

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS E INSTITUCIONES TURÍSTICAS

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO: PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING
CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS**



Alumna: Bc. Eliška Weissbrodová

Directores: Dr. Antonio García Sánchez

Dra. Eva Tomaseti Solano

Junio 2011

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no podría haberse realizado sin los conocimientos adquiridos en el presente Máster Universitario en Gestión y Dirección de las Empresas e Instituciones Turísticas. Me ha aportado las nociones necesarias para llevar a cabo este estudio.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Antonio García Sánchez por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo. Gracias por el apoyo y los consejos que me brindó.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la Dra. Eva Tomaseti Solano por su importante aporte y participación en el desarrollo de este trabajo. Le agradezco también su disponibilidad y amabilidad.

Agradezco de manera especial a la profesora Juana Mari Belchí Martínez, profesora del Servicio de Idiomas de la UPCT y coordinadora de español de la Fundación de Cartagena para la Enseñanza de la Lengua y la Cultura Española, su paciencia y ayuda durante las correcciones gramaticales y la gran amistad que me brindó en momentos difíciles.

Y por supuesto, mi agradecimiento más profundo y sentido va para mis padres. Sin su apoyo y colaboración habría sido imposible llevar a cabo este estudio.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Definición de la empresa	6
2.1. Historia	6
2.2. Estructura de gestión	7
3. Análisis interno	9
3.1. Producto	9
3.2. Precio	13
3.3. Comunicación	14
4. Análisis del entorno	18
4.1. Microentorno	18
4.1.1. Competidores	18
4.1.2. Intermediarios	20
4.1.3. Clientes	20
4.2. Macroentorno	24
4.2.1. Demográfico	24
4.2.2. Económico	24
4.2.3. Medioambiente	28
4.2.4. Político – legal	28
5. Análisis DAFO	29
6. Objetivos	37
7. Acciones	38
8. Financiación	43
8.1. Fondos estructurales	43
8.2. Programas europeos	45
9. Acciones correctivas	49
10. Conclusiones	50

Bibliografía

Anexo

1. Introducción

Junto al Mar Mediterráneo está situada una ciudad y municipio español, Cartagena.

La ciudad fue fundada por el general cartaginés Asdrúbal hacia el año 227 a. C, sobre las ruinas de la antigua Mastia, y recibió el nombre de Quart Hadast, (Ciudad Nueva). Su mayor momento de esplendor lo vivió durante la dominación romana entre finales del siglo III a.C. y los comienzos del II d.C.

Vándalos, visigodos y árabes dejaron también su huella en la historia de la ciudad, si bien de esta época se conservan pocos vestigios.

La importancia de la ciudad se debió, junto a la riqueza minera, a su privilegiado emplazamiento y a la singularidad de su topografía, rodeada de colinas y con una laguna o mar interior al norte 'El Almarjal' que permitían su fácil defensa.

En 1245 conquistó la ciudad Alfonso X El Sabio. Estos siglos fueron una etapa de decadencia, de la que comenzó a salir en el siglo XVI con la reactivación económica y política, pero agravada por las epidemias. Cartagena recobró su antigua importancia en el siglo XVIII como capital del Departamento Marítimo del Mediterráneo y la construcción del Arsenal y de los castillos y cuarteles.

La segunda mitad del siglo XIX significó el gran auge de la minería que sirvió de estímulo para la industria y el comercio. A partir de la segunda década del siglo XX, Cartagena afrontó la Segunda República y la Guerra Civil, durante la cual fue uno de los bastiones más importantes del gobierno republicano y una de las últimas ciudades de España en rendirse a las tropas del General Franco.

Desde los años cincuenta hasta los años noventa, Cartagena pasó una etapa de auge debido a la implantación de una importante industria en el Valle de Escombreras. En los noventa se produjo una importante crisis industrial, a partir de la cual la ciudad comenzó a mirar a su patrimonio para convertirlo en uno de sus principales atractivos.

Debido a la ubicación de la ciudad y a la importancia de su puerto admite a más de 300.000 turistas anualmente. Cartagena es popular por su patrimonio cultural, eventos deportivos, fiestas locales y conciertos internacionales que se desarrollan a lo largo del año. Una de las fiestas más importantes para los Cartageneros es la Semana Santa y las fiestas de Carthagineses y Romanos. Su patrimonio ofrece sus monumentos, museos, castillos y fortalezas y rutas tématas por la ciudad.

Para recuperar y cuidar de su patrimonio fue necesario establecer una unidad responsable. A este fin, en el año 2001 se constituyó el Consorcio *Cartagena, Puerto de Culturas*. Su tarea principal fue la de ejecutar un proyecto de recuperación y puesta en valor del patrimonio y el potencial turístico de la ciudad.

Puerto de Culturas ha creado una oferta turística muy completa que está cosechando un éxito enorme. Entre sus logros destaca la recuperación de monumentos, la construcción de museos y centros de interpretación y la organización de actos culturales. Además, siguen trabajando para crear nuevos productos que hagan de Cartagena una ciudad más visitada.

El objetivo de este trabajo es plantear un plan de marketing para el futuro de *Cartagena, Puerto de Culturas*. Mediante el análisis interno, el análisis del entorno y el análisis DAFO, se proponen los posibles pasos para lograr sus objetivos establecidos.

2. Definición de la empresa

Cartagena, Puerto de Culturas se ha perfilado como un producto turístico singular, un espacio temático preparado para dar a conocer, disfrutar y dinamizar la interesante oferta cultural de Cartagena, a partir de un aprovechamiento inspirado en los principios del desarrollo sostenible y en la puesta en valor de su patrimonio histórico y cultural.

Objetivo

El objetivo de *Cartagena, Puerto de Culturas* es dinamizar social, cultural y económicamente Cartagena a través de la gestión de las actuaciones llevadas a cabo.

Misión

Prestar el mejor servicio a los clientes, contribuir al crecimiento económico y social de la ciudad de Cartagena y hacer rentable la actividad, todo ello dentro de un marco de excelencia y calidad total (*Cartagena Puerto de Culturas*, 2005).

2.1. Historia

La iniciativa del Ayuntamiento de Cartagena y la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia ha puesto en marcha los mecanismos necesarios para la creación de un órgano de gestión que ejecute un proyecto de recuperación y puesta en valor del patrimonio y el potencial turístico de Cartagena.

El diciembre de 2000, se constituyó el Consorcio *Cartagena, Puerto de Culturas*, con la firma de un Convenio de Colaboración entre:

- el Ayuntamiento de Cartagena
- la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia
- la Confederación de Empresarios de Cartagena
- la Cámara de Comercio de Cartagena

- la Autoridad Portuaria
- la Universidad Politécnica de Cartagena

En enero de 2001 se designaron los representantes de cada una de las entidades firmantes, que integran la Junta y Comisión de Gobierno. A la vez se aprobó la Comisión Técnica de apoyo al Consorcio y al Gerente (Cartagena Puerto de Culturas, 2010).

2.2. Estructura de gestión

El gobierno y la administración del Consorcio corresponde a:

- Comisión de Gobierno que propone las líneas de actuación
- Junta de Gobierno que aprueba y decide
- Comisión Técnica que estudia, valora y valida, en su caso, los proyectos y hace el seguimiento técnico de las actuaciones y del estado de avance y ejecución técnica de los proyectos

Para agilizar el funcionamiento del Consorcio se constituyó una sociedad mercantil unipersonal, *Cartagena, Puerto de Culturas, S.A.* cuyos órganos son:

- El Consejo de Administración
- La Junta General de Accionistas

Los departamentos de la Gerencia son (ver figura 1):

- Contabilidad y finanzas
- Recursos Humanos
- Marketing
- Personal de atención al público, guías y venta en tiendas

FIGURA 1

ORGANIGRAMA CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS



Tareas principales

Actualmente 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 incluyendo:

- gestión de las entradas
- gestión de visitas guiadas
- gestión de los transportes turísticos
- gestión de grupos
- gestión de tiendas
- comercialización del producto
- dinamización del producto
- mantenimiento
- gestión de personal

3. Análisis interno

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos, aptitudes y capacidades para realizar las diferentes actividades de la organización.

3.1. Producto

Puerto de Culturas gestiona los siguientes centros de interpretación y museos:

❖ Muralla Púnica

El Centro de Interpretación de la Muralla Púnica supone la recuperación de los restos de la antigua muralla cartaginesa (siglo III a.C.) situada a la entrada de la ciudad, y uno de los escasos yacimientos púnicos localizados en la península ibérica. Los restos hallados tienen una longitud de 30 metros, y en algunos puntos se han conservado hileras de bloques con una altura de unos 3 metros.

Junto a la muralla se pueden visitar los restos de la cripta funeraria perteneciente a la ermita de San José construida en los siglos XVI y XVII. En sus paredes enlucidas aún pueden contemplarse las pinturas de la danza de la muerte que conformaban el programa pictórico de la cripta, pinturas con una función moralizante y educativa.

❖ Decumano

En la antigüedad era una de las principales arterias de la ciudad. Una calzada que unía la zona portuaria con el foro, descubierta durante las excavaciones efectuadas en el año 1968.

Junto a la calle, en una de sus aceras, se puede admirar parte de un porticado que corresponde a una antigua zona comercial, dedicada también al tránsito peatonal. En la otra acera se encuentran los indicios de lo que fueron en tiempos unas termas públicas, las cuales se extienden por los subterráneos de las calles circundantes y la ladera del cerro del Molinete.

Entre los restos destacan los numerosos ejemplos de materiales reutilizados, tales como una inscripción dedicada a Numisios un flamen o sacerdote provincial y un pedestal de una estatua que debió ocupar un lugar en el foro de la ciudad.

❖ **Fuerte de Navidad**

Construido a mediados del S. XIX, el Fuerte de Navidad es un elemento fundamental del sistema defensivo de la bahía de Cartagena. Su origen se encuentra en el siglo XVII aunque la construcción actual es de 1860, cuando enmarcada en el Plan O' Donnell es mejorada acorde con los avances y técnicas del momento. Por su posición cruzaba fuego con la batería de Santa Ana, que junto con las baterías de Trinca botijas y Podadera defendían la bocana del puerto.

Actualmente el Fuerte de Navidad es el Centro de Interpretación de la Arquitectura Defensiva de Cartagena y el Mediterráneo. Ofrece un panorama de las distintas defensas que ha tenido el puerto a lo largo de su historia, así como también permite conocer como era el equipamiento o la vida cotidiana en un fuerte de estas características.

Los antiguos dormitorios de la dotación sirven para mostrar fotografías procedentes del álbum fotográfico de los fuertes y baterías del puerto de Cartagena de 1901, cuyo original se encuentra en la Real Biblioteca del Palacio Real de Madrid. Este álbum fue un regalo de la ciudad de Cartagena al rey Alfonso XIII.

❖ **Museo del Teatro Romano**

Este yacimiento ha permanecido oculto durante siglos debido a su ubicación en un sector de la ciudad habitado ininterrumpidamente. Por esta razón su fisonomía original quedó oculta con el paso del tiempo. Ejemplo de esa ocupación fue la superposición parcial de la Catedral Vieja sobre la parte superior del Teatro Romano; una de las mayores singularidades de este conjunto arqueológico.

Un imponente edificio con capacidad para 6000 personas cuyas particulares características certifican el importante papel que desempeñó la ciudad de Cartagena en la historia de la Hispania Antigua.

El Museo, proyectado por el arquitecto Rafael Moneo, ha surgido para dar respuesta a la necesidad de un espacio museístico en el que reunir la totalidad de las piezas halladas durante las sucesivas excavaciones. El Museo da pie a incorporar el Palacio de Riquelme y la Iglesia de Santa María la Vieja en el conjunto, convirtiendo el Teatro en la última y más notable pieza presentada en el Museo.

❖ **Castillo de la Concepción**

El Castillo de la Concepción es la fortaleza hispano-musulmana situada en la Colina de la Concepción, el cerro más alto de los cinco que protegen la ciudad, y que ha servido de enclave de un templo romano dedicado a Asklepio (Dios de la Salud), una alcazaba musulmana, un castillo medieval o el lugar para colocar la sirena que avisaba a la población de los bombardeos de la Guerra Civil. Del mismo modo, ofrece la mejor panorámica de la ciudad y de su puerto natural. Todo al alcance gracias al ascensor panorámico que salva la altura del cerro.

❖ **Barco Turístico**

Desde el mar, la ciudad de Cartagena ofrece una visión diferente. A bordo de un moderno barco, se propone la experiencia de descubrir todos los rincones de la dársena natural de la ciudad, conocer de cerca todo el sistema de fortificaciones de defensa de la bahía: castillos, fuertes y baterías de costa; también la historia y leyendas que nos hablan de las diferentes épocas y del papel comercial y militar que jugó Cartagena en sus más de 2.000 años de historia, mediante una locución en diversos idiomas.

❖ **Casa de la Fortuna**

La Casa de la Fortuna alberga los restos de una vivienda romana sacados a la luz en el 2000. Su construcción data de finales del siglo I a.C., coincidiendo con un importante proceso de urbanización. La casa ocupaba una extensión de 204 m² y pertenecía a una familia acomodada, ya que este tipo de vivienda unifamiliar, domus, solía ser la residencia de las clases más adineradas.

