuesto de tesorería
- Ratios financieros

Una vez realizados todos estos presupuestos, se deberán cumplir las siguientes circunstancias o afirmaciones:

1. El presupuesto de financiación debe cubrir el de inversiones
2. La cuenta provisional de resultados debe ser positiva y también suficiente
3. El plan financiero tendrá que mostrar liquidez positiva todos los años

## 6.1 Presupuesto de inversión

En este apartado determinaremos el volumen de recursos económicos necesarios para poner en marcha el proyecto y para que la empresa pueda desarrollar su actividad.

El presupuesto de inversión de nuestra empresa no será elevado, ya que se trata de la creación de un pequeño negocio que pretende minimizar los gastos en infraestructuras para tener un mayor margen de maniobra.

La inversión inicial será de 645€ y cada anualidad según se muestra en las tablas a continuación (ver Tabla 7a):

- **Material de oficina:** Utensilios necesarios para el trabajo diario, como bolígrafos, lapiceros, papelería, cartuchos de tinta, etc. Total: 375€ de inversión inicial y 125€ por anualidad.
- **Programas informáticos:** Licencias de Windows 10 Pro (78,61€ indefinida), Office 2013 Professional (66,55€ indefinida) y Eset Nod32 Antivirus (14,92€/año). Total: 145€ de inversión inicial y 15€ por anualidad.
- **Mobiliario de oficina:** De momento sólo necesitamos una silla de oficina, por valor de 125€, ya inicialmente que trabajaremos desde casa.
- **Otras inversiones financieras:** Al final de este análisis económico y financiero descubrimos un exceso progresivo de liquidez a partir del segundo año. Para no perder rentabilidad decidimos invertir el excedente de tesorería en productos financieros, repartidos de la siguiente manera: 6.000€ el cuarto año y 8.000€ el quinto año. Esta inversión se mantendrá en años sucesivos, hasta que se estime oportuno destinarlo a otras inversiones materiales o intangibles.

Tabla 7a. Presupuesto de Inversión

INVERSIONES DEL INMOVILIZADO						
CONCEPTO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MATERIAL</b>						
Material oficina	375€	125€	125€	125€	125€	125€
Mobiliario oficina	125€	0€	0€	0€	0€	0€
<b>INTANGIBLE</b>						
Aplicaciones informáticas	145€	15€	15€	15€	15€	15€
<b>FINANCIERO</b>						
Otras invers. financieras					6.000€	8.000€
<b>TOTAL</b>	<b>645€</b>	<b>140€</b>	<b>140€</b>	<b>140€</b>	<b>6.140€</b>	<b>8.140€</b>
<b>IVA SOPORTADO</b>	<b>135€</b>	<b>29€</b>	<b>29€</b>	<b>29€</b>	<b>29€</b>	<b>29€</b>



Fuente: Elaboración propia  
Tabla 7b. Presupuesto de Inversión

AMORTIZACIÓN ANUAL						
CONCEPTO	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Material oficina	1	163€	200€	200€	200€	200€
Mobiliario oficina	10	13€	13€	13€	13€	13€
Aplicaciones informáticas	1	63€	44€	44€	44€	44€
<b>TOTAL</b>		<b>239 €</b>	<b>257 €</b>	<b>257 €</b>	<b>257 €</b>	<b>257 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como hemos visto en los datos anteriores, a pesar de que constará de un desembolso inicial de capital relativamente bajo en comparación con otras empresas, será más que suficiente para poner en funcionamiento el negocio de forma profesional. Es decir, debido al modelo de empresa que queremos llevar a cabo, dicho presupuesto es el adecuado para su constitución.

## 6.2 Presupuesto de financiación

En este punto determinaremos los fondos de que se obtienen los recursos para financiar el presupuesto de inversiones.

El capital de la empresa está constituido por 2.000 euros de fondos propios aportados al inicio. No está previsto contraer ninguna deuda en forma de préstamo bancario, al menos durante los primeros años de andadura, hasta que analicemos el comportamiento real de la empresa (ver Tabla 8).

Tabla 8. Presupuesto de Financiación

FINANCIACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Capital	2.000€	0€	0€	0€	0€
<b>TOTAL</b>	<b>2.000€</b>	<b>0€</b>	<b>0€</b>	<b>0€</b>	<b>0€</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3 Previsión de ingresos

Realizaremos una estimación de ventas de nuestros productos para los próximos 5 años. Determinaremos así los ingresos totales estimados para cada año (ver Tabla 9).

Para simplificar el cálculo hemos reducido la oferta a los productos más vendidos, como son las Rutas Guiadas de 9€, 12€ y 15€ y las Audioguías de 4€ y 6€. Además, hemos estimado que el número de clientes aumentará un 10% anual.

