



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE COMERCIO.

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL.

**“Plan de Marketing para el yacimiento
hispanorromano *Colonia Clunia Sulpicia*
(Peñalba de Castro, Burgos)”**

JESÚS M^a MORO BENGOCHEA.

VALLADOLID, JULIO DE 2015.

FACULTAD DE COMERCIO.
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO.
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y GESTIÓN
CULTURAL.

CURSO ACADÉMICO: 2014/2015.

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“Plan de Marketing para el yacimiento
hispanorromano *Colonia Clunia Sulpicia*
(Peñalba de Castro, Burgos)”**

Trabajo presentado por:

JESÚS M^a MORO BENGOCHEA.*

Tutores:

Carmen Camarero Izquierdo.

Miguel Ángel de la Iglesia Santamaría.

*** jesusmobes@gmail.com**

Valladolid, 15 de julio de 2015

TÍTULO.

“Plan de Marketing para el yacimiento hispanorromano Colonia Clunia Sulpicia (Peñalba de Castro, Burgos)”

RESUMEN.

La escasa valoración del patrimonio arqueológico en la actualidad y la escasez de recursos ha conllevado el replanteamiento de nuevas técnicas de dinamización de los yacimientos como Clunia. Este proyecto propone la introducción de procedimientos de marketing cultural en la gestión del yacimiento hispanorromano de Clunia para estudiar su público y diseñar un programa de mejoras que permita reforzar su potencial como atractivo turístico y paisaje cultural.

PALABRAS CLAVE.

Clunia, marketing cultural, yacimiento arqueológico, paisaje cultural.

ABSTRACT.

The low appreciation of the archaeological heritage today and the shortage of economic resources has led to a rethinking of new techniques that revitalizes archaeological sites like Clunia. This paper proposes the introduction of arts marketing procedures in the management of hispano-roman site of Clunia to study his public and design an improvement program that increase its potential as a tourist attraction and cultural landscape.

KEY WORDS.

Clunia, arts marketing, archaeological site, cultural landscape.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. COLONIA CLVNIA SULPICIA. EL YACIMIENTO	6
1.1. CASOS DE ÉXITO DE PLANES DE MARKETING A YACIMIENTOS ARQUEOLÓGICOS	9
1.2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	10
1.2.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA	10
1.2.2. DIMENSIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	12
1.2.3. DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	15
2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DE LA DEMANDA	16
2.1. COMPETENCIA DIRECTA: EL TURISMO ARQUEOLÓGICO	17
2.2. COMPETENCIA INDIRECTA: OCIO, PATRIMONIO Y NATURALEZA.	19
2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	21
3. ANÁLISIS INTERNO	24
3.1. RECURSOS Y CAPACIDADES	25
3.2. PRECIOS	27
3.3. COMUNICACIÓN	28
4. ESTUDIO DE MERCADO	32
4.1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	33
4.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y PERIODO DE INVESTIGACIÓN	36
4.3. RESULTADOS	36
4.3.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	37
4.3.2. PLANIFICACIÓN Y EXPERIENCIA DE LA VISITA	41
4.3.3. RELACIÓN DE MOTIVOS Y EXPECTATIVAS CON EL PERFIL DEL VISITANTE	46
4.3.4. CONCLUSIONES	50
5. ANÁLISIS DAFO	52

6. ESTRATEGIAS DE MARKETING	56
6.1. OBJETIVOS DE MARKETING Y ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN	57
6.2. SEGMENTACIÓN DE PÚBLICO Y MERCADOS EMISORES DE VISITANTES	58
6.3. DISEÑO DE VALOR	61
6.4. COMUNICACIÓN DEL VALOR	66
6.5. VENTA DE VALOR.	70
6.6. GESTIÓN DE MARKETING	72
7. PLAN DE EJECUCIÓN Y FINANCIACIÓN	75
8. CONSIDERACIONES FINALES	78
9. BIBLIOGRAFÍA	80
10. ANEXO	82

INTRODUCCIÓN.

La Arqueología, como cualquier otra ciencia, tiene la responsabilidad de hacer llegar el fruto de su investigación al conjunto de la sociedad. Esta responsabilidad es la que ha motivado el desarrollo de este plan de marketing para el yacimiento de la ciudad romana de Clunia en Peñalba de Castro, Burgos.

En una sociedad en la que las ciencias tienen un papel cada vez más significativo, los yacimientos arqueológicos deben tomar una actitud proactiva para dar a conocer el producto de su investigación. El actual plan de marketing pretende reflexionar sobre las necesidades del mercado de los yacimientos arqueológicos para adaptarse a los requisitos tanto del yacimiento de Clunia como de los visitantes que quieran participar de sus experiencias.

La misión de este trabajo ha sido, por lo tanto, fortalecer la posición de Clunia como destino turístico y cultural a nivel nacional e internacional. Se han identificado las oportunidades que ofrece el yacimiento para ayudar reorientar sus actividades y tender puentes entre la investigación y el disfrute público de la misma.

Para abordar este estudio se ha realizado en primer lugar una recopilación de la bibliografía del yacimiento y una revisión de los proyectos de gestión y prácticas de marketing en yacimientos arqueológicos para conocer el estado de la cuestión. En segundo lugar se ha elaborado una investigación sobre el entorno del yacimiento, sus características y el comportamiento de la competencia y la demanda. También se ha proyectado un estudio de mercado que pretende conocer quién visita Clunia y cómo funcionan los mecanismos de atracción y retención de visitantes. Así se ha conseguido identificar las claves fundamentales para establecer una gestión adecuada, dirigida a dinamizar la relación del patrimonio arqueológico de Clunia con la sociedad.

Este plan de marketing pretende alcanzar una relación más estrecha entre el visitante y el propio yacimiento para lo que se ha diseñado una estrategia orientada a incrementar el valor de la experiencia de la visita y a la gestión de acciones de marketing. Por otra parte, se ha diseñado una agenda de actuación con intención de aplicar este plan de forma eficaz.

El principal impedimento de este trabajo ha sido la actual falta de aplicación de planes de marketing en muchos de los yacimientos arqueológicos musealizados en España. La dificultad de establecer

paralelos de actuación en otros yacimientos y la falta de información sobre varios aspectos han sido algunos de los problemas surgidos en el desarrollo de este trabajo.

Es posible que un estudio de este tipo requiera la participación activa de las entidades gestoras del yacimiento, si bien, las limitaciones de un Trabajo de Fin de Máster obligan a abordar este proyecto de manera superficial para no implicar a estas entidades en su desarrollo.

Esta metodología de trabajo pretende aplicar nuevas formas de crear valor y de llegar a la sociedad, ofreciendo una perspectiva pluridisciplinar que pretende fundamentarse en las necesidades de Clunia y en su valor como servicio público. Así, la visión de este trabajo es convertir a este yacimiento en un referente del desarrollo de políticas de marketing cultural en yacimientos arqueológicos.

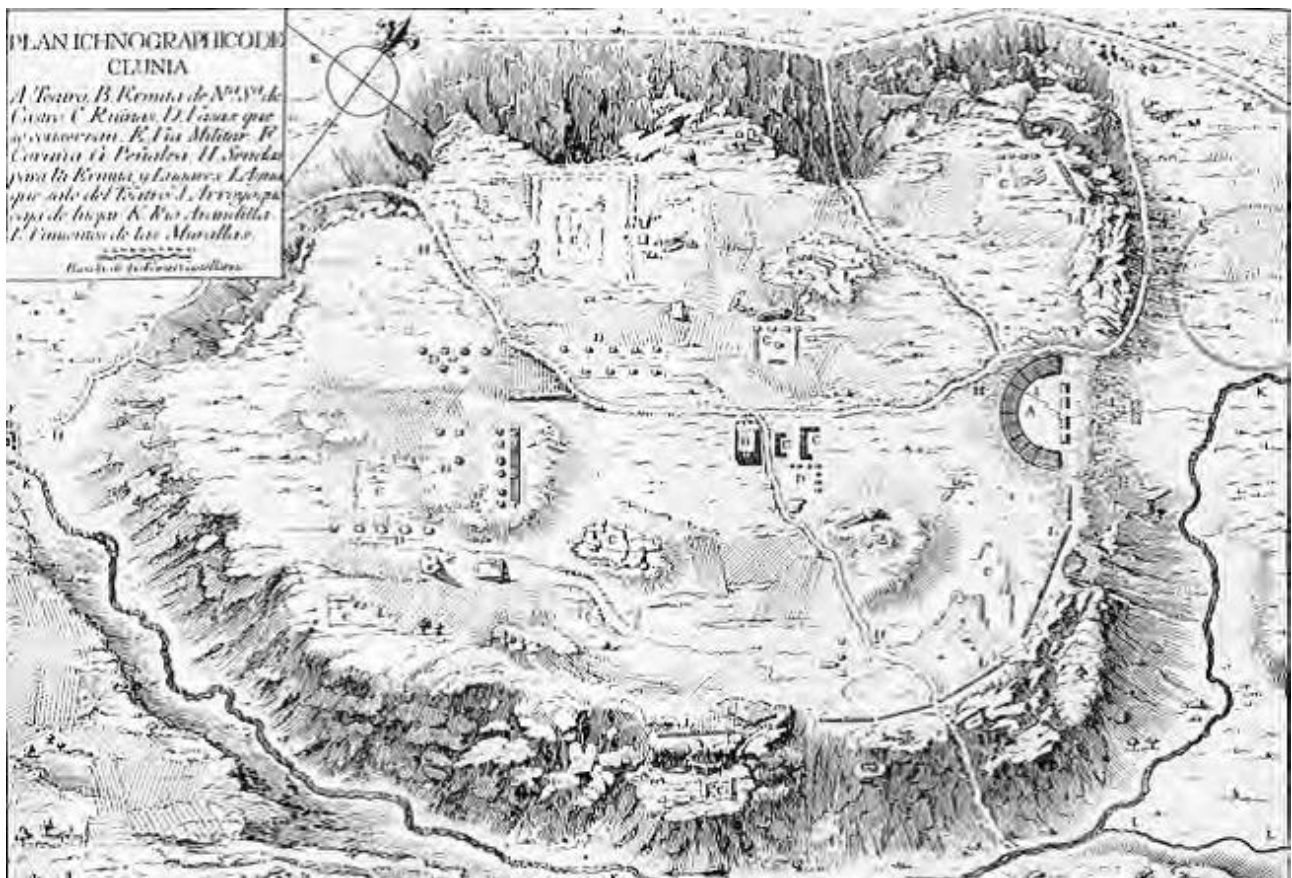
AGRADECIMIENTOS.

Agradezco en primer lugar a los tutores de este trabajo su ayuda en el desarrollo de este plan de marketing. A Carmen Camarero por su orientación durante todo este proyecto y a Miguel Ángel de la Iglesia cuya pasión por Clunia es contagiosa. Debo agradecer también a la Diputación Provincial de Burgos su ayuda, permitiendo el desarrollo de las encuestas de este trabajo en el yacimiento.

También a ti, Cristina, por acompañarme en todas mis pasiones.

A todos, gracias.

COLONIA CLVNIA SULPICIA. EL YACIMIENTO.



Plano de Clunia Según Juan de Loperráez, s. XVIII. (Iglesia y Tuset, 2012).

1. COLONIA CLVNIA SULPICIA. EL YACIMIENTO.

En el municipio de Peñalba de Castro, al sureste de la provincia de Burgos se encuentra una gran zona arqueológica en la que se identificaron hace ya bastantes años los restos de la ciudad hispanorromana de Clunia. Los restos de esta ciudad no sólo se encontraron en lo alto del Cerro de Castro en el que hoy en día se sitúa la parte del yacimiento visitable junto con el museo, sino que pueden ser encontrados por todo el territorio o en las construcciones de localidades cercanas como el castillo de Coruña del Conde o en la localidad de Huerta del Rey entre otras. Los vestigios de Clunia remontan además a las poblaciones celtibéricas anteriores cuyos núcleos de población se han encontrado en cerros cercanos como el del Alto del Cuerno, frente al actual yacimiento.

Hablamos pues de una gran área ocupada por los restos de una población que a lo largo de siglos tuvo un importante papel tanto en la conquista de la península y las guerras contra Numancia, como en tiempos del Imperio ejerciendo de núcleo administrador de la provincia Tarraconense.

Entre 1914 y 1916 se producen nuevas excavaciones, pero no es hasta 1931 cuando Blas Taracena y, posteriormente, entre 1958 y 1995 Pedro de Palol realizan las investigaciones que sacan a la luz la mayor parte del actual yacimiento visible. A través de estas excavaciones conocemos no sólo la distribución urbana sino el proyecto de Clunia como capital del convento jurídico. Inicialmente, la ciudad responde únicamente a la fundación de una colonia al modo de hacer romano, estudiando su emplazamiento en un lugar estratégico para el abastecimiento de la ciudad y el control del territorio. No obstante, la decisión de convertir la ciudad en capital de convento impulsa en la ciudad una serie de transformaciones que evidenciarán el evergetismo de los líderes romanos, pretendiendo demostrar el poderío de Roma a través de la magnificencia de los edificios públicos. Hoy, los restos de la ciudad nos relatan la historia de su crecimiento y su posterior declive cuando este gran proyecto, a partir del s. II, comienza a tener serios problemas para adaptarse a las verdaderas necesidades de la sociedad cluniense¹.

Desde 1995 y hasta la actualidad la investigación en el yacimiento está dirigida por los profesores Miguel Angel de la Iglesia y Francesc Tuset, quienes en los últimos quince años han centrado sus esfuerzos en la valorización del yacimiento, integrando en un mismo proyecto la investigación, protección, restauración y difusión del mismo. El proyecto quedó recogido en el primer Plan Director de Clunia encargado por la Junta de Castilla y León y se convirtió en el germen de las actuaciones que resultaron en la conversión del yacimiento en un destino visitable. La puesta en práctica de este plan de actuación fue dirigida desde la Diputación Provincial de Burgos, propietaria de la mayor parte del

¹ Para conocer de manera más profunda la historia de Clunia acudir a Iglesia y Tuset (2012).

conjunto declarado como Bien de Interés Cultural y con ello obligada a ser garante de su mantenimiento, difusión, custodia e investigación.

Así, el yacimiento sufrió un proceso de *comodificación*, una transformación que desde hace años han sufrido muchos yacimientos arqueológicos y que se evidencia en la conversión del yacimiento en un destino turístico (Recuero 2014: 58). Esta conversión es necesaria para que los espacios arqueológicos con carácter investigador en origen se conviertan en un recurso visitable. De esta manera, se ha ido formando la definición del turismo arqueológico como espacios históricos que han sido estudiados siguiendo una metodología arqueológica y que han sido adaptados como un destino turístico.

Si bien ya en la década de los setenta y ochenta se comenzó a regular la forma en la que los yacimientos arqueológicos eran explotados, en los últimos 20 años su gestión se ha dirigido a unos objetivos que mezclan el interés investigador, conservador y divulgador que ha ido tomando forma en un producto cultural y turístico que en muchos casos forma parte del principal atractivo cultural de una región. Para algunos autores este tipo de turismo ha alcanzado una gran entidad, siendo una de las puntas de lanza del turismo en numerosos lugares (Luque 2010: 81). Por el contrario, estos objetivos no se han conseguido en muchos casos dada la planificación inadecuada, la falta de fondos y lo que es más acuciante, la falta de visitantes que reflejen la rentabilidad social de la inversión en un yacimiento arqueológico. Aunque no todo se ha hecho mal. Desde algunas instituciones ya se reconocieron algunos ejemplos de yacimientos arqueológicos que han mejorado en materia de conservación y difusión poniendo en práctica experiencias novedosas, aunando intereses patrimoniales, medioambientales, socioculturales y económicos (Escribano y del Val, 2004: 213).

No obstante, los modelos de gestión con objetivos a largo plazo han sido una *rara avis* de la política cultural de las administraciones que, en los últimos años, se han centrado en invertir en hacer visitable cualquier tipo de yacimiento arqueológico sin proyectar a la larga un programa de gestión eficiente que genere un plan sostenible para la población local y, sobre todo, sin tener en cuenta al público potencial de estos lugares (Morère y Jiménez, 2006).

En la actualidad nos encontramos con una falta de planes de marketing en estos yacimientos. Esto se debe a los diversos tipos de gestión que tienen estos lugares ya no por su diversidad, sino más bien por diferencias en el ámbito político y económico de los territorios que los administran. La gestión de los espacios arqueológicos es principalmente pública con experiencias de gestión privada en ocasiones puntuales. En el caso de Castilla y León existen empresas privadas con participación pública, un modelo mixto que garantiza al menos el control de la administración para velar por el seguimiento de unas condiciones de conservación y rigor histórico.

La situación económica de las administraciones, los modelos de gestión imperantes y la falta de un proyecto a largo plazo han hecho que muchos de estos lugares decaigan en su proyección hacia el público, lo que ha hecho que, progresivamente, se tienda a buscar nuevas maneras de relanzar los espacios arqueológicos.

No ha sido hasta hace pocos años cuando ha comenzado a implementarse el marketing en el ámbito cultural, lo que ha evidenciado una falta de profesionalización de los gestores en estos aspectos. En muchas ocasiones, los gestores han tendido a ejercer un papel protector sobre el yacimiento, prestando poca atención a la dinamización de las actividades dirigidas al público general o cometiendo el error de desarrollar un excesivo didactismo en sus temáticas para dirigir las a un público con intereses formativos.

De manera global, se puede afirmar que la dirección que han tomado los gestores de estos yacimientos ha sido hacia el aumento de los visitantes aprovechando los periodos estacionales de aumento de turistas. Estas políticas de actuación han llevado en muchos casos a la fase de estancamiento y declive del ciclo de vida de estos destinos culturales. El desconocimiento del mercado en el que estos lugares funcionan como destinos turísticos y culturales tiene su reflejo en una afluencia irregular de visitantes que no alcanzan sus expectativas o que no vuelven a visitar el lugar.

En los últimos años, algunos museos asociados a yacimientos han empezado a elaborar perfiles de público completos para planificar su actuación acorde a un público objetivo. Estos estudios de público son los primeros sondeos del mercado en la línea de anticiparse a los estados del ciclo de evolución del yacimiento como destino turístico. Son pocos los yacimientos arqueológicos que han desarrollado un plan de marketing completo para los servicios del lugar, sin embargo, algunos de estos se han convertido en casos de éxito en el ámbito turístico y cultural.

1.1. CASOS DE ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE PLANES DE MARKETING A YACIMIENTOS ARQUEOLÓGICOS.

Los casos de éxito paradigmáticos en relación a los yacimientos arqueológicos se han diferenciado por saber situarse en el mercado turístico y cultural. En el caso nacional nos encontramos con que muy pocos de estos lugares han desarrollado planes de marketing completos.

Atapuerca es el caso por excelencia de una buena gestión y promoción de un yacimiento arqueológico a nivel nacional. La importancia de las investigaciones en el yacimiento así como su presencia en portadas de grandes revistas científicas como *Nature* y *Science*, hicieron que este lugar comenzase a hacerse notar para, unos años más tarde, convertirse en una de las cabezas del ámbito del turismo arqueológico tanto de la ciudad de Burgos como a nivel nacional e internacional.

Ello se debe a la concepción de un plan de remodelación de la oferta cultural de Burgos que ofrecía ya un gran potencial dadas las características de la oferta cultural de la ciudad. El yacimiento, que se

encuentra a pocos kilómetros del centro urbano tenía en su haber el potencial necesario para convertirse en un gran centro investigador y turístico. Fruto de este plan nació el Museo de la Evolución Humana.

El desarrollo de varias marcas asociadas a los términos de Atapuerca y evolución además de la elaboración de un plan de marketing sobre el yacimiento aumentó notablemente el flujo de visitantes en el yacimiento y el museo.

Todo esto no podría haberse hecho sin una planificación de cada uno de los escenarios en los que el yacimiento comenzó a tener cierta entidad. El reflejo mediático de Atapuerca fue fundamental para crear una imagen fuerte, favorecida por las constantes investigaciones realizadas en el yacimiento.

Otras políticas de actuación ejemplares son las asociaciones de yacimientos de similar tipología. Es el caso de la *Asociación de la Red de Cooperación de las Villas Romanas de Hispania* que responde a una política de alianzas para defender los intereses individuales de los diferentes yacimientos adscritos a ellas. Esto les permite elaborar líneas de actuación conjunta que complementen y de más visibilidad a estos yacimientos. La asociación permite la posibilidad de alianzas entre diferentes yacimientos de la misma tipología a nivel nacional para concretar estrategias conjuntas de actuación como la creación de un itinerario nacional. Es un firme ejemplo de la posibilidad de *trust* en el ámbito de los yacimientos arqueológicos, aunque su reciente creación en marzo de 2015 impide la valoración de sus actuaciones.

Otros ejemplos son difíciles de encontrar. Existen algunas iniciativas pioneras como la proyectada desde la *Agència Catalana del Patrimoni Cultural* y la empresa *THR*, un plan de marketing dirigido al conjunto del patrimonio cultural gestionado desde la Generalitat de Cataluña y que se prevé que sea publicada a finales de 2015.

La mayoría de los museos asociados a un yacimiento arqueológico basan sus políticas de marketing en sondeos del público no sistemáticos o en las actuaciones del plan de marketing turístico de la región o ciudad. Pocos son los que han elaborado un plan de marketing de forma autónoma y quienes han tenido esa inquietud han conseguido salvaguardar su *know-how*.

1.2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.

El diagnóstico de la situación del yacimiento de Clunia es fundamental para determinar un modelo de gestión acorde a las necesidades que de este entorno surjan. El conocimiento de factores como el clima, el acceso, la situación económica, las relaciones del yacimiento con otros destinos turísticos y con la sociedad es necesario para determinar las situaciones que podrían afectar a la puesta en marcha de este plan y en su desarrollo a lo largo del tiempo.

1.2.1 DIMENSIÓN ECONÓMICA

El escenario económico en el que se encuentra Clunia es complejo ya que intervienen en él factores políticos al depender su gestión directamente de la Diputación de Burgos. En el contexto de la crisis económica de los últimos años nos encontramos con una falta de recursos que dificultan notablemente la organización de un lugar como este desde la capital provincial. La falta de financiación tanto pública como privada para las actividades turísticas y culturales de toda la región ha convertido la consecución de recursos en todo un reto por encontrar la forma en la que se podrían organizar actividades en un yacimiento arqueológico que no conlleven un deterioro en el mismo y que resulten socialmente rentables.

Por otra parte ha de tenerse en cuenta la situación geográfica en la que se encuentra el yacimiento. Éste se ubica junto a la población de Peñalba de Castro, pequeña localidad del sur de Burgos cercana a la población de Aranda de Duero, capital de la comarca Ribera del Duero, y a la población de Huerta del Rey, dos de las poblaciones más importantes del sur de la provincia de Burgos. Dispone de una buena posición geoestratégica al situarse muy cerca de uno de los grandes centros neurálgicos que facilitan el acceso a la capital desde la zona norte a través de Burgos y de Castilla y León al completo a través de Peñafiel y Aranda de Duero.