Ofrece una panorámica de la vida doméstica en el período romano a través de las diferentes estancias que la componen, como el tablinum o sala de representación, las cubicula o dormitorios, el triclinium donde se celebraban los banquetes y el atrio. Para ayudar a crear una idea de cómo eran las costumbres y la cultura de la época se exponen algunas de las

piezas encontradas en las excavaciones como el herma, la vajilla, monedas, objetos de adorno personal, lucernas y pesas.

❖ **Ascensor Panorámico**

Una torre - ascensor de 45 m de altura que comunica la calle Gisbert con el Castillo de la Concepción a través de una pasarela.

❖ **Bus Turístico**

Un moderno autobús de dos plantas, equipado con audio guías en distintos idiomas (español, inglés, francés y alemán), para recorrer toda la ciudad y poder disfrutar de cada lugar de interés con total comodidad.

❖ **Augusteum**

El Augusteum se ubica en la calle Caballero, en el casco antiguo de la ciudad, donde se situaba el antiguo Foro. Su datación sería entre los siglos I y II d. C., constituyendo un importante testimonio de la estructura arquitectónica y social de la ciudad romana. En él se reunían los sacerdotes que rendían culto al emperador Augusto, es decir, un edificio utilizado como instrumento de difusión de la ideología imperial. Debido a su función pública contaba con una gran riqueza decorativa, como muestran los lujosos suelos de mármol del yacimiento.

❖ **Museo – Refugio de la Guerra Civil**

Durante la Guerra Civil Cartagena fue una de las ciudades más castigadas por los bombardeos llevados a cabo por la aviación franquista. Con el fin de poder resguardar a la población se construyeron una serie de refugios antiaéreos por toda la ciudad. Los refugios de la Calle Gisbert fueron excavados en la ladera del cerro de la Concepción, siendo uno de los más grandes de la ciudad, capaz de albergar a unas 5.500 personas.

❖ **Tiendas**

No se pueden olvidar los productos de merchandising, de venta en las tiendas que actualmente posee *Cartagena, Puerto de Culturas*, ubicadas en el Centro de Interpretación de la Historia de Cartagena, en el Centro de Interpretación Muralla Púnica, en el Refugio-Museo de la Guerra Civil, en Fuerte de Navidad, en Teatro Romano y en el Arqua.

El merchandising comprende un conjunto de técnicas, basadas principalmente en la presentación, la rotación, y la rentabilidad, integrando una serie de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente.

En sus tiendas ofrece los productos como postales, bolígrafos, llaveros, pegatinas, imanes, libros, guías, etc.

3.2. Precios

Cartagena, Puerto de Culturas establece sus precios sobre el mercado. Tiene la lista de tarifas individuales y se ofrecen también las tarifas reducidas. Estas tarifas son para los grupos de más de 20 personas, los estudiantes y los jubilados. Se venden varios tipos de abonos y el Carnet Amigo (ver figuras 2 y 3).

FIGURA 2

TARIFAS CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS

cartagena PUERTO DE CULTURAS		Individual	Reducido ¹⁾
LISTA DE PRECIOS PRICE LIST		Individual	Reducido
	02 C.I. de La Muralla Púnica The Punic Wall Experience	3,5 €	2,5 €
	10 C.I. del Castillo de la Concepción de la Historia de Cartagena Concepcion Castle the History of Cartagena Experience	3,75 €	2,75 €
	Castillo de la Concepción + Ascensor Panorámico Concepcion Castle + Panoramic Lift	4,25 €	3,25 €
	04 Augusteum Augusteum	2,5 €	2 €
	07 Decumano Decumano	2 €	1 €
	39 Refugio-Museo de la Guerra Civil The Museum of the Civil war and Air Raid Shelters Experience	3,5 €	2,5 €
	40 Ascensor Panorámico Panoramic Lift	1 €	0,8 €
	03 Casa de la Fortuna Fortuna House	2,5 €	2 €
	46 Bus Turístico Tourist Bus	4,25 €	3,75 €
	45 Barco Turístico Tourist Boat	5,75 €	4,75 €
	24 Fuerte de Navidad Christmas Fort	3,5 €	2,5 €
	Fuerte de Navidad + Barco Christmas Fort + Boat	8 €	6 €
	09 Museo del Teatro Romano Roman Theatre Museum	5 €	4 €

FIGURA 3

ABONOS CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS

ABONO COMPLETO COMPLETE VOUCHER		ABONOS CHOICE VOUCHERS									
CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS CARTAGENA PORT OF CULTURES		A elegir de entre los centros marcados con (*) del Abono Completo. Choosing between Museums marked with (*) from the Complete Voucher.									
<ul style="list-style-type: none"> • C.I. de La Muralla Púnica* • C.I. de la Historia de Cartagena (Castillo de la Concepción)* • Augusteum* • Relugio-Museo de la Guerra Civil* • Ascensor Panorámico* • Casa de la Fortuna* • Fuerte de Navidad* • Decumano • Bus Turístico • Barco Turístico • Museo del Teatro Romano* 		<table border="1"> <tr> <td>Visitando 4 centros Visiting 4 Museums</td> <td>Individual Individual 11 €</td> <td>Reducida Reduced 8 €</td> </tr> <tr> <td>Visitando 5 centros Visiting 5 Museums</td> <td>Individual Individual 13,75 €</td> <td>Reducida Reduced 10 €</td> </tr> <tr> <td>Visitando 6 centros Visiting 6 Museums</td> <td>Individual Individual 16,5 €</td> <td>Reducida Reduced 12 €</td> </tr> </table>	Visitando 4 centros Visiting 4 Museums	Individual Individual 11 €	Reducida Reduced 8 €	Visitando 5 centros Visiting 5 Museums	Individual Individual 13,75 €	Reducida Reduced 10 €	Visitando 6 centros Visiting 6 Museums	Individual Individual 16,5 €	Reducida Reduced 12 €
Visitando 4 centros Visiting 4 Museums	Individual Individual 11 €	Reducida Reduced 8 €									
Visitando 5 centros Visiting 5 Museums	Individual Individual 13,75 €	Reducida Reduced 10 €									
Visitando 6 centros Visiting 6 Museums	Individual Individual 16,5 €	Reducida Reduced 12 €									
<p>Individual Individual 20 €</p> <p>Reducida (1) Reduced 16 €</p>		<p>Por la compra de un abono, entrada gratuita a Decumano, (excepto temporada baja). Buying one Voucher, a free ticket to Decumano, (not including the low season).</p> <p>Museo del Teatro Romano equivale a 2 centros. Roman Theatre Museum is equivalent to 2 museum.</p>									
<p>• Adquiere la carnet Club Amigo de los museos de Cartagena Puerto de Culturas con un pase anual, así incluir los transportes ni eventos especiales, por un importe de 50 €.</p> <p>• Buy your Club Amigo card will be available with free access to all the Museums of Puerto de Culturas during a year, not including transport and special events, at a price of 50 €.</p> <p>(1) Entrada Reducida aplicable a niños menores de 12 años, carnet joven, estudiantes, desempleados, jubilados, discapacitados e invidentes y familias (se refiere a 2 ó más adultos con 2 ó más niños menores de 12 años). Todos niños con documento acreditativo. Grupos a partir de 30 personas. Groups from 30 people.</p> <p>(2) Reducido: prices applicable to children under 12, young people, cardholders, students, unemployed or retired people, blind and disabled people and families (applicable only to 2 or more children under 12 years old). Proof of status must be given.</p> <p>Entrada Gratuita hasta los 3 años (inclusive). Free admission for children up to 3 years old (inclusive).</p> <p>* Validez dos semanas * Valid for two weeks</p>		<p>Suplemento Transporte Transports por la compra de Abono Elección buying a Choice</p> <table border="1"> <tr> <td>Barco Turístico Tourist Boat</td> <td>Individual Individual 3,75 €</td> <td>Reducida Reduced 3,25 €</td> </tr> <tr> <td>Bus Turístico Tourist Bus</td> <td>Individual Individual 3,25 €</td> <td>Reducida Reduced 2,75 €</td> </tr> </table>		Barco Turístico Tourist Boat	Individual Individual 3,75 €	Reducida Reduced 3,25 €	Bus Turístico Tourist Bus	Individual Individual 3,25 €	Reducida Reduced 2,75 €		
Barco Turístico Tourist Boat	Individual Individual 3,75 €	Reducida Reduced 3,25 €									
Bus Turístico Tourist Bus	Individual Individual 3,25 €	Reducida Reduced 2,75 €									
		<p>CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS C/ Gibraltar, 30 • 30002 CARTAGENA T: +34 968 300083 • Fax: +34 968 300099 e-mail: informacion@puertoculturas.com www.cartagena Puerto de Culturas</p> <p>OFICINA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA Plaza A. Bazamonte s/n • 30002 CARTAGENA Tel: +34 968 300083 • Fax: +34 968 300099 e-mail: informacion@ayo-cartagena.es www.cartagena.es</p>									

3.3. Comunicación

En los sectores del turismo y ocio donde el producto es un servicio, la promoción es aún más importante que en otras industrias.

A pesar de los argumentos sobre las diferencias esenciales entre la comercialización de bienes y servicios, está establecido que un servicio, como el producto turístico y de ocio, es un complejo conjunto de valor. Los atributos de los productos turísticos son: intangibles, inseparables, variables y perecederos.

El cliente compra vacaciones, entradas al teatro o conciertos puramente sobre la base de expectativas simbólicas basadas en las palabras, las imágenes o los sonidos. Lo que busca

no es un producto con sus características, sino las emociones que la experiencia puede ofrecerle.

En este sentido, las empresas turísticas usan la imagen para vender sus productos en folletos, carteles, publicidad y medios de comunicación. Las líneas aéreas, hoteles, parques temáticos y centros turísticos hacen lo mismo que los destinos, intentando así crear una imagen para atraer a clientes potenciales o evocar la decisión que conduce a la compra (Morgan y Pritchard, 2000).

Cartagena, Puerto de Culturas divide su filosofía de comunicación en seis aspectos:

1. Dinamización

Es la actividad de comunicación con clientes que ya han visitado los centros y dejaron sus datos de contacto allí. Se les mandan los informes sobre las actividades de la empresa, los nuevos productos o eventos futuros.

2. Publicidad

La publicidad de *Cartagena, Puerto de Culturas* tiene dos formas:

a) No pagada: Publicity

- **Notas en prensa** en las que se habla sobre los centros y sus actividades. La tarea del empleado de marketing es informar a los periodistas sobre las actividades o novedades que ocurren en sus centros para que ellos puedan escribir el artículo.

- **Redes sociales** como forma de comunicación online y gratuita. La utilización de Internet y las redes sociales crece rápidamente entre la población y también las empresas se benefician de sus ventajas. Puerto de Culturas tiene un perfil en facebook que le permite facilitar información a la gente interesada sobre todos sus productos e invitarla a eventos. En la red también se utilizan los blogs.

- **Web.** Puerto de Culturas ha creado su página web dónde informa sobre la empresa, sus productos, las rutas, las actividades, los eventos, los horarios y tarifas, etc. A través de la web los clientes pueden hacer la reserva online.

FIGURA 4

b) Pagada

- **Publicidad externa.** Se utilizan los llamados MUPI, Mobiliario urbano con aprovechamiento publicitario, principalmente en paradas de autobús, que se ofrecen en régimen de circuitos y suelen estar iluminados (ver figura 4).

- **Prensa.** Publicidad en los periódicos locales (La verdad, La opinión).

- **Radio** – Otra forma de la publicidad tradicional es la radio. Este tipo de publicidad tiene alta calidad y de coste relativamente bajo pero con poca respuesta.



3. Ferias de turismo

Las ferias son eventos organizados para la promoción de intercambios. Son atractivos porque son espacios adaptados y limitados en el tiempo que atraen la visita de un público particularmente interesado en un área de actividad y/o necesidad (Pérez del Campo, 2002).

Cartagena se presenta junto a la Región de Murcia. A nivel nacional participan en Fitur (Madrid), TCV (Valencia), Turismur (Torre Pacheco), Bilbao, Barcelona, etc. A nivel internacional ha estado presente en Reino Unido, Francia, Países Nórdicos, Polonia, República Checa y etc.

4. Fam trips (viajes de familiarización)

Viajes de prensa o de agencias de viajes a los destinos turísticos. El objetivo es promover una imagen positiva que ayude a aumentar el número de turistas. En 2009 se realizaron Fam trips con prensa alemana, inglesa y con tour operadores de Italia, Noruega, Brasil, entre otros.

5. Reparto de folletos

Puerto de Culturas dispone de distintos folletos. Principalmente reparten los folletos donde están representados todos sus centros y los folletos de actividades, como por ejemplo el folleto en la Figura 5. Este folleto representa las actividades del *Mundo medieval*.

FIGURA 5

FOLLETO INFORMATICO MUNDO MEDIEVAL

Juglares, magos y artesanos

10 años cartagena **PUERTO DE CULTURAS**

DIEZ AÑOS CONVIRTIENDO EL PASADO EN FUTURO

Un año de celebraciones, exposiciones, talleres, charlas...

mundo medieval del 14 de mayo al 24 de junio

ENCUENTROS CON EL AUTOR
"Convirtiendo el Pasado en Futuro",
 El autor y la obra se van a encontrar, para ofrecer al público una visión crítica de la intervención en el patrimonio. El arquitecto José Manuel Chacón dará las claves y las implicaciones más importantes de la restauración de los diferentes usos del proyecto del Castillo de la Concepción.
 20 de mayo, a las 19:30 h.
 Lugar: Castillo de la Concepción.
 Previa reserva con entrada gratuita hasta completar aforo.