Tabla 9. Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS						
PRODUCTO	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RUTAS 9€	Unidades	3.900	4.290	4.719	5.191	5.710
	Precio	7,44€	7,44€	7,44€	7,44€	7,44€
	+IVA 21%	9,00€	9,00€	9,00€	9,00€	9,00€
TOTAL		29.016€	31.918€	35.109€	38.620€	42.482€
RUTAS 12€	Unidades	1.560	1.716	1.888	2.076	2.284
	Precio	9,92€	9,92€	9,92€	9,92€	9,92€
	+IVA 21%	12,00€	12,00€	12,00€	12,00€	12,00€
TOTAL		15.475€	17.023€	18.725€	20.597€	22.657€
RUTAS 15€	Unidades	1.040	1.144	1.258	1.384	1.523
	Precio	12,40€	12,40€	12,40€	12,40€	12,40€
	+IVA 21%	15,00€	15,00€	15,00€	15,00€	15,00€
TOTAL		12.896€	14.186€	15.604€	17.165€	18.881€
AUDIOGUÍAS 4€	Unidades	156	172	189	208	228
	Precio	3,31€	3,31€	3,31€	3,31€	3,31€
	+IVA 21%	4,00€	4,00€	4,00€	4,00€	4,00€
TOTAL		516€	568€	625€	687€	756€
AUDIOGUÍAS 6€	Unidades	520	572	629	692	761
	Precio	4,96€	4,96€	4,96€	4,96€	4,96€
	+IVA 21%	6,00€	6,00€	6,00€	6,00€	6,00€
TOTAL		2.579€	2.837€	3.121€	3.433€	3.776€
TOTAL VENTAS		60.483€	66.531€	73.184€	80.502€	88.553€
TOTAL VENTAS CON IVA		73.184€	80.502€	88.553€	97.408€	107.149€

Fuente: Elaboración propia

La previsión más pesimista arroja la siguiente estimación semanal y anual:

- **75 Rutas de 9€** (un grupo diario de 5 personas entre semana y dos grupos de 10 personas en fines de semana y festivos). **Total: 3.900 rutas anuales**
- **30 Rutas de 12€** (dos grupos semanales de 10 personas y otro diario en

fines de semana y festivos). **Total: 1.560 rutas anuales**

- **20 Rutas de 15€** (un grupo semanal de 10 personas y otro en fines de semana y festivos). **Total: 1.040 rutas anuales**
- **3 Audioguías de 4€** (tres audioguías en fines de semana y festivos). **Total: 156 audioguías anuales**
- **10 Rutas de 6€** (cuatro audioguías entre semana y seis en fines de semana y festivos). **Total: 520 audioguías anuales**

## 6.4 Previsión de gastos

Realizaremos una estimación de gastos para los próximos 5 años. Se preverán gastos variables por los costes de cada producto, gastos fijos por costes de explotación y gastos de personal o salariales. Determinaremos así los gastos totales estimados para cada año (ver Tabla 13).

### Gastos variables

Los únicos gastos variables que tendremos serán las comisiones que aplican Google y Apple por la venta de las aplicaciones en sus tiendas Google Play y Appstore, que asciende al 30%. Las audioguías de 4€ tendrán unos costes unitarios de 1,20€ y 1,80€ las de 6€ (IVA incluido) (ver Tabla 10).

Tabla 10. Gastos Variables

COSTES VARIABLES						
PRODUCTO	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AUDIOGUÍAS 4€	Unidades	156	172	189	208	228
	Coste Ud.	0,99€	0,99€	0,99€	0,99€	0,99€
	+IVA 21%	1,20€	1,20€	1,20€	1,20€	1,20€
TOTAL		187€	206€	227€	249€	274€
AUDIOGUÍAS 6€	Unidades	520	572	629	692	761
	Coste Ud.	1,49€	1,49€	1,49€	1,49€	1,49€
	+IVA 21%	1,80€	1,80€	1,80€	1,80€	1,80€
TOTAL		936€	1.030€	1.133€	1.246€	1.370€
TOTAL COSTES		1.123€	1.236€	1.359€	1.495€	1.644€
TOTAL COSTES CON IVA		1.359€	1.495€	1.644€	1.809€	1.990€

Fuente: Elaboración Propia

### Gastos laborales

Como ya se indicó en el plan de recursos humanos, la empresa estará formada inicialmente por cinco trabajadores: el director de la empresa a jornada completa, dos guías turísticos a media jornada y un animador y un actor de teatro contratados por horas durante los fines de semana, para atender a los clientes que soliciten este tipo de servicios ofertados durante esos días.

Conforme la empresa vaya creciendo, iremos aumentando el número de trabajadores y creando nuevos puestos de trabajo tanto de estos perfiles como otros de perfil administrativo, siempre en función de las ventas.

Según las previsiones más pesimistas, de acuerdo a las cuales hemos realizado este plan financiero de mínimos, en principio no haría falta aumentar la plantilla durante los cinco primeros años.