Peñalba de Castro radica su actividad económica en dos ejes: la actividad agropecuaria, típica de las pequeñas poblaciones del interior castellanoleonés; y el sector servicios. Este sector se aprovecha de la actividad turística y cultural de la zona con los consiguientes servicios turísticos que fundamentalmente se basan en la hostelería. Éste último eje económico de la población viene dado no sólo por la oferta cultural de la región sino por la presencia de Clunia como principal atractivo turístico.

Clunia es uno de los pilares fundamentales de la atracción de público a la población y a la región en general. Su cercanía a las poblaciones de Coruña del Conde y Peñaranda de Duero, con una notable actividad turística y cultural, aumenta su potencial como dinamizador de la actividad económica de la región. Por otra parte, el yacimiento se encuentra en el territorio de Ribera de Duero, denominación de origen de numerosas bodegas que desarrollan un papel esencial en la atracción de consumidores de turismo y cultura a la región.

El contexto económico en el que nos encontramos es el de una región que basa su actividad principal en el sector servicios con una oferta amplia, adaptada al potencial que ofrece la región aprovechando su patrimonio natural, arquitectónico y cultural.² El desarrollo de actividades en zonas arqueológicas es en este caso un importante incentivo para el desarrollo de los núcleos rurales de la región, permitiendo dinamizar la actividad económica, surtiendo de empleo a los locales y de servicios al consumidor.

² Para una revisión más profunda del entorno económico de la provincia de Burgos puede acudir a SODEBUR (2011).

Sin embargo, sería un error entender el desarrollo del sector servicios asociado a la cultura como la alternativa la actividad agrícola tradicional. Sólo con la rigurosa observación del potencial del territorio y la utilidad social de estos recursos debe estudiarse la inversión económica que permita la conversión de este activo cultural y científico en un activo turístico.

Según el Plan Estratégico Burgos Rural, el sector servicios es el sector que debe marcar la evolución económica de la provincia de Burgos.

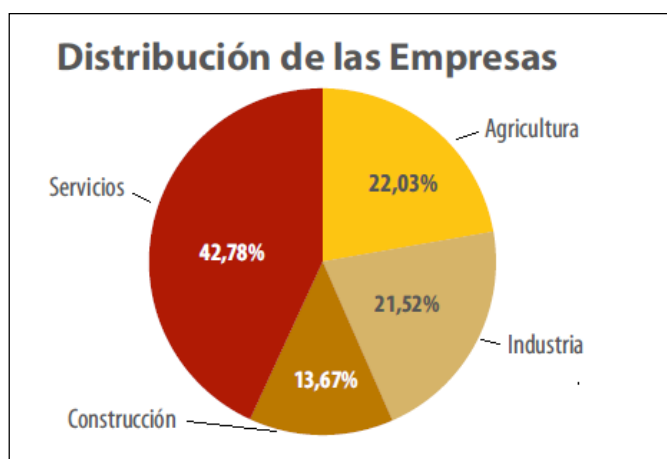


Gráfico 1. Distribución empresas según sector servicios en la región de Ribera de Duero. Fuente: Plan Estratégico Burgos Rural (SODEBUR, 2011).

1.2.2. DIMENSIÓN SOCIODEMOGRÁFICA.

La estructura de la sociedad afecta a la forma en la que se aprecian los servicios culturales y en la forma en la que estos se desarrollan. La falta de relevo generacional, población envejecida y dispersa, el capital cultural de la población, son factores que también debemos tener en cuenta a la hora de fomentar la oferta de algún servicio.

El análisis de las tendencias del turismo y el consumo de experiencias de ocio así como el papel de la cultura como forma de ocio en la sociedad tiene que conocerse para la definición de las políticas de marketing.

Si tenemos en cuenta las estadísticas del Ministerio de Cultura con respecto consumo cultural por hogar en museos, bibliotecas, parques y similares en 2013 podemos ver que el gasto medio por hogar se sitúa en los 7€, lo que supone el 1% del gasto total en bienes y servicios culturales, más de 120 millones de euros.³ Un dato que nos revela la importancia del gasto que se realiza en museos y parques arqueológicos

³ Gasto de consumo cultural de los hogares. Explotación de la EPF. (Base 2006) (Censo 2011) Gasto en bienes y servicios culturales por tipo de bienes y servicios. Culturabase, Ministerio de Cultura.

en general para los hogares españoles. Si a esta estadística añadimos las ofrecidas por el Instituto de Estudios Turísticos Español acerca del turismo cultural de turistas extranjeros entre 2006 y 2011 podemos observar que, tras el descenso de la cantidad de turistas que realizaron viajes culturales en uno de los momentos álgidos de la crisis económica, es el grupo que ostenta un mayor crecimiento durante los últimos años con una tendencia alcista.

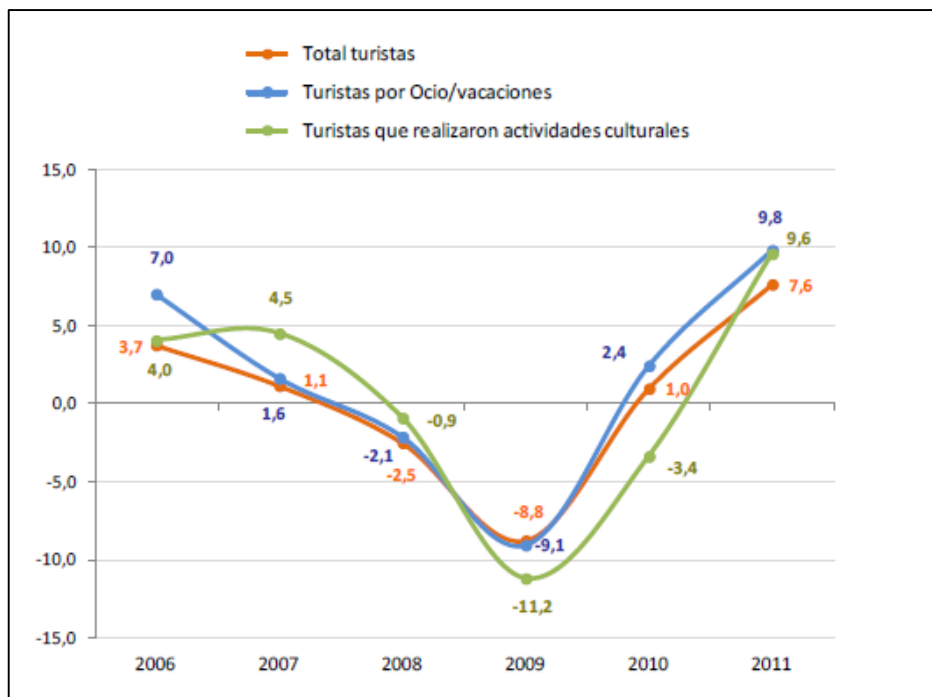


Gráfico 2. Variaciones interanuales del total de turistas, turistas por ocio y turistas que realizaron visitas culturales. Tasas de variación en %. Años 2006-2011. Fuente: Instituto de Estudios Turísticos. (EGATUR/FRONTUR).

Si concretamos en el caso castellanoleonés podemos destacar que el 47% de turistas extranjeros que realizaron un viaje con destino en Castilla y León realizaron actividades culturales. Casi la mitad de los turistas extranjeros que visitan la comunidad realizaron actividades culturales en 2011, un dato nada desdeñable.

Castilla y León concentra la mayor cantidad de bienes declarados Patrimonio de la Humanidad y cuenta con un potencial patrimonial muy grande en comparación con otras comunidades. Espacios arqueológicos y naturales como Las Médulas o Siega Verde han servido para que la comunidad tome conciencia del potencial del turismo arqueológico. A raíz de ello han surgido planes estratégicos como el Plan PAHIS 2020 del Patrimonio Cultural de Castilla y León que propone políticas de sostenibilidad del patrimonio cultural, promociona la concertación público-privada, elabora una metodología y ámbitos de intervención entre los que se encuentran los yacimientos arqueológicos (Saiz 2010).

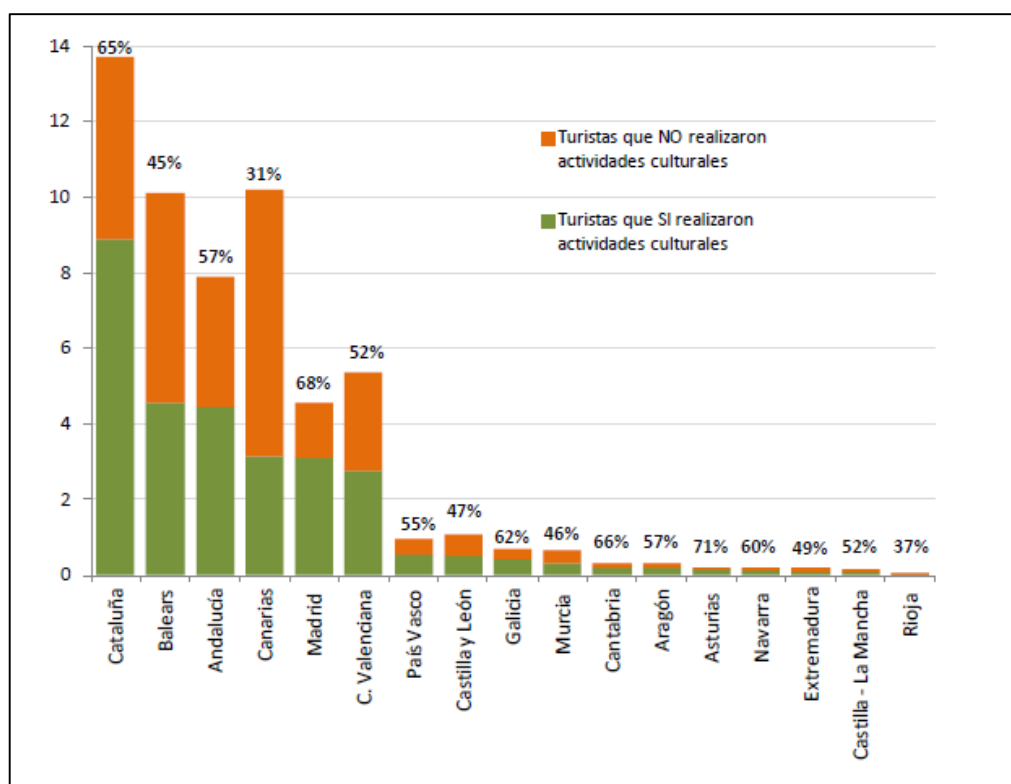


Gráfico 3. Turistas por CCAA de destino según realicen o no actividades culturales en el viaje. Número de turistas (millones) y porcentaje de estos que realiza actividades culturales. Año 2011. Fuente: Instituto de Estudios Turísticos. Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR).

Planes estratégicos como éste se proponen aprovechar el potencial turístico de esta comunidad tanto a nivel nacional como internacional. Es necesario convertir los espacios arqueológicos de Castilla y León en recurso e imagen. Hay que potenciar el conocimiento de estos recursos en el extranjero para atraer el turismo que muchas veces opta por el paradigmático turismo de “Sol y playa” que ofrecen las costas españolas. Países como Grecia, Italia o Malta han sabido conjugar ambos tipos de turismo para potenciarse en el mercado turístico. Hay que tener en cuenta que según el Instituto Nacional de Estadística, el peso del sector turístico en el PIB nacional era de un 10,9% en 2012 con tendencia al crecimiento.

Y no sólo eso. Se necesita educar y dar a conocer las ofertas culturales de este tipo de lugares dirigidas a la población local. Desde la Red de Turismo Arqueológico Arqueotur se reconoce la gran cantidad de sitios adaptados que son desconocidos para el público general que se fija en ofertas de turismo arqueológico extranjeras por su imagen ya consolidada en el mercado.

Estamos ante un mercado con gran potencial para dinamizar regiones de interior y de costa, que a causa de una falta de políticas de marketing y de un modelo de gestión mal ejecutado en los últimos años ha perdido progresivamente su posición en la oferta turística comunitaria y nacional.

1.2.3. ENTORNO POLÍTICO LEGAL.

Según el Plan Director del yacimiento de Clunia elaborado en 1994, la gestión del yacimiento compete a la Diputación Provincial de Burgos, quien sugirió la creación de un Organismo Autónomo Local para la gestión autónoma del recurso arqueológico dadas las dificultades para la gestión a distancia desde el Servicio de Cultura de la Diputación.

No obstante, existen competencias legales y administrativas que no atañen a la Diputación Provincial de Burgos dadas las características legales de los terrenos. La Junta de Castilla y León tiene la tutela de los bienes declarados BIC por la Ley de Patrimonio Histórico Español 16/1985, por lo que se encarga de su tutela (autorización de excavaciones arqueológicas, concesión de permisos, supervisión) y de su custodia a la que está obligado a contribuir, no siendo una competencia exclusiva dado que la Diputación Provincial tiene poder para contratar más seguridad.

El Arzobispado, titular de la Ermita que corona el cerro, en mitad del yacimiento romano, se encarga del mantenimiento y la regulación del uso de la Ermita.

La Diputación Provincial se ha hecho con la mayor parte del conjunto declarado y sus infraestructuras por lo que es la que ostenta la mayor parte de las responsabilidades de su gestión. A continuación se representa el organigrama de la jerarquía de instituciones y sus competencias.

DIPUTACIÓN
DE BURGOS

Mantenimiento

Difusión

Explotación

Regulación

Custodia

Universidad de Valladolid (Investigación).

JUNTA DE
CASTILLA Y
LEÓN

Tutela

Custodia

ARZOBISPADO

Mantenimiento de la Ermita

Regulación de uso de la Ermita

Cuadro 1. Organigrama de las competencias institucionales en el yacimiento de Clunia. Composición del autor.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA Y DE LA DEMANDA.



Mosaico de "las Cráteras", casa 3, yacimiento de Clunia. (Iglesia y Tuset 2012).

2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA Y DE LA DEMANDA.

En las páginas anteriores se ha contextualizado la situación del turismo arqueológico en España. A continuación se analizarán los lugares considerados competidores directos de los servicios ofertados por el yacimiento de Clunia. Este epígrafe se divide en dos puntos: la competencia directa, basada en las ofertas de turismo arqueológico en relativa cercanía al yacimiento y la competencia genérica de turismo rural, natural y de ocio que pudieran desplazar la oferta cultural de Clunia.

Más tarde se ha optado por un análisis de la demanda de los servicios de Clunia entre los años 2009 y 2014 a través de los datos ofrecidos por la Diputación Provincial de Burgos.

Para analizar de estos aspectos debe identificarse el mercado de referencia en el que se sitúa el yacimiento de Clunia y las necesidades que se pretenden suplir desde el mismo. Actualmente, el turismo arqueológico y en concreto este yacimiento se centra en suplir tres tipos de necesidades para el visitante. En primer lugar está el aspecto cultural, dirigido a visitantes con inquietudes intelectuales. Por otra parte se encarga de suplir las necesidades de ocio cultural. En tercer lugar, dadas las características del yacimiento, hablamos de necesidades de ocio relacionado con elementos naturales y/o paisajísticos.

Encontramos pues un mercado amplio determinado por el turismo rural y arqueológico, la cultura y la naturaleza que arroja a la palestra a un gran número de competidores potenciales que podrían ofrecer una alternativa al yacimiento de Clunia pese a no tener las mismas características definitorias. Debemos considerar en este momento que estos competidores no suponen en muchos casos una amenaza sino más bien una oportunidad de funcionar de manera organizada. Los destinos culturales alejados de grandes núcleos de población funcionan mejor en conjunto, apoyándose para emitir una imagen que beneficie a todos ellos.

A continuación se realiza un análisis pormenorizado de los que se consideran los principales destinos en competición directa con el yacimiento.

2.1. COMPETENCIA DIRECTA: EL TURISMO ARQUEOLÓGICO BURGOS.

La oferta cultural de Burgos es muy amplia. Se trata de una ciudad que se ha convertido en uno de los principales ejes del turismo cultural de Castilla y León gracias a una concreta planificación⁴.



Fig. 1. Museo de la Evolución Humana.

⁴ En este aspecto ha sido fundamental el desarrollo de planes como el “Plan estratégico BURGOS 2020” donde se priorizan ámbitos como el cultural y el turístico.

Destaca el papel esencial del Museo de la Evolución Humana, asociado al yacimiento de Atapuerca, como el competidor con mayor fortaleza en el ámbito del turismo arqueológico o de la divulgación científica. Las políticas de marketing cultural desarrolladas desde el museo han conseguido atraer a un número creciente de visitantes desde la apertura del museo en 2010, eclipsando el papel del Museo arqueológico de Burgos, dirigido desde la Diputación Provincial de Burgos al igual que el yacimiento de Clunia y en el que se exponen algunas piezas pertenecientes al yacimiento.

Si bien se sitúa a más de 70 km del yacimiento de Clunia, la oferta cultural y de servicios de Burgos atrae a un gran número de visitantes potenciales para el yacimiento de Clunia.

YACIMIENTOS ARQUEOLÓGICOS.

La región sur de Burgos en conjunto con la parte occidental de la provincia de Valladolid y la parte oriental de la provincia de Soria se trata de un territorio rico en yacimientos arqueológicos musealizados y visitables que se han convertido en el reclamo turístico principal de muchos de los municipios que los albergan. Se ha decidido categorizarlos como competidores directos ya que funcionan como lugar de turismo arqueológico, independientemente de la categoría y tipología del yacimiento.

PINTIA. PADILLA DE DUERO.

El yacimiento de la Edad del Hierro de Pintia se encuentra en Padilla de Duero, en la provincia de Valladolid, a pocos kilómetros de Peñafiel. Se trata de un yacimiento con una gran actividad, sobre todo en los meses de verano cuando se realizan campañas de excavaciones que pueden ser visitadas in situ con programas didácticos como “Arqueología en familia”.



*Fig.2. Programa arqueología en Familia.
Yacimiento de Pintia.*

TIERMES.

La ciudad romana de Tiermes se encuentra en la provincia de Soria. Su entidad como ciudad romana la convierten en un fuerte competidor. Las características de este yacimiento pueden parecerse a las ofrecidas por Clunia salvando algunas diferencias monumentales y de restauración. Sin embargo, Tiermes sufre problemas de comunicación al encontrarse en un territorio muy despoblado.



Fig.3. Yacimiento de Tiermes.

VILLA DE SANTA CRUZ. BAÑOS DE VALDEARADOS.

La Villa romana de Baños de Valdearados se encuentra a menos de 30 km del yacimiento de Clunia. Entre los restos tardorromanos de la villa destacan los mosaicos hallados en sus tres estancias. La entidad de la villa no es comparable a la del yacimiento de Clunia, no obstante sirve de complemento a la visita al yacimiento para poder entender dos formas de poblamiento romano (el ciudadano y el rural) y otros ejemplos del arte romano a través de los mosaicos.



Fig. 4. Mosaico de Baco. Villa de Santa Cruz.

UXAMA. EL BURGO DE OSMÁ.

La ciudad romana de Uxama, en la cercana localidad de El Burgo de Osma, es un yacimiento ciudadano hispanorromano habilitado para su visita.

Se trata de un yacimiento con una pobre puesta en valor y en condiciones desfavorables para la musealización de muchos de los recursos que siguen bajo tierra en el yacimiento. La mayoría de los visitantes que recibe son turistas visitantes de El Burgo de Osma que aprovechan la visita y el

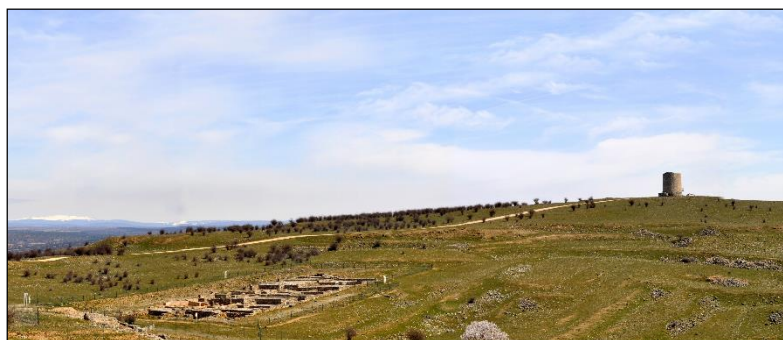


Fig. 5. Panorámica del yacimiento de Uxama con la atalaya al fondo.

interés en el ámbito cultural para acercarse al yacimiento. Si bien no es un competidor fuerte, su situación puede atraer a muchos visitantes con intereses pasajeros en turismo arqueológico y que vean cubiertas sus necesidades en este aspecto sin visitar el yacimiento de Clunia.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA INDIRECTA. OCIO, PATRIMONIO Y NATURALEZA.

Cuando el visitante tiene inquietudes culturales pero no especialmente dirigidas hacia el mundo del turismo arqueológico, sus prioridades turísticas pueden cambiar y ser satisfechas por otro tipo de ofertas culturales sustitutas o directamente diferentes que convierten las ofertas de ocio rural, natural o enológico en competidores indirectos del yacimiento de Clunia. A continuación analizaremos las diversas categorías de competidores indirectos.

ARTE Y PATRIMONIO.

Castilla es tierra de castillos. Eso reza el tópico, pero ofrece mucho más. Queda patente en la región occidental de Valladolid y sur de Burgos. No son pocos los municipios que ofrecen sus castillos (Peñafiel, Coruña del Conde, Gormaz) como principal reclamo cultural para el visitante, sino que también existe una gran oferta de turismo patrimonial asociada a monasterios y conventos (Santo Domingo de Silos, Caleruega, La Vid), palacios (Peñaranda, Lerma), o catedrales (El Burgo de Osma), entre otros muchos



Fig. 6. Claustro Monasterio Santo Domingo de Silos.

lugares⁵. Existe una gran variedad de ofertas de este tipo en la zona, destacando aquellas donde la puesta en valor ha sido más intensiva y han conseguido atraer a visitantes gracias a sus actividades o a su asociación con otros mercados como en el caso del Castillo de Peñafiel y el museo del Vino en su interior.

Funcionan muy bien en conjunto ya que es fácil encontrar grupos que realicen rutas de ocio por los diferentes destinos de la región, adaptando su viaje a las preferencias de ocio de cada cual.

RIBERA DEL DUERO.

La oferta enoturística de las bodegas de la Ribera del Duero y de los municipios integrantes es muy amplia y satisface las necesidades de clientes con poderes adquisitivos altos y medio-altos. Se trata de uno de los ejes turísticos más dinámicos de toda Castilla y León y uno de los destinos enoturísticos con mayor potencial a nivel nacional⁶. En este trabajo nos referiremos a la parte occidental de este eje, partiendo de Valladolid y cruzando la provincia de Burgos hasta



Fig. 7. Bodegas Portia, diseño de Norman Foster.

Soria. Las grandes dimensiones de este territorio hace que la oferta esté muy diversificada y que atraiga un gran número de turistas a esta región, con lo que se han potenciado no sólo las ofertas de tipo enoturístico sino también las que suplen necesidades derivadas como las culturales. La gran potencia de este sector ha tenido un notable reflejo en la dinámica económica de estos lugares, potenciando el sector

⁵ Para la consulta del patrimonio visitable de las diferentes provincias de Castilla y León puede acudir a Junta de Castilla y León (2014); o a la página web del portal de turismo de la Junta de Castilla y León: www.turismocastillayleon.com.