EXPOSICIÓN FOTOGRAFICA
"Convirtiendo el Pasado en Futuro",
 Una exposición móvil del proceso de recuperación del Castillo de la Concepción a partir del 17 de mayo.
 Tarifa: 4,25 €.
 Lugar: Castillo de la Concepción.
 Grta Club amigo

TALLERES
"Los Gremios Artesanos",
 22 de mayo: Taller de Cartillas y Dirigidos. Carrón Piedra (2 horas).
 29 de mayo: Taller de Alfileres medievales. Marionetas (2 horas).
 5 de junio: Taller de broches de Reyes y Príncipes. dos horas de taller (2 horas).
 12 de junio: Taller de Aderez y Estambas. Piedras y corchón puerco (2 horas).
 19 de junio: Taller de botones de Medievo. Piedras y estampación.
 Lugar: Castillo de la Concepción.
 Precio taller: 4,25 €. Reserva de 3 o más talleres: 3,25 €

VISITA TEATRALIZADA
"Un Juglar en la Corte del Rey Alfonso X",
 Una visita teatralizada en la que el jugador, el cantor y el caballero medieval nos dan a conocer las acciones y la vida en la Corte Medieval. Los salones, las oficinas, las campañas, los castillos de Santa Marta de Égara y la leyenda de Doña Sola. "La Emperatriz".
 Fechas: sábados a las 12 h.
 Lugar: Castillo de la Concepción.
 Previa reserva. Tarifa única: 4,25 €. Grta Club amigo.

NOCHES MÁGICAS
"Músicas del Mundo",
 Para empezar y terminar la noche de los museos. 14 de mayo. ANA ALCAIDE: Música antigua. Música española. Una propuesta basada en la tradición zarzuel y en las músicas del mundo.
 La gastronomía medieval se empezará en el Parque Botico. 24 de junio. Paseo: 23,00 h y 00,30 h. Duración: 40 min. Precio: 4,25 €.
 Lugar: Castillo de la Concepción.

LA NOCHE MIRANDO A LAS ESTRELLAS
"Observaciones astronómicas",
 Una noche nocturna al Castillo de la Concepción donde los astrónomos nos enseñarán a mirar a las estrellas. En el Fuero de Almería, los sabios astrónomos medievales, aprendieron a leer las estrellas y a entender los secretos ocultos que nos rodean.
 24 de junio.
 Lugar: Castillo de la Concepción.
 Paseo: 20,30 h - 21,30 h - 22,30 h (duración 1 hora).
 Precio: 4,25 €.
 Se ruega reserva previa en el teléfono 968 50 00 93. Aforo limitado.
 Colabora: Asociación Astronómica de Cartagena.

Infórmate de las actividades a lo largo del año. Teléfono de información y reservas: 968 50 00 93 www.cartagena Puerto de culturas.com

Los folletos se pueden encontrar en las oficinas de turismo, los establecimientos de alojamiento (hoteles, pensiones, campings). En Cartagena, además, se pueden encontrar en la Universidad, la Asociación de vecinos, los colegios e Institutos, etc.

Durante el verano hacen promoción de Paseos Marítimos (Alicante, La Manga, Almería, Águilas). Los trabajadores externos son los encargados de repartir los folletos.

6. Comercialización

La venta de sus servicios se realiza, además de en sus propios centros, en colaboración con diferentes empresas turísticas y agencias de viajes.

4. Análisis del entorno

El entorno se entiende como un conjunto de elementos que, aunque son externos a la misma, le afectan muy directa y estrechamente. Frente a las concepciones clásicas que concebían el entorno como una serie de datos fijos que condicionaban las actividades de la empresa, la moderna dirección estratégica entiende el entorno como algo dinámico sobre el que la empresa puede y debe actuar, para tratar de adaptarlo y obtener así un rendimiento de sus oportunidades (Maqueda, 1990).

4.1. Microentorno

Denominamos microentorno al conjunto de elementos del entorno que tienen un impacto específico en la actividad comercial de una empresa en función, exclusivamente, de las características particulares de dicha empresa (Casado y Sellers, 2010).

4.1.1. COMPETIDORES

Nuestros competidores pueden estar divididos según el producto turístico ofertado en:

- 1) ***Sol y playa.*** Todas las ciudades de la costa Mediterránea. Pero a la vez representan los complementarios porque de estas ciudades llegan muchos turistas. El perfil del turista cambia, le interesa también la cultura, por lo que combina el sol y la playa con el motivo cultural.
- 2) ***Cultural a nivel nacional.*** Ciudades con oferta similar a la de Cartagena: Tarragona, Alicante o Mérida, por ejemplo.
- 3) ***Cultural a nivel regional.*** Murcia, Lorca y Caravaca de la Cruz.

Murcia

Es la capital de la provincia y de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. En Murcia viven 441.345 habitantes (INE, 2010).

Es una importante ciudad de servicios, principalmente exportadora agrícola, conocida con el sobrenombre de la Huerta de Europa. También es un centro universitario, la primera universidad fue fundada en 1272.

El templo de Murcia es su Catedral que presenta elementos góticos y barrocos. Junto a la Catedral está el edificio del Palacio Episcopal y el antiguo Pósito del grano y El Almudí. Otros importantes ejemplos de la arquitectura son el Ayuntamiento, el Teatro Romea y el Casino con decoración de gran interés.

Murcia posee varios museos como el Arqueológico, el de Bellas Artes, el Salzillo, el Hidráulico de los Molinos del río, etc.

Las fiestas tradicionales son Semana Santa, las Fiestas de Primavera y la feria de Murcia, la Romería.

Lorca

Es el centro urbano conocido como la ciudad barroca. Cuenta con numerosos yacimientos arqueológicos, la Columna Miliaria, el Porche de San Antonio, numerosas iglesias y conventos de diferentes épocas y estilos, palacios y casas señoriales del barroco.

Desgraciadamente, Lorca es famosa por el terremoto de mayo de 2011. Mucha gente ha perdido sus casas y los monumentos de Lorca están dañados o estropeados.

Caravaca de la Cruz

Es una de las cinco Ciudades Santas de la confesión católica que disponen del privilegio de celebrar un Año Jubilar a perpetuidad. Se celebra en el Santuario de la Vera Cruz que posee un interesante Museo de Arte Sacro e Historia.

Un importantísimo monumento caravaqueño es el Templete de la Santa Cruz, el lugar donde se baña cada año la reliquia en plena celebración de las populares Fiestas en Honor de la Santísima Vera Cruz.

Caravaca es también un enclave privilegiado para poder practicar el turismo rural.

4) *Otros centros en Cartagena.* También podríamos entender como competidores los otros museos (Arqua, Muram, Arqueológico municipal,...) y centros turísticos de la ciudad, si bien, *Cartagena, Puerto de Culturas* entiende Cartagena como un destino turístico, por lo que colabora con ellos.

4.1.2. INTERMEDIARIO

Puerto de Culturas trabaja en colaboración con el sector turístico poniendo a disposición de los intermediarios una oferta turística y cultural única y diferenciada que les permita a su vez proporcionar una oferta de calidad y alto valor añadido a sus clientes finales:

- Establecimientos hoteleros.
- Empresas de servicios turísticos.
- Organizadoras profesionales de congresos e incentivos.
- Agencias de viajes.
- Tour operadores turísticos.
- Consignatarias de cruceros.
- Grandes empresas.
- Otros museos y centros turísticos en Cartagena.

4.1.3. CLIENTES

En el año 2010 visitaron los centros e hicieron uso de los servicios que gestiona *Cartagena, Puerto de Culturas* con un total de 461.188 visitas (ver tabla 1).

TABLA 1. NÚMERO DE VISITAS A LOS CENTROS 2010

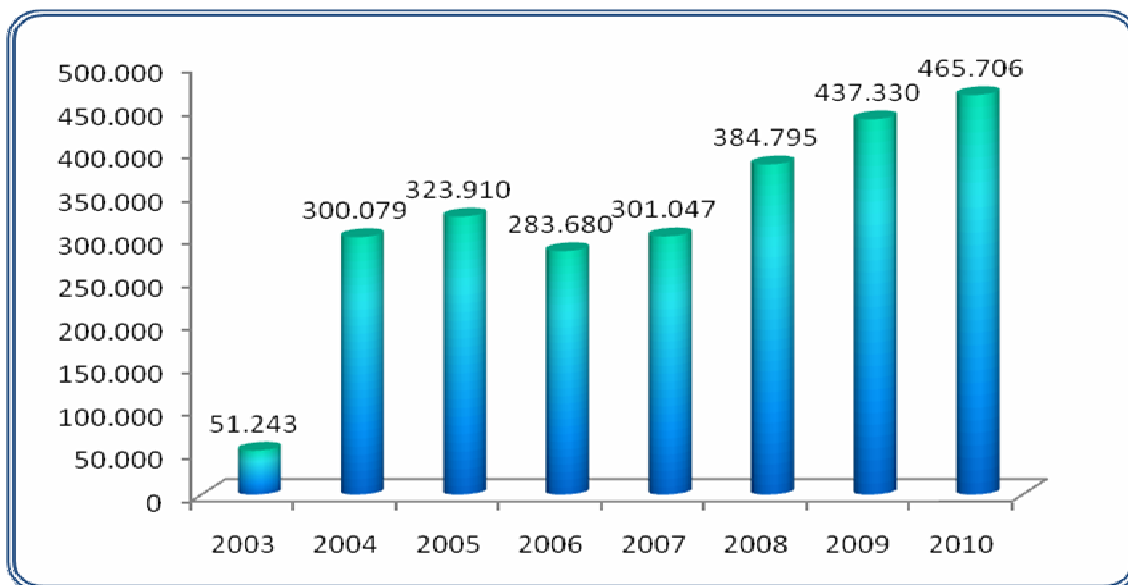
Centros	N° visitantes
Catamarán	59 483
C.I. Refugios – Ascensor	113 995
C.I. Muralla	18 693
C.I. Castillo	54 438
Bus	21 728
Casa Fortuna	17 089
Augusteum	6 392
Decumano	21 921
Fuerte de Navidad	16 686
Teatro Romano	130 763
Total	461 188

Fuente: CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS. *Documentos internos.2010*

Los centros más visitados fueron el Teatro Romano y el Centro de Interpretación de los Refugios con el ascensor panorámico. De entre los servicios ofertados, el más rentable fue el catamarán y de entre los centros lo fueron el Centro de Interpretación Castillo de la Concepción y el de los refugios - con el ascensor. El Augusteum fue el centro menos visitado y el menos rentable junto con el Decumano.

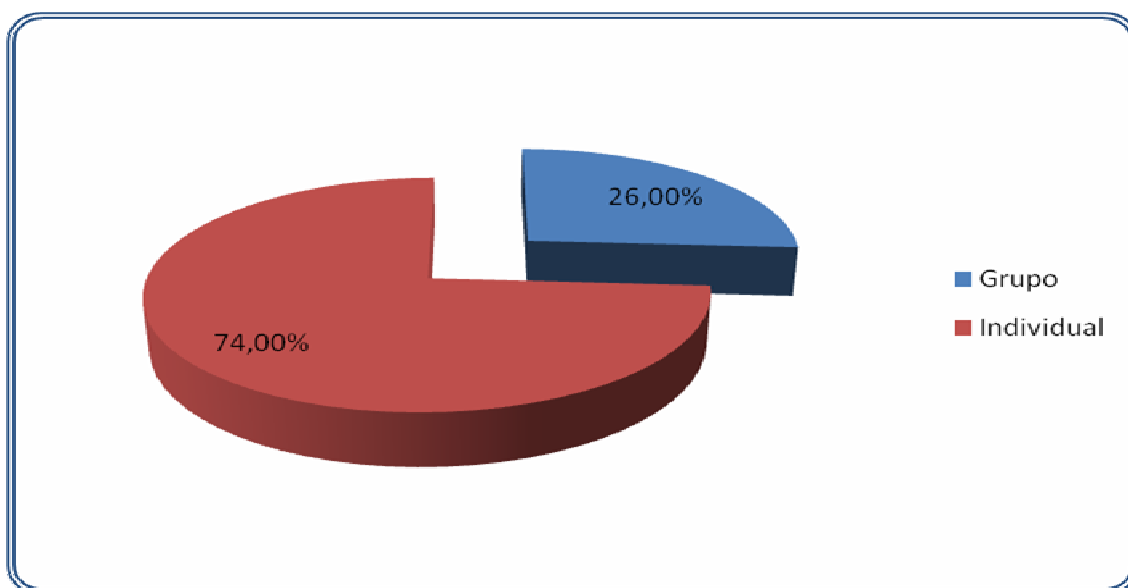
Al principio de la actividad de *Cartagena, Puerto de Culturas*, año 2003, los turistas podían visitar la Muralla Púnica, el Castillo de la Concepción, el Augusteum y el Decumano. En el año 2004 se inauguraron el Ascensor panorámico, los Refugios, la Casa de la Fortuna, el Catamarán, el Bus turístico y el Pabellón de autopsias. Esto provocó un gran incremento del número de visitantes. En 2006 el número de visitantes descendió, volviendo a incrementarse con la inauguración del centro del Fuerte de Navidad en 2007. En el año 2008, siguiente empezaron a gestionar las entradas del Teatro Romano y cerraron el Pabellón de Autopsias. En los últimos tres años (2008, 2009 y 2010) el número de las visitas ha crecido (ver gráfico 1).