Durante este periodo, los dos guías turísticos trabajarán alternándose a tiempo parcial. Por este motivo englobaremos los costes salariales de los guías en un mismo capítulo.

Como ya indicamos anteriormente en el plan de recursos humanos, se ha realizado un ajuste salarial de forma que no eleven sustancialmente los costes de la empresa. Hemos estimado un aumento del 5% anual, que se producirá al igual que las primas en función de los objetivos.

Tabla 11. Gastos de Personal

GASTOS DE PERSONAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DIRECCIÓN</b>					
Director	15.000€	15.750€	16.538€	17.364€	18.233€
Cargas fiscales (30%)	4.500€	4.725€	4.961€	5.209€	5.470€
<b>TOTAL</b>	<b>19.500 €</b>	<b>20.475 €</b>	<b>21.498 €</b>	<b>22.573 €</b>	<b>23.703 €</b>
<b>EMPLEADOS</b>					
Guía Turístico 1	7.900€	8.295€	8.710€	9.145€	9.602€
Guía Turístico 2	7.900€	8.295€	8.710€	9.145€	9.602€
Animador	5.100€	5.355€	5.623€	5.904€	6.199€
Actor	5.100€	5.355€	5.623€	5.904€	6.199€
Cargas fiscales (33%)	8.580€	9.009€	9.459€	9.932€	10.429€
<b>TOTAL</b>	<b>34.580 €</b>	<b>36.309 €</b>	<b>38.125 €</b>	<b>40.031 €</b>	<b>42.032 €</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>54.080€</b>	<b>56.784€</b>	<b>59.623€</b>	<b>62.604€</b>	<b>65.735€</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gastos fijos

Serán aquellos gastos que no dependen de volumen de ventas, como pueden ser servicios profesionales de asesoría legal y contable, pólizas de seguros y gastos de publicidad (ver Tabla 12).

**Servicios profesionales:** Consideraremos unos gastos de 70€ mensuales para asesoría legal y laboral.

**Seguro de Responsabilidad Civil:** Contrataremos con Ocaso Seguros una póliza de Responsabilidad Civil que cubra a nuestros trabajadores y clientes por 350€ anuales.

**Prevención de riesgos laborales:** No se contratará a una empresa externa para que elabore un plan de prevención de riesgos laborales para nuestra empresa ya que existe la posibilidad de que en empresas de menos de seis trabajadores, y siempre que la actividad no sea peligrosa, el empresario puede asumir personalmente la prevención. Para ello debe reunir los siguientes requisitos: haber hecho un curso que lo capacite y estar habitualmente en el centro de trabajo.

**Publicidad:** se trata de los gastos derivados de las estrategias de marketing y publicidad. Estimamos 3.600€ para gastos de publicidad durante el primer año, para dar la empresa a conocer, fundamentalmente mediante campañas en Internet, que poseen un gran retorno de inversión. El segundo año el presupuesto será de 2.520€ (un 30% inferior) y los años sucesivos el presupuesto aumentará un 10% anual.

**Teléfono:** contrataremos una tarifa plana con Amena por 19,95€/mes que incluye 2GB de datos y llamadas ilimitadas. Total 239€ anuales.

Tabla 12. Gastos de Explotación

GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>					
Asesoría	840€	840€	840€	840€	840€
Seguros	350€	350€	350€	350€	350€
Teléfono	239€	239€	239€	239€	239€
Publicidad	3.600€	2.520€	2.772€	3.049€	3.354€
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5.029 €</b>	<b>3.949 €</b>	<b>4.201 €</b>	<b>4.478 €</b>	<b>4.783 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

Sumando los anteriores capítulos obtenemos los gastos totales del negocio previstos para cada anualidad:

Tabla 13. Total Gastos

TOTAL GASTOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS EXTERIORES	5.029 €	3.949 €	4.201 €	4.479 €	4.784 €
SALARIOS	54.080€	56.784€	59.623€	62.604€	65.735€
AMORTIZACIONES	238 €	257 €	257 €	257 €	257 €
GASTOS VARIABLES	1.123€	1.236€	1.359€	1.495€	1.644€
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>60.471€</b>	<b>62.225€</b>	<b>65.440€</b>	<b>68.834€</b>	<b>72.419€</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.5 Cuenta de resultados provisional

Una vez comparados los ingresos y los gastos anuales que esperamos generar en el período que estamos analizando, la cuenta de pérdidas y ganancias representa el beneficio contable de nuestra empresa (ver Tabla 14).