⁶ Según el análisis del Observatorio turístico Consorcio Ruta del Vino (2013). pp.23.

servicios frente al sector primario típico de esta zona. El vino en este caso actúa como el principal atractivo de turismo en las localidades donde están instaladas las bodegas.

LUGARES DE ESPECIAL INTERÉS NATURAL.

Los Picos de Urbión y Laguna Negra forman parte del parque natural del Cañón del Río Lobos. Apenas a 20 km del yacimiento de Clunia se encuentra este atractivo natural de Burgos. Se ha considerado incluir este tipo de ofertas naturales como competidores indirectos del yacimiento no sólo por la atracción de turistas en busca de ocio de naturaleza sino también porque una de las características de Clunia es el factor paisajístico.



Fig. 8. Cañón Río Lobos.

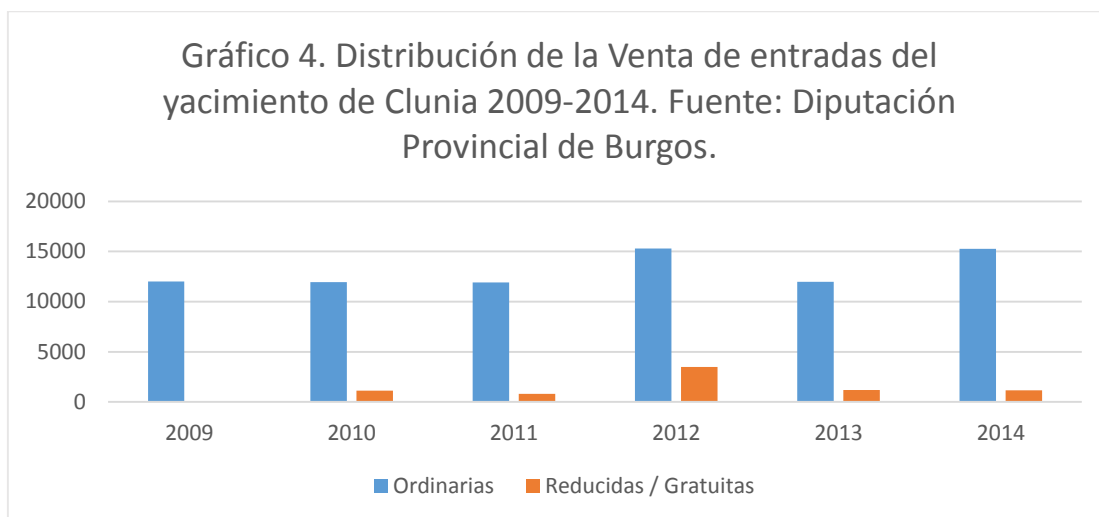
Excursiones, dirigidas en su mayoría desde puestos hosteleros de los municipios cercanos y de forma autónoma por los turistas, convierten este recurso en uno de los principales a la hora de suplir las necesidades de ocio del turista rural. También destacan otros lugares como el Desfiladero de Yecla en la Sierra de la Demanda o La Fuentona en Muriel de la Fuente, Soria. Las posibilidades que ofrece el ocio natural son muy amplias, desde escalada y espeleobuceo para deportistas especializados hasta rutas de senderismo para los menos aventureros.



Fig. 9. Laguna Negra.

2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL YACIMIENTO DE CLUNIA

La evaluación de la demanda del yacimiento de Clunia pretende analizar los datos obtenidos por la Diputación Provincial de Burgos entre los años 2009 y 2014 a través de las entradas vendidas en el yacimiento, diferenciando entre entradas ordinarias y entradas gratuitas/reducidas para poder definir las causas de la variación de la demanda durante estos años.



Como podemos observar, las visitas al yacimiento en los últimos cinco años no han tenido apenas crecimiento. Las cifras parecen estancarse en los 12000 visitantes anuales alcanzando un techo de 15000 en los años 2012 y 2014.

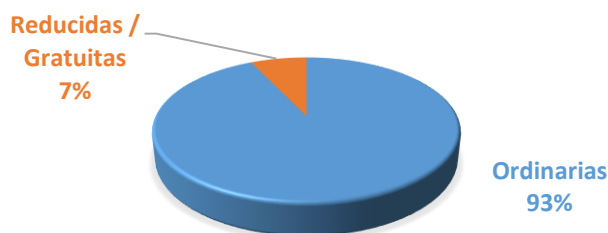
Este hecho se asocia las actividades del Festival Juvenil de Teatro Grecolatino que se organizan desde la Asociación Clunia Sulpicia y el Festival de Verano que tienen lugar en el propio teatro restaurado del yacimiento. Durante estos festivales las visitas al yacimiento pueden llegar a varios centenares por cada jornada de teatro. Cabe asociar el descenso del año 2013 a la restauración del teatro romano y al traslado de los festivales a Peñalba de Castro donde se realizaron de forma alternativa.

Nos encontramos pues con una demanda muy concentrada en las actividades de teatro clásico dentro del yacimiento en detrimento de las visitas individuales y visitas guiadas es el principal servicio ofertado a lo largo del año.

Las condiciones climáticas hacen que los festivales se celebren en el periodo de primavera/verano cuando se puede disfrutar del yacimiento al aire libre. Este es el principal motivo por el que la mayor parte de las visitas se concentran en los meses de buen tiempo, disminuyendo radicalmente en los meses entre octubre y marzo.

Si atendemos a los datos recogidos sobre las visitas gratuitas y reducidas podemos observar alrededor de 1500 visitantes por año salvo el año 2012 cuando se observa un incremento que multiplica por dos los visitantes con respecto a otros años. En el año 2014 el 93% de los visitantes compraron la entrada ordinaria frente al 7% que lo hizo en condiciones de reducción de precio.

Gráfico 5. Tipología de las entradas vendidas en Clunia.
Año 2014. Fuente: Diputación Provincial de Burgos.



Son visitas asociadas a niños menores de ocho años, estudiantes entre los 9 y 25 años, grupos, desempleados o mayores de 65 años. Teniendo en cuenta el perfil de los visitantes podemos agrupar gran parte de ellos en el sector estudiantil atraído por la celebración del Festival Juvenil de Teatro Grecolatino cuando un gran número de centros escolares visitan el yacimiento con motivos didácticos.

La visita del Clunia parece tener un buen posicionamiento, no obstante su atractivo como producto cultural parece estancado. Esto tiene su reflejo en una afluencia irregular de visitantes asociada a periodos vacacionales en estaciones de buen tiempo, y que no vuelven a repetir la visita.

Desde la perspectiva del ciclo de vida del producto cultural podemos determinar que el yacimiento se encuentra en un periodo de estancamiento que por su nulo crecimiento está entrando en un periodo de declive.

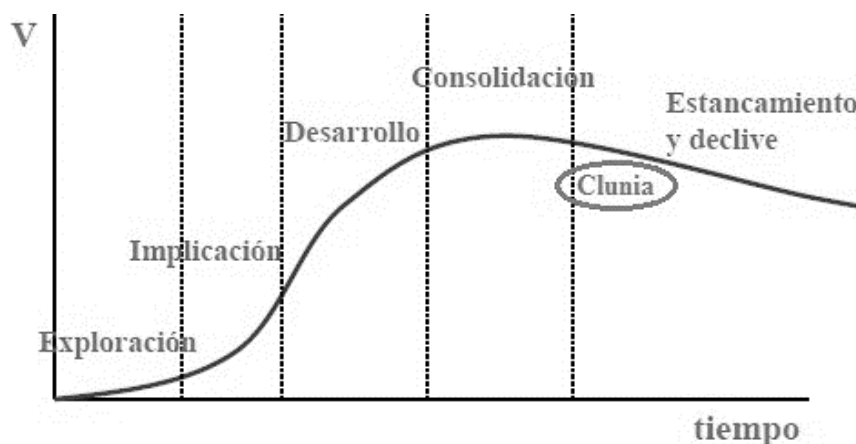


Gráfico 6. Ciclo de vida del producto: la visita de Clunia. Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS INTERNO.



Vista aérea de Clunia. Cedida por Laboratorio de Patrimonio, Paisaje y Arquitectura de la Universidad de Valladolid.

3.1. RECURSOS Y CAPACIDADES.

Para poder establecer una buena política de marketing es necesario conocer los recursos, aptitudes y capacidades que posee el yacimiento. El potencial de Clunia es muy grande en estos aspectos. La ciudad romana ofrece en particular la posibilidad de mostrar muchos de los restos arqueológicos que han caracterizado a la civilización romana durante siglos.

No obstante, el aprovechamiento de los valores, recursos y capacidades del yacimiento requieren seguir un criterio de sostenibilidad y respeto hacia la ruina y el contexto arqueológico. No dejamos de hablar de un bien patrimonial que está en continua investigación y cuyo potencial futuro tanto en el ámbito investigador como en el turismo arqueológico es muy grande.

La visita al yacimiento puede realizarse en parte con un vehículo a través de las vías dispuestas para el acceso a las principales zonas de interés. Estas zonas son las siguientes.

EL CENTRO DE INTERPRETACIÓN DE CLUNIA.

Esta aula fue concebida para ofrecer al visitante información complementaria a la que pueda ofrecerse en las diferentes cartelas o en la visita guiada. Actualmente se compone de una sala audiovisual, varias salas de exposición de los materiales más significativos procedentes de las excavaciones, una sala de interpretación de la Cueva Román (por cuyas piscinas subterráneas se desarrolla el sistema de abastecimiento hidráulico de la ciudad romana), y los servicios básicos para el visitante entre los que se encuentran los baños y la tienda. La museografía de las salas de exposiciones es correcta, aunque el limitado espacio con el que se cuenta evita un mejor aprovechamiento de los restos encontrados en el yacimiento. Su diseño exterior fue concebido para aprovechar al máximo el potencial paisaje circundante

No hay que olvidar que este centro es el principal medio por el que los visitantes pueden comprar productos de merchandising y, sobre todo, la bibliografía asociada al yacimiento. Hay que señalar que las técnicas de merchandising basadas en mejorar la presentación y la rentabilidad de los productos orientándolos al potencial cliente, apenas son aplicadas en este lugar.

EL TEATRO.

El teatro de Clunia puede considerarse el principal recurso turístico del parque arqueológico. Las remodelaciones llevadas a cabo en los últimos años han permitido su puesta en valor no sólo como resto arqueológico sino también otorgándole algunos usos que pudo tener en su origen como es la representación teatral o musical. En este lugar se llevan a cabo los festivales de teatro clásico tanto en los meses de verano como en primavera con el festival juvenil.

Además, el Teatro ofrece la oportunidad de interpretar la historia de la ciudad a través de su origen como uno de los teatros más grandes de la península dirigido a albergar a las personas pertenecientes a

todo el convento jurídico del que Clunia es capital, y, posteriormente, a través de las diferentes transformaciones y conexiones con el progresivo abandono de la ciudad.

EL FORO.

El espacio más característico de una ciudad romana y uno de los restos más impresionantes del lugar. El foro se presenta actualmente como un recurso con gran potencial dentro del yacimiento por su espacio y su representatividad como centro ciudadano de la antigua ciudad.

LAS TERMAS.

La ciudad de Clunia ofrece la posibilidad de visitar los complejos termales que en su momento formaron una parte indispensable de los servicios públicos ciudadanos. Son unos de los edificios más representativos del yacimiento por su riqueza y dimensiones. Las termas ofrecen la oportunidad de entender el papel del sistema de abastecimiento hidráulico de la ciudad romana y del propio sistema de *hipocaustos* para el calentamiento de esa agua. A nivel de interpretación de la sociedad romana es un recurso fundamental para entender la vida pública ciudadana.

VIVIENDAS CIUDADANAS.

Los restos del yacimiento visitable nos ofrecen varias viviendas de diferentes estratos sociales entre las que destaca la Casa de Taracena. La estructura de estas viviendas ofrece al visitante un acercamiento a la vida cotidiana del ciudadano romano y la visión del desarrollo de la ciudad a lo largo del tiempo.

CUEVA ROMÁN.

En su origen, la ciudad decidió situarse sobre un sistema de cuevas de origen cárstico que actuaban como una gran reserva de agua. Los sistemas de almacenamiento, conducción hidráulica y su relación con un santuario forman todo un conjunto de interesante valor social y religioso que mantiene una relación directa con el auge y caída de la ciudad.

Si bien no se trata de una zona visitable dadas sus características naturales, sí que funcionan como un producto característico del parque arqueológico cuya investigación aún debe ampliarse.

MOSAICOS.

Se ha decidido categorizar de forma independiente a los mosaicos del resto de productos pese a que forman parte de la mayoría de estos edificios a causa de la existencia de un público demandante de mosaicos como motivo de visita. Los mosaicos no dejan de ser una de las manifestaciones artísticas más significativas de la cultura romana y funcionan como uno de los grandes atractivos de cualquier yacimiento romano o museo. Los mosaicos de Clunia se encuentran asociados en su mayoría a los conjuntos termales y a las viviendas y muestran un conjunto muy característico.

Se ha descrito anteriormente algunos de los principales atractivos del parque arqueológico, no obstante, la fusión de estos atractivos con el paisaje arqueológico hace que todos ellos deban entenderse en su conjunto y no por separado. El parque arqueológico de Clunia se entiende en sí mismo como un bien patrimonial y paisajístico que ofrece al visitante una experiencia y conocimiento sobre el pasado del hombre y su relación con el entorno.

Clunia ofrece además dos actividades culturales de gran relevancia a lo largo del año. Estas son los Festivales de Teatro.

FESTIVAL JUVENIL DE TEATRO GRECOLATINO.

Este festival de carácter anual viene celebrándose desde el año 1999 en el Teatro de Clunia. Tiene como objetivo fomentar la cultura clásica entre los alumnos de secundaria y bachillerato que acuden desde centros de estudios de toda España para disfrutar de la selección de interpretaciones teatrales especializadas. Ofrece así la oportunidad de conocer la cultura romana en un doble sentido, a través del teatro y de la arqueología.

El festival es organizado por la Asociación Cultural Clunia Sulpicia, formada por un grupo de profesores de secundaria con interés en la promoción de la cultura romana a través del yacimiento. Además, el festival se incluye en la lista “*Prosopon*” de festivales de teatro grecolatino.

En los dos últimos años las actividades del festival se complementan con dos concursos de temática literaria y artística dirigidos a los alumnos de secundaria y bachillerato que asisten al festival. Tiene aforo limitado y suele componerse de dos obras realizadas en el mismo día.

FESTIVAL DE VERANO.

La Diputación Provincial de Burgos organiza en los últimos días de julio y primeros de agosto un Festival en el que se combina teatro clásico, teatro contemporáneo y conciertos de música. Se trata de un festival con una mayor diversidad temática que el juvenil, dirigido a atraer público durante los meses de verano. Tiene un límite de 1000 asistentes por espectáculo y suele componerse de cuatro obras interpretadas en cuatro días diferentes.

3.2. PRECIOS.

Los precios para la visita del parque arqueológico vienen regulados por la Diputación Provincial de Burgos. La entrada ordinaria se fija en 5€ y existen las categorías de entrada gratuita para menores de 8 años y Reducida para los visitantes que reúnan las características de pertenencia a grupos en riesgo de exclusión y situación laboral estudiante o desempleado. La venta de los servicios se lleva a cabo en el propio yacimiento salvo en el caso del festival de verano donde la empresa de artes escénicas contratada

para el festival complementa este punto de venta con otros medios (servicios como *Telentradas* que ofrecen medios web y compra a través de cajas de ahorros).

Las visitas guiadas sólo están disponibles para grupos de más de 10 personas a un Precio de 5€, teniendo un precio reducido de 4€ para grupos culturales y escolares.

Se trata de una tarifa con justificación social de sus precios que está definida por la ordenanza reguladora de los precios públicos por los servicios turísticos y culturales que se prestan en la ciudad romana de Clunia⁷.

Entrada Gratuita	Menores de 8 años
Entrada Ordinaria	5 €
Entrada Reducida (Estudiantes de 9 a 25 años, mayores de 65 años, desempleados, titulares del carnet joven, discapacitados, grupos de más de 10 personas, y familias numerosas) (*)	2,50 €
Entrada con visita guiada para grupos de más de 10 personas	5 €
Entrada con visita guiada para grupos culturales y escolares	4 €

Cuadro 2. Tarifas del yacimiento de Clunia. Fuente: Web de la Diputación Provincial de Burgos.

El precio para la asistencia de los festivales es diferente según el festival:

Festival juvenil de Teatro Grecolatino: precio similar al de la visita ordinaria del yacimiento, mo varía por la celebración del festival.

Festival de Verano: el festival de verano tiene un precio fijado en 10 € por espectáculo pudiendo variar en alguno de los espectáculos, según obra y empresa que lo organice. Se ofertan 1000 entradas por espectáculo y existe la posibilidad de comprar un bono para la asistencia a las cuatro obras que componen el festival por 30€.

3.3. COMUNICACIÓN.

El viajero con motivos culturales, cuando busca destinos turísticos, se basa en los medios de comunicación que le puedan ofrecer expectativas, imágenes o recomendaciones sobre el destino elegido.

⁷ España. Diputación Provincial de Burgos (2014) *Boletín Oficial de la Provincia de Burgos de fecha 4 de agosto de 2014*.

El viajero busca satisfacer unas necesidades a través de una experiencia. La imagen del yacimiento es en estos casos determinante para crear expectativas en el potencial visitante.

El parque arqueológico Clunia Sulpicia forma su imagen a través de los siguientes medios de comunicación:

INTERNET.

- Web de Clunia: se dispone de página web propia, desarrollada con el objetivo de ofrecer todo tipo de información acerca del yacimiento. Desde la historia del lugar, últimas investigaciones, información sobre los principales lugares visitables hasta las últimas noticias en relación con el lugar. Existe también información sobre las actividades culturales desarrolladas. Se ofrece la información necesaria de localización, de contacto, horarios y precios y además sugerencias de visitas complementarias al lugar.

Para analizar la importancia de este sitio web se ha utilizado el indicador Page Rank de Google que pretende analizar la importancia de una página web en base al número de redirecciones desde otras páginas web. Google arroja una nota de 5 sobre 10, lo que se entiende como un buen indicador, pero que indica la necesidad de nuevas estrategias de difusión para una mayor visibilidad.

Durante el desarrollo de este trabajo sufrió un proceso de remodelación con mejoras en el ámbito estético que la hacen más atractiva para el visitante, añadiendo sugerentes videos e imágenes.

- Área de Turismo, Web Diputación Provincial de Burgos: Además, la información básica sobre localización, contacto, horarios actividades culturales y una versión acortada de las noticias y datos del yacimiento podemos encontrarla en la web de la Diputación Provincial de Burgos, en el área de Turismo, donde se aprovecha un espacio web dedicado a los principales destinos turísticos-culturales de la provincia de Burgos.

- Carece de perfil en todas las redes sociales, desaprovechando una gran oportunidad de captación de diferentes segmentos de visitantes de forma gratuita.

- Clunia tiene presencia en la red de turismo arqueológico ARQUEOTUR, dirigida a ofrecer información sobre turismo arqueológico y yacimientos visitables. Se trata de un medio dirigido a un segmento de visitantes pequeño pero con gran potencial y que debe tenerse en cuenta.

REPARTO DE FOLLETOS Y CARTELES.

El yacimiento cuenta con folletos informativos sobre los horarios de visita, precio, localización y lugares de interés del yacimiento, en varios idiomas. Cuenta también con carteles especializados para los

dos festivales desarrollados al cabo del año donde se encuentra la información sobre fecha, hora y obras representadas.

Fig. 10. Folleto general del yacimiento.

El folleto general puede encontrarse en las principales oficinas de turismo de la provincia de Burgos, en otros museos y destinos turísticos cercanos y en algunos hoteles. Sobre los carteles de las obras de los festivales podemos encontrarlos básicamente a través de sus medios web (página web del yacimiento y de la Diputación Provincial de Burgos).

Prensa.

La aparición del yacimiento en la prensa suele tener origen en notas de prensa emitidas por la Diputación Provincial de Burgos en torno a alguna actuación en el yacimiento, políticas culturales que le afecten, eventos y sucesos relacionados.

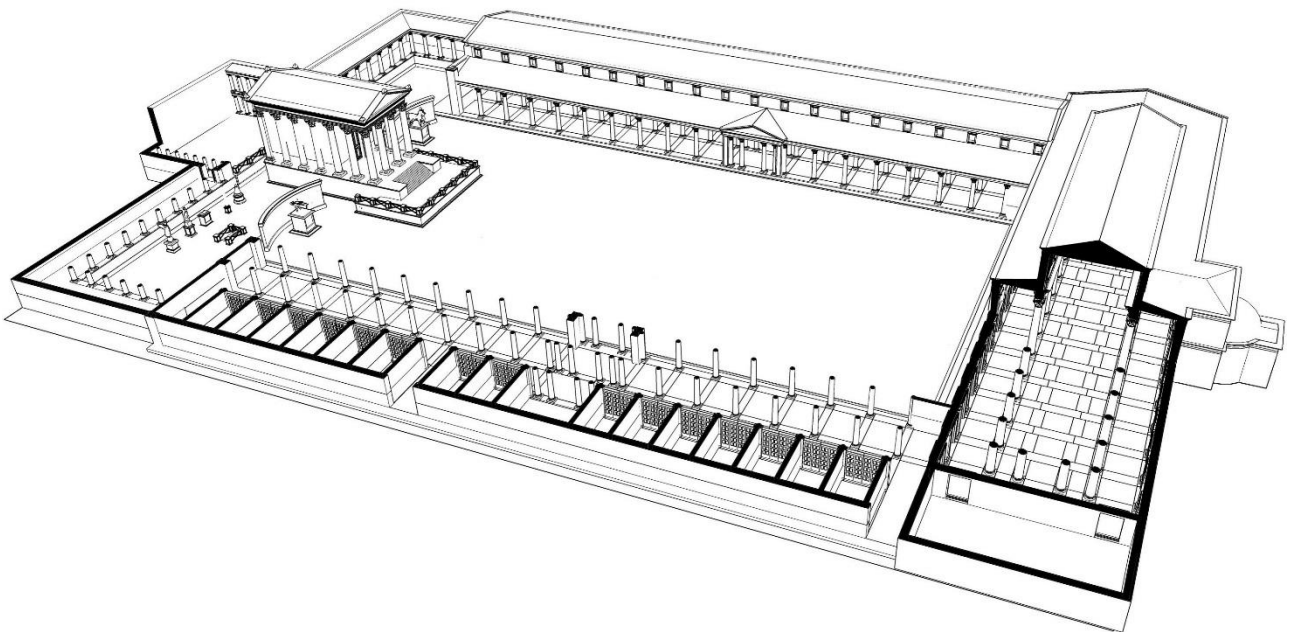
SEÑALÉTICA:

La situación del yacimiento requiere una señalética bien distribuida entre los puntos clave de carreteras y municipios que den acceso a Peñalba de Castro y el yacimiento de Clunia. Actualmente el yacimiento cuenta con pocas señales que hacen que su localización por el visitante sea limitada según el origen de su viaje. Se trata de una prioridad a mejorar en el ámbito de comunicación, siendo el objetivo de una de las últimas inversiones de la Diputación Provincial de Burgos en el yacimiento.