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE LAS VISITAS DE LOS CENTROS



Fuente: CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS. *Documentos internos*, 2010.

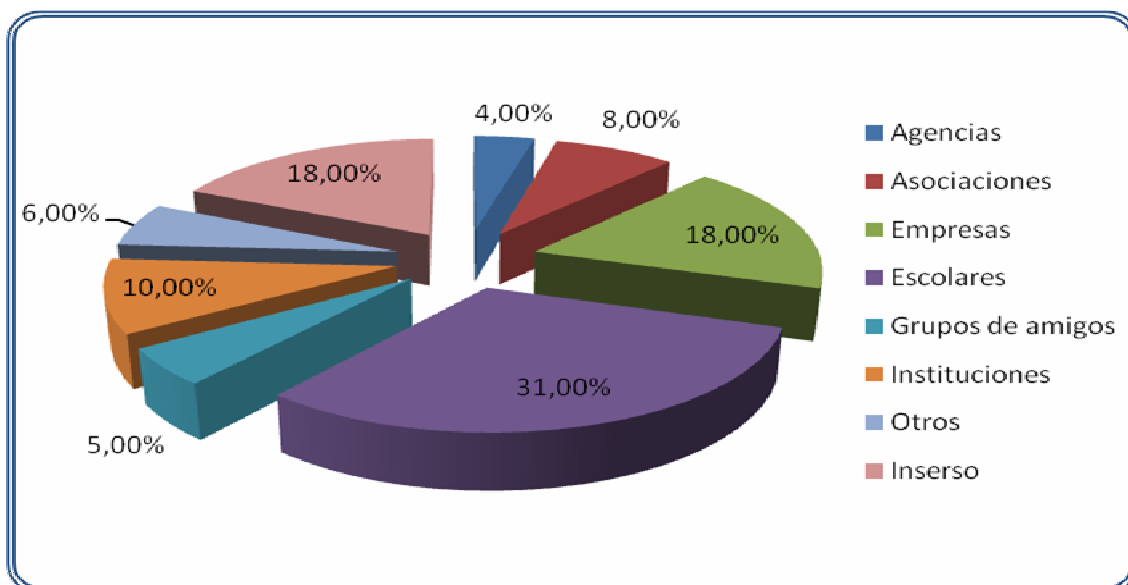
GRÁFICO 2. TIPOLOGÍA DE ENTRADAS



Fuente: CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS. *Documentos internos*, 2010.

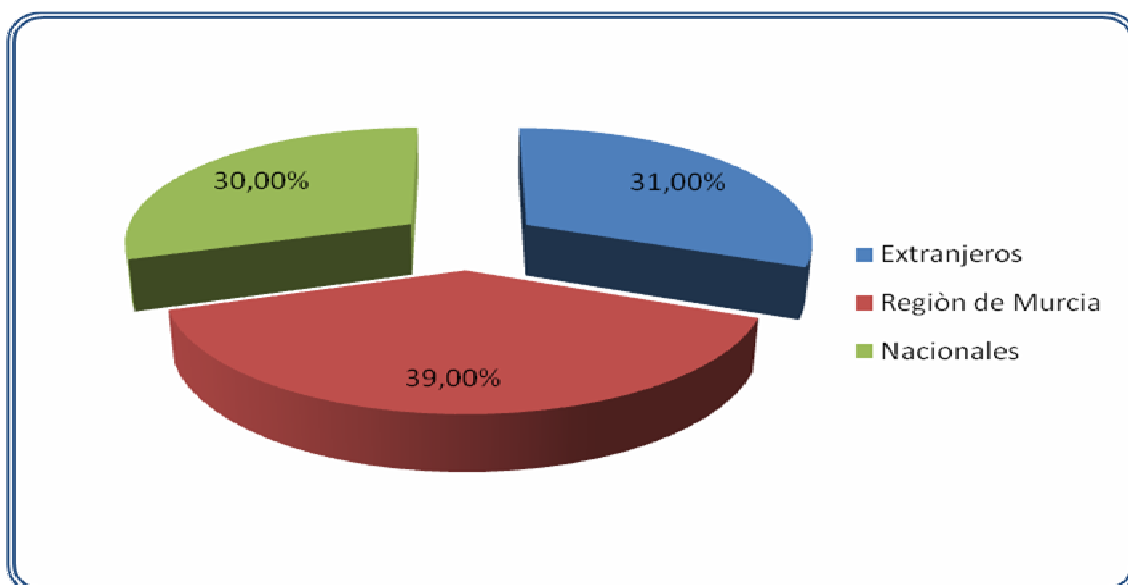
De acuerdo a las estadísticas de visitantes, en el año 2010 el 74 % de los visitantes vinieron a la ciudad de forma individual y el 26 % lo hizo en grupo. De entre las distintas tipologías de grupos, a la ciudad llegaron, sobre todo, grupos de escolares (31%), empresas (18 %) y del insero (18 %) (ver gráfico 3), especialmente de la Región de Murcia (39 %) (ver gráfico 4). La mayoría de los turistas tenían una edad de entre 31 y 60 años y el motivo de la visita turística fue cultural.

GRÁFICO 3. TIPOS DE GRUPOS



Fuente: CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS. *Documentos internos*, 2010

GRÁFICO 4. LUGAR DE PROCEDENCIA DE LOS VISITANTES



Fuente: CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS. *Estadísticas internas*. 2010.

Nota: *Región de Murcia:* Cartagena, Murcia y resto de la Región por igual.

Nacional: Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña y resto de España.

Extranjeros: Reino Unido, Alemania, Francia y resto de Europa.

4.2. Macroentorno

Al contrario de los factores del microentorno, los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales (Casado y Sellers, 2010).

4.2.1. DEMOGRÁFICO

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, de fecha 1 de enero de 2010, la Región de Murcia contaba con una población de derecho de 1.461.979 habitantes. Este territorio se divide en 45 municipios, los más poblados son los de Murcia, Cartagena y Lorca.

Según los datos que obran en el Ayuntamiento de Cartagena, a 1 de enero de 2011, el municipio contaba con una población de 218. 210 habitantes, de los cuales 110.389 eran hombres y el resto - 107.821- mujeres.

32.148 habitantes eran de nacionalidad extranjera, en su mayoría procedente de Marruecos, Reino Unido y Ecuador (Ayuntamiento de Cartagena, 2011).

4.2.2. ECONÓMICO

La Región de Murcia presenta unas óptimas condiciones para hacer del sector turístico una de las principales puntas de lanza con las que enfrentarse a las vicisitudes que se ciernen sobre el panorama económico de la comunidad.

Consciente de este potencial, el Gobierno Regional, a través de la Consejería de Cultura y Turismo, ha desarrollado y aprobado el Plan Director de Turismo de la Región de Murcia para el periodo 2006/2012. El objetivo de este Plan es potenciar la Región de Murcia 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.

Industria

- **Química-plástico.** Los sectores químico y plástico cuentan con una gran presencia en la región, tanto a través de grandes empresas (SABIC, Repsol,

CLH), como gracias a una multitud de pymes, instaladas principalmente en el entorno de Cartagena y que confeccionan productos derivados del petróleo con destino al resto de sectores productivos: agroquímicos y materiales de riego para el campo, envases y embalajes para las manufacturas, piezas y componentes para la maquinaria, combustibles y otros derivados del petróleo, etc.

- **Metalmecánico – TIC.** El sector metalmecánico y de fabricación de maquinaria es otro de los puntales económicos de la región. Como resultado de la tradición naval, minera y agrícola de la comunidad, son numerosas las empresas de estos sectores que surgieron a lo largo del siglo XX.
- **Naval y del mar.** La Región de Murcia cuenta con una milenaria tradición marinera, habiendo tenido la pesca, la construcción naval y el comercio una trascendencia capital en el desarrollo de la comunidad. En Cartagena está situada la gran empresa Navantia orientada a la construcción de buques militares.
- **Energía.** Hoy en día la Región de Murcia es una comunidad exportadora neta de energía gracias a la instalación en el Valle de Escombreras de las centrales de ciclo combinado, por lo que Escombreras es realmente un Polo Energético de dimensión nacional. En esta zona industrial en concreto se genera el 20 – 25 % de la energía que consume España. En octubre de este año 2011 se inaugurará el proyecto de ampliación de la refinería de Cartagena. Se trata de la mayor inversión privada en la historia de la industria española (2.090 millones €). Se pasa a enumerar las principales características de los sectores de actividad en Cartagena.

Agricultura

- La huerta murciana tradicionalmente ha sido el paradigma de la producción agraria de alto rendimiento en España. Gracias a la elevada insolación, las suaves temperaturas invernales, la fertilidad del suelo y presencia de agua, la producción de hortalizas y frutas creció hasta convertir a Murcia en la denominada “huerta de Europa”, dado que en buena medida la producción hortofrutícola regional tiene como destino los mercados europeos (La Caixa, 2009).

- Zona Campo de Cartagena favorecida por los regadíos
↳ merced al trasvase Tajo-Segura se deriva agua del río Tajo hasta al río Segura.
- Orientada al mercado
- Intensiva de mano de obra
- Gran número de mano de obra de origen inmigrante

Construcción

- Atraviesa la misma crisis cómo en toda España
- En Cartagena fue la construcción más importante, con la crisis el gran número de empleados han perdido su trabajo

Servicios

- 66% valor añadido bruto

En la tabla 2, se expone el número de establecimientos por actividad económica en la Región de Murcia y en Cartagena.

TABLA 2. ESTABLECIMIENTOS SEGÚN LA ACTIVIDAD PRINCIPAL

Número de establecimientos según la actividad principal	Región Murcia	Cartagena
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura.	2.318	186
Pesca	136	38
Industrias extractivas	178	12
Industria manufacturera	9.115	797
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	1.108	70
Construcción	18 361	1.893
Comercio	35.006	4.159

Hostelería	9.986	1.369
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7.122	1.000
Intermediación financiera	3.202	460
Actividades inmobiliarias y de alquiler, servicios empresariales	26 367	3 413
Educación	2.019	288
Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales.	3.947	653
Otras actividades sociales y personales	7.333	1.035

Fuente: CREM. Directorio de actividades económicas. *Empresas y establecimientos 2008*.

Tasa del paro

Según los datos de Instituto Nacional de Estadística, del año 2010, la Región Murcia tiene su tasa de paro en un 23,35 por ciento (España 20,06%) y 137.495 personas apuntados en el Servicio de Empleo y Formación. El número de desempleados en el municipio de Cartagena es 19.634 personas. En la tabla 3 se presenta la situación laboral en Cartagena y en la Región de Murcia.

TABLA 3: SITUACIÓN LABORAL SEGÚN SECTORES

Situación laboral		TOTAL	SECTORES			
			AGRICULTURA	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS
CONTRATADOS	CARTAGENA	7.026	260	453	900	5.413
	REGIÓN MURCIA	45.518	7.794	2.767	3.743	31.214
PARADOS	CARTAGENA	19.634	885	1.501	4.003	11.404
	REGIÓN MURCIA	137.495	8.453	17.382	27.154	75.141

Fuente: Servicio Público del Empleo Estatal. *Paro registrado y contratos por municipios*. Marzo 2011.

4.2.3 MEDIOAMBIENTE

El clima de la zona se define como subtropical mediterráneo. La temperatura media anual ronda los 20 °C. El mes más frío es enero con una media de 12 °C. En agosto, el mes más caluroso, la temperatura media es de 28°C. La posición marítima suaviza las temperaturas, si bien las precipitaciones difícilmente superan los 300 mm anuales (Cartagena Puerto de Culturas, 2011).

4.2.4 POLÍTICO-LEGAL

Puerto de Culturas era construido por las siguientes instituciones con que colabora:

- el Ayuntamiento de Cartagena,
- la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia,
- la Confederación de Empresarios de Cartagena,
- la Cámara de Comercio de Cartagena,
- la Autoridad Portuaria,
- la Universidad Politécnica de Cartagena.

5. Análisis DAFO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica es imprescindible realizar un diagnóstico de la organización. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Análisis Interno: incluye las fortalezas y debilidades de la organización. Soluciona la cuestión ¿Qué sabemos hacer mejor y peor?

Análisis Externo: incluye las oportunidades que describen los posibles mercados y las amenazas que describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa y definir la estrategia (Guía de la calidad, 2011).

FORTALEZAS

❖ Cooperación

Cartagena, Puerto de Culturas fue constituida por un convenio entre el Ayuntamiento de Cartagena, la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, la Confederación de Empresarios de Cartagena, la Cámara de Comercio de Cartagena, la Autoridad Portuaria y la Universidad Politécnica de Cartagena. Todas estas instituciones colaboran y apoyan el Consorcio *Cartagena, Puerto de Culturas*.