Tabla 14. Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costes var. ud. ventas	-1.123 €	-1.236 €	-1.359 €	-1.495 €	-1.644 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>60.483€</b>	<b>66.531€</b>	<b>73.184€</b>	<b>80.502€</b>	<b>88.553€</b>
Servicios exteriores	-5.029 €	-3.949 €	-4.201 €	-4.478 €	-4.783 €
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>59.359€</b>	<b>65.295€</b>	<b>71.825€</b>	<b>79.007€</b>	<b>86.908€</b>
Gastos de personal	-54.080€	-56.784€	-59.623€	-62.604€	-65.735€
<b>VALOR AÑADIDO BRUTO</b>	<b>54.330€</b>	<b>61.346€</b>	<b>67.623€</b>	<b>74.529€</b>	<b>82.125€</b>
Amortizaciones	-238 €	-257 €	-257 €	-257 €	-257 €
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>250€</b>	<b>4.562€</b>	<b>8.000€</b>	<b>11.924€</b>	<b>16.390€</b>
Gastos financieros	0€	0€	0€	0€	0€
<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>12€</b>	<b>4.305€</b>	<b>7.744€</b>	<b>11.668€</b>	<b>16.134€</b>
Dividendos a socios	0€	0€	0€	0€	0€
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>12€</b>	<b>4.305€</b>	<b>7.744€</b>	<b>11.668€</b>	<b>16.134€</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>250€</b>	<b>4.562€</b>	<b>8.000€</b>	<b>11.924€</b>	<b>16.390€</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se trata de una parte fundamental de las cuentas anuales puesto que es el estado contable que resume las partidas de ingresos y gastos que genera el negocio, y por tanto el resultado de la empresa. Además, dichas partidas deben estar bien definidas ya que es la única manera de demostrarlas y de dar credibilidad a nuestra empresa.

Para nuestro plan de empresa, la elaboración de dicha cuenta nos ayuda a realizar las previsiones anuales de los estados financieros de la empresa, y la elaboramos a partir de las estimaciones de ingresos y gastos definidos anteriormente. La empresa arroja beneficios todos los años, que se van incrementando en cada ejercicio.

## 6.6 Previsión de tesorería

Esta herramienta nos sirve para analizar en qué momento se van a realizar los cobros y pagos que proceden de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Es decir, es una planificación de las entradas y salidas de dinero que se producen durante un período de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada período. Su principal función es determinar la capacidad de autofinanciación de la empresa a través de la cuantificación de los fondos de tesorería generados mediante su actividad principal.

Tabla 15. Previsiones de Tesorería

PREVISIONES DE TESORERÍA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros de clientes	60.483€	66.531€	73.184€	80.502€	88.553€
Pagos a proveedores	-1.123€	-1.236€	-1.359€	-1.495€	-1.644€
Pagos al personal	-35.592€	-37.372€	-39.240€	-41.202€	-43.262€
Pagos a Hacienda	-7.384€	-6.010€	-6.253€	-6.582€	-6.929€
Pagos a Seguridad Social	-12.005€	-13.680€	-14.364€	-15.082€	-15.837€
Otros cobros/pagos	-5.029€	-3.949€	-4.201€	-4.479€	-4.784€
<b>FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>-651€</b>	<b>4.284€</b>	<b>7.766€</b>	<b>11.662€</b>	<b>16.069€</b>
<b>FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	<b>-140€</b>	<b>-140€</b>	<b>-140€</b>	<b>-6.140€</b>	<b>-8.140€</b>
Saldo de Tesorería Inicial	1.220€	429€	4.573€	12.199€	17.721€
<b>VARIACIÓN TESORERÍA</b>	<b>-791€</b>	<b>4.144€</b>	<b>7.626€</b>	<b>5.522€</b>	<b>7.956€</b>
<b>SALDO FINAL TESORERÍA</b>	<b>429€</b>	<b>4.573€</b>	<b>12.199€</b>	<b>17.721€</b>	<b>25.677€</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa, los cobros son superiores a los pagos, luego la propia empresa genera los recursos suficientes para autofinanciarse, aun repartiendo dividendos todos los años, que en nuestro caso serían en forma de emolumentos para el director.

## 6.7 Balance previsional

Este documento contable reflejará la situación de la empresa en un momento determinado y está constituido por los bienes y derechos, y obligaciones. Se considera como la representación integral del patrimonio de la empresa, es decir, la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activos) y del conjunto de obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros (pasivos y patrimonio neto) (ver Tabla 15).