PRESENCIA EN FERIAS DE TURISMO.

Cabe señalar la presencia del yacimiento en la oferta turística de Burgos ofrecida en los expositores de la Diputación Provincial de Burgos en ferias de turismo como INTUR. Es interesante su presencia en estas ferias porque a ellas se dirige un público especialmente interesado en el turismo de una región, y en el caso de Castilla y León, en un turismo rural.

ESTUDIO DE MERCADO DEL YACIMIENTO ARQUEOLÓGICO DE CLUNIA.



*Reconstrucción del Foro de Clunia. Vista y planta seccionada. Cedido por Laboratorio de Patrimonio, Paisaje y
Arquitectura de la Universidad de Valladolid.*

4. ESTUDIO DE MERCADO DEL YACIMIENTO ARQUEOLÓGICO DE CLUNIA.

4.1. OBJETIVOS:

Para la consecución de la misión de este plan de marketing, se propone un estudio de mercado con intención de conocer mejor al público que visita el parque arqueológico para servir de referencia en el diseño de las estrategias de marketing.

Las razones por las que se eligió realizar este estudio de mercado fueron las siguientes:

1. Se carecía de un estudio de público preliminar que permitiese la definición de los factores que lo determinan.
2. Una vez analizado el contexto de la gestión del yacimiento se vio necesario conocer por qué canales y en relación a qué motivos se relacionan visitante y yacimiento.
3. Conocer de qué manera se reflejan las actividades del parque arqueológico en la sociedad.

De esta manera se conseguiría una fuente de información primaria que generaría debate y permitiría conocer de qué manera y con qué eficiencia el parque arqueológico realiza su actividad.

Por ello se propusieron una serie de objetivos a cumplir por parte de este estudio:

1. Elaborar el perfil medio del visitante.
2. Identificar los canales de comunicación por los que el yacimiento es conocido y la forma en la que el visitante llega al mismo.
3. Valorar la experiencia y las motivaciones iniciales del visitante.
4. Estudiar la frecuencia con la que se visita el yacimiento.
5. Averiguar cómo el visitante percibe al yacimiento en el contexto turístico regional.
6. Conocer el contexto general de la actividad del parque arqueológico que permita el desarrollo de una estrategia que mejore sus deficiencias y fomente sus fortalezas en dirección a la consecución de los objetivos de este plan.

METODOLOGÍA.

Para recoger la información se pensó en el formato de la encuesta autocumplimentada por la adaptación a los requisitos que imponía la visita al parque arqueológico. A continuación se analizará la metodología utilizada en la recogida de información que tuvo lugar entre el día 1 de abril de 2015 y el 7 de mayo de 2015 y que fue entregada a los visitantes a razón de una encuesta por cada vehículo que entra en el recinto arqueológico.

4.1.1. LIMITACIONES DE LA RECOGIDA DE DATOS.

Las limitaciones consistían en la imposibilidad de contar con personal que realizase personalmente las entrevistas y la ausencia de un lugar donde rellenar los cuestionarios de forma sistemática al término de la visita. El yacimiento cuenta con una garita de entrada por donde se accede con el vehículo personal del visitante y donde venden las entradas. A continuación, el itinerario de la visita recomienda acceder en primer lugar al centro de interpretación para pasar más tarde al yacimiento principal de nuevo en un vehículo o a pie. Se valoró la posibilidad de utilizar el centro de interpretación como lugar principal de cumplimentación de las encuestas pero, dado que su visita se realizaba en primer lugar, imposibilitaba la valoración completa de la experiencia en el yacimiento.

Por lo tanto se propuso entregar las encuestas al momento de compra de las entradas por parte del personal dependiente de la Diputación Provincial de Burgos (guías del yacimiento), invitando a autocumplimentarlas en el vehículo personal al final del recorrido y entregarlas a la salida del recinto. Se facilitó el material necesario para hacerlo junto con la encuesta para evitar el posible olvido de su cumplimentación e invitar a su entrega.

No obstante, la naturaleza de la visita de forma independiente con el vehículo ha provocado en muchos casos no entregar el cuestionario cumplimentado al final de la visita.

4.1.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y TEMÁTICA DE LAS PREGUNTAS.

El diseño de la encuesta consistió en la elaboración de quince preguntas en su versión final: diez para la elaboración del perfil del visitante, dos preguntas para valorar la experiencia, una pregunta sobre motivaciones y dos preguntas para conocer los canales de comunicación y contexto del viaje. Estas preguntas se estructuraron de forma aleatoria en el cuestionario para evitar posibles costumbrismos al contestar. Para la elaboración de las preguntas se utilizó bibliografía especializada, encuestas y estudios de público provenientes del Laboratorio Permanente de Público de Museos (2011).

En la encuesta, se ha especificado en primer lugar el fin de la encuesta y el contexto en el que se hace la investigación para informar sobre el destino de la información y su carácter anónimo.

Se realizó una prueba piloto en una muestra de población de 20 personas con diferentes perfiles sociales con la intención de corregir errores iniciales. Se efectuó de forma personal por el autor de este trabajo en un entorno cercano dadas las dificultades de poner en práctica el cuestionario piloto en el yacimiento. El resultado de la corrección no se diferenció demasiado del original, corrigiendo únicamente algunos errores de concepto en la formación de algunas de las respuestas. Este cuestionario se adjunta en el anexo de este trabajo.

Las variables objetivo de estas preguntas, como decíamos anteriormente, se dividen en varios bloques que pretenden definir un perfil sociodemográfico del visitante, la valoración de la experiencia y las motivaciones y planificación de la visita y el conocimiento del contexto del viaje. A continuación vemos la definición concreta de las variables objetivo de cada pregunta.

4.1.3. VARIABLES INTRODUCIDAS EN EL CUESTIONARIO.

SOCIODEMOGRÁFICAS.

- **Fecha:** día, mes y año en el que se realiza la visita actual.
- **Edad:** edad del visitante.
- **Lugar de procedencia:** localidad, provincia y país.
- **Situación Laboral:** ocupación actual del entrevistado.
- **Nivel de estudios:** Primarios/Secundarios, Bachiller/F.P., Licenciado o Máster/Doctorado.
- **Pertenencia al profesorado y/o realización de visita con grupo de alumnos:** respuesta dicotómica con opción a concreción del centro de estudios original de los alumnos. Esta pregunta se realizó con intención de descubrir la principal región de origen de los centros escolares que se deciden por la visita de este yacimiento.
- **Visita de museos/yacimientos arqueológicos considerados posibles referentes *best practice*:** elección de seis museos y/o parques arqueológicos que pudiesen considerarse como referencias de puesta en valor, con tres opciones a elegir que pretenden definir la frecuencia de visitas a estos lugares por parte del visitante.

PLANIFICACIÓN DE LA VISITA.

- **Tipo de organización de la visita:** a elegir entre cuatro formas de organización del viaje.
- **Lugares que se pretenden visitar durante el viaje:** pregunta abierta con hasta cuatro destinos a rellenar.
- **Medios por los que han conocido el yacimiento:** elección de diferentes medios en los que se ha visto, leído u oído hablar del yacimiento en los últimos meses, con opción abierta a introducir nuevos medios.
- **Pernocta:** posibilidad de hospedaje durante el viaje y lugar donde se realiza, alrededores de Peñalba de Castro o en Castilla y León (especificando el lugar).

DEFINICIÓN DE EXPECTATIVAS Y MOTIVACIONES DE LA VISITA.

- **Frecuencia de la visita al museo:** primera visita o tiempo desde la última visita.

- **Grado de cumplimiento de las expectativas iniciales:** en una escala de cinco grados se indica el grado de acuerdo con siete afirmaciones que definen la experiencia de visita.
- **Grado de recomendación de la visita:** en una escala de diez puntos.
- **Experiencias preferidas en el tiempo de ocio:** cuatro grupos de actividades de diferente tipología con respuesta abierta opcional.
- **Motivaciones de la visita:** con ocho motivaciones a elegir un máximo de tres respuestas, permitiendo una respuesta abierta para especificar otros motivos.

4.2 MUESTRA. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y DEFINICIÓN DEL PERIODO DE LA INVESTIGACIÓN.

La población objetivo de estas encuestas fueron, como se ha apuntado anteriormente, los visitantes del parque arqueológico de Clunia en el periodo comprendido entre el día 1 de abril de 2015 y 7 de mayo de 2015. Hubiera sido interesante realizar este estudio en un periodo de tiempo superior para obtener una mayor representatividad de la información, pero las limitaciones técnicas así como el contexto de realización de este Trabajo de Fin de Máster impusieron un periodo de realización más corto.

La encuesta fue entregada de forma aleatoria a visitantes individuales o en familia a razón de una encuesta por cada vehículo que se introduce en el recinto. También se dejaron instrucciones para su entrega en especial al profesorado que dirigiese grupos escolares con intención de sondear este grupo de población dada su posible representatividad en el análisis de la demanda del museo en los años anteriores (*vid supra* pp. 22)

Para la puesta en práctica del cuestionario final se realizó una estimación de un máximo de 300 cuestionarios. Los cuestionarios recogidos al final de la investigación muestran una tasa participación del 46% con 138 cuestionarios cumplimentados.

Durante el periodo de realización del estudio cabe destacar que se producen varios fenómenos que facilitaron las visitas al yacimiento. En primer lugar, en esta etapa se recogen varios periodos vacacionales entre los que se encuentra la semana santa y la festividad del día del trabajo del 1 de mayo a nivel nacional junto con el día 23 de abril (día de San Jorge en Aragón y Cataluña) y 2 de mayo (día de la Comunidad de Madrid). Se intentó recoger también información durante el día 7 de mayo, día de la celebración del Festival Juvenil de Teatro Romano en Clunia, que fue definido como uno de los momentos con más atracción de público del año en el yacimiento. No obstante, quedó finalmente fuera del experimento dadas las dificultades técnicas y logísticas que comprendía la realización de las encuestas ése día.

4.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS POR OBJETIVOS.

Se ha asumido que la distribución de las variables es normal al ser una muestra de $n > 30$. Para el análisis de los datos obtenidos se han utilizado los programas estadísticos SPSS y Statgraphics Centurion XVII.

Se ha realizado una tabla de datos con las respuestas obtenidas y se han tratado los datos para categorizarlos según el tipo de respuesta pertinente. Los análisis desarrollados han sido principalmente: análisis de frecuencias y descripción de las variables, tablas de contingencia Chi Cuadrada para variables cualitativas y análisis de la varianza (ANOVA) para las variables cuantitativas. Se realizó un análisis factorial y un análisis de k-medias para la construcción de clústeres. El nivel de confianza utilizado es del 95%.

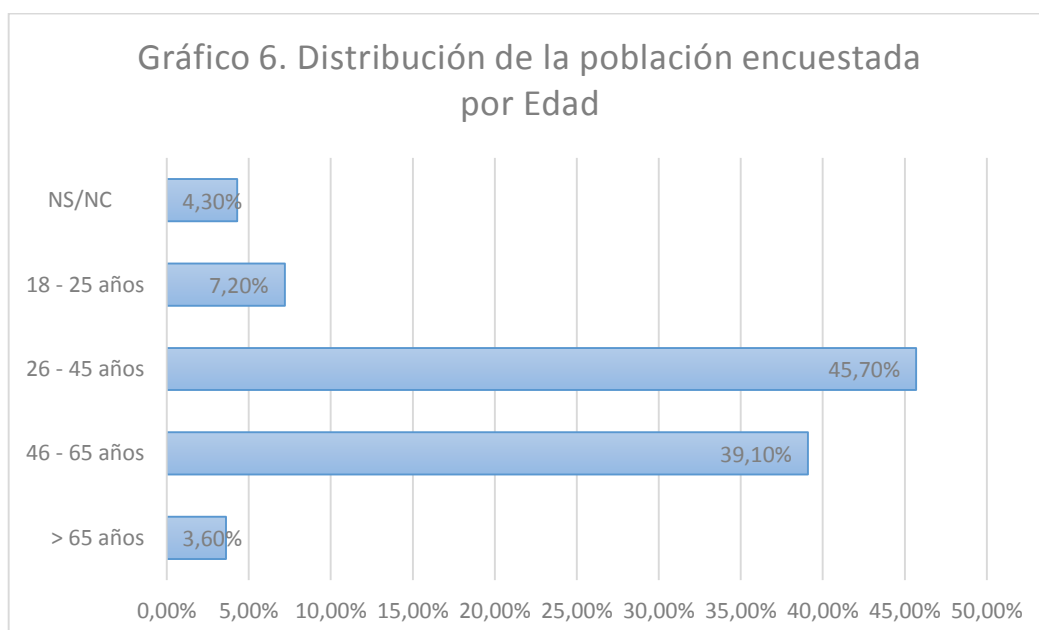
Las tablas de frecuencia se realizan en base a la población encuestada que contestaron a esa pregunta, eliminando de la estimación a los individuos que no contestaron la pregunta.

4.3.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA MUESTRA DE POBLACIÓN ENCUESTADA.

Elaborar el perfil sociodemográfico del visitante a través de las respuestas del cuestionario proporciona la información necesaria para identificar la representatividad de la muestra sobre el total de la población y que atributos diferencian al visitante proclive a visitar el yacimiento. Estos datos permiten la asociación posterior de los perfiles con otro tipo de información con el objetivo de orientar las políticas de marketing adecuadas.

EDAD:

Por lo que indican los resultados obtenidos, la edad media del visitante de Clunia se establece en 41,6 años. Se realizaron posteriormente cuatro tramos de edad entre los que se distribuyó a la población encuestada para poder cruzar esta información con otros resultados del estudio. El perfil medio del visitante se establece en el rango de edad Adulto, entre los 26 y 45 años, con un 45,7% de la población encuestada. Nada desdeñable es el otro gran grupo de población, entre los 45 y los 65 años, con un 39,1% de los encuestados. Nos encontramos pues con un visitante medio considerado Adulto-Maduro.



La distribución de la muestra entre los rangos de edad nos dice que los rangos más representativos son también los más representativos de la población española según los datos del Instituto Nacional de Estadística de 2014. Los datos de la muestra nos indican una mayor afluencia de visitantes de más de 26 años, con tendencia hacia el rango entre 46 y 65 años.

ESTUDIOS.

Los resultados sobre los estudios alcanzados por el visitante nos indican una gran mayoría con estudios universitarios con un 41 % de los encuestados a lo que se le uniría el 9 % de los que alcanzaron estudios de Máster / Doctorado. No obstante, aunque el grupo con más relevancia sean los estudios universitarios, los visitantes que indicaron estudios de bachillerato o formación profesional representan el 28%, seguido de cerca de los visitantes con estudios de Primaria o Secundaria con un 22%. La muestra nos indica un grupo heterogéneo de visitantes en relación a sus estudios



SITUACIÓN LABORAL.

En relación a la situación laboral de los visitantes, nos encontramos con que el grupo más representado es el de los asalariados con un 42%. Son visitantes mayoritariamente con empleo frente a un 13 % de desempleados y un 8% y 7 % de Estudiantes y Jubilados respectivamente.



PROCEDENCIA:

La procedencia de los visitantes nos aporta una información muy interesante pues encontramos que los principales núcleos emisores de visitantes se encuentran en, al menos, tres comunidades autónomas diferentes. Nos refleja a su vez la influencia de la situación de Clunia en los visitantes pues las provincias originarias del mayor número de visitantes tienen en común líneas de comunicación (carreteras nacionales y autovías) cercanas al yacimiento.

En el siguiente mapa podemos ver el origen de los visitantes según el porcentaje de representatividad que ha tenido en la muestra recogida:

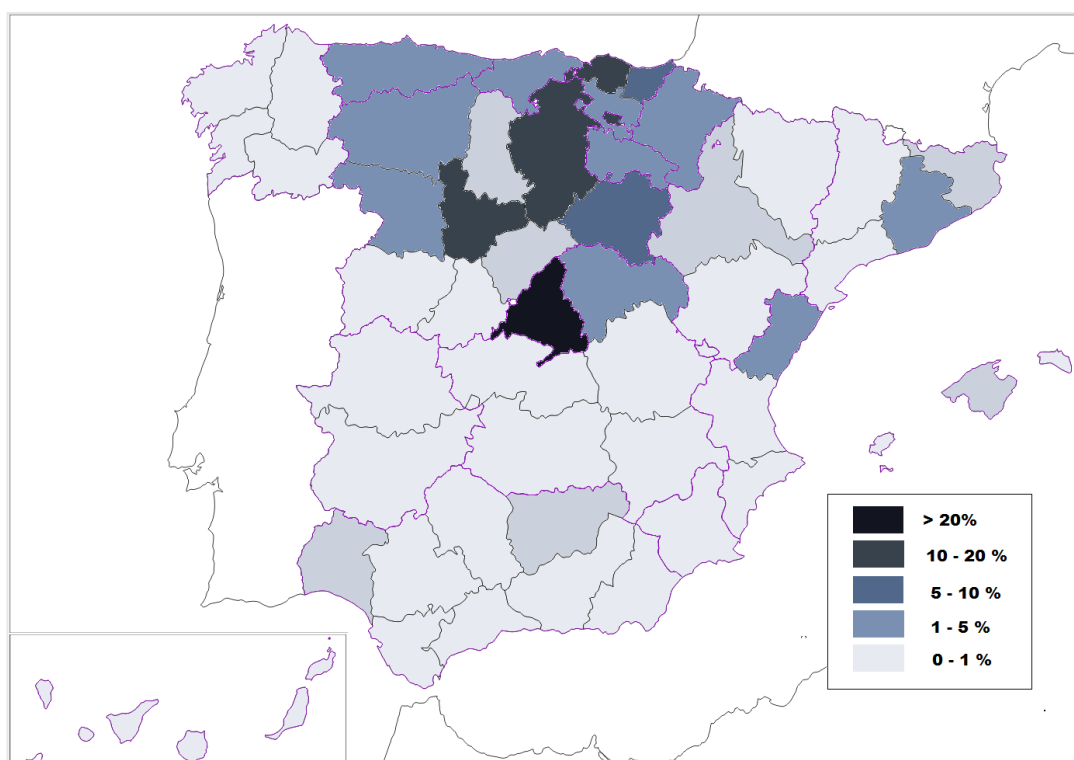


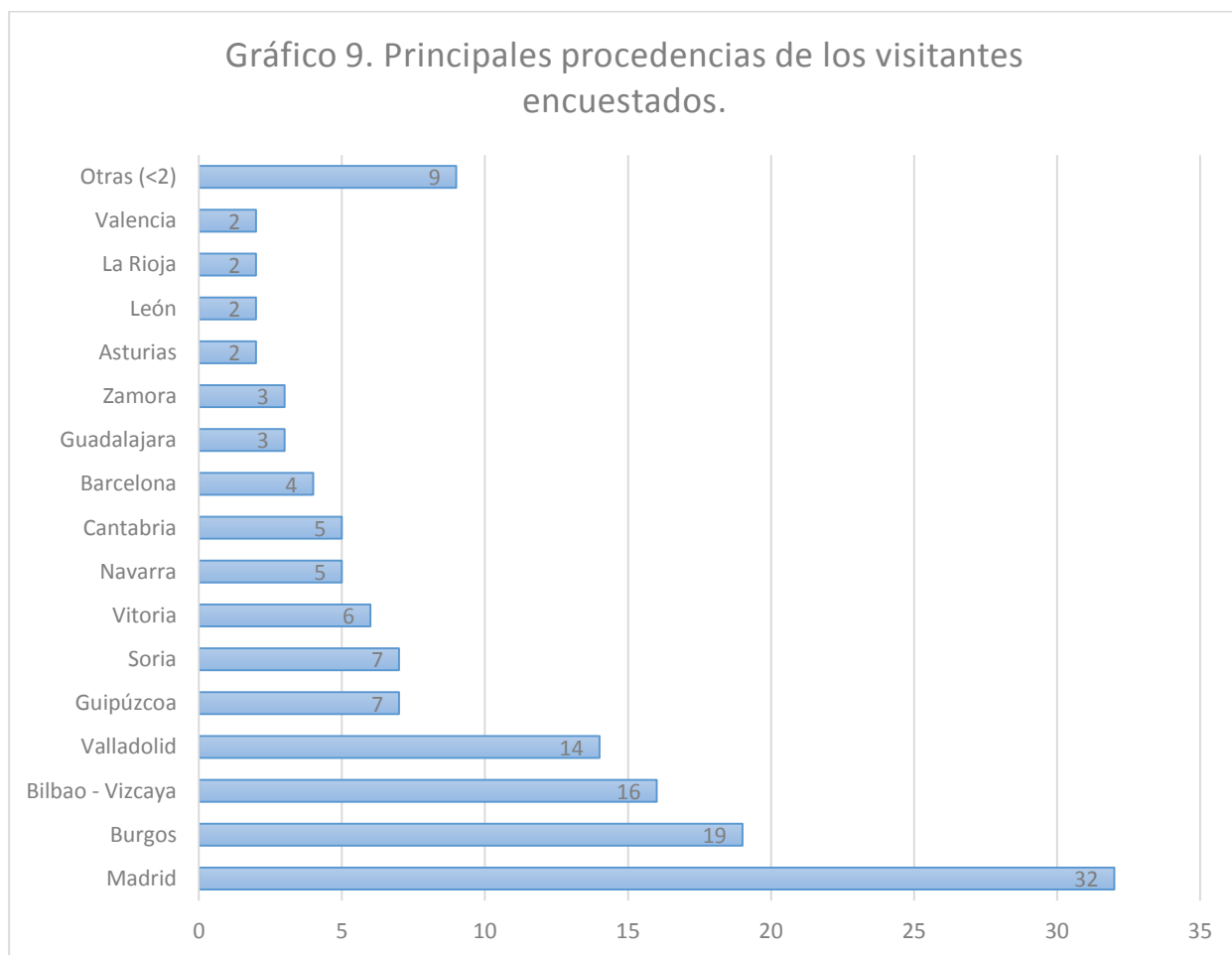
Fig. 11. Mapa de provincias con mayor emisión de visitantes del yacimiento según la encuesta realizada. Fuente: Elaboración propia.

Destaca en este mapa la provincia de Madrid siendo el origen del 23.2 % de los visitantes. A cierta distancia le siguen las provincias de Valladolid, Burgos y Bilbao. Entre estas provincias se reparten casi el 60% de los visitantes. Si comparamos estos datos con las estadísticas del Ministerio de Cultura sobre los viajes de residentes en España realizados con motivos culturales según comunidad autónoma de origen nos encontramos con que un 26,6 % de la población de la Comunidad de Madrid realizó viajes con motivos culturales en el año 2013, un 6% del total de viajes con origen en esta comunidad. No obstante, el País

Vasco supera con creces estas cifras llegando al 31,9% de la población, un 8,4% del total de viajes con origen en esta comunidad se hicieron con motivos culturales según Culturabase.

Visitantes con origen en Cantabria, Navarra o La rioja son registrados con la encuesta, aunque en una menor medida.