❖ Precios

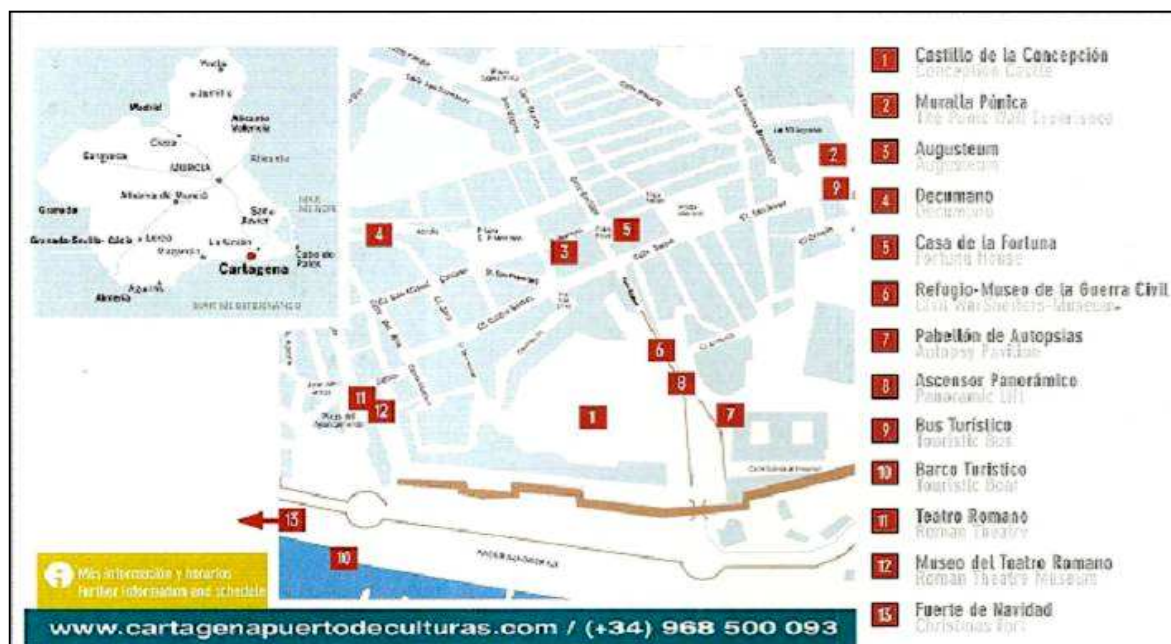
Los precios de los productos que ofrece *Cartagena, Puerto de Culturas* son bastante asequibles a todos los bolsillos, y lo que atrae al turista es el paquete completo o la posibilidad de elegir su propio paquete de visitas. La información referente a dicha oferta y a los precios es muy fácil de entender y completa.

❖ Proximidad

Proximidad entre los diferentes lugares de interés y de éstos al centro de la ciudad. (ver figura 6).

FIGURA 6

UBICACIÓN DE LOS CENTROS



❖ Web

Cartagena, Puerto de Culturas dispone de una página Web www.puertodeculturas.es que es muy intuitiva y con información bastante completa. El turista encuentra información básica sobre los distintos centros y servicios ofertados así como sobre precios y horarios. También la página ofrece información sobre Cartagena Puerto de Culturas y sus posibles acciones futuras y ofrece la posibilidad de hacer reservas.

❖ Visitas guiadas

En los centros y museos se realizan visitas guiadas. En general son en español pero también se ofrecen visitas especiales en otros idiomas (inglés, francés) o las llamadas visitas teatralizadas. Su fortaleza está basada en sus guías que son simpáticos y bien preparados.

DEBILIDADES

❖ Falta promoción de Cartagena a nivel nacional e internacional

Resulta relevante informar a los clientes potenciales sobre todos los monumentos, sitios interesantes y los eventos que ofrece la ciudad. Haciendo un buen trabajo en este sentido Cartagena podrá ser más conocida atraerá a nuevos turistas. Los que carecen de la información adecuada o nunca han oído hablar sobre la ciudad posiblemente no la visitarán.

❖ Dependientes de las subvenciones

La política de precios está basada en el mercado. Los clientes pagan un precio de entrada aceptable pero para la empresa es incosteable y tiene pérdidas.

Para cubrir dicho déficit *Cartagena, Puerto de Culturas* es dependiente de las subvenciones de la Región Murcia y/o del Ayuntamiento de Cartagena.

En la actualidad, las subvenciones ayudan a cubrir los gastos de gestión y a invertir en los centros actuales o futuros.

❖ Señalización

Aunque en su mayoría los centros y servicios están ubicados en el casco histórico o en las cercanías, la mala señalización hace que a los turistas les resulte a veces difícil no sólo su localización sino incluso la localización de la taquilla donde adquirir las entradas.

❖ Carteles

En algunos centros hay carteles que se ven muy mal y los visitantes no son capaces de leer su información. A menudo se debe a la mala elección de los colores – fondo anaranjado y letras en blanco- aunque también puede deberse a que están deteriorados por los efectos del sol, la lluvia y la humedad.

❖ Idiomas

Las visitas guiadas son en español o en inglés. Se puede pedir también la visita en francés, pero no es muy frecuente. Como sabemos que el tercio de los visitantes son extranjeros y que la mayoría son de Reino Unido, Alemania o Francia, merece la pena tener la opción de las visitas en alemán.

AMENAZAS

❖ Destino desconocido en el extranjero

En comparación con los grandes destinos turísticos, como por ejemplo Andalucía o Cataluña, la Región de Murcia no es tan conocida. La región, y en concreto Cartagena, está buscando un lugar en el mercado. Por ejemplo, en la oferta de la empresa TUI AG, que es el mayor grupo en el sector del turismo a nivel mundial, no encontramos ni la Costa Cálida ni se mencionan otros sitios de la Región de Murcia.

❖ Agosto en Cartagena

En agosto la gente de Cartagena se va de la ciudad a la costa. Este mes la ciudad se encuentra vacía y los turistas pueden llevarse la imagen de que es un sitio sin vida.

❖ Ausencia de la playa

Los turistas a veces buscan un destino en el que puedan combinar playa y vida cultural. En este sentido, Cartagena tiene sólo la Cala Cortina, que tampoco está situada justo en la ciudad y donde durante el verano hay demasiada gente. Por otra parte, si el turista no dispone de coche se ve obligado a andar para llegar a dicha playa por el arcén de la carretera principal.

❖ Competencia

En la Región de Murcia podemos encontrar cuatro destinos turísticos de ciudad: Cartagena, Murcia, Caravaca de la Cruz y Lorca. Cada una de estas ciudades tiene sus propias características, Lorca - La ciudad de los Cien Escudos, Caravaca - La Ciudad Santa, Cartagena – la ciudad portuaria y Murcia es la capital de la Comunidad Autónoma.

❖ Mala disposición del personal en hoteles y restaurantes

En el pasado Cartagena fue conocida como centro industrial y otras muchas personas trabajaban en la construcción. A medida que se ha ido transformando la ciudad en centro turístico muchos de ellos han cambiado de sector de trabajo. Por esta razón, el personal en los hoteles y restaurantes no está especializado en el sector turístico y a veces la manera de realizar su trabajo provoca la impresión de mala voluntad y problemas cuando tienen que

enfrentarse a una queja. También el dominio de los idiomas es muy básico porque antes no fue necesario. Este factor puede ocasionar la pérdida de clientes y mala fama de Cartagena.

❖ **Dependencia de infraestructura**

Es importante mantener la calidad de las autovías y carreteras para que los turistas que visitan la Costa Cálida y la Región en general, puedan llegar a la ciudad de una manera fácil y rápida. Los turistas sin coche propio son dependientes de los transportes públicos y si no existen las infraestructuras y servicios adecuados nunca visitarán la ciudad.

OPORTUNIDADES

❖ **Eventos**

Cada año se organizan en Cartagena fiestas o festivales que atraen a mucha gente, no sólo de los alrededores sino también de otras partes de España e incluso del extranjero. La fiesta más importante del año es Semana Santa, con sus magníficas procesiones. Además son también importantes Cartagineses y Romanos, Carnavales y festivales como *La mar de músicas*, el Festival de Jazz de Cartagena, *Mudanzas*, Mucho más mayo y el Festival Internacional de cine.

De los eventos deportivos hay que mencionar la regata Audi Med Cup que es la segunda más importante del mundo detrás de la America's Cup.

❖ **Ubicación**

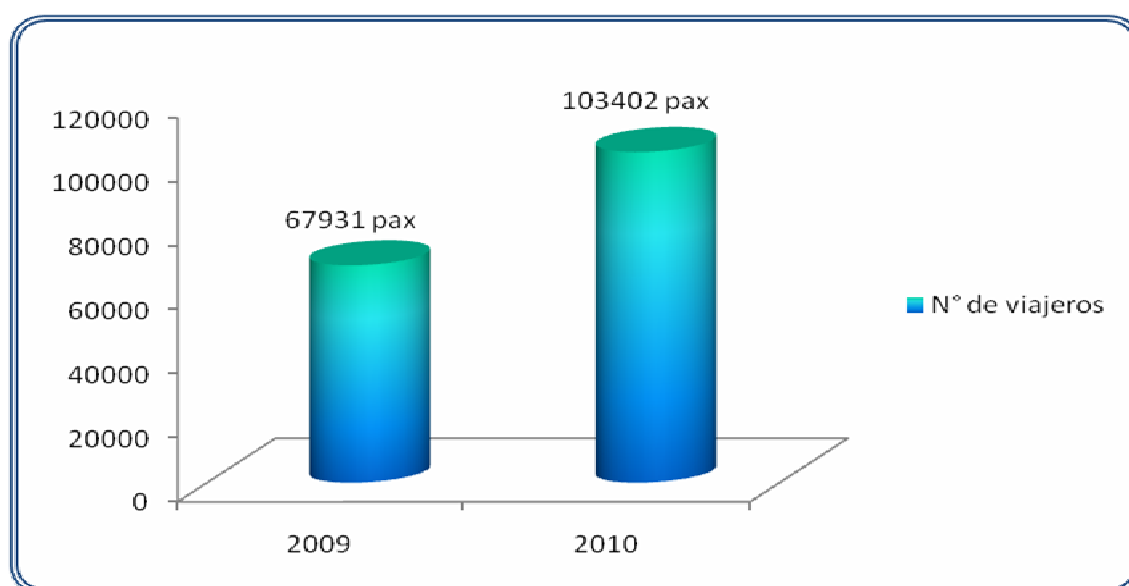
Cartagena está situada junto al Mar Mediterráneo y tiene un importante puerto. El aeropuerto más cercano se ubica a 30 km por autovía y el aeropuerto internacional de Alicante está a 116 km por autopista. Aunque Cartagena tiene sólo una pequeña playa, está situada cerca de las zonas litorales de la Costa Cálida – La Manga del Mar Menor, Mar Menor, Águilas y Mazarrón.

❖ Cruceros

Los cruceros que llegan al puerto de Cartagena son un excelente recurso para promocionar la ciudad. A los cruceristas se les ofrece la posibilidad de conocerla despertando su interés para que un día se decidan a volver de vacaciones o asistir a uno de los eventos programados. También se espera que funcione la promoción oral, el boca a boca, entre los cruceristas y sus amigos.

El año pasado llegaron a la ciudad 103.402 cruceristas, de acuerdo a los datos de la Autoridad Portuaria de Cartagena (ver gráfico 5). Está previsto que en el año 2011 llegarán 89.624 cruceristas (Anexo 1). Se trata de un gran número de visitantes potenciales para los productos que administra *Cartagena, Puerto de Culturas*.

GRÁFICO 5. NÚMERO DE VIAJEROS EN CRUCEROS



Fuente: Región de Murcia - Consejería de Cultura y Turismo. Boletín n° 15. *Resumen cifras de Turismo, año 2010*.

❖ Estudiantes

A la ciudad podríamos considerarla ciudad de estudiantes. En ella se ubica la Universidad Politécnica de Cartagena, que cuenta con varios campus.

En el año 2009 la plantilla de la UPCT la formaba un total de 978 trabajadores.

En el curso académico 2008/2009 la UPCT contaba con un total de 5.876 estudiantes, entre Ciclos y Grados, y en el 2010/2011 el número total de alumnos matriculados en titulaciones de primer grado en la UPCT ya superó los 6.500 (UPCT, 2011).

También las excursiones escolares suponen un gran número de visitas. En general los escolares son de colegios de la Región Murcia pero también proceden de otras provincias e incluso de otros países. Una experiencia positiva puede influir en su vuelta en años futuros.

❖ **Turismo idiomático**

La Fundación de Cartagena para la Enseñanza de la Lengua y Cultura Española quiere que la ciudad sea el año que viene un referente para el turismo idiomático y que vengan los jóvenes a estudiar español. Ahora están en la fase de comercialización y de dar a conocer el programa en el exterior, sobre todo a los tour operadores, que serán los que recomienden Cartagena. Cartagena podría ser fácilmente como Reino Unido en verano (La verdad, 2011).

❖ **Congresos**

La encargada de promocionar la ciudad como destino específico de congresos, convenciones y viajes de incentivo es la Oficina de Congresos de Cartagena. Su objetivo es apoyar y promover todo tipo de reuniones profesionales en Cartagena, potenciando la utilización y el desarrollo de las infraestructuras turísticas de la ciudad.