### Subvenciones

Salvo la subvención de la incubadora para la app móvil (de presupuesto desconocido), no se contempla la solicitud de subvenciones, ya que se contemplan ayudas de hasta 6.000€ realizando inversiones en inmovilizado material por valor de 2.500€, pero actualmente nuestra empresa no tiene esas necesidades para poder desarrollar sus actividades con normalidad.<sup>72</sup>

Tabla 15. Balances previsionales

BALANCE PREVISIONAL						
CONCEPTO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intangible	145€	160€	175€	190€	205€	220€
Fondo amortización		-63€	-107€	-151€	-195€	-239€
Material	500€	625€	750€	875€	1.000€	1.125€
Fondo amortización		-175€	-388€	-600€	-813€	-1025€
Financiero					6.000	14.000
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>645 €</b>	<b>547€</b>	<b>430€</b>	<b>314€</b>	<b>6.197€</b>	<b>14.081€</b>
Otras cuentas a cobrar	135€	2.852€	3.221€	3.550€	3.913€	4.312€
Tesorería	1.220€	429€	4.573€	12.199€	17.721€	25.677€
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.355€</b>	<b>3.281€</b>	<b>7.794€</b>	<b>15.749€</b>	<b>21.634€</b>	<b>29.989€</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.000€</b>	<b>3.828€</b>	<b>8.224€</b>	<b>16.063€</b>	<b>27.831€</b>	<b>44.070€</b>
Capital	2.000€	2.000€	2.000€	2.000€	2.000€	2.000€
Resultados anteriores			12€	4.317€	12.061€	23.729€
Resultado del ejercicio		12€	4.305€	7.744€	11.668€	16.134€
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.000€</b>	<b>2.012€</b>	<b>6.317€</b>	<b>14.061€</b>	<b>25.729€</b>	<b>41.862€</b>
Hacienda		741€	778€	817€	858€	900€
Seguridad Social		1.075€	1.129€	1.185€	1.245€	1.307€
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.816€</b>	<b>1.907€</b>	<b>2.002€</b>	<b>2.102€</b>	<b>2.207€</b>
<b>TOTAL PASIVO + NETO</b>	<b>2.000€</b>	<b>3.828€</b>	<b>8.224€</b>	<b>16.063€</b>	<b>27.831€</b>	<b>44.070€</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>72</sup> SEFCARM: Subvenciones del SEF para autónomos



## 6.8 Ratios

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los apartados anteriores, realizaremos un análisis mediante las ratios más significativas.

Al tratarse de una empresa de pequeñas dimensiones, se ha decidido estudiar únicamente algunas ratios de actividad, rentabilidad, solvencia y liquidez.

Tabla 16. Ratios

RATIOS					
RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDAD					
Crecimiento de la cifra ventas		10%	10%	10%	10%
Productividad	1,12	1,17	1,23	1,29	1,35
RENTABILIDAD (ANTES DE IMPUESTOS)					
Rentabilidad económica	0,30%	52,35%	48,21%	41,92%	36,61%
Margen sobre ventas	0,02%	6,47%	10,58%	14,49%	18,22%
Rentabilidad financiera	0,58%	68,16%	55,07%	45,35%	38,54%
SOLVENCIA					
Endeudamiento	47,44%	23,18%	12,46%	7,55%	5,01%
Capacidad devolución deuda	13,77%	239,26%	399,61%	567,26%	742,56%
LIQUIDEZ					
Liquidez general	1,81	4,09	7,87	10,29	13,59

Fuente: Elaboración Propia

Pasamos ahora a analizar los datos que se desprenden de las ratios analizadas:

La **productividad** se incrementa cada año, luego podemos concluir que el incremento progresivo de la inversión en personal está justificado y da sus frutos, aunque sea a costa de reducir el **valor añadido** del producto. Se deberían tomar medidas para evitar esta depreciación.

La **rentabilidad económica** el primer año es nula debido a las pérdidas que obtenemos de la inversión realizada para poner en marcha la empresa. Sin embargo, en el segundo año comenzamos a obtener rentabilidad (39,28%) que decrece ligeramente en años sucesivos hasta el 31,73%, por el incremento de los costes salariales planificado.

La **rentabilidad financiera** es más alta aún, pasando del 61,65% del segundo año al 37,94% del quinto ejercicio, luego el rendimiento que obtiene el accionista por el riesgo asumido en la inversión es bastante destacable.

En cuanto al **endeudamiento**, vemos que la empresa inicia su andadura con deudas a corto plazo, pero va reduciéndolas ejercicio tras ejercicio hasta un nivel aceptable en el quinto año, de manera que la empresa podría refinanciarse si fuese necesario.

El **ratio de liquidez**, superior a 1,5 es un valor aceptable, lo que quiere decir que la empresa no tiene riesgo de declararse en suspensión de pagos ni tiene holgura financiera que afecte a su rentabilidad total.

Como conclusión, podemos decir que nuestra empresa en los primeros años se encuentra ligeramente endeudada y poco capitalizada, como consecuencia de la inversión inicial. Debido a las pérdidas que obtiene en el primer ejercicio, se encuentra en una situación desfavorable respecto a la rentabilidad económica y financiera.

Sin embargo, a medida que llegan los ingresos por ventas y las deudas se liquidan, la empresa se estabiliza y comienza a dar beneficios a partir del segundo año, disminuyendo su nivel de endeudamiento, aumentando su capitalización y obteniendo rentabilidad económica y financiera.