Si bien la muestra encuestada es demasiado pequeña para poder extrapolar los resultados, sí que nos indica una falta de interés por parte de viajeros con origen en otras comunidades y en el extranjero, quizá por la lejanía del lugar y otras opciones más cercanas o simplemente por la falta de información y de una imagen consolidada en estos lugares.



FRECUENCIA DE VISITA DE LOS MUSEOS/YACIMIENTOS.

La pregunta nº 15 del cuestionario referente a la visita de museos/yacimientos arqueológicos fue proyectada desde un primer momento para identificar el perfil de consumidor habitual de turismo arqueológico entre los visitantes. Para ello se eligieron lugares referentes dentro del turismo arqueológico, dispersos por las comunidades autónomas cercanas al yacimiento de Clunia.

Destacan las respuestas positivas de dos lugares en especial: los restos romanos de Emerita Augusta en la ciudad de Mérida y el Museo de la Evolución Humana con un 62% y un 50% de encuestados que afirmaron haber visitado estos lugares alguna vez o en los últimos dos años.

Con estos datos también se pretendía recoger información acerca de la relación de estos lugares con los visitantes con el objetivo de identificar posibles referentes *best practice*. Todo parece apuntar al Museo de la Evolución Humana y el yacimiento de Atapuerca en Burgos y los restos romanos de Mérida como los yacimientos más conocidos.

4.3.2. PLANIFICACIÓN DE LA VISITA. ¿CÓMO ENCUENTRA EL VISITANTE CLUNIA?

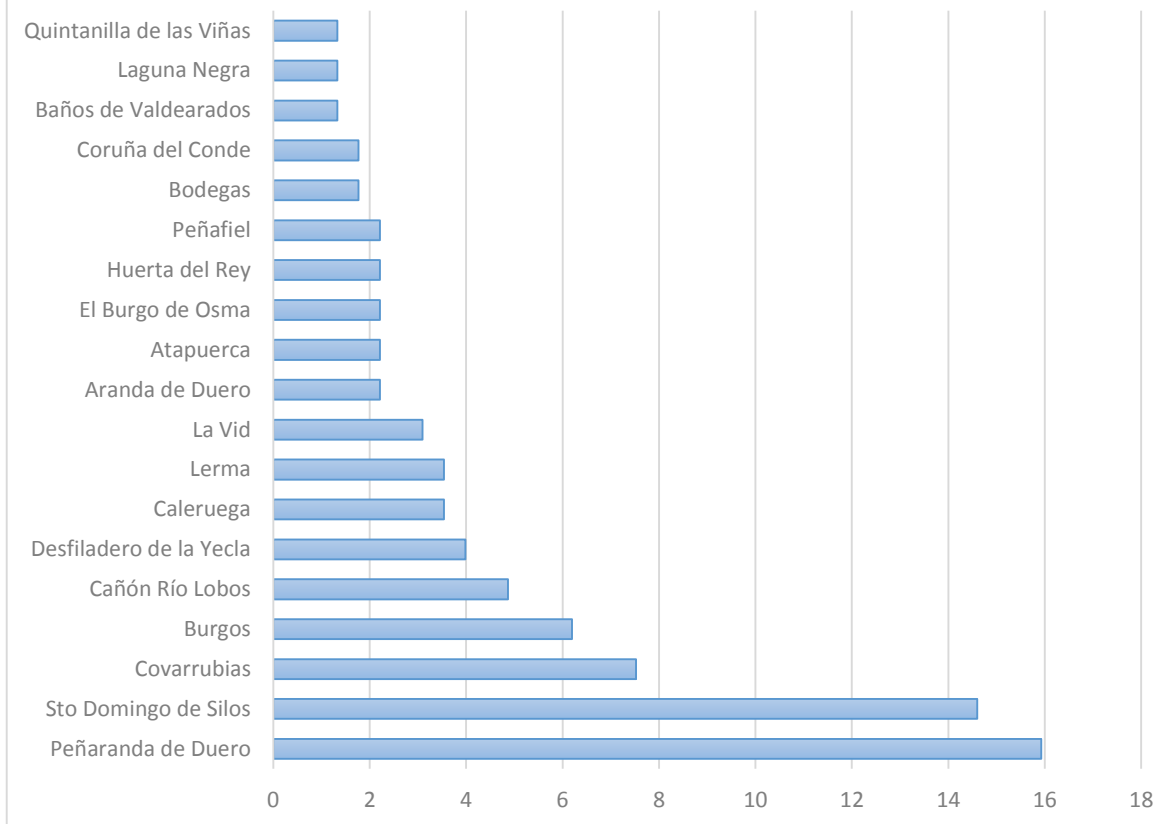
ORGANIZACIÓN DEL VIAJE.

A la pregunta sobre el modo de organización de la visita, los encuestados respondieron de forma unánime una organización autónoma de la visita. Esto nos indica la ausencia de otros tipos de organización normalmente asociada a grupos numerosos. En los resultados de la encuesta no se reflejan viajes organizados por asociaciones o agencias de viajes. La organización por parte de centros de estudios tampoco ha sido elegida por los encuestados, lo que parece estar asociado a la ausencia de visitas de grupos escolares por lo que podemos observar en las respuestas a la pregunta nº 6 del cuestionario, en la que ninguna persona afirmó dirigir a un grupo de alumnos (posiblemente relacionado con la celebración del festival juvenil de teatro poco después del periodo de encuestas).

LUGARES QUE SE PRETENDEN VISITAR DURANTE EL VIAJE.

Se propuso también una pregunta abierta para que los visitantes pudiesen señalar los lugares que pretendían visitar de forma complementaria a Clunia. Esta pregunta arrojó numerosas propuestas entre las que se ha destacado algunas de las principales en el siguiente diagrama:

Gráfico 10. Frecuencia de los principales lugares señalados como destinos complementarios a Clunia.



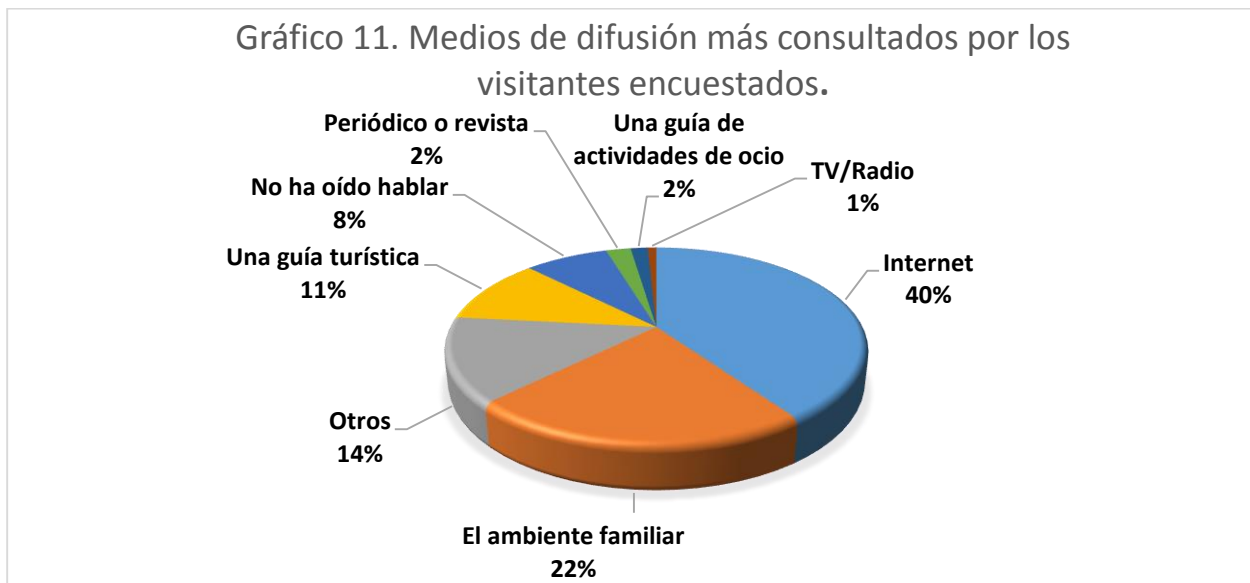
Como podemos observar, destaca Peñaranda de Duero, seguramente por su cercanía, y el monasterio de Santo Domingo de Silos. En su mayoría se trata de lugares no muy alejados por lo que indica que la visita de Clunia suele formar parte de viajes con motivos culturales, de ocio, que pretenden conocer la región y disfrutar de las ofertas que les ofrece. Características son las respuestas que indican la pretensión de visitas de bodegas en general además de destinos culturales o naturales. Otros señalaron Atapuerca como destino concreto junto con Burgos pese a formar parte del mismo destino dada su cercanía. Las ofertas de ocio natural como el Cañón del Río Lobos y El Desfiladero de Yecla destacan por estar entre las más frecuentes, lo que nos indica un perfil de visitante que intenta combinar ofertas de tipo cultural como Clunia con destinos naturales en el que poder realizar actividades en la naturaleza.

DIFUSIÓN.

Cuando preguntamos a los visitantes del yacimiento por los medios donde han encontrado información acerca de Clunia, nos encontramos con que el 40,3% de los encuestados la han encontrado a través de internet, seguido de un 22,5% que lo conocen a través del ambiente familiar. Estos datos nos indican que la gran mayoría de los encuestados recurrieron a internet para encontrar información acerca del yacimiento y un gran porcentaje recurrió al boca a boca.

Es destacable la frecuente aparición de la respuesta “No he oído hablar” en la pregunta abierta de la opción “Otros”, por lo que se ha decidido incluir como una variable más a la hora de analizarlo. Este hecho puede entenderse cuando el visitante del yacimiento no tuvo un objetivo inicial de visitar el lugar y se trata de una visita fortuita de los que recorrían la zona en busca de otros lugares.

Los resultados a esta pregunta deben interpretarse como un problema de notoriedad derivado de la falta de medios por los que se da a conocer el yacimiento.



PERNOCTA.

Sobre la intención de pernoctar durante el viaje, el 34,6% de los encuestados afirmó no realizar ninguna estancia, el 15,8% dijo realizar la estancia en los alrededores de Peñalba de Castro y el 49,6% contestó que realizaría una estancia en Castilla y León contestando a la pregunta abierta que invitaba a decir dónde realizaba la estancia.

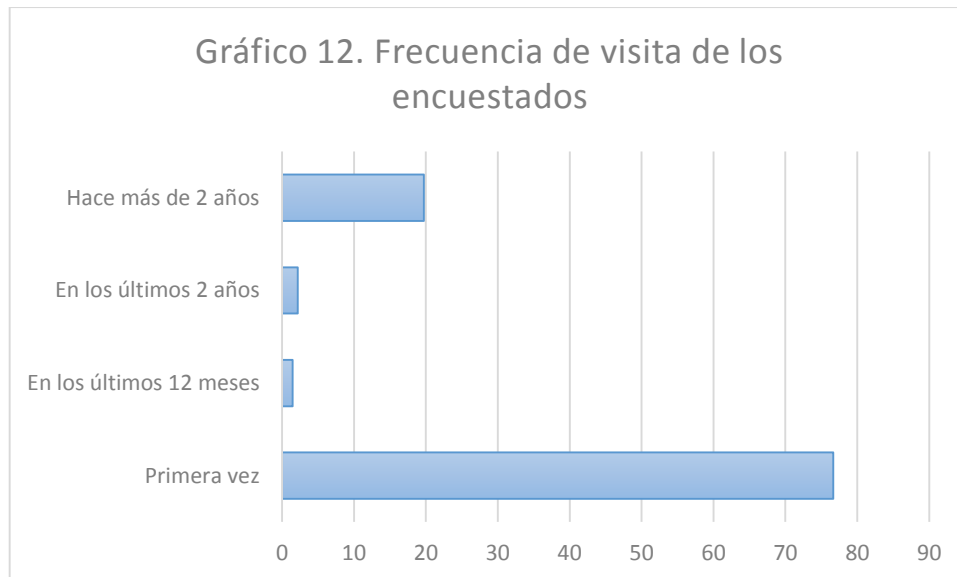
ACTIVIDADES PREFERIDAS EN EL TIEMPO DE OCIO.

Las actividades realizadas en el tiempo de ocio parecen estar en relación con el rango de edad al que se pertenezca, sobre todo en relación con realizar nuevas experiencias diferentes a las actividades cotidianas. Es lógico entender esta relación al conocer la falta de jóvenes entre los visitantes (independientes de grupos escolares) del museo.

El 71% de los encuestados afirma preferir realizar actividades en contacto con la naturaleza, el 53% vivir nuevas experiencias. Sólo el 24% afirma realizar actividades deportivas o físicas en su tiempo libre. El 72% afirma no acudir al cine, teatro o conciertos de música. Finalmente, sólo el 14% de los encuestados prefirió cultivar sus aficiones anotándolas en la pregunta abierta. Realizar actividades en contacto con la

naturaleza y vivir nuevas experiencias son las respuestas más repetidas en esta pregunta lo que nos indica el perfil de ocio del visitante medio.

ÚLTIMA VISITA.



El 76% de los encuestados afirman visitar el yacimiento por primera vez. Si buscamos una relación significativa entre esta variable y el motivo de la visita para averiguar por qué motivo repite visita el 20% de los encuestados y por qué razón se visita por primera vez el yacimiento, nos encontramos con que el 90% de los que lo visitan por primera vez afirman tener curiosidad por conocerlo y casi el 60% de los que lo visitan después de más de dos años lo hacen por enseñar el yacimiento a familiares o amigos.

VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA DURANTE LA VISITA.

Se le pidió al visitante que valorase su experiencia durante la visita indicando el grado de acuerdo con respecto a siete afirmaciones que podemos ver en el gráfico 13.

Estas afirmaciones pretenden valorar la experiencia de la visita con respecto a diferentes términos para analizar la experiencia global. La afirmación “Me he sentido atrapado por la visita” parece reflejar un cierto grado de indiferencia. La respuesta más repetida para este caso ha sido el 3 y el promedio de respuestas indica un 3,4 por lo que podemos interpretar esta línea como un espacio de mejora de la visita. Para la afirmación sobre el gasto de dinero, la valoración más repetida es el 1, indicando el grado de desacuerdo, no obstante existen encuestados que se muestran muy de acuerdo con esta afirmación, arrojando un promedio de 2,35. Para las demás afirmaciones la respuesta más repetida es el 4, mostrándose muy de acuerdo aunque no totalmente con ellas.

Gráfico 13. Valoración de la experiencia durante la visita (Escala 1 - 5). Promedio de respuestas.



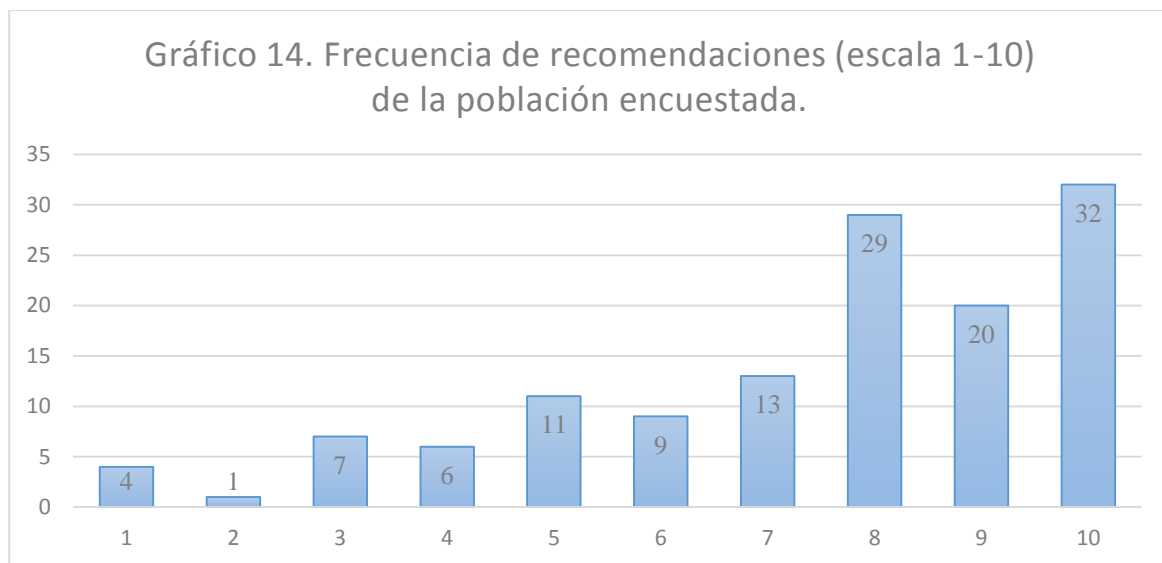
Las valoraciones correspondientes al cumplimiento de las expectativas y a la comprensión entre la relación entre la historia del hombre y el paisaje arrojan buenos datos para la consecución de los objetivos de difusión del yacimiento y de la correlación entre lo que se ofrece y lo que buscaba el cliente. La población encuestada además nos dice que la visita ha sido medianamente intensa, seguramente dada la naturaleza del yacimiento y el amplio espacio recorrido. No obstante, la población encuestada parece no tener la sensación de haber aprovechado al máximo las oportunidades que se ofrecen en el yacimiento.

GRADO DE RECOMENDACIÓN DE LA VISITA.

Tras la visita, se invitó al encuestado a valorar en una escala del 1 al 10 el grado de recomendación con el que invitarían a otra persona al lugar. En este aspecto, la nota más repetida es el 10, seguida del 8 como vemos en el siguiente cuadro. Existe un 22 % de las respuestas que otorgan al yacimiento un grado de recomendación por debajo del 5. No obstante, la mediana se sitúa en el 8, indicándonos que la mitad de los encuestados arrojan notas por encima del 8, recomendando activamente la visita.

Estos valores reflejan en el visitante, a la hora de realizar la recomendación, un enfado o desacuerdo con el servicio recibido en el yacimiento o también puede interpretarse como un fracaso de sus expectativas. Habría que tener en cuenta que estos visitantes tienen una actitud negativa hacia el yacimiento y que pueden reflejar esta actitud en sus principales medios de difusión (internet y boca a boca), llegando a dañar la imagen de Clunia. Muchos de estos visitantes añadieron además de forma no sugerida en la encuesta la motivación de su enfado: los mosaicos no eran mostrados aunque el clima fuese

propicio para ello. Parece ser que un segmento importante de las visitas estaba interesada especialmente en los mosaicos del lugar, ya que otros visitantes mostraron la intención de ver los mosaicos como motivación de la visita en la respuesta abierta de la pregunta n° 11.



4.3.3. DEFINICIÓN DE LOS MOTIVOS Y EXPECTATIVAS DURANTE LA VISITA Y SU RELACIÓN CON EL PERFIL DEL VISITANTE.

Ante la pregunta sobre la motivación de la visita destaca la repetición respuestas afirmativas en dos variables: “Tenía curiosidad por conocerlo” y “Disfrutar del patrimonio cultural y natural” con un 74,6% y 71,7% de respuestas afirmativas respectivamente. Esto nos revela que el visitante medio busca de manera general conocer sitios nuevos y disfrutar del patrimonio histórico durante sus viajes. Esto podría tener relación la frecuencia de visita, donde destaca la visita por primera vez sobre las demás.

Para definir la relación existente entre el perfil del visitante encuestado y los motivos y expectativas de la visita se realizó en primer lugar un análisis factorial sobre las respuestas a la pregunta n° 9 que valora la experiencia con respecto a una serie de afirmaciones en una escala del uno al cinco. Los resultados del análisis fueron dos factores que representan la valoración de la experiencia de la visita y la satisfacción del gasto realizado durante la misma.

El factor **Valoración de la experiencia** viene definido por las respuestas a las afirmaciones “He cumplido las expectativas que tenía de la visita”, “Ha sido una visita intensa”, “He vivido una experiencia muy completa”, “Me he sentido atrapado por la visita”.

El factor relacionado con la **Satisfacción del gasto realizado** viene definido por las respuestas a la afirmación “Creo que he gastado demasiado dinero en la visita”.

Cuadro 3. Variables por factor.

<p>FACTOR 1:</p> <p>VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “He cumplido las expectativas que tenía de la visita” ▪ “Ha sido una visita intensa” ▪ “He vivido una experiencia muy completa” ▪ “Me he sentido atrapado por la visita”
---	---

<p>FACTOR 2:</p> <p>SATISFACCIÓN DEL GASTO REALIZADO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Creo que he gastado demasiado dinero en la visita”
---	---

El factor “Valoración de la experiencia” parece tener una relación significativa con los motivos por los cuales se realiza la visita, especialmente el caso de disfrutar del patrimonio cultural y natural y para asistir a una actividad cultural programada. Esto nos indica que la población encuestada que se lleva una buena experiencia puede ser por estos motivos con gran probabilidad. Estos motivos pueden ser satisfechos por los competidores al no ser ofertas únicas del yacimiento.

Cuadro 4. Matriz de componentes rotados del análisis factorial.

VARIABLES	FACTOR 1	FACTOR 2
“He cumplido las expectativas que tenía”	0,857	-0,274
“Ha sido una visita intensa”	0,837	-0,007
“He vivido una experiencia muy completa en el destino”	0,889	-0,116
“He aprovechado al máximo las oportunidades que ofrece Clunia”	0,661	-0,243
“Creo que he gastado demasiado dinero”	-0,113	0,968
“Durante la visita he comprendido la relación entre la historia y el paisaje”	0,574	-0,261
“Me he sentido atrapado por la visita”	0,850	0,000

Estos factores sirvieron además para establecer tres grupos de visitantes a través de un Análisis Clúster de la población de 138 visitantes encuestados:

- **Grupo 1. “Descontentos”:** Formado por 14 individuos, es un grupo caracterizado por llevarse una experiencia no demasiado intensa, con una valoración pobre de la visita. Asimismo creen que el gasto efectuado no es demasiado alto.
- **Grupo 2. “Proactivos”:** Se trata del grupo más numeroso, con 76 individuos. Destacan por llevarse una experiencia muy buena del yacimiento y por la consideración de que el gasto realizado durante la visita no ha sido excesivo.
- **Grupo 3. “Poco satisfechos”:** 48 individuos forman este grupo que refleja una experiencia pobre durante la visita y consideran que han realizado un gasto excesivo.