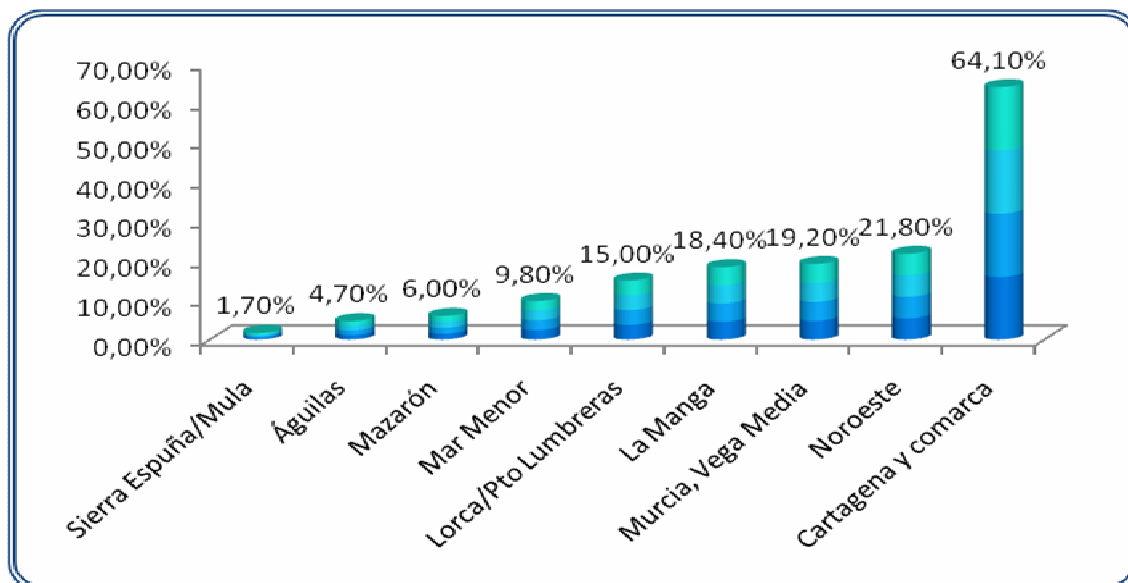
Por todo esto el Ayuntamiento de Cartagena se decidió a financiar la construcción de un Auditorio y Palacio de Congresos Municipal, un edificio que tendrá una capacidad total de 3.000 espectadores distribuidos en varias salas (Oficina de Congresos Cartagena, 2011).

❖ **Turistas de Costa Cálida**

Aunque la Costa Cálida no es tan famosa y visitada como otras Costas de España, también tiene un importante número de visitantes. Con los datos procedentes del Portal turístico de la Región de Murcia, en el año 2010 han visitado la Costa Cálida 321.356 viajeros nacionales y 67.841 viajeros extranjeros (Anexo 2). Durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2010 Cartagena y su comarca fue el área más visitado de los turistas de la Costa Cálida. Es decir, 64 % de los turistas visitaron Cartagena, 21,80 % visitaron Noroeste de la Región y solamente unos 19,20 % hicieron la visita en Murcia (ver gráfico 6).

GRÁFICO 6. VISITAS DE LOS TURISTAS DE COSTA CÁLIDA 2010

Fuente: Turismo en la Región Murcia 2010: Estudio sobre el comportamiento de la demanda turística en



la Costa Cálida. Análisis por productos

❖ El parque del Molinete

Pronto se abrirá el mayor parque arqueológico de España con una inversión de 3,9 millones de euros. El proyecto de rehabilitación de la zona incluye la realización de nuevas excavaciones arqueológicas, así como la conservación de elementos como la Muralla del Deán o de Felipe V y un templo de época romana. Puede permitir incrementar el número de visitantes que recibe la ciudad (La Verdad, 2011).

6. Objetivos

Después de la primera fase dónde se ha definido la situación de la empresa, sigue la segunda fase que es la búsqueda, establecimiento y definición de objetivos.

✓ **Cartagena como destino cultural conocido a nivel nacional e internacional**

El primer objetivo y más importante es dar a conocer la ciudad en España. Intentar atraer los turistas del país para que conozcan su patrimonio histórico y que disfruten de una experiencia cultural.



✓ **Cartagena como destino de estación más larga**

Cartagena en la actualidad es un ciudad donde los turistas en general pasan solamente un día. Llegan para dar un paseo y cuando les interesa un museo o centro, paran y lo visitan. Aquí *Cartagena, Puerto de Culturas* tiene su objetivo para que la gente llegue a Cartagena y se quede más días.



✓ **Incremento del número de los visitantes**

Aún *Cartagena, Puerto de Culturas* no puede cubrir sus gastos y es dependiente de las subvenciones que le da el Ayuntamiento de Cartagena y la Región de Murcia. En este objetivo le gustaría obtener un incremento de los números de turistas para que suba el beneficio y poder tener las cuentas equilibradas y así ser más independiente.

7. Acciones

Estos tres objetivos están interconectados entre ellos y digamos que dependen de la promoción. Básicamente, si no promocionamos Cartagena como destino turístico de larga estancia a nivel nacional, no podemos esperar un crecimiento importante de las visitas y un crecimiento de los beneficios. Es decir, que la promoción en este caso es fundamental.

Según el análisis DAFO hay muchas oportunidades que la empresa tiene y debería aprovecharse de ellas.

1. Campaña de promoción

La promoción nacional e internacional se realiza junto a la Región Murcia. Para atraer más clientes tendrían que preparar su propia campaña y presentarla en las otras provincias de España.

- ✓ **Mejora de web** – la página web es muy importante, porque la gente en esta época siempre busca información allí. *Cartagena, Puerto de Culturas* tiene su página bien hecha, pero falta la actualización de las novedades, de las ofertas especiales, etc. Recomendaría ofrecer una información más completa y actualizada que esta herramienta tenga éxito.

Presupuesto: un nuevo diseño de la presentación de su web – 600 – 2.000 €

- ✓ **Banner** – es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad online consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión (Microsoft, 2011).

Presupuesto de diseño: 60-150 €

Presupuesto de banner: depende del sitio donde se ponga.

Para diseñar, realizar y financiar la promoción podrían solicitar recursos financieros de la Unión Europea. Hay ayudas disponibles que se pueden solicitar hasta el año 2013, están descritos en el capítulo 8: Financiación.

2. Atraer a los estudiantes universitarios y extranjeros

En los últimos años ha intentado atraer a los estudiantes universitarios para que visiten los centros que gestiona *Cartagena, Puerto de Culturas*, pero no ha tenido mucho éxito. El problema es que ponen los folletos en las facultades pero no pueden controlar regularmente su estado porque no tienen suficiente tiempo.

Recomendación: Lo que podrían hacer en este caso es utilizar carteles más grandes que se puedan poner en las tablas de información donde los estudiantes a menudo buscan información. Estos carteles se hacen periódicamente y es más fácil controlar su emplazamiento y tiempo de publicación, además son visibles y promocionan las actividades nuevas en los centros de la empresa.

Los estudiantes no son sólo españoles, sino estudiantes de otros países que vienen mediante programas de intercambio – Erasmus, Erasmus Mundus, Leonardo, etc. Como los extranjeros están más interesados en conocer las posibles opciones para pasar su tiempo libre, recomendaría ponerse en contacto con Relaciones Internacionales. Este departamento organiza cada cuatrimestre un día de orientación para los nuevos estudiantes Erasmus. Durante este día se presenta la Universidad, las personas importantes y se informan sobre los estudios. *Cartagena, Puerto de Culturas* podría entrar y realizar una corta presentación sobre sus centros o básicamente dejarles los folletos con tarifas.

Calendario: Principio del cuatrimestre en caso de extranjeros, todo el año en las facultades y escuelas de la UPCT.

Presupuesto: 300 carteles – m/m 250 €

10 000 folletos – m/m 150 €

3. Participación de la UPCT

En Cartagena hay dos centros de la UPCT que ofrecen los estudios del turismo. En la Facultad de Ciencias de la Empresa se puede estudiar el Máster en Gestión y Dirección de las Empresas e Instituciones Turísticas y en la Escuela Universitaria de Turismo de Cartagena se ofrece la Diplomatura en Turismo.

Aprovechando la cercanía de estos centros, se podrían establecer convenios de colaboración para realizar estudios sobre diferentes aspectos de la oferta de *Cartagena, Puerto de Culturas* y del turismo de Cartagena y la Región, en general. También se podrían realizar proyectos de creatividad con sus estudiantes. Éstos podrían, dentro del marco de alguna asignatura, proponer las nuevas ideas que, de resultar interesantes a *Cartagena, Puerto de Culturas*, podrían realizarse en el futuro. Los proyectos no realizados también se pueden utilizar y publicar en Internet, redes sociales, blogs, que sirven también como una herramienta de promoción.

Ejemplo concreto: Durante el curso los estudiantes de la asignatura “Captación y Fidelización de Clientes” del Máster en Gestión y Dirección de las Empresas e Instituciones Turísticas realizaron la tarea de definir un nuevo producto turístico en Cartagena. Uno de los grupos elaboró una ruta romana, para la que definió el sistema de promoción y realizó el vídeo y folleto publicitarios (ver Figura 7).

Calendario: todo el año

Presupuesto: sin gastos

4. Atraer los turistas en la calle

Durante el verano la empresa intenta atraer los turistas de la Costa Cálida para lo que reparten folletos informativos en los Paseos Marítimos.

FIGURA 7



Para que sea su producto más atractivo podrían organizar una promoción más llamativa como, por ejemplo, preparar un espectáculo corto en la calle o Flash Mob¹.

Para llevar a los clientes a Cartagena, tendrían que organizar cada semana un transporte especial que les llevara hasta los centros de Cartagena, que reservan anteriormente.

Calendario: la temporada alta (Mayo – Septiembre), los festivos – Semana Santa, La mar de músicas,...

Presupuesto: salario de los actores – 150 €/sesión/actor

5. Mejora de la señalización

La mayoría de los turistas se quejan por la señalización porque para la persona que no conoce Cartagena es difícil orientarse sin mapa. Por ejemplo, la señal del Teatro Romano está ubicada detrás del museo, pero el cartel nos enseña la dirección a la derecha y aquí los turistas se pierden. Además, algunos tienen color amarillo y las letras blancas, lo que los hace difícil de leer durante los días solares.

En el Centro de Interpretación Refugios de la Guerra Civil los turistas se equivocan a menudo y van a las oficinas en vez de al museo. En este caso, está señalada la entrada pero recomendaría destacarla y poner, por ejemplo: Museo de la Guerra Civil – Entrada.

Calendario: Julio 2011

Presupuesto: señal 25/70 – m/m 54,55 €

6. Cambio de carteles

Dentro de algunos centros tienen problemas con la humedad y los carteles se estropean. Deberían cambiarse por otros de materiales que resistan más tiempo y se lean sin problemas (sin brillos y con letras más visibles).

Calendario: Julio 2011

Presupuesto: 100 – 1000 € por cartel

¹ Flashmob = acción organizada en la que un gran grupo de personas se reúne de repente en un lugar público, realiza algo inusual y luego se dispersa rápidamente.

7. Ofrecer las visitas en otros idiomas

Cartagena, Puerto de Culturas dispone de guías electrónicas en español, inglés y francés. Recomendaría añadir alemán porque llega a Cartagena un número importante de turistas alemanes. Para ampliar la oferta podrían crear el servicio de idiomas extraordinarios, donde se ofrecen las visitas guiadas en el idioma pedido pero bajo reserva. Así se podrían contratar las guías extras.

Calendario: todo el año

Presupuesto: el salario mínimo es de 21,39 €/día (2011)

8. Financiación

Las subvenciones que *Cartagena, Puerto de Culturas* habitualmente obtiene del Ayuntamiento de Cartagena y la Región Murcia han bajado bastante por la crisis económica. Por ello es necesario encontrar otros medios que les ayuden a mejorar sus servicios y mejorar su promoción. En este sentido la Unión Europea ofrece y programas de financiación.

8.1. FONDOS ESTRUCTURALES

Los Fondos Estructurales son instrumentos de la Unión Europea para promover un desarrollo armonioso del conjunto de la Unión Europea, encaminados a reforzar su cohesión económica y social.

❖ FONDO EUROPEO DE DESAROLLO REGIONAL (FEDER)

Acciones subvencionables:

FEDER es uno de los instrumentos financieros de la Política de Cohesión de la Unión Europea, para el período 2007-2013, y que se divide en tres objetivos:

- Convergencia.
- Competitividad regional y empleo.
- Cooperación territorial europea.

Cartagena Puerto de Culturas podría pedir la ayuda financiera de objetivo Convergencia. En el marco del objetivo de Convergencia, el FEDER financiará las siguientes prioridades:

- Investigación, desarrollo tecnológico e innovación.
- Sociedad de la Información.
- Iniciativas locales.
- Medio ambiente.

- Prevención de los riesgos.
- Turismo.
- Inversiones culturales.
- Inversiones en los transportes.
- Inversiones vinculadas a la energía.
- Inversiones en favor de la educación.
- Inversiones en las infraestructuras sanitarias y sociales

Gastos subvencionables:

Serán subvencionables:

- Inversión productiva para crear y para salvaguardar trabajos sostenibles.
- Inversiones en infraestructural.
- Desarrollo de potencial endógeno por las medidas que apoyan el desarrollo regional y local.
- Asistencia técnica.

Información adicional:

PLAZO: Este programa entrará en funcionamiento el 1 de enero de 2007 y finalizará el 31 de diciembre de 2013.

BENEFICIARIOS: El FEDER será cofinanciado por programas operacionales nacionales y regionales los cuales, alternamente, destinarán fondos a los programas de acciones y a ayudas nacionales y/o regionales.

Los programas están diseñados acorde a las "pautas estratégicas de la Comunidad en la Cohesión", propuestos por los Estados miembros y aprobados por la Comisión Europea.