## Capítulo 7

# Puesta en Marcha

---

Para ello la puesta en marcha del negocio se tienen que cumplir una serie de etapas, que hemos representado mediante un diagrama de Gantt, para saber las actividades que tenemos que llevar a cabo y en qué orden. Estas actividades serán las siguientes:

### 1. Alta en Hacienda

Semana 1. No depende de ninguna otra actividad.

El primer trámite que realizaremos antes de iniciar nuestra actividad será darnos de alta en Hacienda. Para ello presentaremos la **declaración censal (modelos 036 y 037)**, en la que notificaremos nuestros datos personales, la actividad del negocio, la ubicación de nuestro negocio y los impuestos que tendremos que pagar.

El modelo 037 es una versión simplificada del modelo 036 que pueden utilizar casi todos los autónomos, ya que podrán presentarlo todas las personas físicas dotadas de NIF y en las que el domicilio fiscal coincida con el de gestión administrativa.

A la hora de declarar la actividad seleccionaremos uno de los epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), regulados en el Real Decreto Legislativo 1175/1990, donde se incluyen unos amplios listados de actividades empresariales y profesionales. Estaremos exentos del pago del IAE, ya que sólo se debe pagar en el caso de facturar más de un millón de euros anuales

### 2. Alta en la Seguridad Social

Semana 1. Requiere que la Actividad 1 haya finalizado.

En un plazo de 30 días desde que nos demos de alta en Hacienda nos daremos de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social. Para ello presentaremos el modelo TA0521 en la administración de la Seguridad Social junto con fotocopia del DNI o equivalente y fotocopia del alta en Hacienda.

En el momento del alta definiremos nuestra base de cotización y las coberturas por las que cotizamos. Teniendo en cuenta la nueva reglamentación del paro del autónomo, nos interesa cotizar por contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y por desempleo, aunque suponga un 2,2% adicional.

### 3. Solicitud del número patronal

Semana 1. Requiere que la Actividad 2 haya finalizado.

Este trámite lo realizaremos en la Tesorería General de la Seguridad Social cuando contratemos algún trabajador, antes de que éste comience su actividad. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

Para ello presentaremos el impreso de inscripción de empresas por triplicado,

NIF del titular o copia de la escritura de constitución, mutua de accidentes de trabajo haciendo constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE.

#### **4. Contratación de personal**

Semanas 1 a 4. Requiere que las Actividades 2 y 3 hayan finalizado.

Tres semanas serán suficientes para llevar a cabo el proceso de selección de personal, atendiendo a los criterios diseñados en el Plan de Recursos Humanos.

#### **5. Negociación con vendedores del punto físico**

Semanas 1 a 4. Dependencias: No depende de ninguna otra actividad.

En esta etapa dará comienzo el proceso de negociación con los propietarios de los locales aspirantes a ser nuestro punto de venta física. En él se estipularán los márgenes y las condiciones de venta y exclusividad.

#### **6. Compra material y programas informáticos**

Semana 4. Dependencias: No depende de ninguna otra actividad.

La semana anterior al inicio de la actividad se realizarán las compras de material de oficina y programas informáticos, así como su puesta en servicio.

#### **7. Inicio de actividad de la empresa**

Semana 5 en adelante. Requiere que las Actividades 1, 2, 3, 4, 5 y 6 hayan finalizado. La empresa iniciará su actividad en la semana 11 del calendario.

#### **8. Solicitud de Incubación para Aplicación Móvil**

Semana 26. Dependencias: No depende de ninguna otra actividad.

Para participar en el Cloud Incubator HUB presentaremos la solicitud antes del 21 de septiembre, cumplimentando el formulario requerido e ingresando la cuota de pre-inscripción de 50€ en la cuenta indicada.

#### **9. Inicio de la Incubación de la Aplicación Móvil**

Semana 28 a 52. Dependencias: No depende de ninguna otra actividad.

En caso de ser elegidos para constituir nuestra startup, a partir del mes de octubre comenzará la formación en este centro, a la que tendremos que dedicar a partir de esta fecha un mínimo de 20h semanales.

#### **10. Campaña Publicitaria**

Semana 4 en adelante. Dependencias: No depende de ninguna otra actividad.

Desde el comienzo de nuestra actividad empresarial contaremos con una campaña publicitaria para darnos a conocer y facilitar nuestra introducción en el mercado. Ésta consistirá en lo descrito anteriormente en el Plan de Marketing. Fundamentalmente será una agresiva campaña en Internet y si es posible cerrando algún publrreportaje en medios de comunicación de ámbito local y regional. Se complementará con la distribución de trípticos informativos en los diferentes puntos calientes de la ciudad, como oficinas de turismo, hoteles, museos, establecimientos de hostelería y centros culturales.

Esta herramienta será de gran ayuda a la hora de planificarnos para cumplir los plazos estipulados y no retrasarnos en la puesta en marcha del negocio.