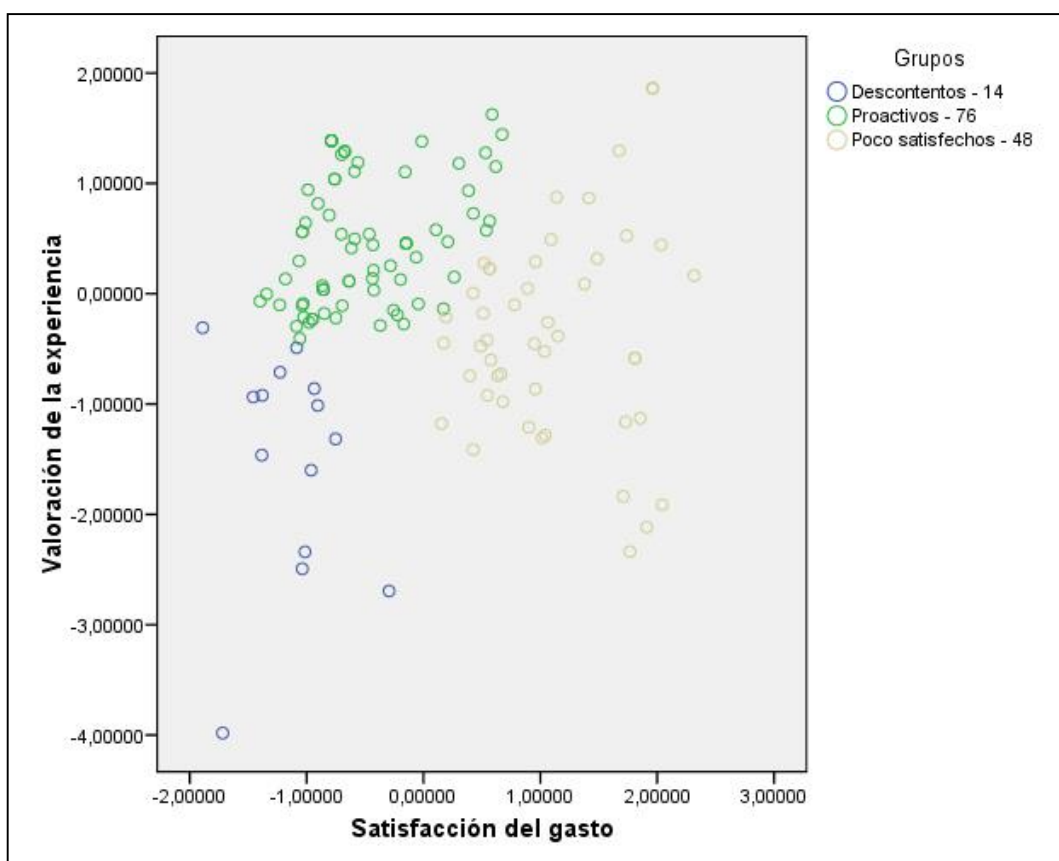


Fig. 12. Mapa del análisis clúster de los grupos con respecto a los dos factores definidos

Estos grupos no tienen relación significativa con las variables de Edad, Estudios, Situación laboral, Difusión, Última visita y Estancia. No obstante, la recomendación de los visitantes varía en función a que grupo pertenezcan.

El grupo de “Descontentos” tienen a una valoración errática, con una media de 6,07 pero con un amplio intervalo de confianza. El grupo de Proactivos tienden a una valoración muy positiva de la visita con un

8,66 de media en el grado de recomendación mostrado. Por otra parte, el grupo de Poco satisfechos suele recomendar la visita por debajo del 7, lo que puede incidir de forma negativa en la imagen del museo al ser un número importante de los visitantes.

Cuadro 5. Tabla Anova. Media de Recomendación según grupo.

	Media	Intervalo de confianza para la media al 95%		
		Límite superior	Límite inferior	Límite superior
<i>Descontentos - 14</i>	6,07		4,33	7,82
<i>Proactivos - 76</i>	8,66		8,28	9,04
<i>Poco satisfechos - 48</i>	6,02		5,36	6,68
<i>Total</i>	7,45		7,03	7,86

También existe una relación significativa entre los grupos y la motivación de la visita relacionada con disfrutar del patrimonio cultural y natural. El 65% de los pertenecientes al grupo de Descontentos declara no realizar el viaje por ese motivo frente al grupo de los Proactivos y de los Poco satisfechos que con un 81% y 66% respectivamente declaran haber realizado el viaje por ese motivo.

Es posible relacionar estos grupos sus actividades en el tiempo libre. En este caso destaca “Realizar actividades en contacto con la naturaleza”, cercano al 92% de significancia. Un 83% de los Poco satisfechos, un 65 % de los Proactivos y un 64% de los Descontentos afirman haber realizado el viaje por este motivo.

“Cultivar mis aficiones” como respuesta abierta, tiene también una relación significativa con pertenecer a estos grupos. En su gran mayoría, los grupos no contestaron esta pregunta abierta indicando algún tipo de actividad que se saliese de las afirmaciones elegidas. Esto puede indicar que la muestra encuestada no cultiva aficiones raras y buscan solo ciertos tipos de actividades en su tiempo de ocio. Destaca el 28% de los encuestados pertenecientes al grupo de “Descontentos” que mostraron su motivación por visitar los mosaicos.

4.3.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS.

Este análisis ha pretendido conocer al visitante del yacimiento e identificar cómo es apreciado por la sociedad. Sin embargo hay que tener en cuenta que este estudio se ha realizado con un carácter orientativo dado el corto espacio de tiempo en el que se ha desarrollado. A pesar de ello se ha conseguido información

de gran utilidad que muestra la eficacia de este tipo de estudios para la correcta orientación de la gestión en los yacimientos arqueológicos.

A continuación se sintetizarán las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de este análisis con el objetivo de orientar para la toma de decisiones del plan de marketing.

Nos encontramos ante un perfil de visitante adulto entrado en la madurez, con estudios universitarios, que no consume habitualmente turismo arqueológico y que lo contempla como una opción más del turismo regional. Es un visitante al que le gusta realizar actividades en contacto con la naturaleza y vivir nuevas experiencias. Además, se trata de un visitante consumidor habitual de cine, teatro o música. Procede en un gran porcentaje de Madrid, seguido de las provincias de Valladolid, Burgos y Bilbao y destaca la ausencia del visitante extranjero. Este visitante parece relacionar la experiencia y el gasto efectuado de diferentes maneras formando tres grupos que dejan su impronta en la imagen del yacimiento. Este perfil parece adaptarse a la sociedad española en cuestiones como la edad, no obstante, los visitantes con estudios superiores están mucho más representados. Sería interesante atraer a visitantes con este perfil fortaleciendo los principales orígenes y explorando la forma de atraer a visitantes

Destaca la baja tasa de repetición de la visita en periodos menores a los dos años. No obstante, la experiencia en el yacimiento es en general buena aunque no genera nuevas visitas a corto plazo. El grado de recomendación que el visitante afirma realizar tiene un gran porcentaje de notas altas, sin embargo, hay que tener en cuenta que existe un número considerable de recomendaciones por debajo del notable. Un 22% de los visitantes otorgaron un grado de recomendación por debajo del 5, manifestando un desagrado considerable con la visita. Conseguir mejorar este aspecto es fundamental para mejorar el servicio y tener un mayor impacto social. Se aconseja, por tanto, mejorar aspectos de la visita que mejoren su disfrute con experiencias compartidas con otros visitantes y el personal del yacimiento.

Los datos también reflejan que las principales motivaciones de visita del yacimiento son el disfrute del patrimonio cultural y la asistencia a los festivales organizados en él. Esta variable se relaciona también de forma significativa con los grupos definidos respecto al gasto y a la buena experiencia tras la visita. Parece que el visitante busca la realización de actividades culturales en contacto con el yacimiento, una combinación de aprendizaje y disfrute que es interesante tener en cuenta.

Por otra parte, parece ser que existe una relación significativa entre los grupos definidos y las actividades realizadas en su tiempo libre, en concreto con realizar actividades en contacto con la

naturaleza, por lo que es interesante estudiar la fórmula en la que estas actividades se correlacionan con el perfil de los diferentes grupos definidos.

El conocimiento del yacimiento por parte del visitante se desarrolla principalmente a través de Internet y el boca a boca. Estos canales deben ser mejorados, utilizando todas las oportunidades que nos ofrecen para la correcta puesta en marcha de este plan de marketing.

ANÁLISIS DAFO



Las Termas y el paisaje. Conjunto termal "Los Arcos I", Clunia. Fotografía del autor.

5. ANÁLISIS DAFO DEL YACIMIENTO CLVNIA SVLPICIA.

A partir de la información obtenida a través del estudio de mercado y del análisis externo e interno del yacimiento, se ha elaborado un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del yacimiento siguiendo la metodología DAFO. Con este análisis se ha conseguido sintetizar el contexto general del yacimiento y la forma en la que realiza sus principales actividades. En él se han tenido en cuenta las principales áreas estudiadas en el apartado de análisis estratégico e investigación de mercado ya que esta información determinará las principales decisiones de este plan de marketing. El análisis DAFO tiene como objetivo reflexionar sobre las fortalezas y debilidades del yacimiento para conseguir optimizar su potencial y permitir la consecución de los objetivos de este trabajo.

Cuadro 6. Cuadro de Síntesis DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Clunia se trata de uno de los yacimientos hispanorromanos más significativos de Castilla y León y a nivel nacional. La capital del conventus cluniensis permite hoy entender, interpretar y disfrutar de la cultura de Roma, a través de los restos arqueológicos.</i> ▪ <i>La síntesis de valores del patrimonio arqueológico, natural y de las artes escénicas.</i> ▪ <i>Grandiosidad de los elementos arquitectónicos y materiales.</i> ▪ <i>Caracterización única de los principales monumentos y restos arqueológicos de la ciudad.</i> ▪ <i>El yacimiento funciona como una oferta ya consolidada dentro del turismo cultural de la región.</i> ▪ <i>Cuenta con recursos humanos con la formación profesional necesaria.</i> ▪ <i>Dispone de una interesante web propia.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Marcada estacionalidad de las visitas.</i> ▪ <i>Clima tendente a los extremos de frío y calor la mayor parte del año que dificulta la visita.</i> ▪ <i>Relativo aislamiento.</i> ▪ <i>Insuficiente presupuesto de la administración orientado a la promoción del yacimiento como destino turístico.</i> ▪ <i>Falta de medios de difusión.</i> ▪ <i>Dependiente de presupuestos públicos.</i> ▪ <i>La imagen del yacimiento estancada.</i> ▪ <i>Falta de orientación turística en las políticas culturales desarrolladas por la administración provincial.</i> ▪ <i>Orientación del yacimiento a un público poco segmentado.</i> ▪ <i>Comunicación basada en la visita con falta de relación post y pre visita.</i> ▪ <i>Poca coordinación entre las ofertas turísticas regionales.</i> ▪ <i>Baja tasa de repetición de la visita.</i>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La restauración del teatro y su puesta en valor permite volver a darle uno de los usos que tuvo en origen, posibilitando la celebración de festivales de artes escénicas.</i> ▪ <i>Buena posición con respecto a la competencia en el ámbito del turismo arqueológico.</i> ▪ <i>Colaboración con Universidades y centros de investigación.</i> ▪ <i>Integración de labores de investigación, conservación y difusión que enriquecen la oferta cultural de Clunia.</i> 	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Prestigio del sector enológico y enoturístico regional.</i> ▪ <i>El entorno natural de la región.</i> ▪ <i>Posibilidad de combinar turismo rural-cultural regional, con la oferta del yacimiento.</i> ▪ <i>Destinos turísticos en la zona que podrían funcionar como una oferta complementaria.</i> ▪ <i>La cercanía a uno de los principales núcleos emisores de viajeros con motivos culturales de España, la ciudad de Madrid y buena comunicación con las provincias del País Vasco.</i> ▪ <i>Posible oferta complementaria del MEH.</i> ▪ <i>Visitante extranjero por explotar.</i> ▪ <i>El actual desarrollo de un nuevo plan director.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Colaboración poco fluida entre administraciones.</i> ▪ <i>Los problemas de conservación repercutirían gravemente en la imagen del yacimiento y en su valor patrimonial.</i> ▪ <i>Oferta poco diferenciada del turismo genérico rural.</i> ▪ <i>La reducción de presupuestos públicos paraliza las estrategias de actuación a largo plazo.</i> ▪ <i>Falta de conocimiento del mercado y del cliente.</i> ▪ <i>Falta de coordinación entre los profesionales del sector turístico regional.</i> ▪ <i>Grupo de visitantes con baja recomendación de la visita</i>

- *Las nuevas investigaciones generan interés por el yacimiento en el público general.*
- *Existencia de diferentes lecturas de la riqueza patrimonial de la región.*
- *La cercanía de numerosos enclaves arqueológicos en relación con el yacimiento ofrece la oportunidad de ampliar la oferta con actividades al aire libre (Ej. Cicloturismo, astronomía, etc).*

ESTRATEGIAS DE MARKETING.



Teatro de Clunia durante el Festival Juvenil de Teatro Clásico el 7 de mayo de 2015. Fotografía del autor.

6.1. OBJETIVOS DE MARKETING Y ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN:

Tras un análisis amplio del contexto en el que se encuentra el parque arqueológico de Clunia, este plan de marketing se propone una serie de objetivos a conseguir a través de cuatro estrategias básicas del marketing: el diseño del valor, la comunicación de este valor, su venta y la gestión de políticas de marketing que orienten a la organización a la consecución de los resultados perseguidos.

Así, los esfuerzos de este plan se dirigirán hacia una misión y unos objetivos que puedan ponderarse de forma objetiva.

Misión:

- **Fortalecer la posición de Clunia como destino turístico y cultural a nivel nacional e internacional.**

Objetivos:

1. Conseguir un aumento de visitantes del 20% en los primeros dos años y de un 33% en cinco años con respecto al número de visitantes anuales actuales.
2. Aumentar la presencia de Clunia en los medios de comunicación tanto *online* como *offline*.
3. Conseguir la desestacionalización de las visitas.
4. Eliminar la baja tasa de repetición de la visita. Se debe buscar y retener a los visitantes mediante programas de relaciones públicas del yacimiento.
5. Fomentar la cooperación público – privada con la participación de cinco instituciones o empresas en los programas del yacimiento al cabo de cinco años.
6. Orientación hacia la autofinanciación de actividades. Al cabo de cinco años, un 40% de las actividades realizadas en el yacimiento (excluyendo los festivales) deben estar autofinanciadas

Se estima la consecución de estos objetivos en un plazo de cinco años desde la puesta en práctica del plan de marketing.

Para ello se debe seguir un control estricto de la sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo para conseguir estos objetivos siguiendo un estricto código ético, comprometido con la conservación del conjunto del yacimiento tanto en su faceta material como inmaterial. El patrimonio de Clunia forma parte y sirve a la sociedad en su conjunto y sólo llevando a cabo acciones desde el respeto y el consenso social bajo el paraguas de una labor divulgativa de calidad puede conseguirse llegar a los objetivos del compromiso del patrimonio arqueológico con la sociedad.

Para la consecución de estos objetivos se debe considerar el contexto general definido y tener en cuenta los recursos y necesidades a los que deben atenerse las acciones propuestas en este plan.

Por otra parte, no hay que dejar de prestar atención a las necesidades de los visitantes y su experiencia con la visita al yacimiento. Hay que evitar caer en la “miopía del marketing” al centrarse demasiado en el producto ofertado y no en el mercado de visitantes.

Por ello en primer lugar se va a proceder a la segmentación del público del yacimiento para poder definir los principales públicos objetivo de este plan.

6.2. SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO Y ZONAS EMISORAS DE VISITANTES.

Como hemos analizado anteriormente, las visitas al yacimiento están dirigidas a un público general, definido arbitrariamente. Las propuestas de este trabajo pretenden la construcción de una estrategia de marketing diferenciado o de segmentos que permita acciones de marketing independientes dirigidos a segmentos específicos.

En concreto, en este trabajo se seguirán cuatro criterios de segmentación básicos en el mercado de los bienes culturales (Camarero y Garrido, 2004): segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación por conducta y segmentación por intereses.

Mercados de preferencia según características sociodemográficas:

Dada la poca relación existente entre las variables sociodemográficas y las motivaciones o expectativas de visita se han definido dos mercados de preferencia:

1. **Familias o parejas maduras:** Según el estudio de mercado, la población entre 26 y 45 años tiene una mayor predisposición para acudir al yacimiento. Este periodo de edad se encuadra en el momento del ciclo de vida en el que se forma una familia, por lo que podemos entender que muchos de estos visitantes realizaron la visita al yacimiento durante sus vacaciones familiares. El perfil educativo que tienen estos visitantes se reparte a partes iguales entre universitarios y no universitarios y su situación laboral es mayoritariamente de asalariados.

2. **Público escolar:** Las características del yacimiento y las actividades realizados en él lo conforman como una oferta didáctica y cultural que es aprovechada por el público escolar para la organización de viajes con origen en colegios e institutos. Estos grupos buscan viajes con una duración máxima de un día, con un recorrido de no más de 2 h o 2 h 30 min dado que los estudiantes no suelen tolerar bien los viajes demasiado largos. Esto establece un límite geográfico en los 200 o 250 km alrededor del yacimiento. Sólo los centros escolares que se encuentren dentro de este radio se plantearían viajar a Clunia como parte de su programa de estudios. Es importante,

por lo tanto, descubrir estos centros y ofertar Clunia como destino cultural y didáctico en este radio.

Es interesante estudiar segmentos de público con predilección a la su reunión en asociaciones y preparar visitas especializadas para cada uno de estos segmentos. La orientación a este tipo de público es interesante al suponer movimientos en grupo. Se propone como ejemplos asociaciones de discapacitados sensitivos cuyas necesidades puedan ser satisfechas desde una visita especializada.

Segmentación por motivación y experiencia:

Para ello se ha recurrido a los tres perfiles de visitantes agrupados en el estudio de mercado pues aúnan características comunes relacionadas con la motivación y la experiencia de la visita:

1. Grupo **“Proactivos”**: Al tratarse el grupo que mejor valoración da al yacimiento y menor sensación de gasto se lleva, debemos centrar nuestros esfuerzos en retener y ampliar este segmento de mercado ya que sus opiniones pueden atraer a nuevos visitantes. Es un grupo que parece tener una fuerte predilección por disfrutar del patrimonio cultural y natural en general y parece relacionarse con realizar actividades en contacto con la naturaleza.

2. Grupo de **“Poco satisfechos”**: Este se trata de un público con poca sensación de gasto pero que no quedan satisfechos con la visita por lo que arrojan recomendaciones por debajo del notable. Si bien parece ser el grupo menos motivado por disfrutar del patrimonio cultural y natural, sí que parecen realizar actividades en contacto con la naturaleza de forma significativa en su tiempo libre. Este es un grupo con gran potencial por lo que se deben desarrollar políticas que mejoren su experiencia de visita.

3. Grupo de **“Descontentos”**: El número de encuestados pertenecientes a este grupo es demasiado pequeño para que resulte significativo. Sin embargo, se trata de un grupo que no parece motivarse por el disfrute del patrimonio cultural o que ha recibido una muy mala experiencia con la visita a causa de no cumplir sus expectativas en algún aspecto. Todo parece indicar que se trata de una población que visita el yacimiento de forma fortuita y sin demasiado interés, pero que pueden arrojar malas recomendaciones.

CINCO MERCADOS PREFERENTES DE EMISIÓN DE VISITANTES.

Se distinguen cinco mercados de preferencia para incrementar la cuota de mercado de los servicios de Clunia:

1. **Comunidad de Madrid**: Los visitantes con origen en esta comunidad suponen cerca del 40% de los visitantes encuestados. Por su cercanía, cantidad y variedad de visitantes y posibilidades de formas de viaje, se conforma el mercado emisor de visitantes con mayor

potencial. Es este lugar donde se deben concentrar la mayor parte de los esfuerzos al situarse como uno de los emisores de viajeros con motivos culturales más importantes a nivel nacional⁸. La inversión en este ámbito debe ir destinada a dar a conocer Clunia como destino cultural por excelencia en una excelente combinación con turismo rural y enológico para viajes cortos destinados a familias y parejas.

2. **Comunidad de Castilla y León:** La comunidad de Castilla y León es amplia y parece comportarse de diferente manera según las facilidades de comunicación con el yacimiento. Destacan las provincias de Valladolid y Burgos por su cercanía y facilidad de acceso. En estas provincias, preferentemente y en Castilla y León en general deben centrarse los esfuerzos para atraer público general, interesado en conocer su comunidad y en la oferta cultural. También debemos esforzarnos por captar al público escolar de estas provincias aumentando la oferta de servicios para este segmento de público.

3. **Comunidad del País Vasco:** Con la provincia de Bilbao como principal emisora de visitantes según el estudio de mercado y con un 14% de viajes con motivos culturales respecto al total de viajes por ocio según los datos proporcionados por el Ministerio de Cultura, el País Vasco tiene un gran potencial de emisión de visitantes con destino en el yacimiento. Además, la situación de Clunia es muy cercana a una de las principales vías de comunicación entre esta comunidad y el interior peninsular. Hacia este mercado debemos dirigir los esfuerzos en la constitución de una oferta de servicios adecuada.

4. **Mercado internacional:** Clunia debe tener en consideración el potencial del visitante de origen extranjero como un mercado emergente que puede suponer oportunidades a largo plazo. La promoción online debe centrar los esfuerzos en este segmento en particular por su bajo coste y su mayor rango de impacto. Clunia debe posicionarse como oferta de turismo arqueológico dentro de un contexto de turismo rural y natural para atraer a este tipo de visitante.

5. **Otras comunidades:** Cantabria, La Rioja, Asturias o Navarra son algunas de las que más destacan en el estudio de mercado seguramente por su cercanía y su capacidad de emisión de visitantes con motivos culturales según el Ministerio de Cultura. A pesar de tener un menor reflejo en la cantidad de visitantes del yacimiento, son un nicho de mercado interesante a tener en cuenta. Con respecto a otras comunidades, la oferta de turismo arqueológico de ciudades como Mérida, Tarragona o yacimientos rurales como el de Segóbriga pueden sustituir la elección de Clunia como destino turístico dada su lejanía con respecto a estas comunidades. Sería interesante asociarse a

⁸ Culturabase, Viajes de residentes en España realizados principalmente por motivos culturales según comunidad autónoma de origen.

reclamos turísticos más potentes de la región (Ej. Enoturismo de la Ribera del Duero) para funcionar de manera conjunta como destino turístico-cultural y atraer a potenciales visitantes de estos lugares. La penetración en este mercado debe reforzarse a través de la promoción de los servicios ya existentes pero dirigidos por variables geográficas y en asociación a otros servicios.

6.3. DISEÑO DE VALOR. (IMAGEN, DIFERENCIACIÓN, POSICIONAMIENTO)

En este ámbito se pretende desarrollar la estrategia de penetración en el mercado de Clunia. Tiene como objetivo el incremento de los visitantes a través de la consolidación de la imagen del yacimiento como destino turístico-cultural, la mejora de los servicios que ofrece y el posicionamiento dentro del contexto turístico regional.

Como analizamos anteriormente, el ciclo de vida de los servicios del yacimiento parece encontrarse en un periodo de estancamiento y declive (*vid supra* pp. 24). Para combatir esta situación, este plan pretende incrementar el valor de los servicios que ofrece el yacimiento arqueológico y que es percibido por el visitante.

DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Dentro del ámbito del turismo arqueológico nos encontramos con que Clunia ofrece un servicio basado en la visita de los restos monumentales del yacimiento, ofreciendo una oferta muy similar a otros yacimientos asociados a núcleos urbanos romanos.

En el contexto del turismo rural regional, Clunia funciona como un destino complementario dentro de la oferta de turismo rural siendo muy pocos los visitantes que han visitado el yacimiento por motivos relacionados explícitamente con el yacimiento según el estudio de mercado. Sólo en los periodos en los que se realizan los festivales de teatro en el yacimiento nos encontramos con que Clunia se diferencia como destino cultural aprovechándose de la imagen de los festivales ya que son los únicos festivales de teatro romano en el norte de España. Sin embargo, este plan centra sus esfuerzos en la diferenciación de Clunia como destino durante todo el año para conseguir desestacionalizar las visitas y convertir Clunia en un destino atractivo todo el año.