Así, las autoridades nacionales de los Estados miembros deberán aplicar estos fondos, aunque los beneficiarios finales de ellos serán las empresas y ciudadanos a los que están

dirigidos los programas de acción y las ayudas de los programas operativos de cada país.
CUANTIA: Para cada programa la contribución de los fondos al gasto público deberá ser, por lo menos, el 20% del total y estará sujeto a los siguientes límites:

- 75% para el FEDER bajo el objetivo de convergencia (este límite máximo puede alcanzar un 80% cuando las regiones seleccionables se localizan en un Estado miembro cubierto por el Fondo de cohesión).
- 50% bajo el objetivo de competitividad.
- 75% bajo el objetivo de cooperación.

OTRAS INFORMACIONES: El presupuesto aprobado para la Política de Cohesión es de 308 mil millones de euros, de los cuales 251 mil millones se asignará al objetivo de Convergencia, 49 mil millones a la "Competitividad Regional y el Empleo" y 7 mil millones para la "Cooperación territorial Europea".

8.2. PROGRAMAS EUROPEOS

❖ PROGRAMA CULTURA 2007 – 2013

Acciones subvencionables:

El objetivo general del programa consiste en el desarrollo de una cooperación cultural entre creadores, agentes culturales e instituciones culturales, con el fin de favorecer el surgimiento de una ciudadanía europea.

Los objetivos específicos de este programa son:

- Promover la movilidad transnacional de los agentes culturales.
- Fomentar la circulación transnacional de obras y productos artísticos y culturales.
- Favorecer el diálogo intercultural.

Líneas de acción:

1. Primer capítulo: Apoyo a acciones culturales:

1. Proyectos plurianuales de cooperación

2. Acciones de cooperación.

- [1] acciones de cooperación

- [2] proyectos de traducción literaria

3. Acciones especiales.

2. Segundo capítulo: Apoyo a organismos activos a escala europea en el ámbito cultural.

3. Tercer capítulo: Apoyo a trabajos de análisis, así como a la recopilación y difusión de información y a actividades destinadas a maximizar el impacto de los proyectos en el ámbito de la cooperación cultural:

1. Apoyo a los puntos de contacto culturales.

2. Apoyo a trabajos de análisis en el ámbito de la cooperación cultural.

3. Apoyo a la recopilación y la difusión de información y a las actividades destinadas a maximizar el impacto de los proyectos en el ámbito de la cooperación cultural (Ayudas.net, 2011).

❖ LA JUVENTUD EN ACCIÓN

La Comisión Europea, el Parlamento Europeo y los estados Miembros de la Unión Europea han acordado establecer el Programa Juventud en Acción, que se desarrollará durante el periodo 2007-2013.

Una opción para encontrar el dinero suficiente para algunas acciones y, además, dar trabajo a personas jóvenes, son las llamadas Iniciativas juveniles. En este caso, hay que encontrar un grupo de jóvenes interesados en participar en el proyecto. El proyecto que podría ser útil para *Cartagena, Puerto de Culturas* podría ser la promoción del destino Cartagena. Los proyectos se pueden hacer a nivel internacional, así podrían entrar a los mercados extranjeros con su proyecto.

Definición

Es un proyecto en el que los jóvenes participan de forma activa y directa en acciones diseñadas por ellos mismos, y en el que desempeñan un papel activo en su ejecución, con el propósito de estimular su espíritu emprendedor y su creatividad.

Esta acción presta apoyo a proyectos concebidos a nivel local, regional y nacional, así como a la conexión en red de proyectos similares en distintos países, a fin de reforzar su dimensión europea y de ampliar los efectos de la cooperación y el intercambio de experiencias entre los jóvenes.

Los proyectos desarrollados por un único grupo de jóvenes en su país de residencia se denominan iniciativas juveniles nacionales, mientras que los proyectos realizados conjuntamente por dos o más grupos de jóvenes de países diferentes se denominan iniciativas juveniles transnacionales. Estos proyectos pueden implicar la movilidad de los participantes.

Participantes

Las iniciativas juveniles nacionales se realizan a propuesta de un grupo de jóvenes de un país participante en el programa.

Las iniciativas juveniles transnacionales se basan en una asociación de al menos dos grupos asociados de diferentes países participantes en el programa, de los que al menos uno tiene que ser un Estado miembro de la UE.

Cuantía

Iniciativas Juveniles Nacionales

- Hasta 5.600€ para gastos de actividad.
- Hasta 1.000€ para gastos relacionados con la implicación de un monitor o tutor. Se concede automáticamente cuando los participantes sean menores de 18 años y/o cuando se justifica en el proyecto su necesidad y función.

- Hasta 1.000€ para gastos de difusión y explotación de resultados siempre y cuando sus acciones estén estructuradas y planificadas en el proyecto de la iniciativa.

Iniciativas Juveniles Transnacionales

- Hasta 8.100€ para gastos de actividad.
- 70% de los gastos de viajes de cualquiera de los grupos promotores, para posibilitar la cooperación de todos los socios en las acciones internacionales que se detallan en el programa de actividades.
- Hasta 1.000€ para gastos de difusión y explotación de resultados siempre y cuando sus acciones estén estructuradas y planificadas en el proyecto de la iniciativa.
- Hasta 1000€ para gastos relacionados con la implicación de un monitor o tutor. Se concede automáticamente cuando los participantes sean menores de 18 años y/o cuando se justifica en el proyecto su necesidad o función.
- Visita previa de planificación: cuando el solicitante justifique en el proyecto su necesidad y proponga los objetivos y las actividades programadas para la referida visita.
- 70% de los costes de viaje de ida y vuelta hasta el lugar de celebración del proyecto para uno o dos miembros del grupo promotor, o un miembro del grupo promotor y el monitor. 49€ por persona y noche (máximo 2 noches). (Agencia Nacional Española del programa Juventud en Acción, 2011).

9. Acciones correctivas

Después de elegir los pasos concretos y los recursos financieros no podemos olvidar el control de nuestras actividades. Para saber si nuestras acciones tienen éxito y si seguir con ellos o dejarlos, tendríamos que preparar una investigación.

Para saber si la campaña de promoción tiene éxito y si se atraen a nuevos visitantes, tendría que prepararse un estudio sobre los clientes de *Cartagena, Puerto de Culturas* o un estudio de mercado sobre la calidad percibida y la satisfacción de los visitantes. Lo importante en este caso sería preparar las encuestas con una serie de preguntas como, por ejemplo, ¿Dónde ha encontrado información sobre Cartagena? ¿De dónde es? ¿Qué ha captado su interés?, etc. En estos estudios podrían participar los estudiantes y los profesores de la universidad.

Estas encuestas pueden servir también para saber la opinión de los turistas sobre otras acciones, por ejemplo, las señales y los carteles.

Con estos datos estadísticos que tienen a su disposición se puede conocer, no sólo la evolución cuantitativa en el número de los visitantes, sino el incremento en la satisfacción de éstos.

Por último, es importante que si se pretende satisfacer al cliente extranjero, las investigaciones también deberán ser diseñadas y definidas para este público, elaborando las encuestas en varios idiomas.

10. Conclusiones

Cartagena, Puerto de Culturas es un consorcio formado por la Administración Local y Regional, Confederación de empresarios local, Autoridad Portuaria, UPCT y Cámara de Comercio que gestiona algunos de los centros turísticos en la ciudad de Cartagena. Su objetivo principal es recuperar los monumentos y sitios culturales que representan la larga historia de Cartagena y la gestión de la venta de entradas y de los centros de interpretación (puesta en valor del producto). En la actualidad, el consorcio gestiona nueve centros, dos medios de transporte, seis tiendas de recuerdos y están a punto de abrir el nuevo Parque Arqueológico del Molinete.

Sus centros están muy bien preparados y gestionados, pero aún no atraen tantos visitantes e ingresos como para cubrir todos sus gastos y son, por tanto, dependientes, en parte, de subvenciones públicas. Para solucionar este problema es necesario incrementar el número de visitas, tanto nacionales como extranjeras. Actualmente, el 70% aproximadamente de los gastos totales de funcionamiento de *Cartagena, Puerto de Culturas* son cubiertos con los ingresos procedentes de la venta de entradas y recuerdos.

Cartagena, Puerto de Culturas, al igual que cualquier otra empresa antes de tomar la decisión de cómo cumplir sus objetivos propuestos, tiene que realizar una serie de análisis y estudios para conocer bien cuál es su situación actual tanto en problemática como en ventajas. En este trabajo, se ha desarrollado un análisis interno de *Cartagena, Puerto de Culturas*, de los productos que ofrece, los precios y la filosofía de comunicación del consorcio.

Adicionalmente, el análisis del entorno relevante para *Cartagena, Puerto de Culturas* se divide en el análisis del macroentorno y del microentorno. El análisis del primero trata sobre el contexto demográfico, económico y medioambiental. El análisis del microentorno se centra en los competidores, los intermediarios y principalmente, en este caso, en los clientes.

Otro análisis relevante para ser conocido, en este caso, es el análisis DAFO que nos muestra las fortalezas de *Cartagena, Puerto de Culturas* que lógicamente hay que mantener o, en la medida de lo posible, ampliar, las debilidades que tendrían que ser mejoradas, las amenazas que deberían ser evitadas y las oportunidades que tendrían que ser aprovechadas.

Derivado del análisis realizado se obtiene que *Cartagena, Puerto de Culturas* tendría que ampliar su promoción, para que la ciudad de Cartagena sea más conocida y famosa a nivel, tanto nacional como internacional. De esta forma, se aumentarían el número de visitantes e ingresos de explotación del consorcio y se disminuiría la dependencia de un 30% en subvenciones que actualmente tiene. Se propone, la mejora de la web y la utilización del banner que facilita orientarse a los clientes más deseables.

La promoción tendría que ser más llamativa que la realizada hasta la actualidad y dirigida más concretamente al público objetivo, por ejemplo se pueden presentar en los paseos marítimos de las localidades de la Costa Cálida o de forma extraordinaria por ejemplo mediante las presentaciones teatralizadas o Flash Mob, espectáculos en la calle que se realizan de forma inesperada por el público. De esta forma, el turista de sol y playa que visita el litoral de la Región de Murcia tendría un mayor conocimiento de lo ofertado en Cartagena, pues hemos detectado una insuficiente información en lugares tan próximos como La Manga o Mazarrón.

Pero no sólo turistas nacionales e internacionales visitan los centros de *Cartagena, Puerto de Culturas* en Cartagena, sino también los residentes y los estudiantes de varias ciudades próximas. Entonces también tendrían que orientarse estas campañas promocionales hacia el público residente en localidades cercanas y fomentar la presencia de *Cartagena, Puerto de Culturas* y su representación en estas ciudades con el fin de atraerlos hacia una visita a Cartagena.

Aunque Cartagena no es una ciudad muy grande y de hecho una de sus fortalezas es la proximidad entre los diferentes lugares de interés y de éstos con el centro de la ciudad, para un turista no es fácil orientarse en un entorno desconocido. Se propone también en este trabajo la mejora de las señales y carteles en la calle para atraer más visitantes que solamente iban inicialmente a pasear y de paso hacer más fácil al visitante de *Cartagena, Puerto de Culturas* sus desplazamientos por la ciudad entre los distintos elementos visitables del consorcio.

Encontrar las subvenciones para realizar las nuevas propuestas de futuro (ejemplo Anfiteatro Romano) es cada vez más difícil, porque la crisis económica se nota en todos los sectores y en particular en la disponibilidad de dinero público.

No obstante, la Unión Europea aún apoya a las instituciones y empresarios y tiene fondos disponibles y programas abiertos. El conocimiento de estos recursos es actualmente muy limitado en el consorcio pero se pueden encontrar algunos programas de subvenciones no muy utilizados de los que podría ser relativamente más fácil obtener financiación para *Cartagena, Puerto de Culturas*. Quizás una especialización en el conocimiento de las convocatorias europeas para mantenimiento y explotación del patrimonio cultural sea necesaria en *Cartagena, Puerto de Culturas* para una más fácil viabilidad del proyecto futuro.

Bibliografía

- [1] AGENCIA NACIONAL ESPAÑOLA DEL PROGRAMA JUVENTUD EN ACCIÓN. “Iniciativas juveniles“ *www.juventudenaccion.injuve.es*
- [2] AUTORIDAD PORTUARIA DE CARTAGENA (2010), „Previsión de cruceros en año 2011“ *www.apc.es*
- [3] AYUNTAMIENTO DE CARTAGENA. „Población de 2011“ *www.cartagena.es*
- [4] CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS. „Documentos internos“ Cartagena, 2010.
- [5] CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS. „Dossier de Cartagena Puerto de Culturas“. Cartagena, 2010.
- [6] CASADO DÍAZ, A.B., SELLERS RUBIO, R. „Introducción al Marketing“, 2010.
- [7] CONSEJERÍA DE CULTURA Y TURISMO. Dirección General de Turismo. „Oferta Turística 2009“
- [8] CREM. DIRECTORIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS. „Empresas y establecimientos 2008“
- [9] DEFINICIÓN DEL CONCEPTO MUPI. *www.foromarketing.com*
- [10] GUÍA DE LA CALIDAD. „Análisis DAFO“ *www.guiadelacalidad.com*
- [11] INFO UPCT. Noviembre 2010
- [12] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. „Número de habitantes según provincias. 2010“
- [13] LA CAIXA.SERVICIO DE ESTUDIOS. „La economía de la Región de Murcia: Diagnóstico estratégico“, 2009.
- [14] LA ENCICLOPEDIA LIBRE WIKIPEDIA. „Cartagena, clima“ *www.wikipedia.es*
- [15] MAQUEDA LA FUENTE, F.J. „Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME“ Madrid.