Tabla 17. Puesta en marcha de negocio

ACTIVIDAD / SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Alta en Hacienda	█																			
2. Seguridad Social	█																			
3. Número Personal	█																			
4. Contratación	█	█	█	█																
5. Punto físico	█	█	█	█																
6. Compras Material				█																
7. Inicio Actividad					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8. Solicitud Incuba																				
9. Inicio Incubación																				
10. Campaña publi				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

ACTIVIDAD / SEMANA	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1. Alta en Hacienda																				
2. Seguridad Social																				
3. Número Personal																				
4. Contratación																				
5. Punto físico																				
6. Compras Material																				
7. Inicio Actividad	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8. Solicitud Incuba						█														
9. Inicio Incubación								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
10. Campaña publi	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 8

# Conclusiones

---

El objetivo perseguido mediante el desarrollo de este trabajo ha sido estudiar la viabilidad de un negocio enfocado a ofrecer productos turísticos de ámbito cultural. “Cartagena Modernista” nace con el objetivo de convertirse en el referente del sector de las visitas culturales y audioguías modernistas de la ciudad de Cartagena.

A lo largo de los diferentes capítulos se ha realizado un profundo estudio de los pasos a seguir para la implantación del negocio.

En primer lugar, realizamos un análisis del **entorno**, que nos ha descrito un mercado turístico regional de tamaño reducido en el contexto nacional, pero con buenas perspectivas de crecimiento. Esto se debe -en el caso de Cartagena- a su gran riqueza patrimonial, excepcional clima y a un aumento significativo de las infraestructuras para atraer a turistas, como es el caso del turismo de cruceros.

Seguidamente se ha realizado un profundo estudio de la **competencia**, liderada por el consorcio Cartagena Puerto de Culturas, atendiendo también a los pequeños empresarios del sector. Dicho estudio nos ha ofrecido una perspectiva sobre este segmento y nos ha servido para adaptar nuestras estrategias comerciales y productos a sus potenciales clientes. En el segmento de las visitas guiadas no existe una gran competencia, ya que casi todo el mercado lo abarca el monopolio antes citado y el resto de empresas no han apostado decididamente por éste.

Respecto al análisis **DAFO**, se han extraído importantes conclusiones para nuestro negocio. Por una parte, la empresa posee varias debilidades importantes como nuestra inexperiencia y el poder de negociación de los guías oficiales, que se contrarrestarán con los bajísimos costes de creación y una oferta de productos exclusivos y de calidad, en un mercado en pleno crecimiento y desarrollo. Por otra parte, se deben considerar amenazas importantes como la fragilidad de la economía, el monopolio existente en el sector o la aparición de nuevos competidores y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece un destino cultural en pleno auge, su clima, la inexistencia de productos similares y las posibilidades de promoción y comercialización que ofrece el mundo virtual.

En relación al plan de **marketing**, se ha diseñado un plan acorde al tamaño inicial de la empresa, con una carta de servicios reducida, precios ajustados y competitivos, así como un agresivo plan de promoción inicial en medios tradicionales y virtuales, con una importante inversión de gran retorno. La estrategia de venta elegida será una combinación de precio, lo más ajustado posible, y sobre todo diferenciación. Nuestro cliente potencial serán los turistas que visiten la ciudad por motivos culturales y público local. Se han elegido puntos de venta estratégicos y de bajo coste, como la tienda online y puntos específicos en locales comerciales o de servicios turísticos, suscribiendo acuerdos especiales.

Respecto al plan de **recursos humanos**, éste contempla cinco puestos de trabajo para satisfacer las necesidades de la empresa para sus primeros años de andadura. De éstos, habrá un contrato a tiempo completo para el director y el resto de trabajadores estarán contratados a media jornada, al menos inicialmente.

Aunque somos conscientes de la precariedad de los puestos de trabajo ofertados, como se ha comprobado en el plan económico, el gasto de personal será el más importante de la misma y los costes deberán ajustarse todo lo posible para asegurar la rentabilidad del negocio. Aun así se ha previsto un incremento salarial del 5% anual para todos los empleados y la mejora de la calidad del empleo será una de nuestras prioridades en cuanto la empresa inicie su andadura.

Mediante las estrategias que se han adoptado para cada plan y las previsiones económicas-financieras obtenidas, se ha demostrado la **viabilidad económica** del proyecto. Los cálculos arrojan una rentabilidad importante a partir del segundo ejercicio, permitiendo la recuperación del capital invertido y haciendo frente a todos los pagos que el proyecto genera.

Pero si por algo destaca este proyecto empresarial es por la escasísima inversión necesaria para su puesta en funcionamiento, con financiación propia, afrontando riesgos mínimos y arrojando beneficios a muy corto plazo. La rentabilidad depende en gran medida del número de visitantes y del capital humano previsto, el coste fijo más importante. Gestionando adecuada y sensatamente la planificación de personal aseguraremos la viabilidad del negocio. Por este motivo no se harán contratos a tiempo completo hasta que el volumen de clientes así lo aconseje.