Para ello se ha realizado el estudio de mercado que ha permitido observar algunas percepciones que el público tiene del yacimiento. Se han determinado los principales segmentos de público a los que resulta más adecuado dirigirse para posicionarse como la mejor oferta de turismo cultural en estos segmentos frente a la competencia.

Clunia debe posicionarse como un lugar donde el visitante puede vivir una experiencia de inmersión haciéndole partícipe de los valores del yacimiento. Con esto se pretende diferenciar la oferta cultural del yacimiento frente a los demás destinos relacionados con el patrimonio cultural, convirtiendo Clunia en

una visita indispensable de la región. Se deben promocionar también sus características naturales como atractivo para ciertos segmentos de público junto a sus características monumentales, aprovechando algunas de las principales fortalezas que resultan atractivas para el visitante.

Las acciones de diferenciación deben ir dirigidas a promocionar características propias del yacimiento arqueológico que permitan su individualización dentro del mercado turístico y cultural, basándose en unos estándares de calidad de visita. Por ello se propone en primer lugar la potenciación de la imagen del yacimiento.

PROPUESTA DE IMAGEN.

“La imagen es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o servicio [...] es la suma de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene acerca de una entidad” (Camarero y Garrido, 2004: 130).

A Clunia se le conoce por los servicios y grandiosidad que ofrecen sus restos arqueológicos. Los festivales en el teatro romano totalmente restaurado, sus mosaicos, termas, foro, etc. En este caso Clunia dispone de una imagen asociada a los servicios que ofrece con la visita que carece de un significado emocional anterior a la realización de la visita. Esto supone una buena oportunidad para desarrollar una identidad basada en las experiencias que ofrece el yacimiento, ya que al fin y al cabo el turismo cultural es un turismo basado en la búsqueda de experiencias.

La imagen del yacimiento debe estar asociada a una serie de ideas que reflejen el valor que representa para la sociedad y que realmente representen a este lugar. Las acciones propuestas en este plan deberían promover estos valores para definir una imagen que sea identificada con ellos fácilmente.

1. Histórica, apasionante.

Clunia permite conocer e interpretar la vida de nuestros antepasados a través de su historia como capital del convento jurídico y su relación con los emperadores como *Galba*.

2. Bella, patrimonial.

Las características monumentales y la puesta en valor de este núcleo urbano convierten sus vestigios en un referente estético.

3. Culta y divertida.

El yacimiento es un espacio cultural que permite conocer y participar de experiencias y tradiciones con el contexto arqueológico como telón de fondo.

4. Formativa.

Un lugar donde satisfacer las inquietudes intelectuales del visitante.

5. La investigación, el desarrollo, la participación.

La sostenibilidad, el respeto hacia nuestro patrimonio son valores que se enseñan haciendo partícipe al visitante.

6. Paisaje.

Clunia forma parte de un paisaje. Es el núcleo de la *civitas* romana que aludía al territorio y a la relación entre núcleos rurales, vías, villas con la ciudad y el espacio natural.

TÁCTICAS PARA LA POTENCIACIÓN DE LA IMAGEN:

- En el año 2013, la Diputación Provincial de Burgos en asociación con SODEBUR desarrolló el eslogan “Burgos, origen y destino” con la intención de promover y potenciar el turismo de la provincia de Burgos en general.

Clunia debe desarrollar una marca acorde a la arquitectura de la marca de turismo cultural de la provincia de Burgos con el objetivo de desarrollar sinergias con las demás ofertas y poder proyectarse como destino turístico y cultural al exterior. De este modo, Clunia incrementará su valor situándose bajo la marca paraguas del turismo de la provincia de Burgos y conseguir darse a conocer como uno de los principales destinos turísticos y culturales de la provincia.

La imagen del yacimiento debe asociarse a los valores definidos en la propuesta de imagen, reflejando la personalidad del yacimiento, para lo que también se puede aprovechar tanto su catalogación como Monumento Nacional desde 1934 como sus peculiares características arqueológicas o históricas que proporcionan temáticas y discursos permitiendo su interpretación y alejándose de la típica oferta de la monótona visita de un yacimiento.

- Clunia debe trabajar en la definición de esta marca y su registro en la oficina de patentes y marcas para una mejor gestión de su imagen pública que le permitirá llevar a cabo acciones de comunicación, patrocinio y esponsorización.

CARTERA DE SERVICIOS.

En cuanto a la política de producto, se han determinado varias categorías de servicios dirigidas a aumentar el grado de competitividad y el atractivo del yacimiento de Clunia como destino turístico.

El desarrollo de nuevas infraestructuras que pongan en valor nuevos recursos dentro del yacimiento es un objetivo al que aspirar pero de un gran coste económico cuya introducción actual sólo debería estar justificada por motivos de conservación.

Por otra parte, y considerando la existencia de nuevos presupuestos dirigidos a renovar las infraestructuras del yacimiento a largo plazo con el próximo plan director, se puede elaborar una serie de recomendaciones que mejoren la calidad de la visita.

- **Puesta en valor de los mosaicos del yacimiento.**

Los mosaicos son una de las muestras artísticas más conocidas del mundo romano y uno de los reclamos más interesantes de un yacimiento. Dadas las condiciones climáticas del yacimiento, estos mosaicos se encuentran protegidos de la intemperie. Se recomienda tener en cuenta esta consideración en las próximas obras de remodelación de infraestructuras del yacimiento puesto que los mosaicos forman parte de uno de los principales reclamos turísticos del lugar, sobre todo para un segmento de la población proclive a mostrar sus recomendaciones y observaciones sobre la visita.

- **Zona de sombra y merendero.**

Se considera recomendable la instalación de una zona arbolada y de merenderos en un espacio cercano a la entrada del yacimiento y que se integre en el paisaje sin afectar a los restos arqueológicos. Esta zona está orientada a familias y a la realización de actividades al aire libre en ella para que la visita al yacimiento no se centre en un recorrido por las ruinas sino también en un disfrute sosegado del espacio.

- **Creación de rutas señalizadas que integren el yacimiento con el entorno.**

La creación de estas rutas facilitará en un futuro la organización de eventos relacionados con el yacimiento y una mejor comprensión del discurso divulgativo del yacimiento.

La propuesta principal de venta sigue siendo la visita del yacimiento ya sea libre o guiada en grupo. No obstante se debe promocionar la realización de actividades de forma periódica en el yacimiento que inviten al visitante a viajar al yacimiento. Además, deben potenciarse las visitas grupales para realización de actividades más ambiciosas

Se propone entre los meses de marzo y junio por ser los meses con mejor climatología para la realización de visitas tematizadas dentro del periodo escolar y una vez a la semana. Estas visitas pueden extenderse hacia el público general. El diseño de estas visitas temáticas intentará ofrecer una experiencia única con cada una de ellas.

Además de estas visitas, pueden ofrecerse talleres especializados, dirigidos a diferentes tipos de público.

- **Talleres de ingeniería romana:** a través de varias reproducciones de instrumentos utilizados por los ingenieros romanos puede enseñarse de una manera práctica cómo se construyeron los edificios que actualmente pueden verse en el yacimiento y demostraciones reales de las capacidades de dichos instrumentos. Dirigidos al público joven con intereses en la divulgación histórica.

- **Talleres arqueológicos:** Se trata de talleres de arqueología experimental dirigida al público familiar donde se pretende disfrutar del patrimonio histórico conociendo y formando parte del proceso de investigación.

Además, se puede promocionar la participación de empresas regionales en la realización de actividades en Clunia. De este modo sería interesante la organización de excursiones por la zona que pudiesen recorrer los principales lugares cercanos relacionados con Clunia (yacimientos, iglesias y fachadas que han usado los restos de la ciudad como materia prima, etc) para acabar la visita en el yacimiento. Con este fin se podría disponer de un presupuesto destinado a, mediante un proceso de licitación que favorezcan a las empresas de ocio regionales, la realización de excursiones temáticas relacionadas con el yacimiento y que sigan los principales valores defendidos en el lugar. Algunos ejemplos son la realización de excursiones cicloturísticas o a caballo por un itinerario organizado que finalice en la visita al yacimiento.

También es interesante promocionar la colaboración con algunas de las principales bodegas con denominación de origen Ribera de Duero, organizando eventos en el yacimiento como degustaciones gastronómicas al aire libre donde se promocióne de forma conjunta el producto vinícola y el yacimiento arqueológico. Este tipo de eventos tendrían aún más impacto con la colaboración en el evento de algún personaje público con algún tipo de relación con la arqueología o, por ejemplo, la gastronomía (Paleoantropólogos relacionados con Atapuerca o cocineros ganadores de programas televisivos de cocina) para tener una mayor repercusión mediática. En este aspecto señalamos la idoneidad de las bodegas *Clunia* con sede en Coruña del Conde, municipio cercano al yacimiento y que lleva el nombre del mismo.

Por otra parte, dirigido al público universitario con inquietudes intelectuales y formativas se ha pensado en la realización de campos de trabajo en colaboración con diferentes universidades en los ámbitos de arquitectura, patrimonio, conservación, historia, arqueología y/o gestión cultural. Estos campos de trabajo, con una duración dependiente de la tipología del ámbito estudiado, y sin ánimo de lucro, deben estar financiados por las matrículas de los estudiantes para suplir los gastos de hospedaje y recursos utilizados.

6.4. COMUNICACIÓN DEL VALOR.

En este apartado se desarrolla la estrategia de comunicación del valor construido sobre el yacimiento a los mercados de visitantes definidos como potenciales. Todas las acciones de comunicación del valor deben tener en cuenta en primer lugar los recursos y presupuesto disponible, para dirigirse a un público objetivo que interese para la consecución de los objetivos.

En este caso, el análisis tanto interno como externo de Clunia como destino turístico ha revelado la grave carencia de una estrategia de comunicación bien definida desde la organización del yacimiento, en

parte por la falta de recursos. Por eso es prioritario la realización de una buena política de comunicación para el yacimiento que se adapte a las necesidades del mismo.

Las herramientas habituales de comunicación del patrimonio cultural son la publicidad, las relaciones públicas y el marketing directo (Camarero y Garrido, 2004). Este plan propone la utilización de estas herramientas con el objetivo de crear una estrategia que abarque un amplio espectro de público, creando notoriedad y manteniendo la visita del yacimiento en el recuerdo de los visitantes.

Parece interesante primar en este aspecto la utilización de herramientas de relaciones públicas rutinarias que promocionen la visita del yacimiento y aumenten su visibilidad en los diferentes canales de comunicación. Se desarrolla así una estrategia de comunicación multidireccional que tiene como objetivo crear demanda.

Estas estrategias deben basarse principalmente en el espacio *online* para poder dirigirse a todos los segmentos de público de una forma económica y con gran impacto. Internet supone no sólo un medio de distribución de contenidos o un canal de publicidad, también se trata de una forma de comunicarse con el público y mejorar los servicios ofertados en el yacimiento. Los medios *online* suponen una forma de comunicación participativa que tiene una buena imagen en la sociedad y a los cuales se acude para leer opiniones y comentar experiencias entre los propios visitantes.

También puede recurrirse a técnicas de *blended marketing* o de unión de técnicas *online* y *offline* creando campañas físicas creativas con origen en estas redes sociales para organizar eventos relacionados con la actualidad y que podrían ofrecer una oportunidad de generar atractivo en el yacimiento (Ej. Aprovechando la llegada de la sonda “New Horizons” a Plutón podría organizarse junto a asociaciones o universidades un seminario en el yacimiento con una posterior visita nocturna en la que se disfrute del cielo con los comentarios de expertos, todo con origen en las redes sociales).

▪ **Programa en R.R.S.S.**

El yacimiento debe potenciar su presencia en las redes sociales a través de la creación de perfiles en las siguientes redes: Facebook, Youtube, Twitter, Google + y Foursquare. Estos espacios deben ser dinámicos y facilitar la creación de vínculos con sus participantes a través de una estrategia de contenidos que dependerá del tipo de red a la que se acceda. Es importante además que estos perfiles se utilicen como herramienta de recogida de información con el objetivo de seguir realizando estudios de mercado que permitan un flujo constante de información sobre la relación del público con el yacimiento.

Facebook y Twitter son dos de las redes sociales más utilizadas en España por lo que ofrecen un mayor rango de audiencia que abarca la mayor parte de los segmentos de público a los que nos dirigimos. Además, permiten la comunicación directa con el visitante para ofrecer un servicio más

allá de la visita ordinaria del yacimiento. A través de ellos se generará publicaciones de información, noticias y también eventos online que traten sobre algún tema de interés sobre el yacimiento o sobre la región en general ya que el público objetivo del yacimiento no realiza el viaje únicamente con este destino.

En lo que respecta a Youtube y Foursquare, ambas ofrecen la oportunidad de compartir y hacer ver algunas de las fortalezas de Clunia. La impresionante estética y escenas paisajísticas de Clunia pueden ser captadas y compartidas a través de estas redes sociales, evocando sentimientos y experiencias que invitan al potencial público a visitar el lugar. Además, los impresionantes recursos visuales que se han desarrollado a raíz de la investigación del yacimiento y que son de dominio público a través de los perfiles sociales del LABPAP (Laboratorio de Paisaje Arquitectónico Patrimonial y Cultural de la UVA).

Por otra parte, el gestor de estas redes sociales puede verse capacitado para opinar y difundir el yacimiento en foros de gran tránsito o en plataformas de opinión turística, ya que son espacios potencialmente sugerentes a la hora de determinar la visita final del yacimiento (Ej. TripAdvisor, Minube o secciones de viajes de Foros de alto tránsito).

Todas ellas ofrecen una integración sencilla, tanto con equipos como entre los propios perfiles sociales, creando una herramienta de comunicación de gran visibilidad. Es importante para el éxito de estas acciones el continuo mantenimiento de estos perfiles para generar canales de comunicación bilaterales que ya no sólo sirvan como herramienta de marketing de atracción de clientes, sino que aumenten la calidad de los servicios del yacimiento ofreciendo información pre y post visita que ayude a generar expectativas y buenos recuerdos en el visitante, aumentando el grado de recomendación y dinamizando las visitas. Se busca una comunicación emocional, ya que la visita del yacimiento no deja de ser una experiencia.

- **Mejora del posicionamiento de la web de Clunia en los principales buscadores de internet.**

Esta mejora ayudaría a la aparición de la web de Clunia cuando un potencial visitante teclee algunas palabras clave en el buscador. Se trata de técnicas SEO (Optimización de motores de búsqueda), muy utilizadas en el ámbito del marketing y difusión *online* empresarial. La web de Clunia debería asociarse con algunos conceptos relacionados con la oferta del yacimiento como pueden ser las palabras: *Turismo Burgos, patrimonio, yacimientos, cultura, Aranda de Duero*.

Es recomendable en este caso, si no se realiza aún, la utilización de herramientas de gestión de información web como *Google analytics, Google Trends* o *Woorank*, con el objetivo de conocer el funcionamiento con respecto al público de la web del yacimiento y anticiparse a los movimientos de visitantes.

- **Campañas de publicidad *online*.**

Tienen como objetivo dirigirse a un público concreto, el definido por el estudio de mercado como “Proactivos” ofrece el perfil más interesante para que visite el yacimiento. Atendiendo a sus características como grupo tienen en común el acceso a internet para la planificación de sus viajes y buscan el disfrute del patrimonio cultural y natural y, en menor medida, realizar actividades en contacto con la naturaleza.

Debe potenciarse en este caso la publicidad a través de las páginas web de la diputación, aprovechando el potencial de la administración provincial, para posicionar Clunia como uno de los principales destinos culturales de la provincia de Burgos. La publicidad se realizaría a través de banners principalmente

- **Campañas de publicidad *offline*.**

Es imposible utilizar métodos de publicidad tradicional que abarquen un amplio espectro del público sin llevar asociados altos costes. Por ello se propone una publicidad selectiva, dirigida a los segmentos de visitantes y mercados emisores más interesantes de promover para crear hábito de consumo.

Con el objetivo de fomentar los viajes cortos de provincias cercanas se propone la introducción en revistas culturales y turísticas en las provincias de Madrid, Burgos y Valladolid preferentemente, aunque podría extenderse a publicaciones del país vasco. Tiene como objetivo atraer al público joven, poco potenciado en el yacimiento y que busquen escapadas de fin de semana o de ciclo corto para disfrutar del patrimonio histórico y natural. Deben buscarse revistas de ocio o de cultura dirigidas a este público como Guía Go!, o Entremés. La publicidad en la Guía Go! De la comunidad de Madrid ofrece el mayor potencial en este aspecto por tener una gran introducción de estos recursos en la sociedad.

También es interesante potenciar el papel de Clunia en las principales ferias de turismo a las que acude la Diputación Provincial de Burgos para promocionar el turismo provincial. Debe aprovecharse al máximo esta vertiente en ferias como INTUR y FITUR.

Otro de los aspectos que se debe incentivar es la inclusión de Clunia en la celebración de eventos de relevancia en el ámbito provincial como el celebrado con la XXXV edición de la Vuelta a Burgos donde Clunia formó el final de la segunda etapa de esta vuelta ciclista. Este tipo de eventos funcionan como un catalizador de comunicación del yacimiento; no en vano algunos de los encuestados en el estudio de mercado señalaron la Vuelta a Burgos como el medio por el que conocieron Clunia.

- **Organización de *Fam trips*.**

Se trata de la organización de viajes de familiarización para la prensa especializada en destinos turísticos. Este tipo de personas son creadores de opinión ya sea en medios físicos como revistas y periódicos o en medios *online* como blogs de viajes y foros. En concreto, Clunia debe priorizar la atracción de los creadores de opinión provenientes de los principales mercados emisores de visitantes: Las revistas *Destino Castilla y León*, *Revista ibérica*, *Patrimonio* (Fundación patrimonio histórico de CyL), sección de viajes de El Norte de Castilla. Muchos periódicos de tirada nacional disponen de publicaciones de destinos turísticos: *El Viajero* (El País), *Planes* (El Correo), *Ocholeguas* (El Mundo). Algunos se desarrollan únicamente en la versión web de las publicaciones pero no dejan de ser interesantes

Los blogs de viajes son un referente a la hora de definir un destino turístico por lo que es interesante señalar algunos de los más visitados en 2014 y que parecen encajar bien con los valores del yacimiento y con el perfil del visitante que se pretende promocionar: *Guías Viajar* y *Viajes y Fotografía*, son algunos ejemplos entre otros muchos.

Se recomienda, por otra parte, colaborar con algunos de los destinos complementarios al yacimiento y con el sector servicios de la región para no sólo financiar estos *Fam Trips* sino también para ofrecer una oferta concentrada de turismo cultural para hacer más atractivo el viaje y ejercer una mayor atracción de visitantes a la región.

Estos viajes deben ser racionalizados a lo largo del desarrollo del plan y deben ser oportunos con respecto a las circunstancias del momento.

- **Señalética.**

En el año 2014, la Diputación Provincial de Burgos dispuso un presupuesto extraordinario de 40.000 € para el desarrollo de la señalética de Clunia, proyecto el cual aún no se ha puesto en marcha. En este aspecto se deben tener en cuenta algunas recomendaciones.

En primer lugar, estas señales deben disponerse en los principales cruces y nudos de comunicación que dan acceso al yacimiento. Cabe destacar en este aspecto la localidad de Aranda de Duero. También deben de tenerse en cuenta algunos de los lugares que en el estudio de mercado efectuado han resultado ser destinos complementarios a Clunia de manera más habitual. Las localidades en las que se recomienda el posicionamiento de la señalética que guie hacia el yacimiento han sido elegidas por su potencial como destino turístico cultural o natural y por la frecuencia de aparición como destinos complementarios a Clunia. Estos son sin orden de importancia: Peñaranda de Duero, Santo Domingo de Silos, Burgos, Desfiladero de la Yecla, El Burgo de Osma, Cañón del Río Lobos, Caleruega y Lerma.

6.5. VENTA DE VALOR

Como hemos señalado a lo largo de este trabajo, el yacimiento ofrece principalmente una visita experiencial, un disfrute del patrimonio que por su naturaleza intangible caracteriza en gran manera los canales de distribución. Cada visitante interpreta de forma única el yacimiento a través de la visita por lo que no es posible llevar la experiencia cultural propiamente dicha al visitante.

No obstante, se puede diversificar los métodos en los que se le puede hacer partícipe al visitante de la experiencia del yacimiento y hacerle llegar parte de una experiencia construida con el objetivo de que disfrute de sus principales valores. El canal de distribución se convierte en este caso en un medio para facilitar el acceso a dicha experiencia.

En este aspecto se han desarrollado dos recomendaciones de actuación:

- **Potenciación de acciones de préstamo de los fondos del yacimiento en los principales museos y espacios culturales de los principales mercados emisores.**

En este caso se recomienda el desarrollo de una pequeña exposición y préstamo de piezas a museos como el Museo de la Evolución Humana en Burgos (aprovechando que las piezas pertenecientes al yacimiento descansan en el Museo de Burgos) o el Museo Arqueológico Nacional en Madrid. No obstante, es recomendable estudiar estas acciones en otras provincias del País Vasco y Castilla y León con el objetivo de dar a conocer algunos de los principales valores de Clunia y atraer a un posible visitante al yacimiento. Estas exposiciones y préstamos deberían ir orientadas a su contextualización en el yacimiento y a difundir y dar a conocer la imagen y los valores de Clunia, lo que hace a la ciudad única.

- **Materiales audiovisuales.**

Favorecer la publicación de materiales audiovisuales *online* orientados a la difusión histórica del yacimiento y al público escolar. Estos materiales, además de poder ser usados como reclamo en las redes sociales, estarían dirigidos a centros escolares que quizá por su lejanía u otras razones no pueden realizar la visita al yacimiento. Tiene el objetivo de fomentar la actitud de aprecio y valoración del patrimonio histórico en el público escolar. Este material debe diferenciarse en cuatro categorías: material divulgativo dirigido al público general y material pedagógico dirigido a los ciclos de Primaria, Secundaria y Bachillerato.

El formato audiovisual es uno de los formatos más consumidos y compartidos en internet por lo que su elaboración y uso en los programas de comunicación puede suponer una herramienta de gran utilidad para el yacimiento.

No obstante, tanto la naturaleza de la oferta del yacimiento como la del sector turístico y cultural hacen que los principales canales de distribución se desarrollen a través de intermediarios. En este aspecto pueden llevarse a cabo una serie de acciones por parte de la organización de la Diputación Provincial de Burgos destinadas a facilitar el acceso al yacimiento:

▪ **Plataformas de distribución.**

Se debe promocionar las alianzas tanto en la región fomentando la concentración de la oferta turística y cultural como en los principales mercados emisores, buscando colaboraciones con organizaciones tanto públicas como privadas interesadas en generar una actividad conjunta.