- [16] MICROSOFT. „Definición de banner.“ 2011
- [17] MORGAN,N.; PRITCHARD,A. „Advertising in Tourism and Leisure“ *1 st ed. Butterworth-Heinemann publications, 2000.*
- [18] MURCIA TURÍSTICA. „Estadísticas de Turismo de la Región Murcia 2010“ Murcia, 2010.
- [19] NOTICIAS DE LA PRENSA *La Verdad*, 2011
- [20] OFICINA DE CONGRESOS CARTAGENA „Quiénes somos“ *www.oficinadecongresoscartagena.es*
- [21] PÉREZ DEL CAMPO, E. „La comunicación fuera de los medios[below the line]“ *Esic Editorial, Madrid 2002.*
- [22] REGIÓN DE MURCIA – CONSEJERÍA DE CULTURA Y TURISMO. „Boletín n° 15. Resumen cifras de Turismo“, 2010.
- [23] SERVICIO PÚBLICO DEL EMPLEO ESTATAL. „Paro registrado y contratos por municipios“ Marzo 2011.
- [24] SUBVENCIONES EN LA RED. „Subvenciones y ayudas en la Región Murcia“ *www.ayudas.net*
- [25] TURISMO EN LA REGIÓN MURCIA 2010. „Estudio sobre el comportamiento de la demanda turística en la Costa Cálida. Análisis por productos.“ 2010

Anexo 1

Visitas por centros 2003 – 2010

Centros	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
ASCENSOR PANORÁMICO	-	75 613	85 756	74 523	78 212	86 172	77 669	86 672	564 617
REFUGIOS	-	34 685	38 473	30 870	27 990	25 514	25 763	27 323	210 618
CASTILLO CONCEPCIÓN	19 512	41 358	48 267	42 422	47 615	52 745	49 676	54 438	356 033
AUGUSTEUM	10 550	10 340	6 697	6 384	6 266	6 297	5 773	6 392	58 699
DECUMANO	8 511	8 476	5 683	5 740	9 242	15 837	19 059	21 921	94 469
CASA DE LA FORTUNA	-	17 519	18 950	17 724	14 984	15 112	14 441	17 089	115 819
MURALLA PÚNICA	12 670	20 399	23 281	21 788	16 940	18 080	17 806	18 693	149 657
FUERTE NAVIDAD	-	-	-	-	19 326	15 834	13 552	16 686	65 398
CATAMARÁN	-	62 376	70 020	62 469	61 341	62 254	65 148	59 483	443 091
TEATRO ROMANO	-	-	-	-	-	71 921	130 150	135 291	337 362
BUS TURÍSTICO	-	21 325	21 814	17 720	16 378	15 029	18 293	21 718	132 277
PABELLÓN AUTOPSIAS	-	7 988	4 969	4 040	2 753	-	-	-	19 750
TOTAL	51 243	300 079	323 910	283 680	301 047	384 795	437 330	465 706	2 547 790

Fuente: CARTAGENA PUERTO DE CULTURAS, 2010.

Anexo 2

Previsión de cruceros 2011

FECHA		BUQUE	NAVIERA	PAX
ENERO	27	Aidabella	Aida Cruises	2 050
	31	Louis Majesty	Louis Cruise Lines	1 790
MARZO	28	Vistamar	Plantours & Partner	300
ABRIL	4	Prinsendam	Holland America Line	794
	4	Costa Marina	Costa Cruceros	763
	5	Seven Seas Mariner	Regent Seven Seas Cruises	708
	7	Splendour of the Seas	Royal Caribbean	2076
	8	Thomson Dream	Thomson Island Cruises	1 132
	16	Amsterdam	Holland America Line	1 380
	16	Nieuw Amsterdam	Holland America Line	2 106
	19	Seabourn Sojourn	The Yachts of Seabourn	450
	22	Wind Surf	Windstar Cruises	308
	27	Royal Clipper	Star Clippers	227
MAYO	2	Thomson Destiny	Thomson Island Cruises	1 450
	4	Deutschland	Peter Deilmann Cruises	545
	4	Princess Danae	Classic Int. (Arcalia) Cruises	560
	5	Wind Star	Windstar Cruises	148
	7	Ryndam	Holland America Line	1 270
	7	Club Med 2	V.Ships Leisure MC	226
	8	L'Austral	Compagnie du Ponant	264
	11	Europa	Hapag-Lloyd Kreuzfahrten	408
	12	Celebrity Equinox	Celebrity Cruises	2 850
	13	Seabourn Pride	The Yachts of Seabourn	212
	14	Voyager of the Seas	Royal Caribbean	3 114
	16	Island Escape	Thomson Island Cruises	1 554
	18	Columbus	Hapag-Lloyd Kreuzfahrten	420
20	Aidavita	Aida Cruises	1 262	
JUNIO	10	Aidavita	Aida Cruises	1 262
	19	Melody	MSC Cruises	1 064
	24	Braemar	Fred Olsen Cruise Lines	750

	27	Wind Spirit	Windstar Cruises	148
	27	Island Escape	Thomson Island Cruises	1 554
JULIO	1	Aidavita	Aida Cruises	1 262
	19	Boudicca	Fred Olsen Cruise Lines	850
	22	Aidavita	Aida Cruises	1 262
	29	Costa Marina	Costa Cruceros	763
AGOSTO	8	Island Escape	Thomson Island Cruises	1 554
	12	Aidavita	Aida Cruises	1 262
	24	Melody	MSC Cruises	1 064
	27	Minerva	Voyages of Discovery	384
SEPTIEMBRE	2	Aidavita	Aida Cruises	1 262
	7	Island Sky	Noble Caledonia	116
	8	Celebrity Eclipse	Celebrity Cruises	2 852
	10	Princess Danae	Clasicc Int. (Arcalia) Cruises	560
	11	Europa	Hapag-Lloyd Keuzfahrten	408
	19	Island Escape	Thomson Island Cruises	1 554
	22	Discovery	Voyages of Discovery	610
	23	Aidavita	Aida Cruises	1 262
	24	Celebrity Eclipse	Celebrity Cruises	2 852
	27	Rotterdam	Holland America Line	1 316
OCTUBRE	7	Melody	MSC Cruises	1 064
	8	Seabourn Pride	Tha Yachts of Seabourn	212
	10	Celebrity Eclipse	Celebrity Cruises	2 852
	13	Amadea	Phoenix Reisen	584
	13	Star Flyer	Star Clippers	170
	14	Aidavita	Aida Cruises	1 262
	14	Seadream 1	SeaDream Yacht Club	118
	20	Star Clipper	Star Clippers	170
	20	Club Med 2	Club Mediterranee	226
	27	Celebrity Eclipse	Celebrity Cruises	2 852
	28	Noordam	Holland America Line	1 918
	29	Mariner of the Seas	Royal Caribbean	3 114
	30	Liberty of the Seas	Royal Caribbean	3 634
	31	Voyager of the Seas	Royal Caribbean	3 114
	31	Ocean Countess	Majestic International	800

NOVIEMBRE	3	Braemar	Fred Olsen Cruise Lines	750
	4	Kristina Katarina	Kristina Cruises	450
	7	Wind Spirit	Windstar Cruises	148
	9	Rotterdam	Holland America Line	1 316
	10	Nautica	Oceania Cruises	684
	15	Europa	Hapag-Lloyd Kreuzfahrten	408
	17	Saga Pearl II	Saga Cruises	446
	21	Wind Star	Windstar Cruises	148
	22	Artania	Phoenix Reisen	1 196
DICIEMBRE	2	Celebrity Equinox	Celebrity Cruises	2 850
	6	Artania	Phoenix Reisen	1 196
	18	Louis Majesty	Louis Cruises Lines	1 790
	24	Oriana	P&O Cruises	1 814
Total				89 624

Fuente: AUTORIDAD PORTUARIA DE CARTAGENA. *Previsión de cruceros 2011.*

Anexo 3

Número de viajeros en la Costa Cálida 2010

Viajeros nacionales					
Regiones	Total Costa	La Manga	Resto Mar Menor	Mazarrón	Águilas
Andalucía	38050	13283	16674	4098	3995
Aragón	4584	1895	1922	352	415
Principado de Asturias	3587	1350	1542	343	352
Islas Baleares	2757	988	1221	212	336
Canarias	2001	612	863	340	186
Cantabria	1071	306	534	137	94
Castilla y León	10400	4196	4267	959	978
Castilla la Mancha	23205	9839	9352	1779	2235
Cataluña	20642	6863	8972	2754	2053
Comunidad Valenciana	44870	14974	21719	4409	3768
Extremadura	3721	1382	1896	201	242
Galicia	5185	1819	2214	582	570
Comunidad de Madrid	77466	30032	34345	7201	5888
Región de Murcia	74601	25512	35174	6869	7046
Comunidad Foral de Navarra	1953	834	748	201	170
Pais Vasco	5548	1979	2355	706	508
La Rioja	899	333	393	63	110
Ceuta y Melilla	816	370	317	51	78
Total	321356	116567	144508	31257	29024

Viajeros extranjeros					
Nacionalidades	Total Costa	La Manga	Resto Mar Menor	Mazarrón	Águilas
Alemania	5227	1499	2753	566	409
Argentina	0	0	0	0	0

Australia	0	0	0	0	0
Austria	496	104	289	59	44
Belgica	1741	526	887	160	168
Brasil	0	0	0	0	0
Bulgaria	0	0	0	0	0
Canada	0	0	0	0	0
Chipre	0	0	0	0	0
Dinamarca	626	124	413	40	49
Eslovaquia	0	0	0	0	0
Eslovenia	0	0	0	0	0
Estados Unidos	1537	486	825	126	100
Estonia	0	0	0	0	0
Finlandia	304	105	149	30	20
Francia	4554	1411	2032	624	487
Grecia	244	102	87	36	19
Hungria	0	0	0	0	0
Irlanda	1629	645	765	108	111
Islandia	0	0	0	0	0
Italia	3411	968	1538	547	358
Japon	243	44	154	27	18
Letonia	0	0	0	0	0
Liechtenstein	0	0	0	0	0
Lituania	0	0	0	0	0
Luxemburgo	49	14	28	3	4
Malta	0	0	0	0	0
Mexico	0	0	0	0	0
Noruega	2172	627	1191	189	165
Países Africanos	1395	179	1085	62	69
Países Bajos	2443	586	1304	209	344
Polonia	602	194	245	94	69

Portugal	3070	1267	1230	347	226
R. De Corea Del Sur	0	0	0	0	0
Reino Unido	24929	7999	13527	1723	1680
Republica Checa	211	38	110	4	59
Republica China	0	0	0	0	0
Resto De America	2595	755	1256	418	166
Resto De Asia	0	0	0	0	0
Resto De Ue	1050	374	408	144	124
Resto Del Mundo	4342	569	1717	518	1538
Resto Europa	1365	375	555	218	217
Resto Paises Africanos	0	0	0	0	0
Rumania	0	0	0	0	0
Rusia	1341	387	729	124	101
Sudafrica	0	0	0	0	0
Suecia	1127	371	586	91	79
Suiza	1138	121	896	84	37
Turquia	0	0	0	0	0
Ucrania	0	0	0	0	0
Total	67841	19870	34759	6551	6661

Fuente: MURCIATURÍSTICA.ES. Estadísticas de Turismo de la Región Murcia 2010.

Anexo 4

Oferta turística de Cartagena 2009

HOTELES	TOTAL	HOTELES	5 *	4 *	3 *	2 *	1 *
TOTAL en Región Murcia	229	161	2	40	46	45	28
Cartagena	24	15	1	6	4	2	2
PLAZAS EN HOTELES							
TOTAL en Región Murcia	20 138	18 451	483	9 991	4 706	2 246	1 025
Cartagena	2 757	2 527	365	1 310	662	107	83

PENSIONES	Total	2 *	1 *
TOTAL en Región Murcia	68	42	26
Cartagena	9	7	2
PLAZAS EN PENSIONES			
TOTAL en Región Murcia	1 687	1 147	540
Cartagena	230	192	38

APARTAMENTOS	TOTAL	Primera	Segunda	Tercera	PLAZAS	Primera	Segunda	Tercera
TOTAL en Región Murcia	2 349	435	1 573	341	10 018	1 637	6 932	1 449
Cartagena	440	19	353	68	1 840	57	1 507	276

CAMPAMENTOS TURÍSTICOS	TOTAL	Primera	Segunda	Tercera	PLAZAS	Primera	Segunda	Tercera
TOTAL en Región Murcia	21	2	18	1	15 623	6 696	8 783	144
Cartagena	4	1	3	0	8 453	6 432	2 021	0

CASAS RURALES	Establecimientos	Plazas
TOTAL en Región Murcia	502	3 109
Cartagena	8	47

RESTAURANTES	TOTAL	1°	2°	3°	4°
TOTAL en Región Murcia	2 057	7	25	367	1 658
Cartagena	339	0	4	90	245
	PLAZAS	1°	2°	3°	4°
TOTAL en Región Murcia	203 138	1 123	7 390	56 820	137 805
Cartagena	27 436	0	366	9 856	17 214

AGENCIAS DE VIAJES	Total	Minoristas	Mayoristas	Mayoristas/Minoristas
TOTAL de Región Murcia	248	155	0	93
Cartagena	29	10	0	19

Fuente: CONSEJERÍA DE CULTURA Y TURISMO. Dirección General de Turismo. *Oferta Turística*. 2009.