Por otra parte, el estudio y desarrollo de los aspectos necesarios para la puesta en marcha de la empresa y su posterior funcionamiento, han determinado los costes en los que incurriremos para llevarlo a cabo y los ingresos que obtendremos por estos servicios.

Se ha demostrado que las audioguías serán nuestro producto más rentable ya que no tienen gastos de personal, pero a priori podemos asegurar que las visitas guiadas serán nuestro producto más demandado, al menos hasta que se comercialicen los demás productos, ya que no tenemos datos oficiales ni concluyentes sobre la demanda de audioguías que existe al respecto.

En cuanto a la **puesta en marcha**, se ha estimado el plazo de un mes para la constitución de la empresa, contando una semana para realizar los trámites de alta y tres semanas más para contratación de personal, negociar los puntos de venta física y realizar la adquisición de material.

Tras realizar nuestro Plan de empresa, podemos concluir afirmando que "Cartagena Modernista" y su proyecto empresarial es completamente viable.

## *Bibliografía*

---

- ALONSO, M., y FURIÓ, E. (2006): Internet y sus aplicaciones al sector turístico. Universidad de Valencia.
- AMAT, Oriol (2003): Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 7ª Edición. Ediciones Deusto.
- BUENO, Eduardo (1994): Economía de la empresa: Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide.
- CALVENTO M. y COLOMBO, S. (2009): La marca. Ciudad como herramienta de promoción turística. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- COLINO J. (2011): La competitividad de la Comunidad Autónoma de Murcia en el contexto regional de la Unión Europea. Documento de Trabajo Cátedra de Economía Social de la Universidad de Murcia.
- CUERVO GARCÍA, Álvaro, (2004): "Introducción a la Administración de Empresas". Ed. Civitas.
- DE LA VEGA GARCÍA-PASTOR, I. (2008). "Plan de Negocio". Instituto de Empresas María de Molina.
- DEL ÁGUILA OBRA, A.R. (2000). "Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial". Ed. RA-MA.
- ESPEJO MARÍN, C. (2011). Innovación para la competitividad turística en La Manga del Mar Menor (Murcia). Cuadernos de Turismo.
- FERNANDEZ, Enrique M. (2005): Introducción a la gestión. Editorial de la UPV.
- FERNANDEZ, Matilde (1991): Dirección Financiera de la empresa. Pirámide.
- FLEITMAN, J. (2000): Negocios Exitosos. Ed. Mc Graw Hill.
- GARFIELD, Ch. (1992): Los empleados son primero. Ed. McGraw Hill.
- JHONSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard (2010): Fundamentos de Estrategia. Pearson.
- GÓMEZ SUÁREZ, M. (1998): Estrategias de Marketing en Internet. Distribución y Consumo.
- IET. Instituto de Estudios Turísticos (2010): El comportamiento turístico de los residentes en la Unión Europea. Gobierno de España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- JO
- KOTLER, Philip (2003): Marketing. Pearson Prentice Hall



- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (2003): Fundamentos del Marketing. Pearson Educación.
- LANQUAR, R. (2001): Marketing Turístico. Ariel Turismo.
- MIRANDA, Antonio Tomás (2004): Cómo Elaborar un Plan de Empresa. Editorial Thomson.
- MIQUEL, Salvador, MOLLÁ, Alejandro, BIGNE, J.Enrique (1994): Introducción al marketing. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- NEIRA, José Antonio (2010): Cómo Preparar el Plan de Empresa. 2ª Edición. Fundación Confemetal.
- OLTRA, Francisco (2010): Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Editorial de la UPV.
- PAINO MONREAL, Bárbara (2013): Plan de negocio para una empresa dedicada al turismo gallego. Universidad Politécnica de Valencia.
- PORTER, M. (1982). Estrategia Competitiva. Continental Sociedad Anónima (CECSA).
- VILLALBA TRUJILLO, Raquel (2012): Olé Murcia. Un Portal de Venta y Promoción turística. Universidad Politécnica de Cartagena.
- ROCHE JIMÉNEZ, Jaime (2012): El Turismo de Cruceros en Cartagena. Una Aproximación Descriptiva. Universidad Politécnica de Cartagena.
- SANCHEZ, Joaquín (2001): Plan de Marketing. Análisis, decisiones y control. Ediciones Pirámide.
- SÁNCHEZ GALIÁN, María José (2011): Análisis del perfil del turista del teatro romano de Cartagena
- WEISSBRODOVÁ, Eliska (2011): Propuesta de Plan de Marketing Cartagena Puerto de Culturas. Universidad Politécnica de Cartagena.