En lo que respecta a la concentración de la oferta, es conveniente que Clunia establezca colaboraciones con algunos de los principales destinos culturales complementarios que han podido determinarse a través del estudio de la competencia directa e indirecta (*vid supra* pp.18). Es importante que exista una actitud de cooperación constante entre estos destinos, creando sinergias y desarrollando estrategias conjuntas sobre el mercado del turismo cultural. Se debe, por un lado, promocionar el intercambio de material informativo como folletos o información a través de las redes sociales. El diseño de las actividades culturales cruzadas entre estos lugares fomentará el atractivo turístico añadido y la atracción del público. Estas colaboraciones deben buscar el intercambio de los valores de estos destinos turísticos para fomentar la diversidad y la difusión del patrimonio y la cultura de la región burgalesa.

Por otra parte debe potenciarse la aparición de Clunia en las principales plataformas de difusión de destinos turísticos y culturales. Existen dos tipos de plataformas en los que Clunia debería formar parte:

- Plataformas de organización de la oferta turística y patrimonial que las instituciones públicas ponen a disposición del público general con intención de dar a conocer la oferta patrimonial de una región. En este aspecto Clunia ya tiene presencia en las principales webs de la Diputación de Burgos, comunidad de Castilla y León y Estado español (Spain.info, tourspain).
- Plataformas basadas en la comunidad. Son espacios *online* que permiten la recomendación y distribución de las opiniones en base a una comunidad de usuarios que interactúan entre ellos generando un canal de distribución de destinos turísticos de gran interés.
- Introducción de la oferta de visita a Clunia en aplicaciones móviles destinadas a la organización de destinos turísticos y culturales. Las nuevas tecnologías han traído nuevos medios para hacer llegar al posible visitante la oferta de visita al yacimiento. Clunia debe introducirse en estos medios, fortaleciendo la idea de “escapadas de fin de semana” y

posicionándose como un destino turístico y cultural atractivo. Está orientado a la atracción de un público juvenil.

También debe fomentar la colaboración público privada, introduciendo a Clunia como destino dentro de los itinerarios o rutas de viaje organizadas por hoteles, distribuidores de actividades de ocio y en particular en las rutas del vino organizadas por algunas de las bodegas más importantes de la Ribera de Duero. En estos casos las relaciones entre el yacimiento y estas sociedades pueden tomar el formato de patrocinio con ciertos beneficios y que se estudiará más concretamente en el epígrafe sobre financiación del plan de marketing.

En cuanto a la política de precios del yacimiento, aun estando regulados de forma institucional, cumple dos principales objetivos: maximizar el número de visitantes y justificar socialmente el precio haciendo accesible la visita del yacimiento a cualquier segmento de la población. Este último aspecto es de notable importancia si tenemos en cuenta el gran público escolar del que dispone el yacimiento. No obstante, se recomienda la integración de un sistema de reserva o venta anticipada a través de la web dirigidos a la venta de entradas de algún evento extraordinario con el objetivo de implicar aún más al visitante en el proceso de planificación de la visita.

Se recomienda seguir con la segmentación de precios de entrada según las actividades desarrolladas (Salvo en el Festival juvenil de teatro grecolatino, con un precio social justificado).

6.6. GESTIÓN DE MARKETING

La puesta en marcha de este plan de marketing requiere una reorientación del papel de la Diputación Provincial de Burgos como gestora del yacimiento y de las acciones que se lleven a cabo en el lugar. Ésta debe orientarse a la elaboración de prácticas de marketing turístico y cultural que permitan conocer el mercado de servicios en el que se encuentra el yacimiento y la manera de actuar con respecto a la situación de Clunia como destino y a los otros integrantes del sector. Éste epígrafe reúne las recomendaciones y acciones que deben llevarse a cabo para la correcta orientación del yacimiento hacia la consecución de los objetivos definidos.

- **Elaboración de un sistema de indicadores.**

La sistematización de la toma de datos permite conocer en todo momento varias perspectivas de la situación del yacimiento y aumentar el *know-how* de los mercados. La recogida de datos debe orientarse a fuentes de información primaria principalmente. La elaboración regular de encuestas como las realizadas para el estudio de mercado de este plan de marketing son idóneas para conocer al visitante y el papel del yacimiento como destino turístico. Además, estas encuestas servirán para conocer el grado de éxito de las acciones de este plan.

Estas pueden realizarse al término de la visita del museo o a través de los medios *online* que se recomiendan introducir en este plan. Mediante el desarrollo en la web de Clunia de un apartado de opinión o mediante la difusión vía redes sociales de estas encuestas podemos conocer un mayor rango de público.

De la misma manera se pueden desarrollar una serie de indicadores a partir del análisis periódico de redes sociales y visitas a la página web a partir de los cuales podemos obtener información sobre los usuarios que nos siguen en las redes sociales y tomar decisiones de marketing acorde a estos perfiles, además de proponer mejoras sobre las tácticas de marketing *online* definidas. Este tipo de análisis debe llevarse a cabo por el personal de gestión de la Diputación Provincial de Burgos y no es necesaria ningún tipo de preparación específica para ello. Existen herramientas online para la elaboración de informes sobre estas características como *Google trends gratis* o *Hootsuite* con un coste asumible.

- **Programa de formación en marketing *online*.**

Dadas las carencias del yacimiento (falta de personal dedicado exclusivamente a la difusión desde la Diputación Provincial de Burgos y falta de presupuesto para la contratación del servicio de forma externa), se propone la formación del personal de recepción y guías del yacimiento en materias de marketing y difusión por plataformas online de las visitas y actividades del yacimiento de Clunia. El personal consistente en dos guías emplearía el tiempo entre visitas guiadas para la ejecución de las acciones de relaciones públicas del yacimiento utilizando las herramientas de marketing *online* definidas en este plan.

Con esta acción se pretende solventar uno de los principales problemas organizativos del yacimiento, incrementando su competitividad y permitiendo la introducción de las acciones de comunicación más efectivas para el lugar.

- **Promoción de alianzas estratégicas dentro del sector servicios de la región.**

Las alianzas entre el sector público y privado son necesarias para la dinamización y el reposicionamiento de Clunia como destino turístico y cultural. La Diputación Provincial de Burgos debe promover las acciones conjuntas con los *stakeholders* o empresas interesadas en la promoción de Clunia como destino turístico y en los beneficios que esto pueda suponerles. Estos “interesados” deben ser buscados principalmente en el sector servicios de la región, especialmente en los destinos culturales, turísticos y naturales más indicados en el estudio de mercado como destinos complementarios de visita (Peñaranda de Duero, Sto. Domingo de Silos, Covarrubias, Burgos, Cañón del Río Lobos, etc.)

Estas relaciones pueden establecerse en primer lugar como acciones de marketing conjunto para el posicionamiento de toda la oferta regional en los principales mercados emisores de visitantes. Los competidores del yacimiento en el caso del ámbito del patrimonio cultural pueden actuar como potenciales aliados en este sentido. El apoyo mediante la organización conjunta de eventos y en políticas de marketing asegurará el aumento de visitantes en toda la región.

Por otra parte, se pueden promover las facilidades para que el sector privado participe en la promoción de actividades como catas gastronómicas o espectáculos en el yacimiento, siempre en consonancia con los criterios de conservación y los valores del lugar. La Diputación, como gestora del yacimiento y su papel como principal ente territorial puede actuar con un efecto catalizador en la economía de toda la región.

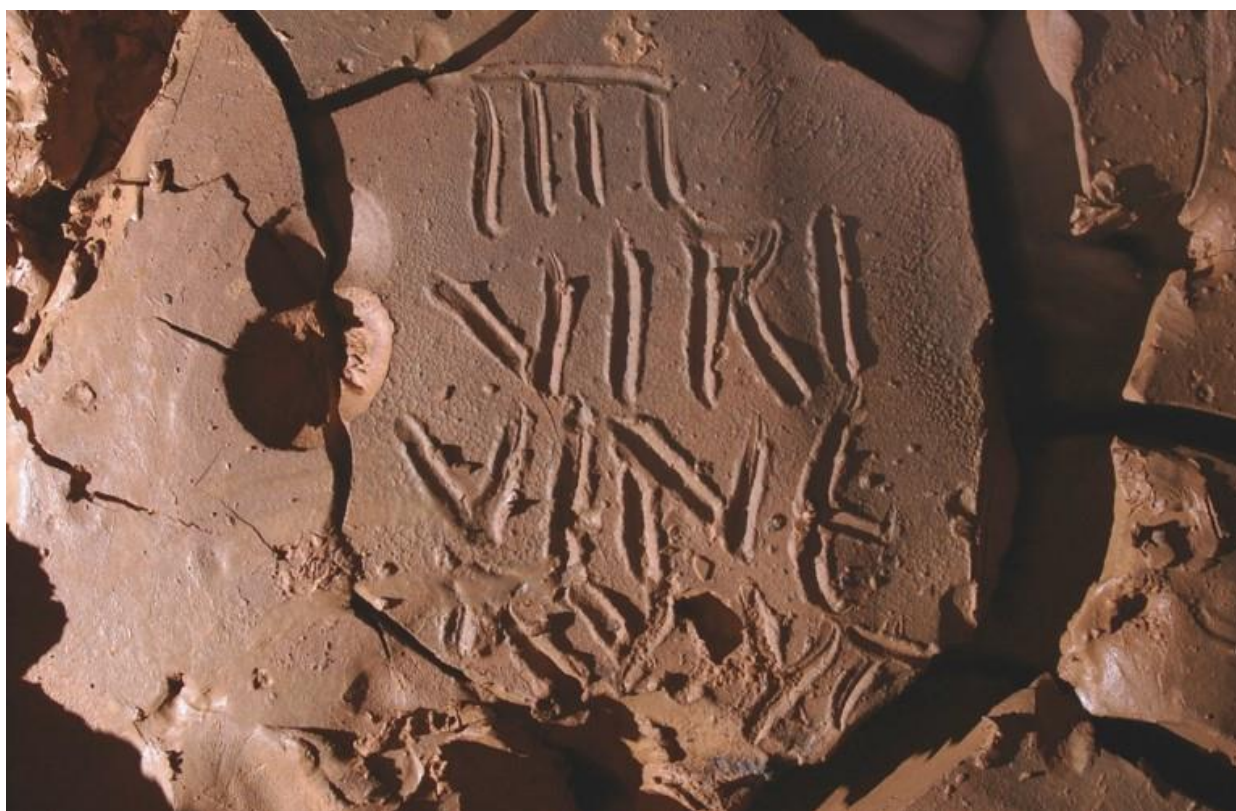
- **Programa de socios y patrocinadores.**

El desarrollo de un programa de patrocinio del yacimiento es una de las maneras más interesantes de conseguir dinamizar las actividades que allí se llevan a cabo, compartiendo costes con el sector privado.

“El patrocinio es el apoyo financiero o en especie de organizaciones, servicios, actividades, o infraestructuras por parte de empresas o fundaciones privadas [...] con la única contraprestación del valor de una imagen pública positiva” (Camarero y Garrido, 2004: 169).

El desarrollo de un programa de estas características en el yacimiento estará dirigido a todas las instituciones o empresas que deseen participar de los valores de Clunia. No obstante, es interesante la integración en este programa de las empresas regionales pues pueden establecerse lazos de asociación interesantes en este aspecto.

PLAN DE EJECUCIÓN Y FINANCIACIÓN.



III Viri Venerum. Inscripción en el interior de la Cueva Román realizada tras la supervisión de las estructuras de abastecimiento de agua por los magistrados de Clunia. (Iglesia y Tuset 2012).

7. PLAN DE EJECUCIÓN Y FINANCIACIÓN.

Estas 14 tácticas deben ponerse en práctica de acuerdo a un orden preestablecido para cada año dirigidos a la consecución de los objetivos globales. Pensado para su desarrollo en un plazo de cinco años, la primera fase de preparación se desarrollará en un año para seguir con las demás fases de carácter bianual. Así, el plan se aplicará en tres fases dirigidas a cumplir los siguientes objetivos:



La distribución del presupuesto entre estas fases obedecerá a la consecución de los objetivos de este plan y debe dirigirse de forma prioritaria a la completa ejecución de las primeras fases del plan.

Por otra parte, la financiación de estas actividades repercutirá principalmente en la institución gestora del yacimiento, la Diputación Provincial de Burgos. No obstante, la puesta en práctica del plan de patrocinadores aliviará la carga económica de muchas de estas actividades.

Este plan propone un programa de patrocinio dividido en cuatro categorías que ofrecen diferentes fórmulas de colaboración con el yacimiento:

- **Patrocinio estratégico.**

El patrocinio estratégico está pensado para todas aquellas empresas o instituciones que quieren beneficiarse de la imagen y los valores de Clunia, permitiendo a su vez mantener y promocionar la excelencia del lugar por medio de aportaciones económicas anuales. Los beneficios del patrocinador estratégico están pensados en los siguientes términos:

- Utilización de la imagen del Clunia: posibilidad de utilizar imágenes del yacimiento en el desarrollo de las políticas de comunicación de la empresa a través de diversos soportes tanto físicos (folletos, etiquetas, publicidad, etc.) como virtuales (páginas web y RRSS).
- Cupo de invitaciones para la visita guiada al yacimiento y para la asistencia a los festivales de teatro clásico (incluyendo el Festival de Verano).
- Reconocimiento público de la ayuda al yacimiento de forma continua: se reconocerá la colaboración mediante la instalación de una placa en la sede del yacimiento, con completa visibilidad. Se realizarán menciones de reconocimiento en las publicaciones editadas desde el museo, en la página web y en las redes sociales. A su vez también se agradecerá públicamente en notas de prensa.

- **Medios colaboradores o “Media partners”**

La búsqueda de media partners tiene un doble objetivo: dar visibilidad al yacimiento y, con ello, a los demás patrocinadores. Este programa está dirigido a medios de comunicación que a cambio de una labor de sponsORIZACIÓN o de darles visibilidad a través de anuncios en los eventos, ellos aportan un servicio de comunicación de un evento o de la visita del yacimiento y de las labores de contribución de otros patrocinadores. La búsqueda de estos colaboradores puede estar en relación con algunas de las políticas de comunicación definidas en este plan (*vid supra* pp. 66) como por ejemplo los “Fam Trips”.

- **Colaboradores turísticos.**

La búsqueda de estos colaboradores debe darse en dos espacios principalmente: los principales mercados emisores (comunidades de Madrid, País Vasco y Castilla y León) y en la región de

Ribera de Duero y Provincia de Burgos. Los colaboradores turísticos son empresas dedicadas al sector servicios interesados en generar negocio en colaboración con el yacimiento.

Este plan está dirigido a la colaboración puntual en la organización de eventos o actividades en el yacimiento. Esta colaboración se basa en la prestación de servicios o materiales por parte de la empresa o institución colaboradora a cambio de darle notoriedad y reconocimiento durante la realización de estas actividades en los medios de comunicación del yacimiento.

- **Anunciantes o Sponsor.**

El programa de anunciantes se fundamenta básicamente en la colaboración económica de una empresa en la financiación de las actividades del yacimiento (ya sean de orden investigador, cultural, pedagógico o conservador) a cambio de dar visibilidad a la empresa mediante carteles de diferente formato situados en la entrada del yacimiento. Estos anuncios deberán ir en consonancia con el yacimiento y no romper nunca el discurso paisajístico del mismo, lo que limita la situación de los mismos a la elección de los expertos.

El programa de patrocinio debe tener la visibilidad suficiente no sólo en la web sino que también debe darse a conocer a través de los medios de comunicación y redes sociales del yacimiento y de la Diputación Provincial de Burgos. De esta manera puede facilitarse la colaboración con el sector privado de la misma forma que se consiguen objetivos de autofinanciación.

CONSIDERACIONES FINALES.

A través de este trabajo se ha llevado a cabo un acercamiento al yacimiento de Clunia desde la perspectiva del marketing cultural. Conocer las necesidades del yacimiento desde una perspectiva política, social, cultural y económica ha permitido integrar en él diferentes estrategias con el objetivo de fortalecer la posición de Clunia como destino turístico y cultural. Ha llegado el momento de sintetizar en unas pocas líneas los logros de este trabajo.

1. El yacimiento hispanorromano *Colonia Clunia Sulpicia* ofrece un espectacular potencial como destino cultural y turístico. Sus potentes restos monumentales, la difusión de su investigación y su entorno natural son los principales reclamos del lugar. El conocimiento de su público y la integración de estrategias de marketing cultural dinamizaría su actividad.
2. El conocimiento de la dinámica de Clunia como destino turístico y cultural en su contexto territorial ha permitido valorar las oportunidades que ofrecen los competidores directos e indirectos para establecer alianzas y actuaciones conjuntas para formar una oferta atractiva a nivel regional.
3. El estudio de mercado ha permitido conocer el perfil del visitante de Clunia, sus principales motivaciones y expectativas. Así se ha podido comprender de manera más profunda la relación entre el visitante y el yacimiento y la manera en la que las acciones del yacimiento repercuten en la dinámica de visita.
4. El planteamiento desde una perspectiva del marketing ha conseguido “humanizar” la oferta del yacimiento, introduciendo la interacción con el visitante y el conocimiento de sus motivaciones y expectativas como uno de los principales fundamentos de las propuestas. Se aleja así de la estática propuesta de turismo patrimonial para acercarse al discurso histórico de una manera más dinámica y participativa.

5. Se ha conseguido definir un programa de cambios adaptado a las necesidades del yacimiento. El respeto por el patrimonio arqueológico y el seguimiento de un código ético con respecto a su difusión científica han sido principios fundamentales en el desarrollo de este trabajo. Por otra parte, se han conseguido identificar a través del análisis DAFO las amenazas y oportunidades que ofrece el yacimiento para conseguir un planteamiento eficaz del plan de marketing.

En definitiva, el resultado de este trabajo ha sido realizar un acercamiento desde la perspectiva del marketing cultural al yacimiento arqueológico de Clunia, identificando de qué manera dinamiza la actividad de las poblaciones cercanas. También conocer su relación con el visitante y estudiar la estrategia más eficaz de divulgar y, en definitiva, de disfrutar del patrimonio arqueológico de este país.

BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS Y ARTÍCULOS:

Camarero, C. y Garrido Samaniego, M. J. (2004) *Marketing del patrimonio cultural*. Ediciones Pirámide. Madrid.

Escribano Velasco, C. y del Val Recio, J. (2005) “La accesibilidad del patrimonio arqueológico en Castilla y León. Perspectivas de un desarrollo sostenible”, *III Congreso Internacional sobre la musealización de yacimientos arqueológicos*, Zaragoza, 209-213.

España. Diputación Provincial de Burgos (2014) “Ordenanza reguladora de los precios públicos por los servicios turísticos y culturales que se prestan en la antigua ciudad romana de Clunia”, *Boletín Oficial de la Provincia de Burgos del 4 de agosto de 2014*, pp. 8.

Fundación Siglo para el Turismo y Las Artes de Castilla y León y Junta de Castilla y León (2014) *Castillos y Yacimientos Arqueológicos de Castilla y León*. En web: www.turismocastillayleon.com/turismocylclient/cm/turismocyl/facm/19998/35213WEB_CASTILLOS_Y_YACIMIENTOS_ARQUEOLOGICOS_DE_CYL_22may14.pdf.

Iglesia Santamaría, M.A. (2004) “La puesta en valor del patrimonio. El disfrute social del patrimonio” *Curso sobre el Patrimonio Histórico*, Universidad de Cantabria, Santander, pp. 289–301.

Iglesia Santamaría, M.A. y Tuset, F. (2012) *Guía yacimiento arqueológico Colonia Clunia Sulpicia* Diputación Provincial de Burgos, Burgos.

Morère Molinero N. y Jiménez Guijarro, J. (2006) “Análisis del turismo arqueológico en España. Un estado de la cuestión”. *Revista de Estudios Turísticos*, 171. Pp. 115.

Morère Molinero N. (2009) “Las ciudades romanas como atractivos turísticos patrimoniales. Análisis, modelos y propuestas” *Annals of tourism research en Español*, Vol 11. Nº 2, pp. 346-362.

Laboratorio Permanente de Público de Museos. (2011) *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura.*, Ministerio de Cultura, Madrid.

Luque Cortina, M. (2010) “Reflexiones sobre la rentabilidad y gestión sostenibles de programas para la dinamización del patrimonio arqueológico”. *VII Congreso Internacional AR&PA Economía del Patrimonio Cultural*, Valladolid, pp. 79–86.

Observatorio turístico Consorcio Ruta del Vino (2013) *Análisis de la demanda de rutas del vino en España. Otoño 2013*. pp. 23. En web: www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo198.pdf.

Recuero Virto, N. (2014) *La orientación al mercado en los yacimientos arqueológicos*. Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral. Directores: María Francisca Blasco López y Jesús García de Madariaga. Madrid. pp. 58.

Saiz Martín, E. (2010) “El Plan PAHIS de intervención sobre el patrimonio histórico del territorio del Valle del Duero”. *Actas Coloquio Internacional Patrimonio Cultural y Territorio en el Valle del Duero 2010*. pp. 381–388.

Sociedad para el desarrollo de la provincia de Burgos (SODEBUR), (2011) *Plan estratégico Burgos Rural (PEBUR) 2010-2015*, Burgos, pp.23.

Troitiño Vinuesa, M.A. (2007) “Estrategias sostenibles en destinos patrimoniales: de la promoción a la gestión integrada e innovadora”, *Revista de Estudios Turísticos*, 172-173, pp. 225-232.

BASES DE DATOS:

Ministerio de Cultura: Culturabase.

Instituto Nacional de Estadística: INEbase

Instituto de Estudios Turísticos. EGATUR.

ANEXO.

10 - ¿Recomendaría a alguien el destino? Siendo el 1 la recomendación más baja y el 10 la más alta.

Poco	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mucho
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11 - ¿Por qué motivo visita el yacimiento? Señale un máximo de 3 respuestas.

- Tenía curiosidad por conocerlo.
- Para enseñar el yacimiento a familiares o amigos.
- Disfrutar de un ambiente especial.
- Para completar mis conocimientos con las nuevas intervenciones.
- Por estudios.
- Disfrutar del patrimonio cultural y natural.
- Para asistir a una actividad cultural programada (ej. Festival).
- Por otros motivos (*por favor, especifique cuales*).

12 - El viaje que está realizando ha sido organizado por:

- Por cuenta propia. Asociación. Agencia de viajes. Escuela/Centro de Estudios.

13 - ¿Qué otros lugares tiene pensado visitar en este viaje?

14 - ¿Qué tipo de experiencias que prefiere en su tiempo de ocio?

- Realizar actividades en contacto con la naturaleza.
- Vivir nuevas experiencias diferentes a las actividades cotidianas.
- Hacer deporte o realizar alguna actividad física.
- Acudir al Cine, Teatro o Conciertos de música.
- Cultivar mis aficiones (*por favor, especifique cuales*).

15 - ¿Ha visitado alguna vez o en los últimos 2 años algunos de estos museos/yacimientos?

	Alguna vez.	En los últimos dos años.	Nunca.
Museo de la Evolución Humana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Villa romana de la Olmeda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Museo Arqueológico Nacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parque arqueológico de Segobriga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restos romanos de Emerita Augusta (Mérida).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yacimiento romano de Asturica Augusta (Astorga).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, entregue este cuestionario cumplimentado al entrevistador que le ha solicitado su participación.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN