

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS
FOCALIZADO A LOS HOTELES ASOCIADOS A COTELCO**

**ADRIANA SÁNCHEZ TINOCO
OTTO ARENAS DURÁN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2011

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS
FOCALIZADO A LOS HOTELES ASOCIADOS A COTELCO**

ADRIANA SÁNCHEZ TINOCO

OTTO ARENAS DURÁN

TRABAJO DE GRADO

JORGE DEL RÍO CORTINA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2011

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, Octubre 28 Del 2010.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más profundos agradecimientos a Dios y a sus familias, por el apoyo y fortaleza que han brindado durante todo el desarrollo del trabajo.

Gracias al asesor de tesis y a los expertos consultados, quienes además de contribuir con aportes valiosos y significativos, han permitido que el fruto de nuestro esfuerzo se haya materializado.

CONTENIDO

	Pág
0. PROPUESTA DE TESIS.....	12
0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
0.2. OBJETIVOS.....	14
0.2.1. General.....	14
0.2.2. Específico	14
0.3. JUSTIFICACIÓN.....	15
0.4. ANTECEDENTES.....	17
0.4.1. Plan sectorial de Turismo 2008 -2010	17
0.4.2. Turismo en Colombia, un sector de oportunidades	18
0.4.3. Estudio sobre el sector Turismo en Colombia (2007).....	19
0.4.4. Turismo y desarrollo en el Caribe Colombiano, BANREP, 2006	20
0.4.5. Estadios del conocimiento en el sector turístico de la ciudad de Cartagena de Indias	20
0.4.6. Análisis de clúster de los hoteles asociados a ASOTELCA y COTELCO de la ciudad de Cartagena de Indias	21
0.4.7. Aproximación a la Cartagena Empresarial: un análisis coyuntural	21
0.5. METODOLOGÍA.....	22
0.5.1. Análisis Descriptivo	22
0.5.2. Análisis factorial.....	23
1. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR TURÍSTICO.....	24

1.1	TURISMO EN COLOMBIA	24
1.2	TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS.....	26
2	DIAGNOSTICO ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO.....	29
2.1	SELECCIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO- ACTIVIDAD HOTELERA. ...	29
2.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	29
2.2.1	Dimensión política y legal	30
2.2.2	Dimensión económica.....	33
2.2.3	Dimensión social.....	41
2.2.4	Dimensión tecnológica.....	50
2.3	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	52
2.3.1	Variedad de Alimentos y Bebidas	53
2.3.2	Portafolio de Servicios	54
2.3.3	Entretenimiento.....	54
2.3.4	Diversidad de Habitaciones	55
2.3.5	Salones de Eventos y Conferencias	55
2.3.6	Promociones.....	55
2.3.7	Calidad del sueño	56
2.3.8	Calidad del Servicio	56
2.3.9	Limpieza	57
2.3.10	Conectividad.....	57
2.3.11	Tasa de ocupación	57
2.3.12	Infraestructura	58
3	ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA HOTELERÍA ASOCIADA A COTELCO CARTAGENA	59
3.1	TALLERES DE EXPERTOS.....	59

3.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	60
3.2.1 Identificación de variables.....	60
3.2.2 Relaciones de influencia y dependencia directa	62
3.2.3 Relaciones de influencia y dependencia indirectas.	64
3.2.4 Identificación de variables claves o de Enlace.....	65
3.3 JUEGO DE ACTORES CRUZADOS.....	67
3.3.1 Identificación de actores y sus objetivos en el sector	67
3.3.2 Relaciones de influencia y dependencia entre actores.	69
3.3.3 Identificación de los actores claves	70
3.4 SISTEMA DE MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS.....	73
3.4.1 Identificación de Hipótesis	73
3.4.2 Probabilidades de ocurrencia de escenarios	74
3.4.3 Relación de escenarios.....	75
4 CONCLUSIÓN	77

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Llegada de Turistas e Ingresos por turismo internacional en América.....	13
Tabla 2. Ciudad destino reportada por viajeros internacionales en Colombia.....	16
Tabla 3. Pasajeros llegados a Cartagena y Ocupación Hotelera Cotelco Cartagena.....	16
Tabla 4. Número de visitantes 2005-2010.....	25
Tabla 5. Ingreso de divisas al país por turismo 2005 – 2010.....	26
Tabla 6. Principales ciudades destino reportada por viajeros internacionales en Colombia 2006-2010.....	26
Tabla 7. Arribo de pasajeros en cruceros a Cartagena.....	27
Tabla 8. Matriz De Evaluación De Factores Externos.....	29
Tabla 9. Tratados de Libre Comercio entre Colombia y el mundo.....	33
Tabla 10. Principales variables macroeconómicas 2010.....	34
Tabla 11. Proyectos hoteleros en Cartagena de Indias a Febrero de 2011.....	38
Tabla 12. Principales manifestaciones culturales de Colombia.....	47
Tabla 13. Principales factores problemáticos para hacer negocios en Colombia...	49
Tabla 14. Indicadores tecnológicos del Reporte Global de competitividad.....	51
Tabla 15. Índice de potencial para la conectividad.....	51
Tabla 16. Masificación del Internet en Colombia.....	52
Tabla 17. MEFI Hoteles COTELCO.....	52
Tabla 18. Tasas de ocupación ciudades del Caribe año 2010.....	58
Tabla 19. Actores y expertos.....	59

Tabla 20. Variables claves de la Hotelería.....	60
Tabla 21. Matriz de influencia directa.....	62
Tabla 22. Descripción de actores.....	67
Tabla 23. Objetivos del sector.....	68
Tabla 24. Matriz de influencia directa entre actores.....	69
Tabla 25. Descripción de hipótesis.....	73
Tabla 26. Probabilidades conjunta de ocurrencia de escenarios.....	74
Tabla 27. Escenarios de mayor probabilidad.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Variación anual del PIB en Colombia.....	35
Gráfico 2. PIB “hotelería y restaurantes” a Precios constantes 2000-2010.....	35
Gráfico 3. Tasa de desempleo 2001-2010.....	36
Gráfico 4. Inversión en hotelería 2004-2010.....	37
Gráfico 5. Tasa de Cambio 2002-2010.....	39
Gráfico 6. Inflación en Colombia 2000-2010.....	41
Gráfico 7. Evolución demográfica en Colombia.....	42
Gráfico 8. Estudiantes matriculados en educación superior.....	43
Gráfico 9. Tasa de cobertura de la educación superior en Colombia.....	43
Gráfico 10. Homicidios comunes (Sin accidentes de tránsito).....	44
Gráfico 11. Tasa de homicidio por 100 mil habitantes – Colombia.....	45
Gráfico 12. Número de secuestros.....	45
Gráfico 13. Número de Acciones terroristas.....	46
Gráfico 14. Índice de percepción de la Corrupción- Colombia 2005-2010.....	50
Gráfico 15. Plano de Influencias/ dependencias directas.....	63
Gráfico 16. Plano de influencias/dependencia indirecta.....	64
Gráfico 17. Plano de desplazamiento: Directo/indirecto.....	66
Gráfico 18. Plano de Influencias/ dependencias directas.....	70
Gráfico 19. Convergencia entre actores de orden 3.....	71
Gráfico 20. Divergencia entre actores de orden 3.....	72

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Proyectos de infraestructura en Cartagena de Indias.....	93
Anexo B. Hoteles asociados a COTELCO.....	95
Anexo C. Talleres con expertos sobre el MEFE	100
Anexo D. Análisis Interno del sector estratégico.....	101
Anexo E. Talleres con expertos sobre el análisis prospectivo.....	149
Anexo F. Situación actual del sector hotelero. Encuesta.....	162

0. PROPUESTA DE TESIS

0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El turismo es uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, encontrándose estrechamente relacionado con el desarrollo y el progreso socioeconómico.¹ (Actualmente, este contribuye en un 5% al PIB mundial y entre un 6%-7% al total de empleos global²).

Su papel como agente dinamizador de la economía y los ingresos generados por este sector ha impulsado a que muchas naciones, como Colombia, realicen grandes esfuerzos e inversiones en sus principales destinos turísticos para así, resaltar su atractivo, aumentar el número de turistas que visitan al país y finalmente, hacer que este se convierta en uno de las principales contribuyentes de la economía.

Sin embargo, para el caso colombiano, esto no ha sido suficiente al no poder gozar de los mismos beneficios que han obtenido otras naciones, lo que se puede constatar a través de:

- En el 2010, Colombia tuvo un aporte del 1,59% del total de ingresos generados en el continente por concepto de turismo internacional (Ver tabla 1)
- Los indicadores de competitividad turística 2011 del Foro Económico Mundial (FEM), en el cual se puede observar que Colombia se encuentra en el puesto 77 de 139 países y, que muchas de las naciones latinoamericanas se

¹ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. ¿Por qué el turismo? [en línea] <<http://www.unwto.org/aboutwto/why/sp/why.php?op=1>>[citado en 1 de Septiembre de 2010]

²ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. Panorama del Turismo Internacional Edición 2011. 12p.[en línea] <<http://www.unwto.org/facts/menu.html>> [citado en 28 de Agosto de 2011]

encuentran en niveles superiores, como lo serían Costa Rica (44), México (43), Brasil (52), República Dominicana(72) y Panamá (56),³

Tabla 1. Llegada de Turistas e Ingresos por turismo internacional en América

País	Llegadas de turistas internacionales (1000)			Ingresos por turismo internacional (Millones de USD\$)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
América	127.953	140.722	149.765	189.097	166.186	182.168
Argentina	4.700	4.308	5.288	4.646	3.960	4.930
Brasil	5.050	4.802	5.161	5.785	5.305	5.919
Canadá	17.142	15.737	16.095	15.668	13.707	15.787
Chile	2.699	2.750	2.766	1.674	1.604	1.636
Colombia	2.318	2.303	2.385	1.844	1.999	2.083
Cuba	2.316	2.405	2.507	2.258	2.080	...
U.S.A.	57.937	54.962	59.745	110.423	94.191	103.505
México	22.637	21.454	22.395	13.289	11.275	11.872

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

Por esto, en la realización de este trabajo se realizará un diagnóstico situacional como línea base para establecer los insumos para el estudio prospectivo a través de la identificación de variables críticas de éxito, determinación del grado de influencia de cada uno de los actores que participan para la construcción de escenarios viables en el tiempo, y de esta manera, proponer estrategias que realcen las ventajas comparativas y fortalezcan la identificación de ventajas competitivas en el sector turístico (actividad hotelera asociada a COTELCO) de una de las principales ciudades turísticas de Colombia, Cartagena de Indias.

³ WORLD ECONOMIC FORUM. The travel & tourism competitiveness report 2011. [en línea]<http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf>[citado en 28 de Agosto de 2011]

“La Heroica”, como es llamada por muchos, se ha destacado por tener una trayectoria como destino turístico, beneficiada por su ubicación geográfica, su carácter de patrimonio histórico y cultural⁴, su riqueza arquitectónica y ecológica, su condición de ciudad segura, su infraestructura hotelera y su imagen tanto en el mercado nacional como internacional, la cual comenzó a establecerse desde principios del siglo XX, más concretamente en la década de 1920⁵.

No obstante, las ventajas comparativas de las que esta ciudad goza⁶ no son suficientes para abarcar y competir en un mercado global y por esto, se hace necesario la creación y fortalecimiento de ventajas estratégicas, que aporten a su vez, a la competitividad del país en cuanto a este sector.

0.2. OBJETIVOS

0.2.1. General

- Evaluar las potencialidades del sector hotelero (énfasis hoteles asociados a COTELCO) en Cartagena de Indias mediante un estudio prospectivo para proponer estrategias que incrementen los niveles de competitividad.

0.2.2. Específico

- Desarrollar un análisis descriptivo de la industria hotelera en Cartagena.

⁴UNESCO. Cartagena de Indias. [en línea] <http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=12573&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html>. [citado en 4 de Septiembre de 2010]

⁵ SIERRA, Germán; Viajeros y visitantes. Una historia del turismo de Cartagena de Indias 1501-1959; Cartagena de Indias; Heliógrafo Moderno; 1998; Cartagena de Indias.

⁶ Dentro de las ventajas comparativas que tiene la ciudad se puede destacar su entorno natural. Ejm: su cercanía al mar, su historia y arquitectura colonial, entre otras.

- Analizar las variables y actores que determinan la sostenibilidad de los objetivos estratégicos del sector.
- Construir los distintos escenarios probables y confrontarlos con el escenario esperado.
- Proponer estrategias que coadyuven elevar los niveles de competitividad.

0.3. JUSTIFICACIÓN

Cartagena de Indias es una de las principales ciudades turísticas de Colombia, recibiendo el 99,6% del total de los viajeros internacionales que llegan al departamento de Bolívar⁷ y es el segundo destino más visitado en el país después de Bogotá. (Ver tabla 2)

Esta ciudad se ha promocionado ante el mundo por sus hermosos paisajes, hoteles, calidad humana, gastronomía e historia, características que le han permitido aumentar su cuota de visitantes anual y las ventas en muchos sectores económicos.

Por otro lado, bajo una perspectiva lógica, se entendería que existe una relación directa entre el aumento de la llegada de visitantes, la ocupación hotelera y los beneficios económicos pero, ante esta premisa, la ciudad de estudio está mostrando un resultado desalentador pues el incremento de la llegada de turistas no ha generado un aumento proporcional en la tasa de ocupación de los hoteles asociados a COTELCO en los últimos 4 años (Ver tabla 3).

⁷ PROEXPORT. Informe de exportaciones, inversión y turismo, Bolívar 2009. [en línea]<www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10435DocumentNo8484.doc> [citado en 14 de Febrero de 2011]

Tabla 2. Ciudad destino reportada por viajeros internacionales en Colombia.

Ciudad Destino	2006	2007	2008	2009
1. Bogotá	517.642	616.772	627.056	692.826
2. Cartagena	128.972	133.172	141.367	155.264
3. Medellín	95.026	104.445	107.841	143.093
4. Cali	86.979	102.296	99.149	98.060
5. Barranquilla	44.602	48.882	48.020	50.872
Total Nacional	1.053.344	1.195.440	1.222.966	1.353.760
*No incluye puntos fronterizos ni cruceros				

Fuente: DAS, Cálculos Proexport

Tabla 3. Pasajeros llegados a Cartagena y Ocupación Hotelera Cotelco Cartagena

Año	Total de Pasajeros llegados a Cartagena*	Tasa de Ocupación (Cotelco Cartagena)
2004	511,507	58,30%
2005	559,098	61,20%
2006	616,993	67,40%
2007	633,140	67,00%
2008	677,286	60,70%
2009	825,630	59,40%
2010	1.238,070	60,00%
*Estos son pasajeros Nacionales e Internacionales llegados por vía aérea. Del año 2004 al 2009, los datos son de la Aeronáutica Civil. En el 2010, el dato fue proporcionado por SACSA		

Fuente: Aeronáutica Civil y SACSA.

Razón por la cual se hace necesario cuestionar la sostenibilidad del sector en base a interrogantes como:

- ¿Qué actores y factores pueden estar afectando de manera negativa al sector turístico enfocado a la actividad hotelera?
- ¿Qué esfuerzos se deberían realizar para mejorar la situación actual?
- ¿Existen estrategias para afrontar estas situaciones?
- ¿Qué estrategias serán las apropiadas para mejorar los niveles de competitividad? ¿Es un problema de competitividad?

Lo que a su vez, exige la realización de un análisis prospectivo del turismo enfocado a la actividad hotelera de Cartagena de Indias, en pro de apoyar el desarrollo sostenible de una de las industrias con mayor potencial en la actualidad.

0.4. ANTECEDENTES

0.4.1. Plan sectorial de Turismo 2008 -2010⁸

El plan sectorial del Turismo 2008-2010 “Colombia, destino turístico de clase mundial” afirma que el turismo es uno de los sectores con alto potencial para contribuir a alcanzar, en el mediano plazo, los objetivos nacionales de desarrollo; sin embargo, se presenta una problemática con respecto a la informalidad, los estándares de calidad, la dispersión considerable de ofertas, entre otras, las cuales hacen que el sector este lejos de alcanzar metas de productividad deseada.

⁸MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Plan sectorial de Turismo 2008-2010 “Colombia, destino turístico de clase mundial” [en línea]. <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2008/PlanSectoria2007-2010-2.pdf>>. [Citado en 15 de Septiembre de 2010]

En este documento se plantean distintas estrategias para consolidar los procesos regionales de turismo con el fin de que se pueda disponer de una oferta de productos y destinos altamente competitivos (de clase mundial) para los mercados tanto nacionales como internacionales.

Dichas estrategias son:

- Mejoramiento y consolidación de la competitividad incluyendo la calidad de los prestadores, de los destinos y de los productos turísticos.
- Mejoramiento de la infraestructura turística, incluyendo una mejor y mayor conexión de los destinos turísticos.
- Fortalecimiento del mercadeo, la promoción y la comercialización.
- Creación de un sistema de información turística.
- Implementación de estímulos a la demanda y a la oferta.
- Apropiación de recursos para apoyar iniciativas productivas turísticas de las comunidades.
- Educación para cimentar una cultura turística.

0.4.2. Turismo en Colombia, un sector de oportunidades⁹

Este documento realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sintetiza los atractivos turísticos de Colombia, su belleza natural por zonas, las fortalezas que tiene el país en lo que se refiere al sector turístico y el comportamiento de este.

⁹. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo en Colombia, un sector de oportunidades [En línea]<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2003/inversion/opportunidades_2003.pdf >. [Citado en 9 de Septiembre de 2010]

No obstante, tiene el propósito de dar a conocer las ventajas de invertir en Colombia, lo que conlleva a describir al país y profundizar en temas como la situación económica, incentivos y oportunidades de inversión, entre otras.

De acuerdo a este trabajo, Colombia posee ventajas comparativas en cuanto a sus playas, sus llanuras, áreas montañosas, biodiversidad, sus costas y, otro tipo de beneficios que poco a poco el gobierno ha ido implementando para atraer a inversionistas, dentro de los cuales se encuentran la facilidad en la gestión de inversiones en el país, exenciones para zonas de desarrollo turístico prioritario e incentivos fiscales a la inversión turística.

0.4.3. Estudio sobre el sector Turismo en Colombia (2007).¹⁰

En este estudio, realizado por David Morales Nieto, se muestra una perspectiva general del sector turístico en Colombia, identificando las oportunidades, incentivos y exenciones fiscales que este brinda a las empresas que invierten en dicha actividad económica.

Con el fin de dar a conocer las oportunidades y riesgos de invertir en dicho sector, se realiza un análisis de aspectos políticos, económicos y abarcan temas referentes a la demanda existente por este sector, tarifas promedio, empresas de servicios turísticos y, se detallan las distintas modalidades de turismo que se desarrolla en el país.

Por último, Nieto afirma que Colombia ofrece un amplio portafolio de oportunidades de inversión en las distintas modalidades de turismo con un alto potencial de desarrollo; además, destaca positivamente al recurso humano con el

¹⁰MORALES, David N. "Estudio sobre el sector turismo en Colombia" [en línea]. <http://www.promomadrid.com/tie/files/documents/estudio_turismo_colombia_07.pdf> [Citado en 12 de Septiembre de 2010]

que el país cuenta, los incentivos tributarios y la infraestructura necesaria para el desarrollo de nuevas inversiones.

0.4.4. Turismo y desarrollo en el Caribe Colombiano, BANREP, 2006¹¹

Este trabajo de economía regional trata principalmente sobre el turismo y las acciones que se deben reforzar en la región Caribe para lograr el desarrollo de este sector.

El turismo se considera como uno de los sectores más dinamizadores de la economía del país debido a que ha generado empleo y permitido el desarrollo regional.

Sin embargo, para la implementación de acciones que permitan el desarrollo de este, se hace necesario analizar y revisar las políticas de turismo existentes en Colombia, su influencia en la economía del Caribe colombiano y del país.

0.4.5. Estadios del conocimiento en el sector turístico de la ciudad de Cartagena de Indias¹²

En este documento se establece la importancia del conocimiento y la transferencia e interiorización de este en los trabajadores y directivos de las empresas hoteleras de la ciudad de Cartagena.

A partir de variables como la organización y accesibilidad a la información, las manifestaciones del conocimiento explícito, la comunicación, la tecnología de

¹¹AGUILERA, María M. et al. Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano. En: Banco de la República [en línea] No 79 (2006) < <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-79.pdf> > [Citado en 23 de Septiembre de 2010].

¹² DEL RIO, Jorge y Pérez, Ivonne. Estadios del conocimiento en el sector turístico de la ciudad Cartagena de Indias. En: Revista TURyDES [en línea] Vol. 2 No 6. (2009) <<http://www.eumed.net/rev/turydes/06/rcpc.htm> > [Citado en 15 de Septiembre de 2010].

soporte, la socialización, la medición del aprendizaje y la cultura innovadora de estas instituciones, se determinan los niveles de conocimiento de los hoteles y el valor agregado que este les genera.

0.4.6. Análisis de clúster de los hoteles asociados a ASOTELCA y COTELCO de la ciudad de Cartagena de Indias¹³

Este trabajo se centra en el análisis de las opiniones y percepción de los trabajadores frente a distintas variables del sector hotelero con el propósito de identificar mejoras en las condiciones, estructura y estrategias que permitan el desarrollo sostenible de este, para ello, se tiene en cuenta aspectos que se ven involucrados dentro de los procesos como lo son la cadena de suministro, distribución, ventas, tecnologías e innovación.

Por último, se proponen mejoras en la logística de almacenamiento, gestión de datos, relaciones externas e internas, innovación, tecnología, en la cultura Innovadora e implementación y uso de páginas Web e Intranet,

0.4.7. Aproximación a la Cartagena Empresarial: un análisis coyuntural¹⁴

Este libro desarrolla una descripción de la economía de Cartagena y su desarrollo, la estructura empresarial de esta, su competitividad, el mercado laboral de la ciudad y finalmente, un análisis sectorial.

¹³ DEL RIO, Jorge y Blanquicett, Osvaldo. Análisis clúster de los hoteles asociados a ASOTELCA y COTELCO de la ciudad de Cartagena de Indias-Colombia. En: Revista TURyDES [En línea] Vol.2 No 6. (2009). <<http://www.eumed.net/rev/turydes/06/rcbl.htm>> [Citado en 14 de Septiembre de 2010].

¹⁴ ARENAS, Julio. "Aproximación a la Cartagena empresarial: un análisis coyuntural" [en Línea] <<http://www.eumed.net/libros/2009d/614/index.htm>> [citado en 15 de Septiembre de 2010]

A partir de lo anterior, el autor realiza una reflexión sobre el desarrollo económico de Cartagena con el propósito de llegar a los distintos planes, proyectos y estrategias que permitirían el desarrollo de la ciudad.

Cabe destacar que Julio Arenas Puello reafirma la importancia del sector turístico en la economía de la ciudad y el poco aprovechamiento y explotación que se le ha dado a esta actividad.

0.5. METODOLOGÍA

A través del presente trabajo se pretende desarrollar estrategias que aporten a la creación de ventajas competitivas para el sector hotelero de Cartagena (Énfasis en los hoteles asociados a COTELCO).

Para ello, se ha de recurrir a una metodología que se constituye por dos grandes etapas: Un análisis descriptivo y un análisis factorial.

0.5.1. Análisis Descriptivo

En esta primera etapa, se han de utilizar herramientas que ayuden a recopilar información y evaluar los distintos factores que se involucran con el sector para realizar un diagnóstico actual de este. Entre dichas herramientas se encuentran: La matriz de factores externos (MEFE) y la matriz de factores internos (MEFI)

0.5.1.1. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A través de la MEFE, se evaluarán los aspectos político-legales, económicos, sociales y tecnológicos del macro entorno para obtener las oportunidades y amenazas del sector.

0.5.1.2. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir de esta herramienta, se evaluarán las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de los hoteles.

0.5.2. Análisis factorial

Se analiza el desempeño futuro del sector a partir de la participación de actores y expertos relacionados que realizarán talleres para poder obtener los “inputs” necesarios para la utilización de las herramientas prospectivas de Michel Godet¹⁵ como lo son: MICMAC, MACTOR y SMICPROB.

Primeramente, con el MICMAC se realiza un análisis estructural del sector, lo que permitirá conocer las variables primordiales para la evolución del sistema

Una vez que se han obtenido las variables claves, se procede al análisis de juego de actores mediante MACTOR, el cual evaluará las relaciones entre estos, sus convergencias y divergencias con respecto a los objetivos asociados al sector.

A partir de la información facilitada por los expertos, el SMIC PROB permitirá conocer los escenarios en el sector hotelero con mayor probabilidad de ocurrencia. Con ello, se encontrará el escenario al cual el sector debe dirigir sus esfuerzos.

Por último, se llega a la conclusión con las estrategias que son más apropiadas para que el sistema se dinamice.

¹⁵ GODET, Michel et al. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. En: Cuadernos de Lips [En línea] No 5.(2000) < <http://cpps-int.org/attachments/fortalecimientocpps/Prospectiva%20Godet.pdf> > [Citado en 12 de Septiembre del 2010]

1. ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR TURÍSTICO

1.1 TURISMO EN COLOMBIA

Dada su ubicación estratégica, Colombia se caracteriza por reunir excelentes condiciones naturales que la hacen atractiva ante los mercados internacionales y la convierten en un destino de alto potencial para cualquier tipo de turismo objetivo.

El turismo nacional nació como consecuencia de sus particularidades tanto históricas como geográficas, de las cuales se destacan:

- Ser el único país en América del Sur que tiene costas tanto en el océano pacífico como Atlántico.¹⁶
- Poseer una geografía envidiable, llanuras, montañas, riqueza en recursos hídricos y abundancia en recursos naturales, que ha permitido la diversidad en escenarios naturales, climas y ecosistemas.¹⁷
- La montaña costera más alta en el mundo, 53 áreas naturales (pertenecientes al sistema de parques nacionales) que representan el 9% del territorio nacional, lugares declarados bienes de interés cultural, entre otros atractivos.¹⁸
- Las festividades, ferias, bailes, música y variedad de costumbres y tradiciones que hacen de Colombia un país pluricultural.¹⁹

¹⁶MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo en Colombia, un sector de oportunidades. [en línea]. <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf>. [Citado en 15 de Marzo de 2010]

¹⁷ Ibíd

¹⁸ Ibíd

¹⁹PROEXPORT. Cultura colombiana [en línea] <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>> [citado en 15 de Marzo de 2011]

- La historia que esconden 200 años de independencia, el legado español, indígena y africano, que se refleja en la raza, tradiciones, cultura e infraestructura de muchas de las ciudades (Ej.: Arquitectura colonial o espacios naturales como el parque Tayrona).

Lo anterior es una pieza clave en la definición de la oferta turística del país, la cual muestra la capacidad que tiene para desarrollar distintos productos como: Turismo de sol y playa, historia, cultura, ecoturismo, negocios, aventura, deportes, ferias y fiestas, agroturismo, congresos y convenciones.

Aprovechando dichas particularidades, el gobierno ha realizado múltiples esfuerzos reflejados en campañas de seguridad y promoción como; “Vive Colombia”, “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar” y el desarrollo de la marca de país “Colombia es pasión”. Las cuales buscan impulsar la economía y la creación de empleo en base a los distintos productos turísticos.

Estas acciones, sumadas a las ventajas anteriormente mencionadas han aportado al crecimiento en la cantidad de turistas que arriban a nuestro país (Ver Tabla 4), y por ende, en los ingresos de divisas por concepto de turismo. (Ver Tabla 5).

Tabla 4. Número de visitantes 2005-2010

Colombia	2006	2007	2008	2009	2010
Llegada de turistas Internacionales	1,053,344	1,195,440	1,222,966	1,353,760	1,474,884
Arribo de pasajeros en cruceros	50,496	126,890	228,221	324,581	401,008
Total de visitantes	1,103,840	1,322,330	1,451,187	1,678,341	1,875,892
*Incluye llegada de turistas internacionales y el arribo de pasajeros en cruceros					

Fuente: DAS, MCIT (SPRC, SPSM, Capitanía de puerto de San Andrés) Cálculos Proexport.

Tabla 5. Ingreso de divisas al país por turismo 2005 – 2010

Colombia	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso de divisas (Millones US\$)	1,574	2,009	2,262	2,499	2,671	2,797

Fuente: Construcción propia en base a la balanza de pagos, Banco de la República

1.2 TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS

Desde la perspectiva nacional, Cartagena de Indias se destaca por su cercanía al mar, su diversidad ecológica, su historia, la calidad de su gente, su cultura y puertos, los cuales le han otorgado la potencialidad suficiente para desarrollar una amplia oferta turística que ha permitido el despegue de dicho sector.

Así pues, el turismo de la ciudad ha venido experimentando un proceso expansivo en cuanto a la llegada de turistas internacionales (Ver tabla 6 y 7) y la inversión en infraestructura turística y hotelera, como consecuencia de las ventajas comparativas de las que goza.

Tabla 6. Principales ciudades destino reportada por los viajeros internacionales en Colombia 2006-2010*

Ciudad destino	2006	2007	2008	2009	2010
Bogotá D.C	517.642	616.772	627.056	692.826	754.960
Cartagena	128.972	133.172	141.367	155.264	169.100
Medellín	95.026	104.445	107.841	143.093	163.120
Cali	86.979	102.296	99.149	98.060	113.146
Barranquilla	44.602	48.882	48.020	50.872	52.647
Total	1.053.344	1.195.440	1.222.966	1.353.760	1.474.884
*No incluye puntos fronterizos ni cruceros					

Fuente: DAS; Cálculos Proexport.

Tabla 7. Arribo de pasajeros en cruceros a Cartagena

Puerto de Cartagena	2006	2007	2008	2009	2010
Arribo de pasajeros en cruceros	42,024	108,892	206,691	270,257	286,165

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

No obstante, aquellas ventajas se ven opacadas ante la falta de compromiso de los ciudadanos para con la disposición de basuras, el acoso de los vendedores ambulantes, la falta de bilingüismo y la desconfianza en el servicio de taxis²⁰

Por otro lado, las distintas entidades públicas y privadas, la alcaldía, entre otras organizaciones, han desarrollado distintos planes de acción, programas, iniciativas y estrategias conscientes del impacto del sector en su desarrollo social y económico. Dentro de ellas se puede encontrar:

- La marca Cartagena de Indias, la cual se creó como una iniciativa para apoyar a todas las facetas en las que Cartagena se puede mostrar (Industria, turismo, comercio, cultura, historia, entre otros). A partir de ella se (1) refuerza la imagen y visión de “ciudad experiencial y sensorial”, (2) se proyecta una identidad única, atractiva y atrapante y (3) destaca lo más importante de la ciudad, su gente.²¹
- Los proyectos en mejora de infraestructura vial y aérea, lo que incluye la remodelación del aeropuerto, las dobles calzadas, la ampliación del canal de acceso “El varadero”, ampliación de la primera avenida de Bocagrande y Santander, Transcaribe, el túnel de Crespo, entre otras., que permitirán

²⁰ EL TIEMPO. Cartagena recibió aprobación de 85% por parte de quienes la visitaron a mitad de 2010. Bogotá D.C., 25, Enero, 2011.[en línea] < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8800045>> [Citado en 15 de Marzo de 2011]

²¹ DINERO. Cartagena contará con marca propia.[en línea] <http://www.dinero.com/negocios/cartagena-contara-marca-propia_81452.aspx> [citado en 15 de Marzo de 2011]

movilizaciones masivas y el fácil acceso de turistas nacionales e internacionales (Ver Anexo A)

- Los incentivos tributarios creados por el gobierno en donde, a partir de la ley 788 de 2002, se establece una exención del impuesto a la renta por un término de 30 años, dependiendo si son nuevos hoteles que se construyen dentro de los 15 años posteriores a la vigencia de la ley o, si son hoteles que se remodelan o amplían durante ese mismo lapso de tiempo (Enero 2003 - Diciembre 2017)²²
- La alta inversión que está recibiendo el sector por parte de reconocidas cadenas hoteleras extranjeras, las cuales han visto oportunidades de negocios en la ciudad.

²² COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 788 (27, Diciembre, 2002) Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. N° 45046 [en línea] <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0788_2002.html> [citado en 15 de Mayo de 2011]

2 DIAGNOSTICO ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO.

2.1 SELECCIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO- ACTIVIDAD HOTELERA.

Considerando el propósito del estudio, se seleccionó como sector estratégico a los hoteles asociados a COTELCO. (Ver Anexo B). En representación de ellos, se escogieron aleatoriamente los hoteles Hilton, Almirante Estelar, Charleston, Capilla del mar, Casa Pestagua y San Pedro de Majagua.

2.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para la evaluación de los factores externos, se analiza la información político-legal, económica, social y tecnológica que hacen parte del entorno en donde se desenvuelve la hotelería.

A partir de la información de fuentes secundarias y los pesos ponderados otorgados por expertos (Ver Anexo C), se llego a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Ver tabla 8).

Tabla 8. Matriz De Evaluación De Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso ponderado	Calificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES			
Legislación con alta inclusión de acciones hacia el sector turístico en general	9%	4	0,24
Exención de impuestos de renta por un término de 30 años y Descuentos tributarios que aplican en impuesto sobre la renta, aportes parafiscales y contribuciones de nómina	11%	4	0,28
Impuesto al turismo	6%	1	0,04
Fomento a la promoción turística (Ley 300/96 y ley 1101/06)	8%	4	0,2
Existencia de leyes de protección al consumidor y de un grupo de protección al turista como ente de vigilancia.	6%	4	0,16

Tabla 8. (Continuación)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
Existencia de leyes de protección al ambiente	6%	2	0,08
Aumento de tratados comerciales	3%	2	0,04
El crecimiento promedio anual de la economía colombiana, en términos del PIB, ha sido del 5% en los últimos años, mientras que la economía mundial sólo ha aumentado el 2,6%.	7%	3	0,135
En el 2010, la inflación fue de 3,17%, levemente por encima de la meta puntual de 3% fijada por el Banco Central	6%	3	0,12
Incremento del 88,9% en la inversión hotelera.	9%	4	0,24
Disminución en la tasa de homicidio de Colombia	6%	3	0,12
Diversidad cultural	6%	2	0,08
Disponibilidad de tecnologías emergentes	6%	2	0,08
Transferencia tecnológica	5%	2	0,06
Conectividad	8%	2	0,1
TOTAL	100%		1.975
AMENAZAS	Peso Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Escolaridad superior	15,00%	1	0,14
Tasa de desempleo de dos dígitos	4,00%	3	0,13
Crecimiento de la Parahotelaría	12,00%	2	0,23
Proyectos hoteleros de grandes cadenas internacionales	15,00%	2	0,29
Tasa de cambio con comportamiento volátil	18,00%	1	0,17
Aumento de secuestros y acciones terroristas	12,00%	1	0,11
Aumento de la corrupción como factor problemático para hacer negocios	6,00%	1	0,05
Capacidad de innovación	18,00%	1	0,17
TOTAL	100%		1.36

Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Dimensión política y legal

Los factores políticos se convierten en un elemento importante para lograr el desarrollo y la sostenibilidad de la actividad hotelera, pues contiene toda la

legislación, acuerdos y reglamento que garantizan el orden, los derechos y responsabilidades de los actores de la industria.

En Colombia, el marco regulatorio que cobija al sector turístico y a la actividad hotelera se encuentra bajo la supervisión del Ministerio de comercio, industria y Turismo (MCIT), el cual formula, adopta, dirige y coordina políticas en materia de desarrollo económico y social, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo del sector. (Art 1, Decreto 210/03).

Dentro de las principales normas que cobijan al sector se encuentran:

- Las normas de calidad turística (NTSH 006), las cuales permiten la categorización de los establecimientos hoteleros y hospedaje por estrellas²³.
- Las políticas de incentivos adaptadas por el país, como lo es la exención del impuesto a la renta por un término de 30 años, comprendiendo el periodo del 2003 al 2017 (Ley 788/02, Decreto 2755/03).
- El impuesto al turismo como inversión social, en la cual se destina USD\$10 (a partir del 2012, este será de USD\$15) a la promoción y competitividad del sector.²⁴
- El fomento a la promoción turística mediante la ley 300 de 1996 y ley 1101 de 2006, en donde la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) devuelve a turistas extranjeros el 100% del impuesto sobre las ventas que cancelen por las compras de bienes gravados en el territorio nacional.²⁵
- Descuentos tributarios a partir de la Ley del Primer empleo y Formalización, la cual opera para la formalización y la generación de empleo, con el fin de

²³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Calidad turística, normas técnicas sectoriales.[En línea] <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=6833&idcompany=14>> [citado en 18 de Marzo de 2011]

²⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1101 (22, Noviembre,2006) Por la cual se modifica la ley 300 de 1996- Ley general de Turismo y se dictan otras disposiciones. [en línea] <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Normatividad/leyes/Ley1101de2006.pdf>> [citado en 18 de Marzo de 2011]

²⁵ Ibid.

generar incentivos a la formalización en etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.²⁶

- La ley general del turismo (Ley 300/96) establece el principio de protección al consumidor por parte de las entidades públicas y privadas²⁷.

En miras de su cumplimiento, el grupo de protección al turista del MCIT utiliza mecanismos de vigilancia y control a los prestadores de servicios turísticos para garantizar que estos actúen en conformidad a las normas y que sus servicios estén de acuerdo con lo ofrecido y pactado en términos de calidad y cumplimiento²⁸.

- En cuanto a materia ambiental, la ley general del turismo se apoya en el principio de protección al ambiente (Art 2), el cual establece que las actividades realizadas por el sector turístico deben de hacerse en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente.²⁹

A pesar del marco regulatorio que cobija a las actividades turísticas, en los últimos años se ha intensificado el alojamiento ilegal o parahotelaría lo que se puede deber a falta de autoridad³⁰ y de políticas que restrinjan este tipo de actividades. Este problema ha ocasionado desequilibrio en materia de tarifas y competencia desleal entre los actores del sector hotelero³¹.

²⁶ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1429 (29, Diciembre, 2010) Por la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo. [en línea] <<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>> [citado en 18 de Marzo de 2011]

²⁷ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 300 (30, Julio, 1996) Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Diario oficial N° 42845 [en línea] <www.mincomercio.gov.co/eContent/Documents/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf> [citado en 18 de Marzo de 2011]

²⁸ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Protección al turista. [en línea] <www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6473&idcompany=14> [citado en 18 de Marzo de 2011]

²⁹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 300 (30, Julio, 1996) Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Diario oficial N° 42845 [en línea] <www.mincomercio.gov.co/eContent/Documents/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf> [citado en 18 de Marzo de 2011]

³⁰ MOLINA, Jose R. La parahotelaría en Cartagena, a control. En: El Universal [en línea] <www.eluniversal.com.co/cartagena/local/la-parahotelaria-en-cartagena-control-28998> [citado en 15 de Junio de 2011]

³¹ *Ibíd.*

Por otro lado, dentro del ámbito político se encuentran los tratados comerciales, los cuales afianzan las relaciones socioeconómicas y comerciales entre países, permitiendo un mayor intercambio de turistas nacionales e internacionales y lograr una mayor internacionalización de la economía y del sector turístico³².

Tabla 9. Tratados de Libre Comercio entre Colombia y el mundo

Tratados comerciales entre Colombia y el mundo*			
Vigente	Suscritos pero no vigentes	En negociación	Futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Suiza, Canadá, Chile y Liechtenstein. • Triangulo norte(Honduras, Guatemala, El Salvador) • CAN y MERCOSUR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unión Europea • Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Turquía • Corea del Sur • Panamá • Australia 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón
*Tratados comerciales a Agosto del 2011			

Fuente: Construcción propia en base a Proexport, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, prensa nacional.

Actualmente, Colombia se encuentra trabajando en materia de acuerdos bilaterales, lo que ha de generar mayor confianza, crecimiento y desarrollo al país. (Ver tabla 9)

2.2.2 Dimensión económica

Bajo este entorno se evalúan las variables económicas claves, las cuales deben vigilarse por su gran incidencia en el rendimiento y sostenibilidad de las empresas que hacen parte de la industria. Dentro de ellas se encuentran el PIB, Tasas de

³² SECRETARIA DE PRENSA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.TLC generará oportunidades de crecimiento al Turismo. Bogotá D.C. 12, abril, 2006.[en línea]<<http://oacp.presidencia.gov.co/sner/ss/detalleNota1.aspx?id=4673>>[citado en 18 de Marzo de 2011]

desempleo, inflación, políticas monetarias, TRM, tasas de interés, entre otras (Ver tabla 10)

Tabla 10. Principales variables macroeconómicas 2010

Variables	Valor
Variación anual del PIB**	4,3%
Tasa de inflación**	3,17%
Tasa de cambio (TRM a 31 Dic 2010)**	1897,89 \$/US
Balanza comercial (Millones de dólares FOB)*	1.468,9
*Datos preliminares tomados del Min-Comercio ** Datos tomados del Banco de la república	

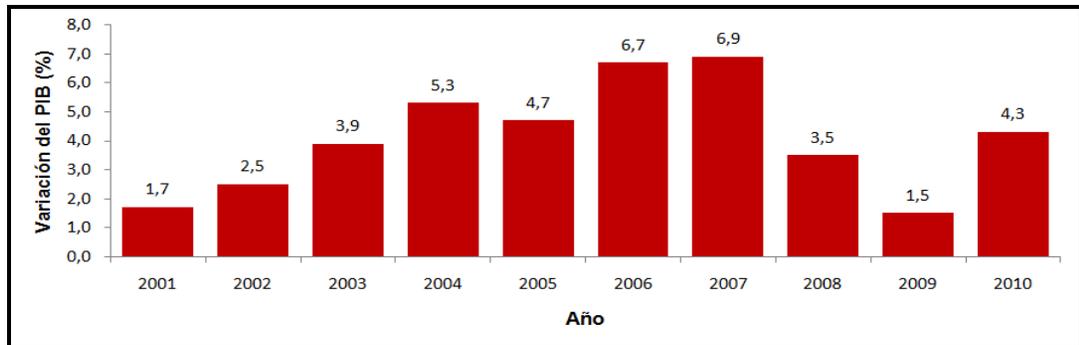
Fuente: DANE, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Banco de la república

2.2.2.1 Producto Interno Bruto

Esta primera variable ha venido presentando un crecimiento no solo constante sino porcentualmente bueno desde comienzos del año 2000 hasta el 2010, con excepción de los años 2008-2009, periodo en el cual Colombia sufrió los efectos de la recesión económica de dicho momento. (Ver Gráfico 1)

A su vez, los sectores económicos registraron unas tasas positivas durante estos periodos, sobresaliendo los energeticos y comerciales.

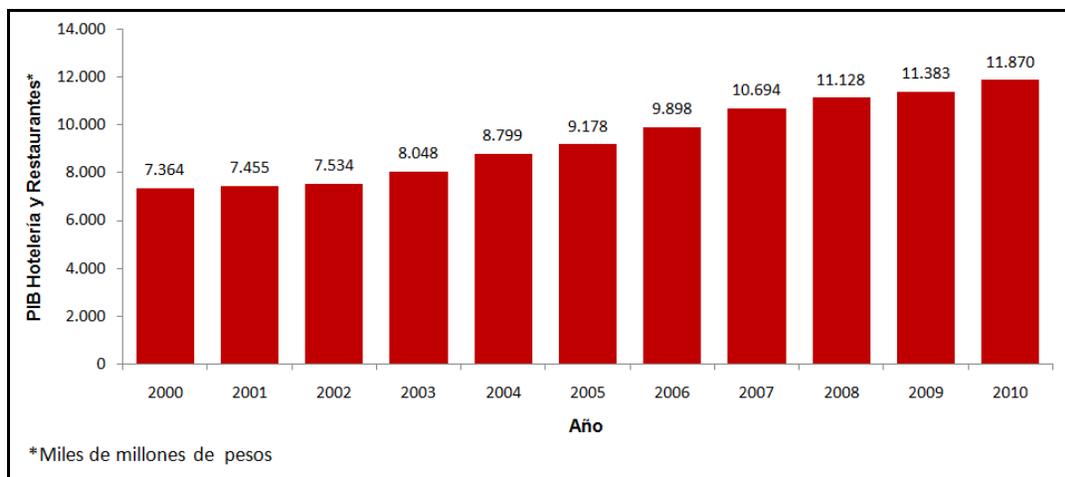
Gráfico 1. Variación anual del PIB en Colombia



Fuente: DANE

A manera particular, la hotelería, objeto del presente estudio, se encuentra bajo el sector de “Hotelería y restaurante”, la cual mostró un crecimiento constante hasta el 2007, viendose afectada de manera significativa por la crisis financiera que atravesaba el mundo en el 2008, con consecuencias en los años posteriores. Es sólo hasta el 2010 que se muestra un leve crecimiento del 4,28%. (Ver gráfico 2)

Gráfico 2. PIB “hotelería y restaurantes” a Precios constantes 2000-2010

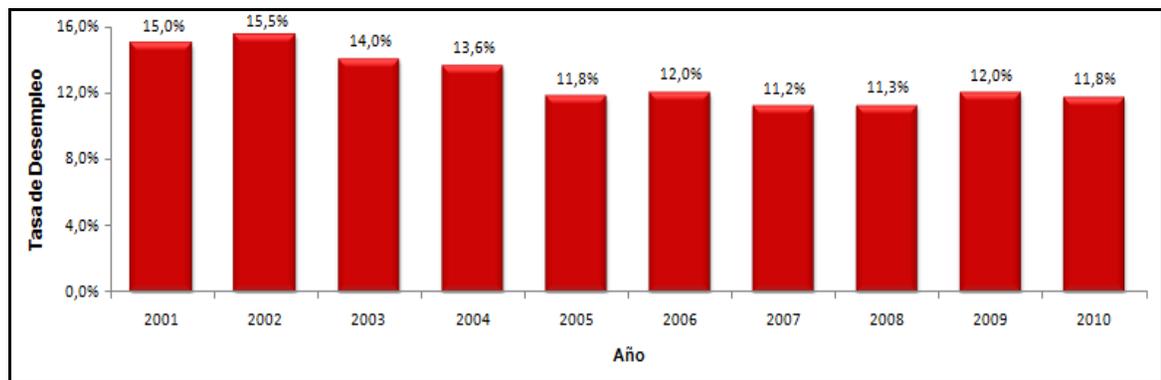


Fuente: DANE

2.2.2.2 Empleo

Por otro lado, se encuentra el empleo, el cual ha venido sufriendo una leve mejoría porcentual con cada cada año de crecimiento económico. Sin embargo, como se aprecia en el gráfico 3, la cifra de desempleados sigue siendo alta, lo cual no es una señal alentadora para un país que quiere desarrollarse económicamente bajo modelos de equitatividad.

Gráfico 3. Tasa de desempleo 2001-2010



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares.

2.2.2.3 Inversión en el sector

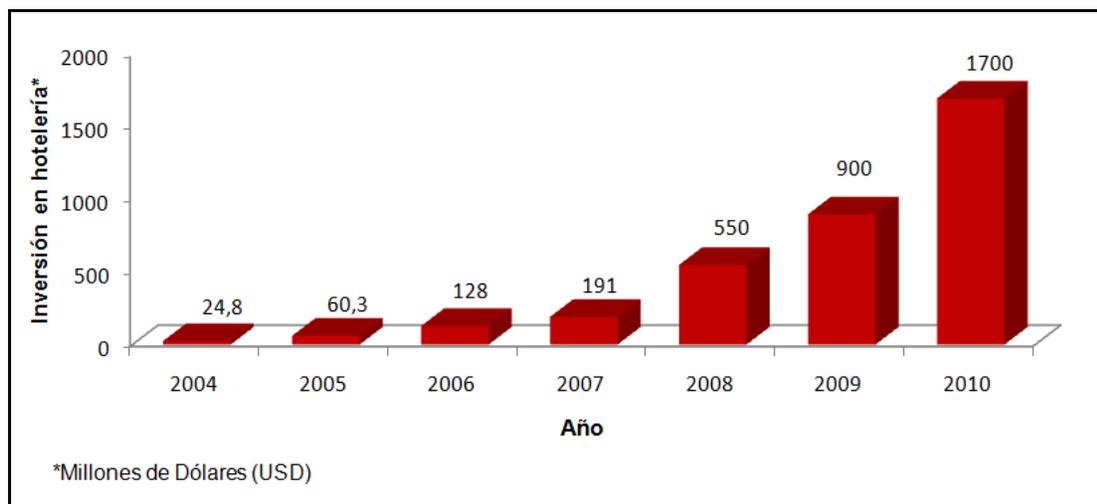
En el documento “Turismo en Colombia: Un sector de oportunidades”³³ se establece que el país impulsa la inversión extranjera mediante una eficiente promoción y ofrecimiento de trato nacional, lo cual contempla la simplificación de

³³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo en Colombia, un sector de oportunidades. [en línea]. <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2003/inversion/opportunidades_2003.pdf>. [Citado en 15 de Marzo de 2010]

trámites y el ofrecimiento de incentivos sectoriales para diferentes puntos de la geografía nacional, permitiendo el despegue de distintos negocios enfocados al turismo y el comercio.

Realidad que se vio reflejada en la inversión que se dio en la hotelería, la cual ha mostrado un crecimiento ascendente en los últimos años, pasando de 24,8 millones de dólares en el 2004 a 1700 millones en el 2010 (Ver gráfico 4)

Gráfico 4. Inversión en hotelería 2004-2010



Fuente: Cotelco. Estimaciones incluyen nuevos hoteles, remodelaciones y ampliaciones.

A su vez, esta situación se proyectó en el desarrollo y puesta en marcha de proyectos hoteleros en la ciudad de Cartagena de Indias (Ver Tabla 11), los cuales según la Cámara de la Construcción en Bolívar, CAMACOL, tendrán un impacto muy positivo, ya que la gran inversión que se está realizando (la cual supera los USD\$400 millones) será de gran aporte a la economía local pues, en la etapa

correspondiente a la construcción y desarrollo se generarían cerca de 20.000 empleos directos y otra cantidad similar en indirectos³⁴.

De igual manera, el presidente de la Corporación de Turismo Cartagena de Indias, Luis Ernesto Araujo afirma que, “por cada nueva habitación que se construya, se origina un empleo formal en el sector, eso sin cuantificar las contrataciones que generan las construcciones hoteleras y los empleos indirectos de toda la cadena productiva”³⁵

Tabla 11. Proyectos hoteleros en Cartagena de Indias a Febrero de 2011

PROYECTOS	LUGAR	HABITACIONES
Torre del Mar (2° etapa del hotel las Américas)	La Boquilla	280
Radisson	Los Morros	233
Hotel Estelar De Manzanillo Del Mar	Manzanillo	180
Holiday Inn	Los Morros	120
Sonesta	La boquilla	120
Intercontinental	Bocagrande	280
Iberostar	Bocagrande	250
Sheraton	Bocagrande	250
Marriott	Bocagrande	260
Meliá	Por Definir	480
Royal	Centro Histórico	40
TOTAL HABITACIONES		2.493

Fuente: Corporación de Turismo Cartagena de Indias, 2011

³⁴ CORPORACIÓN DE TURISMO CARTAGENA DE INDIAS. 2500 nuevas habitaciones hoteleras tendrá la Heroica. [en línea] <http://www.turismocartagenadeindias.com/que_dicen_info.php?la=es&id_noticia=93> [citado en 11 de Marzo de 2011]

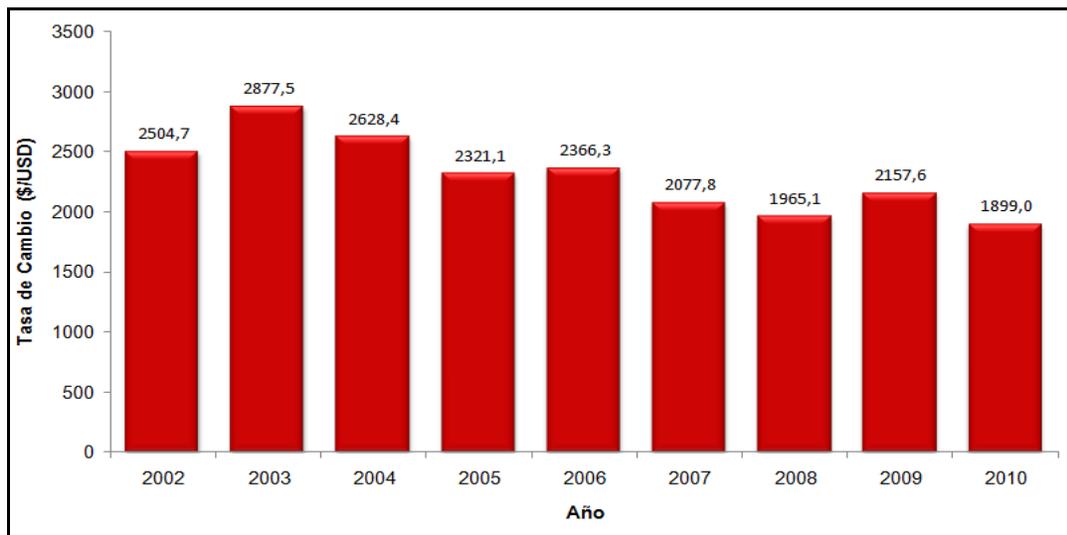
³⁵ Ibíd.

2.2.2.4 Tasa de cambio

Esta variable define el valor de una unidad de peso Colombiano con respecto a una unidad de otra divisiva internacional, lo que le permite a la economía establecer precios de compra y de venta para importaciones y/o exportaciones.

Desde el 2002, el comportamiento de la tasa de cambio ha sido muy volátil (ver Gráfico 5), esto, como consecuencia de las condiciones del entorno político, social y económico tanto de Colombia como del mundo, el cual ocasionó que actualmente el valor de un dólar este por debajo de los \$2,000 pesos Colombianos. Escenario que ha producido dos efectos: Grandes pérdidas en los sectores exportadores y Oportunidades para los importadores del país.

Gráfico 5. Tasa de Cambio 2002-2010



Fuente: Banco de la República

2.2.2.5 La Inflación

En Colombia, la inflación ha tendido a disminuir entre los años 2000 al 2006, pasando de 8,7% a 4,5% respectivamente (Ver gráfico 6).

Para los dos años posteriores se presentó un crecimiento acelerado, pasando del 4,5% en el 2006 a 7,7% en el 2008. De acuerdo al informe de coyuntura económica del 2010³⁶, se obtiene que dicha alza se debió a los precios de los alimentos, los cuales tuvieron un crecimiento en los precios del 13,2% anual.

No obstante, la buena oferta agrícola permitió que sus precios tuviesen una variación negativa del -0.3%³⁷, permitiendo que en el 2009, la inflación fuese del 2%.

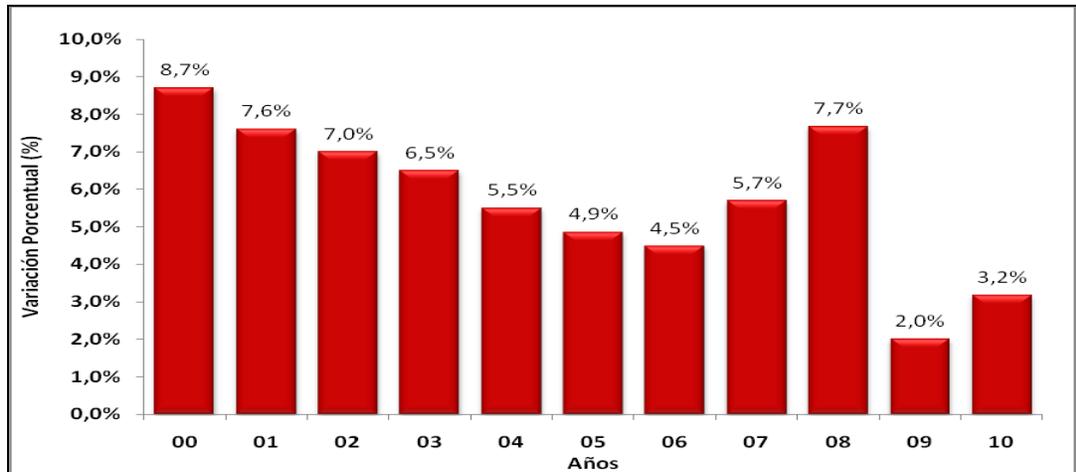
En el 2010, la inflación se situó en 3,2%, aumentando 1,2 puntos porcentuales en comparación al año anterior. Dicho resultado fue causado por el alza en los precios de los alimentos, comportamiento que ha sido asociado a la crisis invernal sumado a los grupos que crecieron por encima del promedio como Educación, salud y vivienda.³⁸

³⁶ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe económico 01 de 2011. Coyuntura económica de Colombia 2010 [en línea] <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2011-InformeEcon-I.pdf>>[citado en 19 de Marzo de 2011]

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ *Ibíd.*

Gráfico 6. Inflación en Colombia 2000-2010



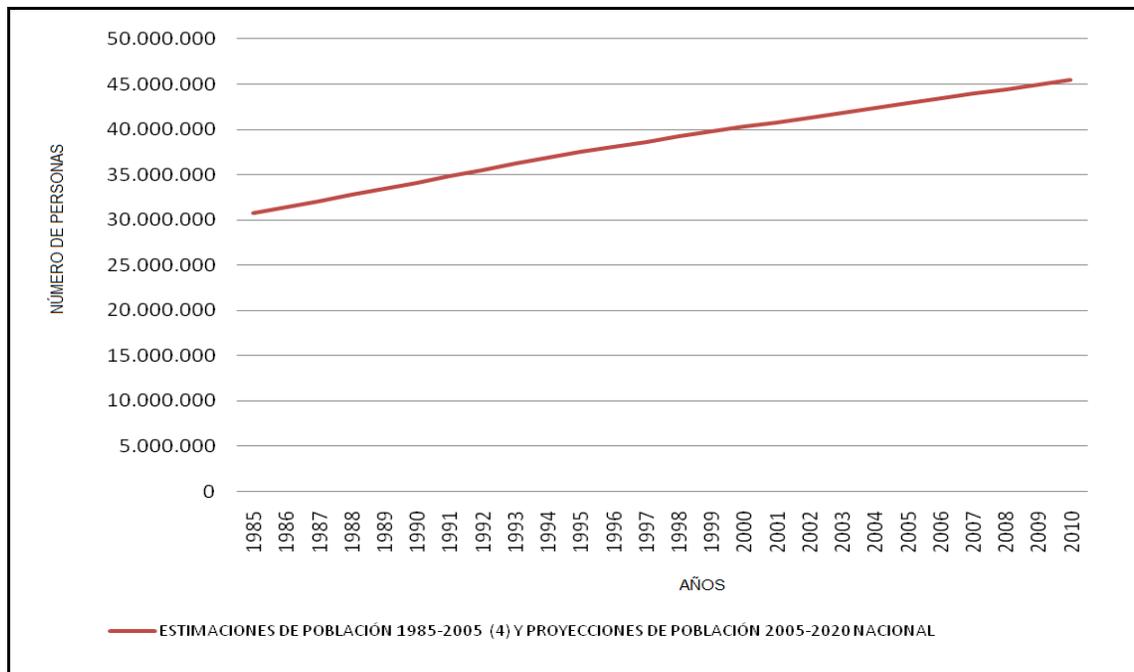
Fuente: DANE

2.2.3 Dimensión social

El primer aspecto a analizar sería la evolución demográfica que ha tenido el país durante los últimos años, esto como consecuencia de que los clientes de los hoteles, son las personas y todas y cada una de ellas son un cliente potencial para las empresas que se desenvuelven en dicha actividad.

En el gráfico 7 se puede establecer que la población colombiana ha venido creciendo constantemente a una tasa lineal, lo que implica que el mercado potencial doméstico de la industria hotelera debería tener un crecimiento similar si la variación anual de la economía del país no ha sufrido grandes tropiezos en la misma línea de tiempo.

Gráfico 7. Evolución demográfica en Colombia



Fuente: DANE

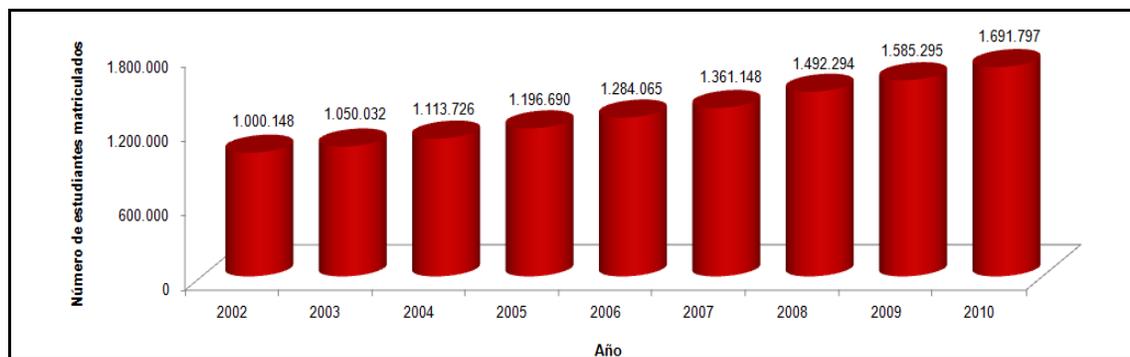
2.2.3.1 Escolaridad

La escolaridad es un factor esencial para el desarrollo socioeconómico y la construcción del futuro, pues contribuye al crecimiento endógeno a través de la formación y capacitación de capital humano en base a nuevas competencias.

En Colombia se hace necesario un nivel de escolaridad superior (ya sea de nivel técnico, tecnológico o profesional) pues con la llegada de nuevas empresas y los constantes cambios del entorno, se aumenta la demanda de personal cualificado, capacitado y con mayor conocimiento.

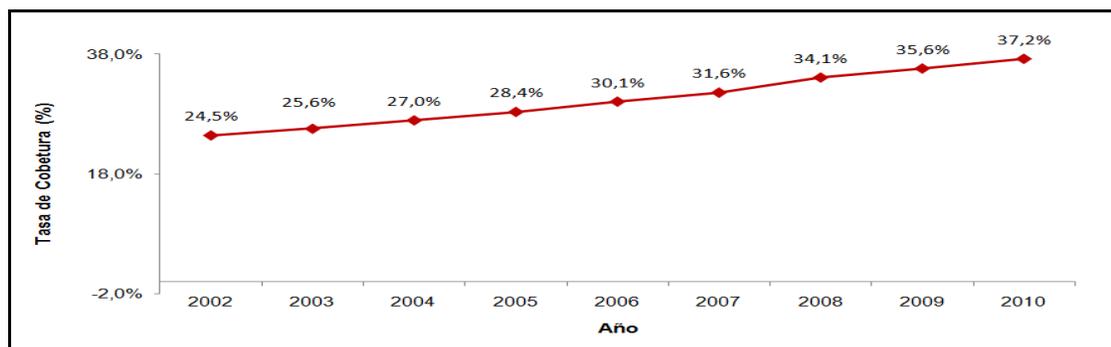
Consientes de la importancia de ello, el gobierno ha realizado múltiples acciones para mejorar el acceso, la calidad y la equidad en la educación, lo que se puede reflejar en el incremento de estudiantes matriculados en educación superior (Ver gráfico 8) y, en la tasa de cobertura bruta, la cual presentó un crecimiento del 13%, pasando de 24,5% en el 2002 a 37,3% en el 2010 (Ver gráfico 9).

Gráfico 8. Estudiantes matriculados en educación superior



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Gráfico 9. Tasa de cobertura de la educación superior en Colombia



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

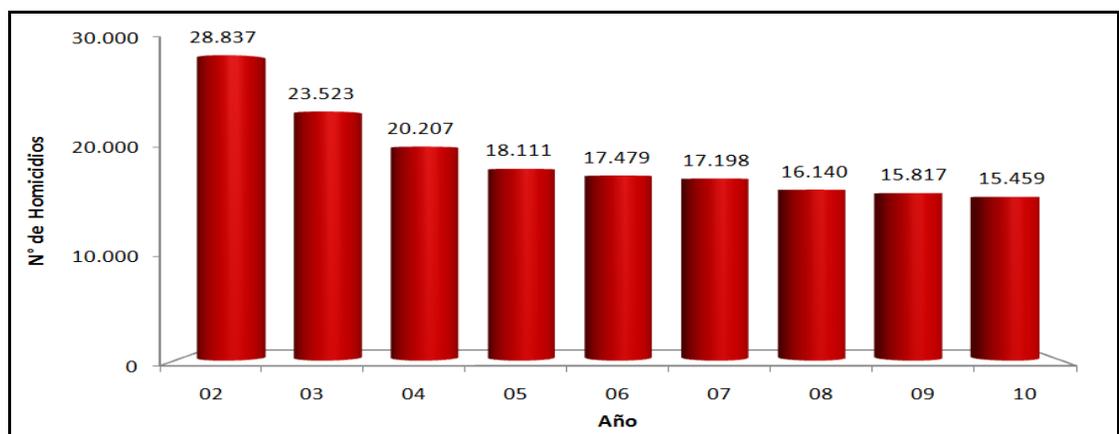
2.2.3.2 Seguridad

Colombia es un país que ha demostrado mejoras en el ámbito de seguridad, lo que se ve reflejado por los indicadores más evidentes: Los números de asesinatos, la tasa de homicidio, los secuestros y las acciones terroristas.

Según fuentes de la policía nacional, en el año 2010 fueron asesinadas 15.459 personas (Ver gráfico 10), lo cual representa el registro más bajo en los últimos 24 años, pero con una población mucho mayor (al menos 15 millones de personas más que en 1986)³⁹.

Así mismo, la tasa de homicidio por 100 mil habitantes se ha reducido de 66 en el 2002 a 34 en el 2010, remarcando la tendencia positiva en reducción de la violencia como consecuencia de la adopción de políticas de seguridad democrática.(Ver gráfico 11)

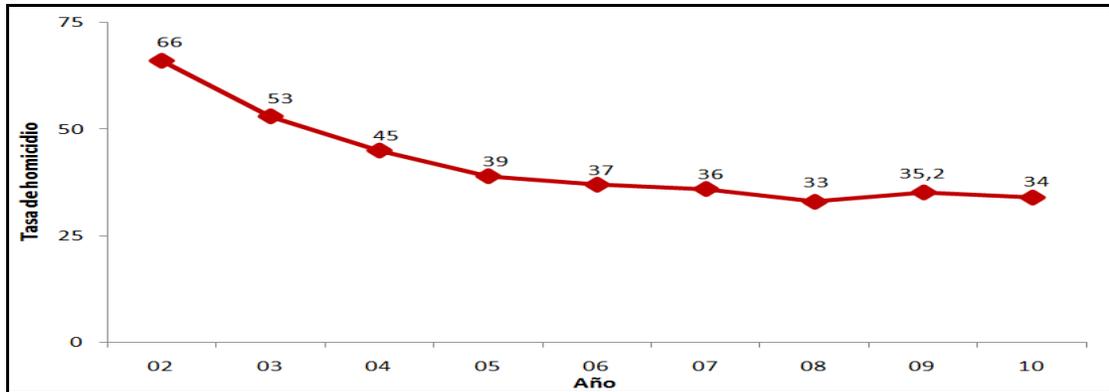
Gráfico 10. Homicidios comunes (Sin accidentes de tránsito)



Fuente: Sistema de programación y gestión de gobierno, SIGOB

³⁹EL TIEMPO. Disminución histórica en número de homicidios en 2010. [en línea] <http://www.eltiempo.com/justicia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8794653.html> [Citado en 28 de Marzo de 2011]

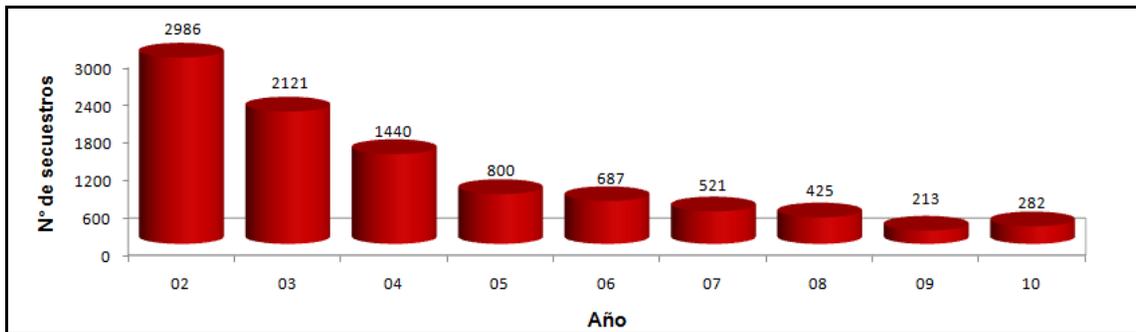
Gráfico 11. Tasa de homicidio por 100 mil habitantes – Colombia



Fuente: Elaborado por el ICP Hernán Echavarría Olózaga con base información de la Policía Nacional.

Por otra parte, el secuestro en Colombia ha mostrado una disminución del 92,9% en el periodo 2002-2009 (Ver gráfico 12). Sin embargo, esta tendencia se rompe en el 2010, cuando se presentó un incremento del 32,4% con 282 secuestros.

Gráfico 12. Número de secuestros

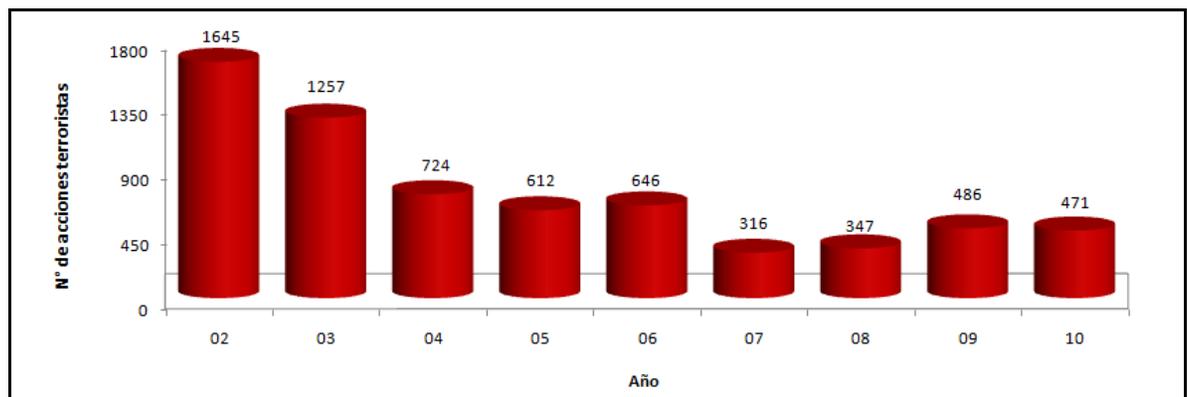


Fuente: Elaborado por el ICP Hernán Echavarría Olózaga con base información de la Policía Nacional.

De acuerdo a la Fundación País Libre, dicho comportamiento se debe al aumento de plagios cometidos por delincuentes comunes, los cuales representan el 57% del total de casos. De los restantes, el 35% se le atribuyen a los grupos terroristas⁴⁰.

A su vez, estos últimos han disminuido sus acciones en comparativa con el 2002 gracias a la seguridad democrática implementada por el gobierno. A pesar de ello, en estos dos últimos años han intensificado sus acciones, pasando de 347 en el 2008 a 471 en el 2010. (Ver gráfico 13)

Gráfico 13. Número de Acciones terroristas



Fuente: Elaborado por el ICP Hernán Echavarría Olózaga con base información de la Policía Nacional.

⁴⁰ PARRA, Carlos. Se incrementa el secuestro en Colombia. La República. En: El tiempo (18, febrero, 2011) [en línea] <http://www.larepublica.com.co/archivos/ASUNTOSLEGALES/2011-02-18/se-incrementa-el-secuestro-en-colombia_122003.php> [citado en 28 de marzo de 2011]

Por último, en materia de seguridad ciudadana, el gobierno ha sancionado el estatuto de seguridad ciudadana, el cual equipará al estado con nuevas herramientas para hacerle frente a la delincuencia e inseguridad de las ciudades⁴¹.

2.2.3.3 Cultura

La cultura colombiana nace como consecuencia de la herencia indígena, española y africana, las cuales han tenido una gran incidencia en la diversidad de tradiciones, creencias y costumbres que hacen parte de los rasgos característicos de las regiones.

De este modo, podemos encontrar que la región andina tiene arraigada con mayor fuerza a la herencia española; la región Caribe ha resultado en la mezcla del legado africano e indígena; el pacífico, de raigambre africana y la región amazónica de cultura esencialmente indígena.⁴²

Es así como el carácter pluricultural de Colombia se refleja en su literatura, gastronomía, arte, música y danzas, festividades y demás. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Principales manifestaciones culturales de Colombia

Cultura Colombiana		
Gastronomía	Artesanía	Festividades
Ajiaco santafereño	La joyería de filigrana en oro y plata de Mompóx	Carnaval de negros y Blancos (Enero)
Bandeja Paísa	Los tejidos de lana y fibras de Nariño y Boyacá	Feria de Manizales
Sancocho costeño	La alfarería de Ráquira (Boyacá)	Carnaval de Barranquilla

⁴¹ EL TIEMPO. El congreso aprobó el estatuto de seguridad ciudadana.[en línea] <http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9495546.html> [citado en Junio 1 de 2011]

⁴² PROEXPORT. Cultura colombiana [en línea] <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>> [citado en 10 de Abril de 2011]

Tabla 12. (Continuación)

Cultura Colombiana		
Gastronomía	Artesanía	Festividades
la Patarasca	Las mochilas y Hamacas Wayú (de la Guajira)	Festival de la leyenda vallenata
Hormiga culona	Los sombreros vueltiao del Caribe	Feria de Cali
Bocadillo veleño	La cestería de la costa pacífica	Reinado Nacional del Bambuco
Génovas	Los bordados a mano en Cartago (Valle)	Feria de las flores de Medellín
Mote de queso	Los objetos de cerámica negra del Tolima.	Independencia de Cartagena y el reinado Nacional de Belleza
Música y Danza	Arte*	Literatura
Bambucos	Fernando Botero (Pintor y escultor.)	Gabriel García Márquez. (Cien años de soledad-novela)
Guabinas	Alejandro Obregón (Pintor)	Tomas Carrasquilla (La marquesa de Yolombó-novela)
La cumbia	Edgar Negret (Escultor)	José Eustacio Rivera (La Vorágine-novela)
El mapalé	Eduardo Ramírez Villamizar (Pintor y escultor)	Porfirio Barba Jacob (La canción de la vida profunda-poesía)
El porro	Ricardo Gómez Campuzano (Pintor)	Rafael Pompo (El renacuajo paseador y otros cuentos infantiles)
El vallenato	Ignacio Gómez Jaramillo (Pintor)	José Asunción Silva (Nocturno-poesía)
El joropo	Ana Mercedes Hoyos (Pintora)	Jorge Isaacs (María-novela)
El currulao	Omar Rayo (Pintor gráfico)	Álvaro Cepeda Samudio (La Casa Grande - Novela).
* Máximos representantes del arte colombiano, especialmente, pintura y escultura		

Fuente: Construcción propia en base a información suministrada por el Foro Económico Mundial -Colombia y Proexport.

2.2.3.4 Corrupción

La corrupción es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el país, pues amenaza la estabilidad y seguridad de la sociedad al socavar las

instituciones y los valores de la democracia, la ética y la justicia y al comprometer el desarrollo sostenible y el imperio de la ley⁴³.

De acuerdo al reporte de competitividad global del Foro Económico Mundial (FEM), se ha establecido a la corrupción como uno de los factores problemáticos para la realización de negocios dentro del país, por lo que se puede afirmar que impide la inversión y el desarrollo socioeconómico de Colombia (Ver tabla 13).

Tabla 13. Principales factores problemáticos para hacer negocios en Colombia

Factores problemáticos para la realización de negocios					
2008-2009	Calificación	2009-2010	Calificación	2010-2011	Calificación
Impuestos	13,2	Corrupción	12,4	Corrupción	16,6
Corrupción	11,8	Acceso a financiamiento	12,3	Impuestos	11,3
Burocracia gubernamental ineficiente	9,0	Impuestos	10,3	Acceso a financiamiento	11,1
Regulaciones de impuestos	8,4	Burocracia gubernamental ineficiente	10,1	Burocracia gubernamental ineficiente	10,7
Regulaciones laborales restrictivas	8,4	Regulaciones de impuestos	9,3	Regulaciones de impuestos	10,1

Nota: De una lista de 15 factores, los encuestados seleccionaron los factores más problemáticos para realizar negocios en Colombia. De 1 a 5 escogieron los más evidentes (Siendo 1 el más problemático). La calificación muestra las respuestas ponderadas de acuerdo a la evaluación

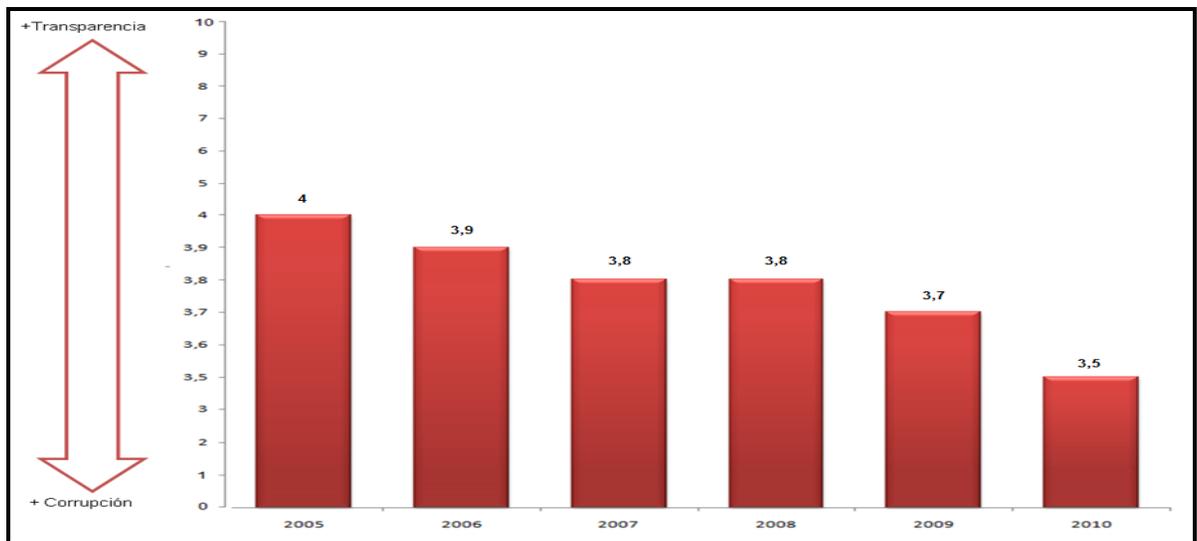
Fuente: Construcción propia en base al Reporte global de Competitividad, FEM

Igualmente, Transparencia Internacional (TI) se ha encargado de medir anualmente esta problemática a través del Indicador de percepción de corrupción

⁴³ CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. ¿Por qué es la lucha contra la corrupción un tema importante? [en línea] <<http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/Porqu%C3%A9%20la%20lucha/tabid/99/language/es-ES/Default.aspx>> [citado en 20 de abril de 2011]

el cual califica a los países de 0 (altamente corrupto) a 10 (Altamente transparente). Para este caso, Colombia ha mostrado un declive en los niveles de corrupción, mostrando que con el pasar de los años, el asunto se ha agravado. (Ver gráfico 14)

Gráfico 14. Índice de percepción de la Corrupción- Colombia 2005-2010



Fuente: Construcción propia con base al Índice de percepción de Corrupción, TI.

2.2.4 Dimensión tecnológica

Desde el siglo pasado, la tecnología se ha convertido en uno de los principales componentes para los planes de desarrollo nacional de cada país, pues el cumplimiento de sus metas puede contribuir significativamente a la competitividad, al desarrollo económico y a la reducción de las brechas sociales.

En Colombia se han hecho importantes esfuerzos para el posicionamiento dentro del ámbito tecnológico lo que se ve reflejado en la tabla 14, la cual evidencia mejoras en cuanto a la disponibilidad de tecnologías emergentes y transferencia tecnológica, caso contrario a la capacidad de innovación, la cual ha empeorado con el transcurso de los años.

Tabla 14. Indicadores tecnológicos del Reporte Global de competitividad

Indicadores tecnológicos	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Disponibilidad de tecnologías emergentes	110	96	87
IED y Transferencia de tecnología	88	75	58
Capacidad de innovación	54	62	70

Fuente: Foro económico Mundial

Por otro lado, la conectividad, ha mostrado resultados alentadores para Colombia, ya que ascendió 6 posiciones durante los últimos tres años. (Ver tabla 15)

Tabla 15. Índice de potencial para la conectividad

Colombia	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Ranking (Posición de Colombia/ Total de países)	64/134	60/133	58/138
Calificación	3,87	3,8	3,89

Fuente: Reporte global de Tecnologías, FEM.

Dichos resultados en conectividad también pueden reflejarse en la masificación del internet, el cual también ha tenido resultados positivos ya que creció un 33,25% en comparación al 2008 (Ver tabla 16).

Tabla 16. Masificación del Internet en Colombia

Masificación del internet	2008	2009	2010
Usuarios de internet por cada 100 habitantes	38,5	49,4	51,3

Fuente: Sistema de gestión y seguimiento a las metas de gobierno (SIGOB)

2.3 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Para la realización del análisis interno de los hoteles que hacen parte de COTELCO-Cartagena de Indias se tomó la muestra representativa del sector estratégico (6 hoteles) y se analizaron todos sus factores a partir de fuentes secundarias. (Ver Anexo D).

Posteriormente, se dio una calificación dependiendo de la fortaleza o debilidad en cada factor para así, poder obtener la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de los hoteles COTELCO en Cartagena de Indias (Ver tabla 17)

Tabla 17. MEFI Hoteles COTELCO

Factores internos		Peso Ponderado (%)	Calificación	Resultado ponderado
Oportunidades				
A	Variedad de Alimentos y Bebidas	9%	3	0,273
B	Portafolio de Servicios	10%	3	0,312
C	Entretenimiento	12%	3	0,351

Tabla 17. (Continuación)

Factores internos		Peso Ponderado (%)	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
D	Diversidad de Habitaciones	10%	4	0,416
E	Limpieza	7%	3	0,195
F	Calidad del servicio	21%	3	0,624
G	Salones de eventos y conferencias	7%	3	0,195
H	Promociones	9%	3	0,273
I	Calidad del Sueño	16%	3	0,468
Total		100%		3.01
Debilidades				
J	Conectividad	17%	2	0,3464
K	Tasa de Ocupación	52%	2	1,0392
L	Infraestructura	30%	2	0,6062
Total		100%		1.99

Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Variedad de Alimentos y Bebidas

Para el análisis de la variedad de alimentos y bebidas se estudió la información recopilada de la oferta hotelera en dicho factor, y se realizó una comparación uno a uno con cada hotel.

En este componente, los hoteles recibieron una calificación de 3, lo que nos dice que aunque los hoteles tienen una buena oferta de alimentos y bebidas en su conjunto, estos no han sabido explotar a fondo el potencial de la fortaleza gastronómica local y convertirlo en una ventaja competitiva que permita posicionar al sector y diferenciarlo del resto de la costa y el Caribe.

2.3.2 Portafolio de Servicios

Para el portafolio de servicios se toma en cuenta el hecho de que al existir distintos tipos de turistas deben existir distintos tipos de hoteles. Situación que ha entendido la industria hotelera de Cartagena de Indias y le ha permitido establecer una oferta hotelera amplia y muy variada, en la cual se satisface a la mayoría del turismo nacional y a una buena parte de los turistas internacionales que desean o necesitan visitar la ciudad.

De este análisis se establece una calificación de tres (3), ya que si bien los servicios ofrecidos en conjunto son una fortaleza, aun no existe una verdadera unión entre el desarrollo cultural, social y económico de la ciudad con el desarrollo de la industria hotelera.

2.3.3 Entretenimiento

Dentro del entretenimiento se incluyen todo tipo de servicios enfocados a ofrecer esparcimiento, diversión y relajación para los clientes.

En la evaluación de este factor, recibió una calificación de tres (3), constituyéndose como una fortaleza dentro de los hoteles COTELCO.

Sin embargo, hay que señalar que si bien hay una buena oferta y calidad en estos servicios, el entretenimiento está circunscrito a actividades conexas al turismo de sol y playa.

2.3.4 Diversidad de Habitaciones

Del análisis de la diversidad de Habitaciones que ofrecen los hoteles afiliados a COTELCO se determinó una calificación de 4, esto, a raíz de que la amplia variedad de Hoteles especializados en distintos tipos de turismos, como: ecológico, negocios, cultural y de lujo ha permitido que los turistas puedan encontrar desde una modesta habitación para dormir hasta una lujosa habitación colonial con piso en mármol, salas y accesorios de la época.

2.3.5 Salones de Eventos y Conferencias

Los salones de eventos y Conferencias son una fortaleza menor muy bien aprovechada por la mayoría de hoteles grandes de la ciudad.

Dichos hoteles han acondicionado sus salones con la infraestructura y servicios suficientes para prestar un servicio de calidad para todo tipo de eventos, desde conferencias hasta bodas y grados.

2.3.6 Promociones

Las promociones, que son los incentivos de mercadeo que tienen muchos hoteles para atraer clientes en la temporada baja, se ha convertido en una fortaleza menor en el conjunto de hoteles COTELCO.

Esto como consecuencia de la amplia variedad y buen enfoque que tienen las promociones de cada hotel para atraer clientes pertenecientes a su grupo de interés. Un muy buen ejemplo de esta fortaleza es lo realizado por el Hotel Capilla del Mar y el Charleston Santa Teresa, los cuales ofrecen planes competitivos para fechas o meses especiales.

2.3.7 Calidad del sueño

La calidad del sueño se ha calificado como una fortaleza menor aprovechada por los hoteles COTELCO, lo que se refleja en que la mayoría de sus habitaciones y suites están enfocados a ofrecer una buena noche de descanso y confort, basándose en buenas camas, iluminación, condiciones climáticas, entre otras.

Sin embargo, hay que señalar que algunos hoteles dado sus compromisos con eventos, fiestas y establecimientos de esparcimiento tienden a generar contaminación auditiva que disminuye notablemente el descanso de los huéspedes ubicados en habitaciones aledañas a dichos lugares.

2.3.8 Calidad del Servicio

Este componente se califica en base a la calidez del servicio al cliente y en la buena atención de la organización en los procesos check-in, check-out y restaurante.

De acuerdo a la percepción de clientes, que se encuentran plasmados en los portales web de empresas como Trip advisor, viajeros.com y hoteles.com, su calificación la hace una fortaleza explotada en la mayoría de los hoteles.

Sin embargo la calificación fue de 3 y no de 4 como consecuencia de que es un comportamiento que aun no se ha logrado implementar íntegramente en toda la industria hotelera.

2.3.9 Limpieza

La limpieza se evalúa a partir de la percepción que han tenido los huéspedes de los hoteles estudiados frente a dicho componente.

En conformidad a Portales web como tripadvisor, se ha determinado a este factor como una fortaleza menor gracias a la higiene, buenos olores y orden en todos los espacios de los hoteles de estudio

2.3.10 Conectividad

La conectividad, factor determinante en cuanto al aspecto tecnológico del hotel, se considera como una debilidad a raíz de los altos precios, poco alcance de señal de red y la pobre innovación e inversión en el mejoramiento de los servicios de internet y teleconferencias

Esta situación va en contravía de la tendencia global de mejorar la calidad de comunicación e interacción entre personas.

2.3.11 Tasa de ocupación

La tasa de ocupación es uno de los factores de éxito más importantes dentro de las organizaciones hoteleras, esto como consecuencia de que la tasa de ocupación es un índice de los ingresos de cada hotel.

En los hoteles asociados a COTELCO este factor se definió como una debilidad menor, a raíz de que la tasa de ocupación fue de 55,93%⁴⁴ en el 2010, cifra que se

⁴⁴ COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010. COTELCO Cartagena de Indias. 7 p.

encuentra por debajo de la tasa de ocupación de otros destinos del Caribe y que plantea la necesidad de que los Hoteles realicen mayores esfuerzos en pro de atraer más turistas (Ver tabla 18).

Tabla 18. Tasas de ocupación ciudades del Caribe año 2010

OCUPACIÓN HOTELERA EN CIUDADES DEL CARIBE				
Ciudad	Cancún - México	Puerto Morelos- México	Riviera Maya - México	Cartagena-Colombia
Tasa de Ocupación.	65,60%	73,20%	73%	55,93%

Fuente: COTELCO y Secretaría de Turismo de Quintana Roo.

2.3.12 Infraestructura

La infraestructura representa una debilidad menor (calificación de 2) para los Hoteles COTELCO, a razón de que en el análisis del estado, apariencia y mantenimiento de toda la infraestructura se encontró que la fachadas e interiores de muchos de los hoteles se encuentran envejecidos, sucios y anticuados. Lo que produce una mala impresión y desilusión en muchos turistas. Sin embargo, hay que señalar que hoteles como: Hilton y Capilla del mar están realizando grandes inversiones para recuperar y renovar su infraestructura.

3 ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA HOTELERÍA ASOCIADA A COTELCO CARTAGENA

3.1 TALLERES DE EXPERTOS

Para la realización del análisis prospectivo, se realizaron “Talleres de expertos” (Ver Anexo E), quienes generaron los datos de entrada para la obtención de variables, actores y escenarios que dinamizarán el sistema a un término futuro.

Dichos expertos se caracterizan por estar involucrados con el sector o por intervención como consejeros externos; Sus apreciaciones corresponden a su experiencia y no comprometen de ninguna forma a sus organizaciones. (Ver tabla 19)

Tabla 19. Actores y expertos

Nombre	Cargo	Organización
Mónica Mass Tinoco	Directora Ejecutiva	Cotelco Cartagena
María Cristina Pimiento	Directora Oficina regional Cartagena	Proexport Cartagena
Mª del Carmen Romero	Jefe de mantenimiento	Hotel Capilla del Mar
William Arellano	Docente de la Maestría “Dirección de empresas y organizaciones turísticas”	Universidad Tecnológica de Bolívar
Yuri Reina Aranza	Profesional de estudios económicos	Banco de la República

Fuente: Construcción Propia.

3.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

3.2.1 Identificación de variables.

La primera etapa de desarrollo del análisis estructural consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan a la actividad hotelera y su entorno.

Dicha identificación se fundamentó en los aspectos mencionados en la situación actual del sector y, en la evaluación de factores externos e internos que se encuentran en el capítulo 2. (Ver tabla 20)

Tabla 20. Variables claves de la Hotelería.

Variable	Abrev.	Descripción
Inversión en Turismo	Inv. Tur	Destinación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora del sector turístico
Políticas de impuesto	Impuesto	Marco regulatorio que establece los tributos que debe de pagar una empresa, persona jurídica o natural sobre sus ingresos. Ej: Impuesto de renta y de ganancias ocasionales.
TLC	TLC	Acuerdo bilateral que permite un mayor flujo comercial entre los países a través de reglamentaciones comunes sobre los aranceles de los distintos productos y servicios.
Políticas ambientales	Pol. Amb	Marco regulatorio dirigido a la conservación, protección y el desarrollo sostenible del medio ambiente.
Legislación	Legis	Conjunto de leyes y normas que funcionan como marco regulatorio para la nación.
Empleo	Emp.	Prestación de una actividad laboral en condiciones de subordinación y retribuidas con remuneraciones o salarios.
Inflación	Infl.	Aumento general del nivel general de precios de la economía ⁴⁵
TRM	TRM	Indicador económico que revela el nivel diario de la tasa de cambio oficial en el mercado spot de divisas colombiano ⁴⁶ .(USD/\$)
Sensibilización del pueblo hacia el Turismo	Sensib.	Creación de conciencia ciudadana sobre la importancia del turismo y sus elementos
Evol. Demográfica	E. demo	Aumento de la población en un determinado lugar y tiempo
Infraestructura hotelera	Infr. Hotel	Toda construcción, instalación o servicio destinado a la actividad hotelera
Fidelización del Cliente	Fidelizac.	Fenómeno por el cual, mediante distintas estrategias, se procura mantener a los clientes actuales y atraer potenciales.

⁴⁵ MANKIW, Gregory. Principios de economía. Traducido por Esther Rabasco Espártiz y Luis Toharía Cortés. 2°ed. Madrid: Mc Graw- Hill, 2002. 523 p. ISBN 0-03-098238-3

⁴⁶SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. [en línea] <www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/diarios/tcrm/tcrm.htm> [Citado en 21 Septiembre de 2011]

Tabla 20. (Continuación).

Variable	Abrev	Descripción
Producto Interno Bruto	PIB	Indicador que representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilidades finales de los bienes y servicios de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes. ⁴⁷
Seguridad	Seg.	Bien público encaminado a la protección de la integridad física y moral de las personas y la convivencia en democracia. Es el desarrollo de habilidades y destrezas sociales necesarias para el beneficio de la comunidad en su conjunto. ⁴⁸
Cultura	Cult.	La cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico. ⁴⁹
Conectividad	Conect.	Acceso de la población a las TIC's
Innovación	Innov.	Estrategia de desarrollo empresarial orientada a la generación de nuevos productos y procesos, a la adaptación de tecnología, a la capacitación avanzada de trabajadores y a la adopción de cambios en la cultura organizacional, todo en pos de la competitividad de las empresas y del bienestar de la comunidad. ⁵⁰
Competencia Potencial	C. poten.	Organizaciones que podrían ingresar al mercado al estar interesadas en el cliente objetivo del sector actual
Portafolio de servicios	Portaf.	Oferta de productos y servicios de los Hoteles
Tarifas	Tar	Valor que cancela un huésped por noche
Formación y capacitación de personal en s. turísticos	Cal. RH	Factor que involucra a un personal del sector hotelero con estudios dirigidos a la actividad turística y la educación continua de los mismos para el desarrollo de competencias.
Salarios y remuneraciones	Sal	Todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio
Mercadeo y promoción	M & Prom	Acciones encaminadas al impulso de los atractivos y ventajas de la ciudad y sus organizaciones turísticas como desarrollo de destino
Calidad del servicio	Calidad	Nivel de excelencia que el hotel ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes. ⁵¹
Parahotelaría	Parahotel	Actividad ilegal del Servicio de Hospedaje
Alianzas estratégicas	A. estrat.	Uniones formales entre dos o más organizaciones que tienen como propósito, realizar esfuerzos conjuntos que ayuden a la competitividad, posicionamiento, crecimiento y fortalecimiento de los aliados.

Fuente: Elaboración propia.

⁴⁷ DANE. Producto Interno Bruto. Preguntas Frecuentes. [en Línea] < http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf > [citado en 24 de Septiembre de 2011]

⁴⁸ POLICIA NACIONAL. Estrategia de la Policía Nacional para la consolidación de la seguridad ciudadana. [en línea] <<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/Tomo%202.3%20Estrategia%20de%20la%20Polic%EDa%20para%20la%20Seguridad.pdf>> [Citado en 21 de Septiembre de 2011.]

⁴⁹ EAGLETON, Terry. La idea de cultura. Paidós, Barcelona, 2001, p.58.

⁵⁰ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001. 400p. ISBN: 958-699-023-0.

⁵¹ VÉRTICE. Aspectos prácticos de la calidad en el servicio. Málaga, editorial Vértice, 2008. 104 p. ISBN: 9788492533725

3.2.2 Relaciones de influencia y dependencia directa

A través de los “Talleres de expertos”, se califica la motricidad de cada variable y el grado de influencia/dependencia que cada una de estas ejerce sobre las demás. A su vez, esto genera lo que se conoce como la “Matriz de Influencias Directas” (Ver tabla 21)

A su vez, estas influencias se encuentran plasmadas dentro del plano de influencias/ dependencias directas, el cual permite describir la posición de la variables de acuerdo a su poder de incidir en el sistema. (Ver gráfico 15)

Tabla 21. Matriz de influencia directa*

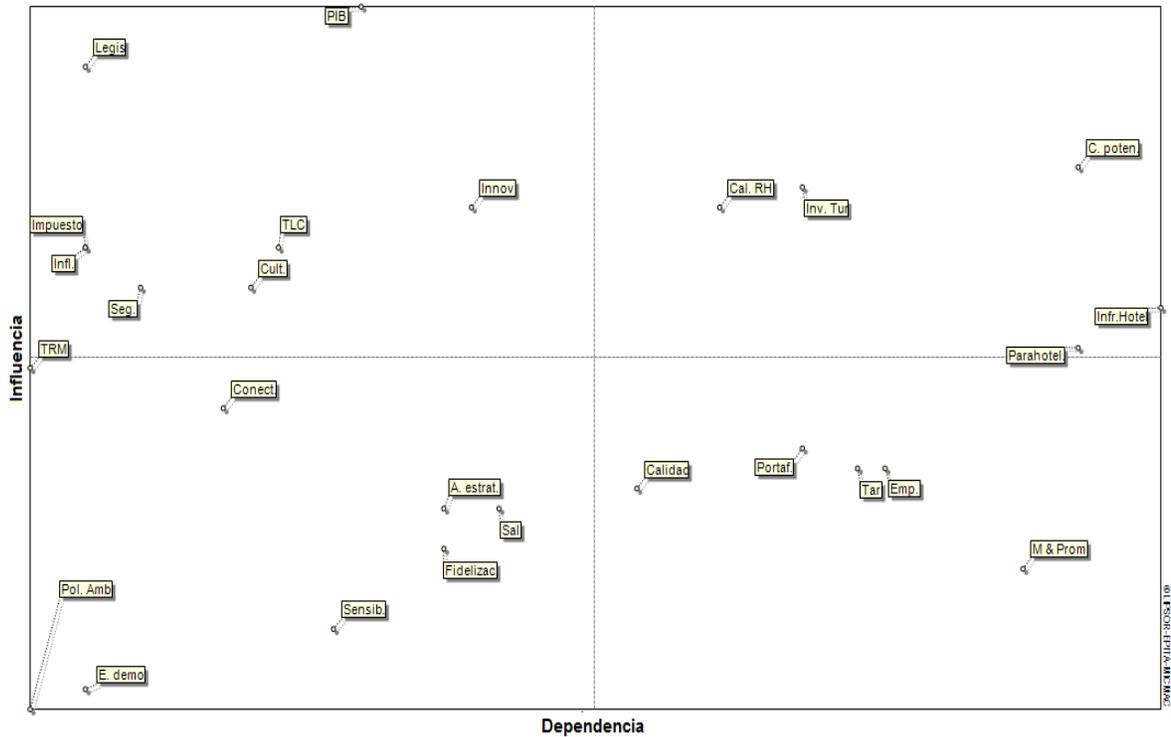
	1 : Inv. Tur	2 : Impuesto	3 : TLC	4 : Pol. Amb	5 : Legis	6 : Emp.	7 : Infl.	8 : TRM	9 : PIB	10 : E. demo	11 : Seg.	12 : Cult.	13 : Sensib.	14 : Conect.	15 : Innov.	16 : Infr. Hotel	17 : C. poten.	18 : Portaf.	19 : Tar	20 : Cal. RH	21 : Sal	22 : M & Prom	23 : Calidad	24 : A. estrat.	25 : Fidelizac.	26 : Parahotel.
1 : Inv. Tur	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	1	0	2	1	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	0	3
2 : Impuesto	3	0	2	0	0	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	3	3	3	0	1	0	3
3 : TLC	1	3	0	0	2	3	1	0	3	0	1	2	2	2	1	1	3	0	1	1	0	2	1	2	0	0
4 : Pol. Amb	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : Legis	3	3	3	3	0	3	1	1	2	0	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1	0	3	1	1	0	0
6 : Emp.	0	2	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	3	2	1	0	0	0
7 : Infl.	2	0	2	0	1	2	0	2	0	1	1	0	0	1	1	3	3	0	3	1	3	2	0	0	0	3
8 : TRM	3	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3	3	1	3	0	2	2	0	0	0	3
9 : PIB	3	2	3	0	1	3	2	2	0	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	3	3	2	2	0	0
10 : E. demo	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
11 : Seg.	3	0	3	0	1	1	0	1	1	3	0	1	0	0	0	2	3	1	1	1	1	0	3	0	2	2
12 : Cult.	2	0	0	1	0	1	0	0	1	2	1	0	2	0	1	3	2	3	0	2	0	3	1	1	0	3
13 : Sensib.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	0	1	0	1	1	0	0	2
14 : Conect.	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	3	2	0	2	1	3	0	2	2	1	1	0
15 : Innov.	1	0	0	1	1	1	1	0	3	0	1	0	1	3	0	3	1	3	2	2	1	2	3	1	1	1
16 : Infr. Hotel	1	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	3	3	1	0	3	1	0	2	2	3
17 : C. poten.	1	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3	0	3	3	2	1	2	2	3	3	2
18 : Portaf.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	2	0	2	1	0	3	1	2	3	3
19 : Tar	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	2	1	1	2	0	3	3
20 : Cal. RH	1	0	1	0	0	3	0	0	0	1	1	3	2	1	3	2	1	1	0	0	3	3	3	1	2	1
21 : Sal	1	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3	3	0	0	2	0	0	2
22 : M & Prom	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	3	1	0	1	0	0	0	1	2	1
23 : Calidad	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	1	1	2	0	1	3	3
24 : A. estrat.	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	1	2	1	0	0	1	1	0	1	2
25 : Fidelizac.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1	2	1	0	0	3	1	0	3
26 : Parahotel.	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3	2	3	1	1	2	2	1	1	0

© LP3OR-EPITA-MICMAC

*Las influencias se puntúan de 0 a 3. Siendo 0 (Sin influencia) y 3, una fuerte influencia.

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados del MICMAC.

Gráfico 15. Plano de Influencias/ dependencias directas



Fuente: Elaboración Propia en base a resultados del MICMAC

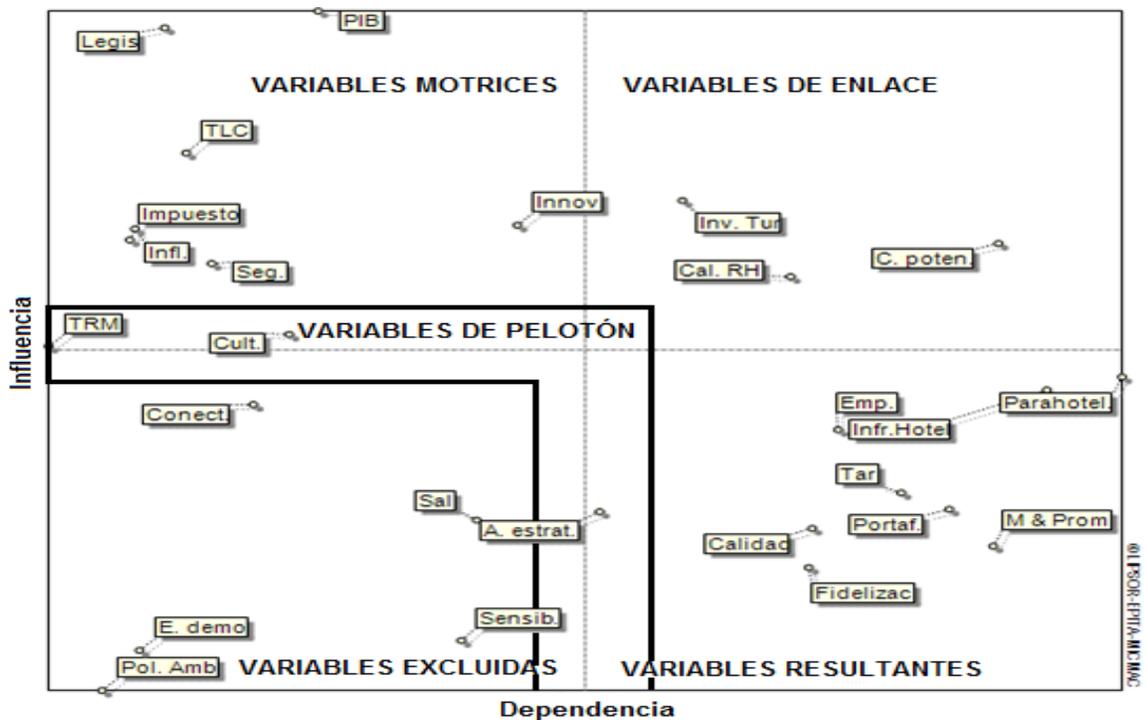
De acuerdo a lo anterior, las variables más influyentes dentro del sistema son aquellas que se encuentran en los cuadrantes superiores: La legislación, el PIB, la innovación, los impuestos, la inversión en turismo, la infraestructura hotelera, la parahotelería, entre otros.

Dentro de las de menor influencia se encuentran la evolución demográfica y las políticas ambientales.

3.2.3 Relaciones de influencia y dependencia indirectas.

A partir de la Matriz de Influencia Directa (MID) se construye el denominado “Plano de influencias/dependencias indirectas”, el cual muestra el posicionamiento de las variables en el periodo n-esimo, dando a conocer las “variables estratégicas” y otros tipos de variables igualmente importantes para el estudio (Ver gráfico 16).

Gráfico 16. Plano de influencias/dependencia indirecta.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del MICMAC.

El plano anterior se ha dividido en cuatro zonas. La superior izquierda corresponde a aquellas variables que son de gran influencia y poca dependencia, conocidas

también como variables de entrada. En esta se encuentran: La legislación, los tratados de libre comercio, los impuestos, la inflación y la seguridad.

En el cuadrante superior derecho se encuentran las variables de enlace, caracterizadas por ser muy motrices y dependientes. Cualquier acción sobre estas impulsará el desarrollo del sistema por el impacto que provocan en el mismo. En esta zona se encuentran: la formación y capacitación del personal de servicios turísticos, la inversión en turismo y la competencia potencial.

Las variables resultado se encuentran ubicadas en la zona inferior derecha, caracterizándose por su baja motricidad y alta dependencia y, por no poderse abordar de frente sino, a través de las que depende en el sistema.

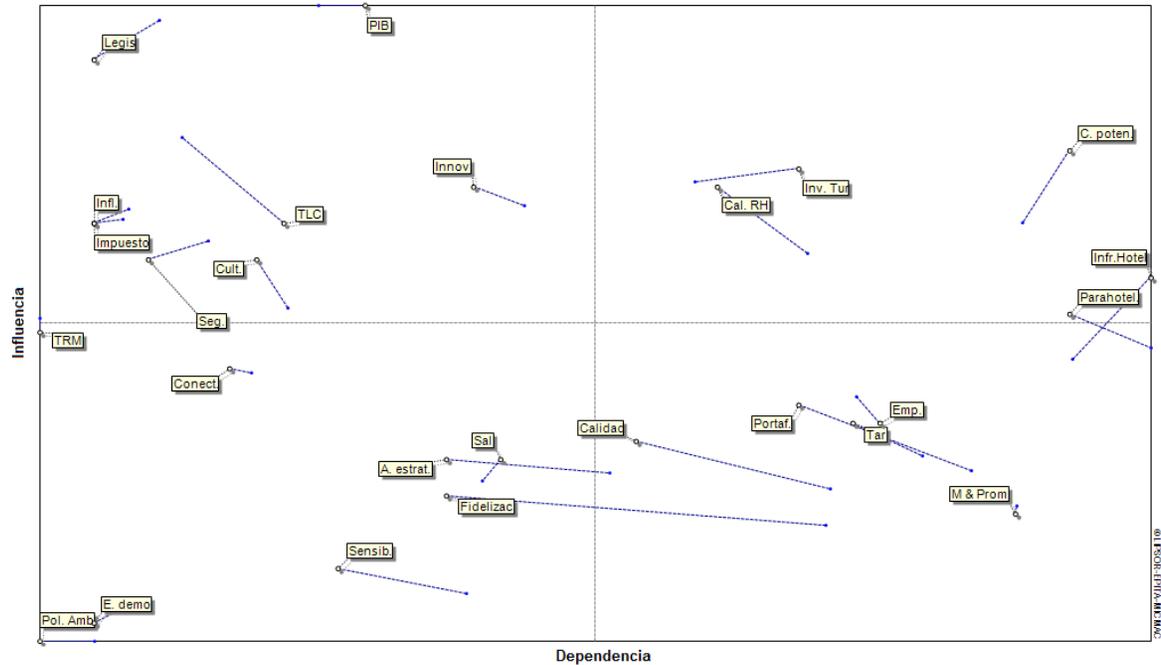
La zona inferior izquierda corresponde a las variables excluidas, las cuales no son determinantes para el futuro del sistema. Por ende, se pueden excluir del análisis.

Por último, se encuentran las “variables de pelotón”, quienes se encuentran localizadas en los límites medios del gráfico, caracterizadas por ser medianamente influyentes y dependientes.

3.2.4 Identificación de variables claves o de Enlace.

Dadas las matrices de influencia/dependencia directa e indirecta, se debe analizar “el plano de desplazamiento: directo/indirecto” el cual compara los resultados estáticos de ambas matrices (directa e indirecta) y enseña cómo sería el movimiento de las variables a lo largo de periodos n-esimos (Ver gráfico 17)

Gráfico 17. Plano de desplazamiento: Directo/indirecto.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados MICMAC.

Los movimientos importantes para la construcción de las estrategias son los que se gestan en el cuadrante superior derecho del plano, es decir: Competencia potencial, inversión en turismo, calidad del Recurso Humano e infraestructura hotelera. Así mismo, los que se dan en los cuadrantes de entrada y de salida son importantes porque pueden generar cambios significativos en las respuestas de oferta y demanda en el futuro.

Por ende, las variables estratégicas se concentran dentro de las variables de enlace, pues los cuadrantes del área inferior izquierda no ejercen ninguna influencia en el futuro del sector y, las variables de la zona superior izquierda son controladas por el entorno y se encuentran fuera del control de las empresas del sector.

3.3 JUEGO DE ACTORES CRUZADOS

El juego de actores cruzados se realiza a través del MACTOR, el cual es una herramienta de prospectiva que complementa al trabajo ya realizado en el MICMAC. Su propósito es definir los actores que tendrán un rol principal en la construcción del futuro del sector.

3.3.1 Identificación de actores y sus objetivos en el sector

Para el presente estudio, se identificaron 10 actores (Ver tabla 22), los cuales se encuentran estrechamente relacionados con el desarrollo del sector y, que contribuyen en cierto grado a los objetivos propuestos.

Tabla 22. Descripción de actores

ACTOR	DESCRIPCIÓN
COTELCO	Asociación Hotelera de Colombia, entidad sin ánimo de lucro, creada en 1954, para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera ⁵²
Proexport	Entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia. ⁵³
Universidad & SENA	Entidades encaminadas a la formación y capacitación de profesionales, técnicos y tecnólogos.
Corporación De Turismo	Entidad mixta, sin ánimo de lucro, dedicada a coordinar y ejecutar acciones articuladas con los sectores públicos y privadas que conlleve al fortalecimiento de la competitividad, calidad y promoción nacional e internacional de la oferta turística del distrito de Cartagena ⁵⁴
Empleados	Personal que presta sus servicios a otra persona (natural o jurídica) bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda a cambio de una remuneración
Diversidad hotelera	Conjunto de empresas que conforman la actividad hotelera, prestando los servicios de hospedaje.

⁵² COTELCO. Quiénes somos. [en línea] <<http://cotelco.org/cotelco/quienes-somos>> [Citado en 20 de Septiembre de 2011]

⁵³ PROEXPORT. Qué es Proexport. [en línea] <<http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>> [Citado en 20 de Septiembre de 2011]

⁵⁴ CORPORACIÓN DE TURISMO CARTAGENA DE INDIAS. [En línea] <<http://www.turismocartagenadeindias.com/institucional.php?la=es>> [citado en 20 de Septiembre de 2011]

Tabla 22. (Continuación)

ACTOR	DESCRIPCIÓN
Parahotelería	Prestación de servicios hoteleros de manera ilegal
Gobierno	Ente encargado de regular, dirigir y administrar a todas las instituciones del estado, lo cual incluye la conducción política general del estado.
Agencias de viaje	Conjunto de empresas dedicadas a la promoción, venta y organización de planes e itinerarios y paquetes turísticos. Para ello, actúan como intermediadores entre la demanda de clientes y la oferta de proveedores turísticos.
Ministerio de Turismo	Entidad del Estado que apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales. ⁵⁵

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, basados en las metas fijadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el Plan Sectorial 2011-2014 y, en su visión 2020, se han establecido los objetivos del sector (Ver tabla 23).

Tabla 23. Objetivos del sector

Objetivo	Abrev.
Fomentar la sensibilización frente a la actividad turística	Sensibil.
Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano del sector	Cal. RH
Garantizar incentivos para la construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera.	Incentivos
Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado.	Inversión
Fomentar la certificación de calidad en los hoteles	Certif. cal.

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Sectorial 2011-2014, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

⁵⁵ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Misión, visión, objetivos, normas y principios éticos. [en línea] <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=13>> [citado en 20 de Septiembre de 2011]

3.3.2 Relaciones de influencia y dependencia entre actores.

La participación de los expertos permitió establecer el grado de influencia/dependencia entre actores, lo que se refleja en la “Matriz de influencia directa” (Ver tabla 24)

Tabla 24. Matriz de influencia directa entre actores*

MID	Cotelco	Proexp	U & SENA	Corp. Tur	Empl.	Hoteles	Parahotel.	Gob	A. viaje	Min Tur.
Cotelco	0	1	2	3	2	3	0	0	2	2
Proexp	1	0	2	2	2	2	0	2	1	2
U & SENA	2	2	0	2	4	3	1	3	1	3
Corp. Tur	1	2	2	0	2	2	0	2	1	1
Empl.	1	1	3	1	0	4	1	2	1	2
Hoteles	4	3	2	3	2	0	4	2	4	2
Parahotel.	3	2	0	3	2	4	0	2	4	2
Gob	2	4	3	3	3	3	1	0	2	4
A. viaje	2	1	2	3	3	4	0	2	0	2
Min Tur.	2	4	3	2	3	4	1	3	2	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

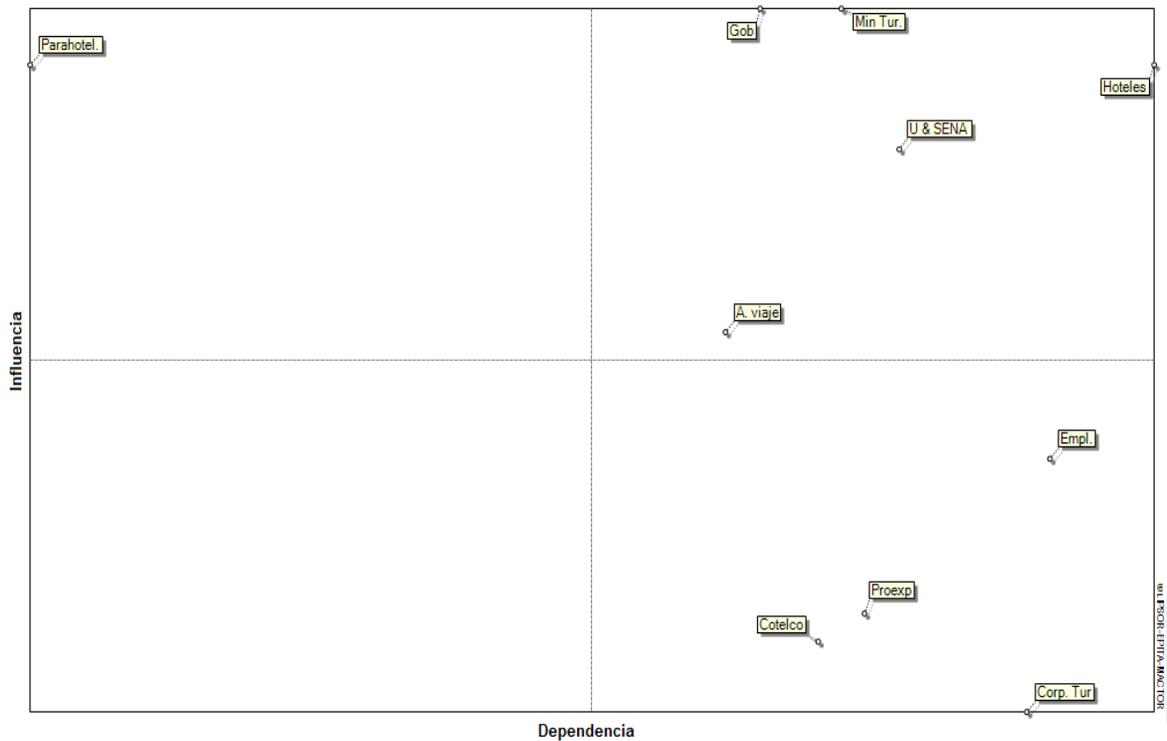
*Las influencias se puntúan de 0 a 4. Siendo 0 (Sin influencia) y 4, una fuerte influencia.

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados del MACTOR.

A su vez, estas influencias se encuentran plasmadas dentro del plano de influencias/ dependencias entre actores (Ver gráfico 18), los cuales revelan, a primera vista, los actores que pueden llegar a dinamizar el sistema: Universidad & SENA, Ministerio de Turismo, Hoteles, Gobierno y agencias de viaje, por ser de gran dependencia e influencia, lo que significa que un cambio en estas, puede generar impacto en las demás variables.

Por otro lado se encuentra ubicada la parahotelería, como un actor que es altamente influyente en el sistema, pero no muy dependiente de los demás actores. COTELCO, Proexport y la Corporación de turismo actúan como actores resultado, caracterizados por la alta dependencia y baja influencia en el sistema.

Gráfico 18. Plano de Influencias/ dependencias directas



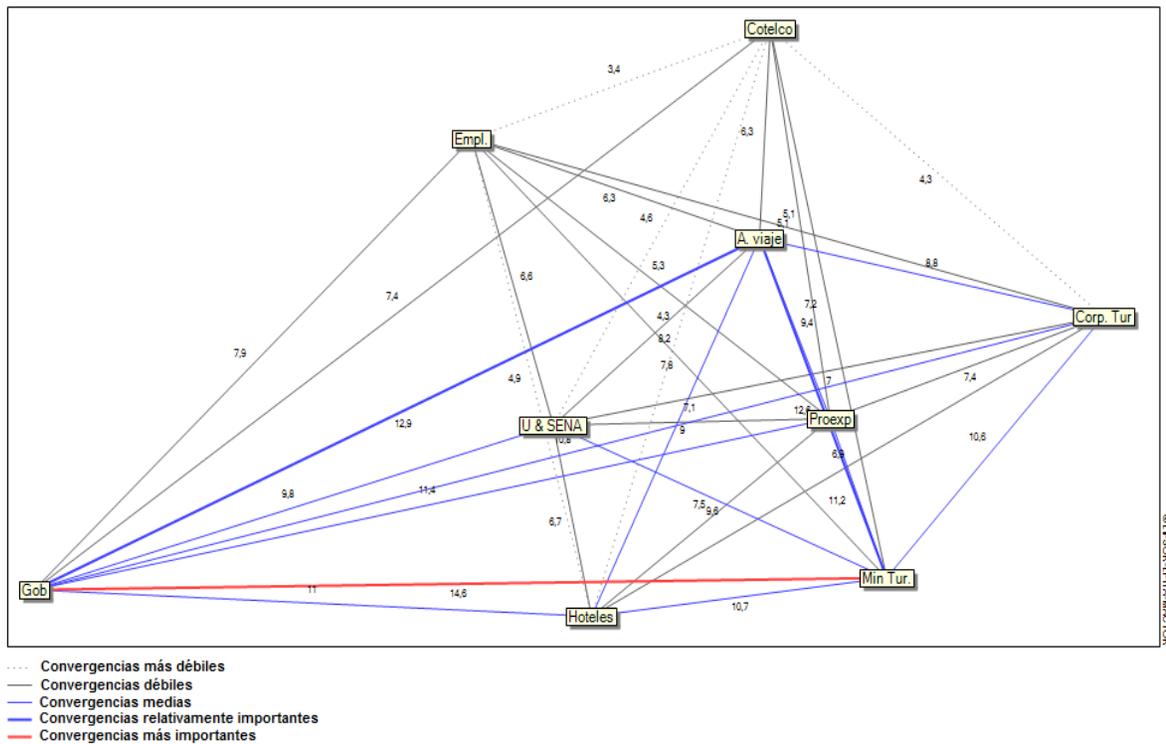
Fuente: Elaboración Propia en base a resultados del MACTOR

3.3.3 Identificación de los actores claves

La identificación de los actores claves se puede establecer a partir de la importancia que estos tienen frente a la consecución de objetivos en un futuro, lo

que se puede visualizar en los gráficos de convergencias entre actores de orden 3 (Ver gráfico 19)

Gráfico 19. Convergencia entre actores de orden 3.

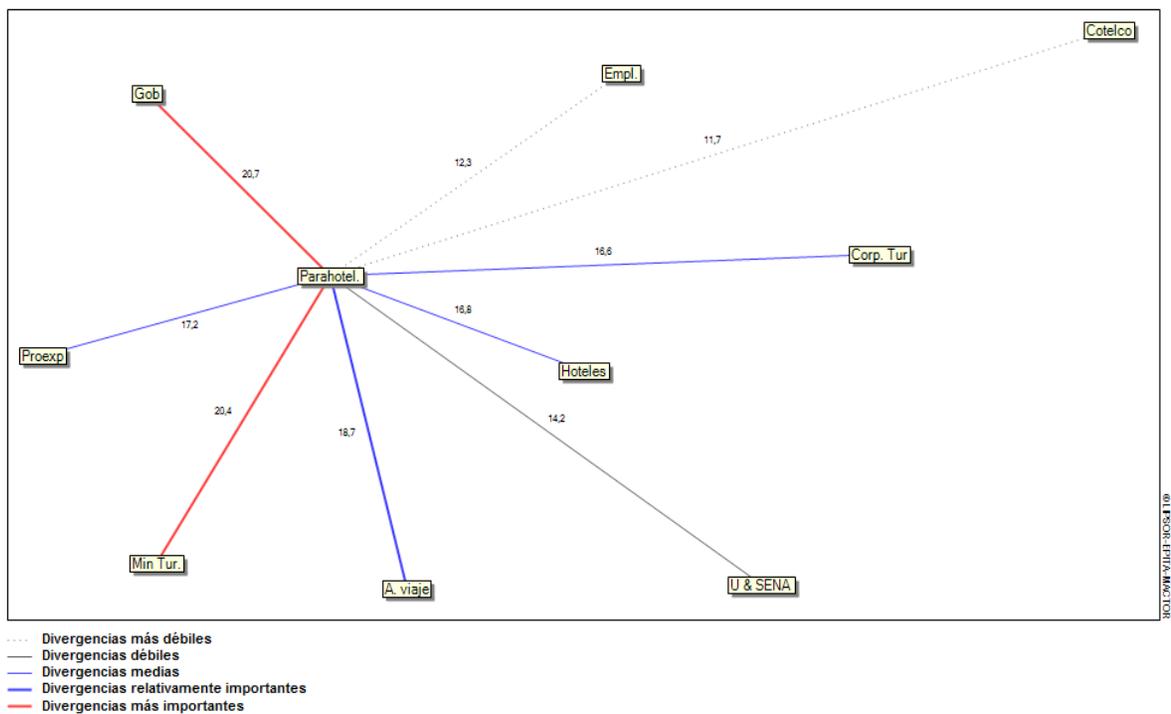


Fuente: Resultados generados por MACTOR

De acuerdo al gráfico anterior, la convergencia más importante se encuentra entre los actores de gobierno, ministerio de Turismo y las agencias de viaje. La alianza o aplicación de estrategias que incluyan a estos actores es de vital importancia no solo para la obtención del objetivo en conjunto sino para el crecimiento del sector.

Por otra parte, mactor genera un gráfico de divergencia, el cual muestra los actores que presentan conflictos con los objetivos de los demás (Ver gráfico 20). Para la actividad hotelera, la divergencia más importante se encuentra en la Parahotelería, la cual difiere de los objetivos enmarcados principalmente por los actores “gobierno”, “Proexport”, “Ministerio de Turismo”, “Hoteles” y “Agencias de viaje”.

Gráfico 20. Divergencia entre actores de orden 3.



Fuente: Resultados generados por MACTOR.

3.4 SISTEMA DE MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

3.4.1 Identificación de Hipótesis

Acorde a las metas fijadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo en el Plan sectorial 2011-2014 y, en su visión 2020, se han seleccionado seis (6) hipótesis (Ver tabla 25) que crearán los escenarios futuros del sector.

Tabla 25. Descripción de hipótesis

Hipótesis	Descripción
Hipótesis 1	En el 2020, el 30% de la sociedad cartagenera estará consiente de la importancia que tiene la actividad turística en la economía de la ciudad, lo que influirá en el respeto a los atractivos naturales, arquitectónicos, culturales y, a la infraestructura que desarrolle Cartagena.
Hipótesis 2	En el 2020, el 80% del equipo humano del sector hotelero contará con conocimiento de al menos una lengua extranjera, en un nivel avanzado enfocado al lenguaje técnico del turismo.
Hipótesis 3	En el 2020, el 90% del equipo humano del sector hotelero será altamente competitivo y capacitado en el ámbito profesional, técnico o tecnológico.
Hipótesis 4	Para el 2020, los incentivos tributarios por concepto de generación de empleo, montos de inversión, construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera seguirán garantizándose, de manera que se pueda incentivar el desarrollo y la inversión en el sector a pesar de los cambios que se presenten en el entorno político.
Hipótesis 5	Para el 2020, se fortalecerán la promoción y mercadeo de destinos con el propósito de seguir incentivando la inversión extranjera en el sector turístico.
Hipótesis 6	Para el 2020, más del 65% de los hoteles se encontraran certificados bajo las normas de calidad exigidas por el ministerio de Comercio Industria y turismo (NTSH006), lo que garantizará al cliente de que el hotel esté cumpliendo verdaderamente con los estándares básicos de calidad en su servicio e infraestructura

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Probabilidades de ocurrencia de escenarios

Basados en los “Talleres con expertos”, se establecieron las probabilidades de ocurrencia simple (Probabilidad de que suceda cada una de las hipótesis); Probabilidad de ocurrencia condicional (La realización de la hipótesis influye en la realización de las demás) y, la probabilidad de ocurrencia no condicional (La realización de una hipótesis influye en el grado de no ocurrencia de las demás).

Dichos datos brutos muestran la probabilidad de cada uno de los posibles escenarios futuros (Ver tabla 26), permitiendo el planteamiento de estrategias que contribuyan a que el escenario más probable se acerque al deseado.

Tabla 26. Probabilidades conjunta de ocurrencia de escenarios

Escenario	Probab.	Escenario	Probab.	Escenario	Probab.	Escenario	Probab.
01 - 111111	9,67%	17 - 101111	7,23%	33 - 011111	9,10%	49 - 001111	0,00%
02 - 111110	16,46%	18 - 101110	2,80%	34 - 011110	0,83%	50 - 001110	0,00%
03 - 111101	0,00%	19 - 101101	0,00%	35 - 011101	2,73%	51 - 001101	0,33%
04 - 111100	0,00%	20 - 101100	0,40%	36 - 011100	1,93%	52 - 001100	0,03%
05 - 111011	0,67%	21 - 101011	0,00%	37 - 011011	1,20%	53 - 001011	0,00%
06 - 111010	1,80%	22 - 101010	0,00%	38 - 011010	0,00%	54 - 001010	0,00%
07 - 111001	0,00%	23 - 101001	0,00%	39 - 011001	1,07%	55 - 001001	0,00%
08 - 111000	0,47%	24 - 101000	0,00%	40 - 011000	0,77%	56 - 001000	0,00%
09 - 110111	0,00%	25 - 100111	3,87%	41 - 010111	2,00%	57 - 000111	4,83%
10 - 110110	0,10%	26 - 100110	7,20%	42 - 010110	0,80%	58 - 000110	0,63%
11 - 110101	0,00%	27 - 100101	0,00%	43 - 010101	0,00%	59 - 000101	0,87%
12 - 110100	0,00%	28 - 100100	0,00%	44 - 010100	0,23%	60 - 000100	0,40%
13 - 110011	1,17%	29 - 100011	0,40%	45 - 010011	0,93%	61 - 000011	1,33%
14 - 110010	0,27%	30 - 100010	2,20%	46 - 010010	0,00%	62 - 000010	0,00%
15 - 110001	0,00%	31 - 100001	0,00%	47 - 010001	0,57%	63 - 000001	1,63%
16 - 110000	0,00%	32 - 100000	0,10%	48 - 010000	0,50%	64 - 000000	15,87%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SMIC PROB.

Dada la tabla anterior, se han llegado a 7 distintos escenarios alternos, los cuales muestran la mayor probabilidad de ocurrencia (ver tabla 27).

Tabla 27. Escenarios de mayor probabilidad

Probabilidad conjunta		
Número	Escenario	Probabilidad
02	1,1,1,1,1,0	16,46%
64	0,0,0,0,0,0	15,87%
01	1,1,1,1,1,1	9,67%
33	0,1,1,1,1,1	9,10%
17	1,0,1,1,1,1	7,23%
26	1,0,0,1,1,0	7,20%
57	0,0,0,1,1,1	4,83%

Fuente: Elaboración propia con base a resultados Smic Prob.

3.4.3 Relación de escenarios

Con base en la percepción de los expertos (Ver Anexo F), se ha llegado a conocer que la situación actual se manifiesta como (0,0,0,1,1,0), lo que significa que las únicas hipótesis cumplidas son la 4 y 5, correspondientes a los incentivos tributarios al sector hotelero y, al mercadeo y promoción de destinos respectivamente.

Por otro lado, lo deseado sería que se diese el cumplimiento de todas las hipótesis, es decir (1,1,1,1,1,1). Sin embargo, el análisis de impactos cruzados muestra que el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia es el (1,1,1,1,1,0), proyectado a 9 años en el futuro, lo que representaría un cumplimiento del 83,3% de las hipótesis propuestas.

El escenario (1,1,1,1,1,0) implica:

- 1) Una sociedad más consciente de la importancia del sector turístico, lo que repercutirá internamente en la actividad hotelera, dando más mecanismos para captación de clientes.
- 2) Un equipo humano con estándares de calidad sobresalientes, mostrando buenos niveles en cuanto a su formación (profesional, técnico y/o tecnológico) y grado de bilingüismo.
- 3) El gobierno seguirá manteniendo incentivos para la inversión en el sector, a partir de estímulos fiscales por generación de empleo, montos de inversión, construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera.
- 4) Se seguirán implementando estrategias de mercadeo y promoción de destinos, lo que se reflejará en las inversiones futuras en los sectores conexos con el turismo, lo que incluye al hotelero.
- 5) El 65% de los hoteles no se acogerán a la certificación NTSH 006 del Ministerio de Comercio, industria y Turismo, por lo que en un plano futuro, en vez de tomar la calificación de estrellas como guías de su calidad, se basarán en la publicidad generada por la satisfacción de sus clientes o por su portafolio de servicios.

4 CONCLUSIÓN

A través del presente trabajo, se ha establecido un diagnóstico actual y prospectivo del sector hotelero asociado a COTELCO.

En la primera fase, la cual corresponde a la situación actual, se llegó a que las estrategias que están desarrollando los hoteles no están respondiendo efectivamente a todas las oportunidades y amenazas del entorno, lo que se refleja en variables como la conectividad, la escolaridad, la parahotelería, la innovación y la protección al medio ambiente. Sin embargo, a manera particular, están aprovechando y direccionando muchos de sus planes a la inversión en el sector gracias a los incentivos tributarios que ha otorgado el gobierno.

Por otra parte, dentro del análisis interno se encontró que los hoteles COTELCO son relativamente fuertes pero, necesitan mejorar los aspectos relacionados a la conectividad, infraestructura y tasas de ocupación.

En la segunda etapa, la cual corresponde netamente al objetivo del trabajo, se vislumbra que el escenario actual del sector hotelero, con respecto a las hipótesis establecidas, deja mucho que desear (para el escenario actual sólo se encuentra a favor los estímulos tributarios y la promoción y mercadeo de destino), por lo que pasar de un escenario (0,0,0,1,1,0) a un (1,0,1,1,1,1) es un reto.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de los métodos prospectivos (MICMAC, MACTOR y SMIC PROB EXPERT), se ha de plantear un conjunto de estrategias que incrementen progresivamente el desarrollo del sector hotelero asociado a COTELCO hasta llegar al escenario deseado.

Es así como dichas estrategias deben estar relacionadas con las variables claves: Competencia potencial, infraestructura hotelera y calidad del recurso humano; y los actores jalonadores del sistema: “El gobierno” y “Ministerio de Turismo”.

- **Estrategia 1.**

Los hoteles pueden aprovechar los incentivos tributarios que ofrece el gobierno y así, realizar inversiones en infraestructura, de manera que puedan ser competitivos ante la competencia potencial que pueda llegar a la ciudad.

Dichas inversiones deben tener en cuenta las tendencias de infraestructura de países desarrollados, lo que permitiría una modernización y posicionamiento del sector.

Recomendaciones a partir de la estrategia 1

Algunos de los hoteles se encuentran acogidos ante una infraestructura de los años 70's por lo que, dadas las exigencias de la demanda, se hace necesario que innoven su imagen.

La exención del impuesto de renta por un periodo de 30 años es un fuerte incentivo para que estos decidan invertir en construcciones, ampliaciones y remodelaciones de su infraestructura.

Sin embargo, dicha infraestructura debe tomar en cuenta las tendencias de ciudades que se encuentran avanzadas en este tema, como: Cancún, La Riviera Maya, Miami, entre otras.

- **Estrategia 2.**

El gobierno local y nacional pueden actuar como apoyo a las empresas del sector hotelero a través de la formación y capacitación del equipo humano e incentivar el bilingüismo entre el personal del sector turístico.

Esta estrategia aporta, de cierta manera, a la sensibilización por parte de la sociedad cartagenera y, al desarrollo de competencias del capital humano de la hotelería.

Recomendaciones a partir de la estrategia 2

En las mesas de trabajo que realiza el gobierno en conjunto con los sectores de la economía se puede tratar las preocupaciones que tiene la hotelería y el turismo con respecto a la necesidad de formar y capacitar personal adecuado para el servicio.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo puede intensificar las acciones para promocionar el bilingüismo entre los trabajadores involucrados con el sector (cartillas, cursos básicos, desarrollo de programas en conjunto con el SENA).

- **Estrategia 3.**

Las empresas que conforman el sector hotelero pueden realizar una alianza estratégica en la que efectúen esfuerzos conjuntos para defenderse, inicialmente, de la creciente expansión que ha tenido la actividad parahotelera.

Por otro lado, este tipo de alianzas pueden permitir que los hoteles amplíen su oferta a través de la complementación de productos y servicios entre ellas.

Recomendaciones a partir de la estrategia 3

Los hoteles pueden unir esfuerzos para complementar sus servicios. Un ejemplo de esto podría ser que los grandes hoteles hagan alianzas con los hoteles boutique, de manera que puedan ampliar su portafolio y captar una mayor cantidad de clientes.

Por otro lado, se podrían realizar alianzas con hoteles que desarrollen ofertas turísticas distintas, por ejemplo, entre hoteles destinados al turismo de negocios y hoteles enfocados al turismo de sol y playa. De manera que se pueda aumentar el flujo de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. ¿Por qué el turismo? [en línea] <<http://www.unwto.org/aboutwto/why/sp/why.php?op=1>> [citado en 1 de Septiembre de 2010]
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. Panorama del Turismo Internacional Edición 2011. 12p. [en línea] <<http://www.unwto.org/facts/menu.html>> [citado en 28 de Agosto de 2011]
- WORLD ECONOMIC FORUM. The travel & tourism competitiveness report 2011. [en línea] <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf> [citado en 28 de Agosto de 2011]
- UNESCO. Cartagena de Indias. [en línea] <http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=12573&URL_DO=DO_PRINTPAGE&URL_SECTION=201.html>. [citado en 4 de Septiembre de 2010]
- SIERRA, Germán; Viajeros y visitantes. Una historia del turismo de Cartagena de Indias 1501-1959; Cartagena de Indias; Heliógrafo Moderno; 1998; Cartagena de Indias.
- PROEXPORT. Informe de exportaciones, inversión y turismo, Bolívar 2009. [en línea] <www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10435DocumentNo8484.doc> [citado en 14 de Febrero de 2011]
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Plan sectorial de Turismo 2008-2010 “Colombia, destino turístico de clase mundial” [en línea]. <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2008/PlanSectorial2007-2010-2.pdf>>. [Citado en 15 de Septiembre de 2010]

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo en Colombia, un sector de oportunidades [En línea]<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf >. [Citado en 9 de Septiembre de 2010]
- MORALES, David N. “Estudio sobre el sector turismo en Colombia” [en línea]. <http://www.promomadrid.com/tie/files/documents/estudio_turismo_colombia_07.pdf> [Citado en 12 de Septiembre de 2010]
- AGUILERA, María M. et al. Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano. En: Banco de la República [en línea] No 79 (2006) <<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-79.pdf> > [Citado en 23 de Septiembre de 2010].
- DEL RIO, Jorge y Pérez, Ivonne. Estadios del conocimiento en el sector turístico de la ciudad Cartagena de Indias. En: Revista TURyDES [en línea] Vol. 2 No 6. (2009) <<http://www.eumed.net/rev/turydes/06/rcpc.htm> > [Citado en 15 de Septiembre de 2010].
- DEL RIO, Jorge y Blanquicett, Osvaldo. Análisis clúster de los hoteles asociados a ASOTELCA y COTELCO de la ciudad de Cartagena de Indias-Colombia. En: Revista TURyDES [En línea] Vol.2 No 6. (2009).<<http://www.eumed.net/rev/turydes/06/rcbl.htm>> [Citado en 14 de Septiembre de 2010].
- ARENAS, Julio. “Aproximación a la Cartagena empresarial: un análisis coyuntural” [en Línea]< <http://www.eumed.net/libros/2009d/614/index.htm>> [citado en 15 de Septiembre de 2010]
- GODET, Michel et al. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. En: Cuadernos de Lips [En línea] No 5.(2000) < <http://cpps->

int.org/attachments/fortalecimientocpps/Prospectiva%20Godet.pdf> [Citado en 12 de Septiembre del 2010]

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo en Colombia, un sector de oportunidades. [en línea]. <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf>. [Citado en 15 de Marzo de 2010]
- PROEXPORT. Cultura colombiana [en línea] <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>> [citado en 15 de Marzo de 2011]
- EL TIEMPO. Cartagena recibió aprobación de 85% por parte de quienes la visitaron a mitad de 2010. Bogotá D.C., 25, Enero, 2011.[en línea] <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8800045>> [Citado en 15 de Marzo de 2011]
- DINERO. Cartagena contará con marca propia.[en línea] <http://www.dinero.com/negocios/cartagena-contara-marca-propia_81452.aspx> [citado en 15 de Marzo de 2011]
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 788 (27, Diciembre, 2002) Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. N° 45046 [en línea] <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0788_2002.html> [citado en 15 de Mayo de 2011]
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Calidad turística, normas técnicas sectoriales.[En línea] <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=6833&idcompany=14>> [citado en 18 de Marzo de 2011]

- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1101 (22, Noviembre,2006) Por la cual se modifica la ley 300 de 1996- Ley general de Turismo y se dictan otras disposiciones. [en línea] <<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Normatividad/leyes/Ley1101de2006.pdf>> [citado en 18 de Marzo de 2011]
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1429 (29, Diciembre, 2010) Por la cual se expide la Ley de formalización y generación de empleo. [en línea] <<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>> [citado en 18 de Marzo de 2011]
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 300 (30, Julio, 1996) Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. Diario oficial N° 42845 [en línea] <www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf> [citado en 18 de Marzo de 2011]
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Protección al turista. [en línea] <www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=6473&idcompany=14> [citado en 18 de Marzo de 2011]
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 300 (30, Julio, 1996) Por la cual se expide la Ley General de Turismo Turismo y se dictan otras disposiciones. Diario oficial N° 42845 [en línea] <www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf> [citado en 18 de Marzo de 2011]
- MOLINA, Jose R. La parahotelería en Cartagena, a control. En: El Universal [en línea] <www.eluniversal.com.co/cartagena/local/la-parahoteleria-en-cartagena-control-28998> [citado en 15 de Junio de 2011]
- SECRETARIA DE PRENSA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.TLC generará oportunidades de crecimiento al Turismo. Bogotá

D.C. 12, abril, 2006.[en línea]<<http://oacp.presidencia.gov.co/snerss/detalleNota1.aspx?id=4673>>[citado en 18 de Marzo de 2011]

- CORPORACIÓN DE TURISMO CARTAGENA DE INDIAS. 2500 nuevas habitaciones hoteleras tendrá la Heroica. [en línea] <http://www.turismocartagenadeindias.com/que_dicen_info.php?la=es&id_noticia=93 > [citado en 11 de Marzo de 2011]
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe económico 01 de 2011. Coyuntura económica de Colombia 2010 [en línea] <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2011-InformeEcon-I.pdf>>[citado en 19 de Marzo de 2011]
- EL TIEMPO. Disminución histórica en número de homicidios en 2010. [en línea] <http://www.eltiempo.com/justicia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8794653.html> [Citado en 28 de Marzo de 2011]
- PARRA, Carlos. Se incrementa el secuestro en Colombia. La República. En: El tiempo (18,febrero,2011) [en línea] <http://www.larepublica.com.co/archivos/ASUNTOSLEGALES/2011-02-18/se-incrementa-el-secuestro-en-colombia_122003.php> [citado en 28 de marzo de 2011]
- EL TIEMPO. El congreso aprobó el estatuto de seguridad ciudadana.[en línea] <http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9495546.html> [citado en Junio 1 de 2011]
- PROEXPORT. Cultura colombiana [en línea] <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>> [citado en 10 de Abril de 2011]

- CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. ¿Por qué es la lucha contra la corrupción un tema importante? [en línea] <<http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/Porqu%C3%A9%20la%20lucha/tabid/99/language/es-ES/Default.aspx>> [citado en 20 de abril de 2011]
- COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010. COTELCO Cartagena de Indias.
- MANKIW, Gregory. Principios de economía. Traducido por Esther Rabasco Espártiz y Luis Toharía Cortés. 2ª ed. Madrid: Mc Graw- Hill, 2002. 523 p. ISBN 0-03-098238-3
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. [en línea] <www.superfinanciera.gov.co/Cifras/informacion/diarios/tcrm/tcrm.htm> [Citado en 21 Septiembre de 2011]
- DANE. Producto Interno Bruto. Preguntas Frecuentes. [en Línea] <http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf> [citado en 24 de Septiembre de 2011]
- POLICIA NACIONAL. Estrategia de la Policía Nacional para la consolidación de la seguridad ciudadana. [en línea] <<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/Tomo%2002.3%20Estrategia%20de%20la%20Polic%EDa%20para%20la%20Seguridad.pdf>> [Citado en 21 de Septiembre de 2011.]
- EAGLETON, Terry. La idea de cultura. Paidós, Barcelona, 2001, p.58.
- VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001. 400p. ISBN: 958-699-023-0.
- VÉRTICE. Aspectos prácticos de la calidad en el servicio. Málaga, editorial Vértice, 2008. 104 p. ISBN: 9788492533725

- COTELCO. Quiénes somos. [en línea] <<http://cotelco.org/cotelco/quienes-somos>> [Citado en 20 de Septiembre de 2011]
- PROEXPORT. Qué es Proexport. [en línea] <<http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>> [Citado en 20 de Septiembre de 2011]
- CORPORACIÓN DE TURISMO CARTAGENA DE INDIAS. [En línea] <<http://www.turismocartagenadeindias.com/institucional.php?la=es>> [citado en 20 de Septiembre de 2011]
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Misión, visión, objetivos, normas y principios éticos. [en línea] <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=13>> [citado en 20 de Septiembre de 2011]
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Sala de prensa. Comenzaron las obras del Transcaribe en Cartagena. [En línea] <http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/enero/12/14122006.htm> [Citado en 10 de Mayo de 2011]
- TRANSCARIBE. FAQ. [en línea] <<http://www.transcaribe.gov.co/nueva/viewsFinal/index.php?pag=faq.php>> [citado en 10 de Mayo de 2011]
- EL ESPECTADOR. En riesgo inversión de \$271.453 millones en Transcaribe: Contraloría. [en línea] <<http://elespectador.co/economia/articulo-254674-riesgo-inversion-de-271453-millones-transcaribe-advierte-contra>> [Citado en 10 de Mayo de 2011]
- TRANSCARIBE. Presupuesto aprobado. [en línea] <<http://www.transcaribe.gov.co/nueva/viewsFinal/index.php?pag=informacion.php&idIndex=7>> [Citado en 10 de Mayo de 2011]

- SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA S.A. Inicio remodelación aeropuerto Internacional Rafael Núñez. [en línea] < <http://www.sacsa.co/sin-categoria7inicio-remodelacion-aeropuerto-internacional-rafael-nunez/>> [Citado en 25 de Junio de 2011]
- SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA S.A. Remodelación aeropuerto internacional Rafael Núñez. Video. <<http://www.sacsa.co/el-aeropuerto/obras-de-modernizacion-y-expansion/video/>> [Citado en 28 de Junio de 2011]
- SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS. Culminó concurso de arquitectura promovido por la alcaldía de Cartagena. [en línea] <http://www.sociedadcolombianadearquitectos.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=161%3Aaganador-concurso-cartagena&Itemid=98> [Citado en 1 de Julio de 2011]
- CONSORCIO VIA AL MAR. Proyecto Anillo Vial Malecón Crespo. [en línea] <http://www.consorcioviaalmar.com/av_crespo.html> [Citado en 1 de Julio de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Restaurantes y Bar. [en línea] < <http://www.capilladelmar.com/es/restaurantes-y-bar.html>> [Citado en 28 de Julio de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Servicios especiales. [En línea] < <http://www.hotelcapilladelmar.com/en/special-services.html>> [Citado en 30 de Julio de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Bar El 21. [En línea] <<http://www.capilladelmar.com/Bar-EI-21-Hotel-Capilla-del-Mar.html>> [Citado en 30 de Julio de 2011]

- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Piscina y playa. [en línea] <<http://www.capilladelmar.com/es/piscina-y-playa.html>> [Citado en 2 de Agosto de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Fitness Center & Spa. [En línea] <<http://www.capilladelmar.com/es/fitness-center-and-spa.html>> [Citado en 2 de Agosto de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Habitaciones. [En línea]<<http://www.hotelcapilladelmar.com/es/habitaciones.html>> [Citado en 2 de Agosto de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. [En línea] <www.capilladelmar.com> [Citado en 6 de Agosto de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Infraestructura empresarial. [En línea] <<http://www.capilladelmar.com/es/infraestructura-empresarial.html>> [Citado en 6 de Agosto de 2011]
- HOTEL CAPILLA DEL MAR. Promociones. [En línea] <www.capilladelmar.com/es/planes-promociones.html> [Citado en 6 de Septiembre de 2011]
- CARTAGENA CARIBE. Hotel Almirante Estelar Cartagena. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/almirante-cartagena/restaurantes.htm> [Citado en 30 de Julio de 2011]
- HOTELES ESTELAR. Hotel Almirante Cartagena -Eventos y convenciones-. [En línea] <www.hotelesestelar.com/es/eventos-y-convenciones/cartagena/almirante> [Citado en 4 de Agosto de 2011]
- HOTELES. Hotel Almirante Cartagena Estelar. [En línea] <www.hoteles.com/ho239715/hotel-almirante-cartagena-estelar-cartagena-colombia/#description> [Citado en 7 de Agosto de 2011]

- HOTELES ESTELAR. Hotel Almirante Cartagena Estelar [En línea] <www.hotelesestelar.com/es/hoteles/cartagena/hotel-almirante-cartagena-estelar> [Citado en 13 de Agosto de 2011]
- HOTELES ESTELAR. Hotel Almirante Cartagena Estelar - Brochure digital [En línea] <www.hotelesestelar.com/es/hoteles/cartagena/hotel-almirante-cartagena-estelar> [Citado en 15 de Agosto de 2011]
- CARTAGENA CARIBE. Hotel Almirante Cartagena-Tarifas. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/almirante-cartagena/tarifas.htm> [Citado en 26 de Agosto de 2011]
- HILTON. Hotel Hilton Cartagena. [En línea] <www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/dining.do> [Citado en 2 de Agosto e 2011]
- HILTON. Hotel Hilton Cartagena-Servicios. [En línea] <www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/services.do> [Citado en 11 de Agosto de 2011]
- HILTON. Hotel Hilton Cartagena- Alojamiento. [En línea] <www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/accommodations.do> [Citado en 18 de Agosto de 2011]
- HILTON. Hotel Hilton Cartagena-Servicios. [En línea] <<http://www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/services.do>> [Citado en 16 de Agosto de 2011]
- HILTON. Special Offers [En línea] <www.hilton.com/en/hi/hotels/specials.jhtml?xch=1017253126,C164B0882E479196FE0378A3CE9FE483.etc63&adId=specialsmini,CTGHIHH&ctyhocn=CTGHIHH> [Citado 20 de Agossto de 2011]

- HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Restaurantes. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/restaurants/index.cfm> [Citado en 5 de Agosto de 2011]
- HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Servicios. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/services-amenities/index.cfm> [Citado en 23 de Agosto de 2011]
- HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Spa. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/spa/index.cfm> [Citado en 26 de Agosto de 2011]
- HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Habitaciones. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/rooms/index.cfm> [Citado en 26 de Agosto de 2011]
- HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. [En línea] <<http://www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/>> [Citado en 28 de Agosto de 2011]
- HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Eventos. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/meetings/index.cfm> [Citado en 28 de Agosto de 2011]
- HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Promociones. [En línea] <<http://www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/specials-packages/index.cfm>> [Citado en 29 de Agosto de 2011]
- CARTAGENA CARIBE. Hotel Casa Pestagua. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/casa-pestagua/servicios.htm> [Citado en 5 de Agosto de 2011]

- AVIATUR. Paquetes turísticos Hotel Casa Pestagua. [En línea] <www.aviatur.travel/turismo/aviaturtravel/Paquetes_Turisticos/casa-pestagua-27-08.html> [Citado en 23 de Agosto de 2011]
- COLRESERVAS. Hotel boutique Casa Pestagua. [En línea] <www.colombiatudestino.com/colombia/bolivar/pestagua/hotel-boutique-casa-pestagua.php> [Citado en 23 de Agosto de 2011]
- HOTEL CASA PESTAGUA. Habitaciones. [En línea] <www.casapestagua.com/es/habitaciones.html> [Citado en 25 de Agosto de 2011]
- HOTEL CASA PESTAGUA. [En línea] <www.casapestagua.com/es/index.html> [Citado en 1 de Septiembre de 2011]
- HOTEL CASA PESTAGUA. Eventos [En línea] <www.casapestagua.com/es/eventos.html> [Citado 1 de Septiembre de 2011]
- CARTAGENA CARIBE. Hotel San Pedro de Majagua. Restaurantes. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/majagua/restaurantes.htm> [Citado en 11 de Septiembre de 2011]
- CARTAGENA CARIBE. Hotel San Pedro de Majagua. Tarifas. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/majagua/tarifas.htm> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]
- CARTAGENA CARIBE. Hotel San Pedro de Majagua. Facilidades. [En línea] <<http://www.cartagenacaribe.com/hoteles/majagua/facilidades.htm>> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]

- HOTEL SAN PEDRO DE MAJAGUA. Eventos. [En línea] <www.hotelmajagua.com/es/eventos.html> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]
- HOTEL SAN PEDRO DE MAJAGUA. Habitaciones. [En línea] <www.hotelmajagua.com/es/habitaciones.html> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]
- HOTEL SAN PEDRO DE MAJAGUA. Paquetes. [En línea] <www.hotelmajagua.com/es/paquetes.php#> [Citado en 17 de Septiembre de 2011]

ANEXOS

Anexo A. Proyectos de infraestructura en Cartagena de Indias

Proyecto	Características
Transcaribe	Inicio de Obra: 2006 ⁵⁶ Fin de Obra: 2° semestre 2012 ⁵⁷ Inversión: \$271,453 millones ⁵⁸ Descripción: Sistema integrado de transporte masivo, basado en el concepto de un sistema tronco- alimentado. Su extensión es de 13,4 km, partiendo desde el Amparo hasta Bocagrande. ⁵⁹
Remodelación del aeropuerto Rafael Núñez	Inicio de Obra: 2011 ⁶⁰ Fin de Obra: 2020 ⁶¹ Inversión: \$103,000 millones ⁶² Descripción: El proyecto contempla la remodelación y modernización de la fachada exterior, ampliación del terminal de pasajeros, ampliación y repavimentación de la pista, repavimentación de la plataforma y calle de rodaje, ampliación de la zona de seguridad y, proyectos de normativa ambiental.

⁵⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Sala de prensa. Comenzaron las obras del Transcaribe en Cartagena. [En línea] <http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/enero/12/14122006.htm> [Citado en 10 de Mayo de 2011]

⁵⁷ TRANSCARIBE. FAQ. [en línea] <<http://www.transcaribe.gov.co/nueva/viewsFinal/index.php?pag=faq.php>> [citado en 10 de Mayo de 2011]

⁵⁸ EL ESPECTADOR. En riesgo inversión de \$271.453 millones en Transcaribe: Contraloría. [en línea] <<http://elespectador.co/economia/articulo-254674-riesgo-inversion-de-271453-millones-transcaribe-advierte-contra>> [Citado en 10 de Mayo de 2011]

⁵⁹ TRANSCARIBE. Presupuesto aprobado. [en línea] <<http://www.transcaribe.gov.co/nueva/viewsFinal/index.php?pag=informacion.php&idIndex=7>> [Citado en 10 de Mayo de 2011]

⁶⁰ SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA S.A. Inicio remodelación aeropuerto Internacional Rafael Núñez. [en línea] <<http://www.sacsa.co/sin-categoria7inicio-remodelacion-aeropuerto-internacional-rafael-nunez/>> [Citado en 25 de Junio de 2011]

⁶¹ SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA S.A. Remodelación aeropuerto internacional Rafael Núñez. Video. <<http://www.sacsa.co/el-aeropuerto/obras-de-modernizacion-y-expansion/video/>> [Citado en 28 de Junio de 2011]

⁶² *Ibid*

Proyecto	Características
Ampliación De La 1° Avenida De Bocagrande y Santander	Inversión: \$120.000 millones ⁶³ Estado de la obra: Diseño aprobado. Descripción: Este proyecto pretende la recuperación del espacio público, y el mejoramiento de la movilidad a lo largo de la Avenida Santander y Bocagrande, transformándolas en un paseo urbano que recorre aproximadamente, 7 km del litoral de Cartagena. Con esto, se ampliará ambas avenidas para mejorar la movilidad, crear una ciclo ruta y ayudar a la protección del borde costero. ⁶⁴
Proyecto “Anillo Vial Malecón De Crespo”	Inicio de Obra: 2010 Fin de Obra: 2014 Inversión: \$133.000 millones Descripción ⁶⁵ : El proyecto está compuesto por obras como: <ul style="list-style-type: none"> • Relleno hidráulico artificial de más de 1.000.000 mts³ y estructuras de protección conformadas por siete (7) espolones y un muro longitudinal marginal con aproximadamente 150.000 mts³ de roca. • Sistema vial de aproximadamente 2.5 kms conformado por dos intersecciones, una en la Avenida Santander y otra en la calle 70 del barrio Crespo. • Un túnel sumergido de aproximadamente 1 km de longitud, con las mas altas especificaciones de operatividad en sus dimensiones e infraestructura de seguridad y operación (sistemas contra incendio, monitoreo, operación, ventilación, etc). • Plazas de enlace entre el frente urbano y las playas. • Ciclorutas, parques infantiles, terrazas turísticas, zonas verdes e inmobiliario urbano, zona de parqueaderos y canchas deportivas. • Todos los sistemas eléctricos e hidráulicos que requiere el proyecto en cada uno de sus componentes.

Fuente: Elaboración Propia

⁶³ SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS. Culminó concurso de arquitectura promovido por la alcaldía de Cartagena. [en línea]
 <http://www.sociedadcolombianadearquitectos.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=161%3Aaganador-concurso-cartagena&Itemid=98> [Citado en 1 de Julio de 2011]

⁶⁵ CONSORCIO VIA AL MAR. Proyecto Anillo Vial Malecón Crespo. [en línea]
 <http://www.consorcioviaalmar.com/av_crespo.html> [Citado en 1 de Julio de 2011]

Anexo B. Hoteles asociados a COTELCO Cartagena 2010

Rango de Tarifa	HOTELES COTELCO ZONA MODERNA	
A partir de USD\$125 por noche	Hotel Capilla del Mar <ul style="list-style-type: none"> • 203 Habitaciones • Room Service • Internet Wifi • 3 Restaurantes • Bar • Piscina Solárium • Playa • Fitness Center & SPA • Centro ejecutivo y 3 Salones para eventos • Uso de las áreas recreativas del Hotel Las Américas Global Resort. 	Hotel Almirante Estelar <ul style="list-style-type: none"> • 250 Habitaciones • Room service 24 horas • Internet Wifi • 2 Restaurantes y 2 bares • Cafetería • Pizzería • Centro de Negocios • Piscina Climatizada y Solárium • Sauna y Cámara hiperbárica • Casino • Playa
	Hotel Hilton <ul style="list-style-type: none"> • 341 habitaciones y Suites • Torre ejecutiva y Salón ejecutivo • Room Service e Internet ADSL y WIFI • 2 Restaurantes, 3 Bares y 1 Sushi bar. • 3 piscinas con jacuzzi, 1 Gimnasio y Spa • Canchas de Tenis y Dos áreas para golf • Club infantil • Playa independiente y Deportes náuticos • Galeria comercial • Centro de negocios y Centro de convenciones 	Hotel Las Américas Global Resort <ul style="list-style-type: none"> • 250 habitaciones • Room service e Internet WIFI • 4 Restaurantes y 7 Bares • 3 Piscinas y Jacuzzi • Playa • Canchas de tenis y Mini golf • Gimnasio, sauna, Baño Turco, Masajes. • Club infantil • Centro ejecutivo y Centro de convenciones.
Entre USD\$50 a USD\$125 por noche	Astra suite 427 Hotel Galeria <ul style="list-style-type: none"> • 15 Habitaciones • Internet y Café • Piscina, Jacuzzi y Playa • Sala de Masajes • Conserjería 24 horas • Áreas para exposiciones de artistas • Terrazas con vista al mar • Sala de negocios, Salones de eventos. 	Hotel Playa <ul style="list-style-type: none"> • 80 habitaciones • Habitaciones especiales para discapacitados • Restaurante y Bar • Internet, Room Service y Asistencia médica 24 horas. • Piscina • Desayuno continental • Salones de eventos
	Hotel Estelar Oceania <ul style="list-style-type: none"> • 46 habitaciones • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Piscina • Desayuno
Entre USD\$20 a USD\$50 Por noche	Hotel Barahona 446 <ul style="list-style-type: none"> • 22 Habitaciones • Restaurante • Café y Bar 	Internacional Barahona <ul style="list-style-type: none"> • 22 Habitaciones • Room service • Cafetería
	Hotel El Pueblito <ul style="list-style-type: none"> • 25 Habitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante

Rango de Tarifa	HOTELES COTELCO ZONA HISTÓRICA	
A partir de USD\$250 Por noche	Agua Hotel <ul style="list-style-type: none"> • 6 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Desayuno a la carta • Sala de lectura • Piscina • Mirador Solarium • Salón principal 	Aguamarina Hotel Boutique <ul style="list-style-type: none"> • 5 Habitaciones • Room Service 24 horas e Internet • Restaurante y Bar • Mirador, Piscina y Servicio de Masajes • Conserjería y servicio de Transporte • Salón de eventos y Organización de eventos
	Anandá Hotel Boutique <ul style="list-style-type: none"> • 23 habitaciones • Room Service 24 horas e Internet • Restaurante y Bar • Mirador, Piscina, Jacuzzi y Spa • Conserjería y servicio de Transporte • Salón de eventos y de juntas 	Casa Claver Loft Boutique Hotel <ul style="list-style-type: none"> • 5 Habitaciones Loft • Internet WIFI y Room Service • Piscinas climatizadas • Mirador, Solarium y Baño Turco • Terraza para eventos • Servicios de transporte.
	Casa Pestagua Hotel Spa. <ul style="list-style-type: none"> • 11 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Desayuno a la carta • Restaurante, Bar Lounge y billar • Piscina climatizada, Jacuzzi y Spa Zen • Mirador y Salón de eventos. 	El Marques Hotel Boutique <ul style="list-style-type: none"> • 8 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Restaurante • Sushi Bar • Spa y Piscina con Solarium • Salón de eventos.
	Hotel Cartagena de Indias <ul style="list-style-type: none"> • 32 habitaciones • Room Service 24 horas e Internet WIFI • Restaurante, Rooftop Bar & Lounge • Lobby bar • Piscina y Jacuzzi • Salón de eventos • Conserjería • Servicio de estacionamiento. 	Hotel Casablanca B&B <ul style="list-style-type: none"> • 12 Habitaciones • Caja de seguridad • Room Service • Internet WIFI • Restaurante y Café • Mirador • Piscina y Jacuzzi • Servicio de transporte.
	Hotel Casa del Arzobispado. <ul style="list-style-type: none"> • 5 Habitaciones de lujo • 4 Junior Suite y 1 Grand Suite • Room Service e Internet WIFI • Restaurante y Café Bar • Piscina y Baño turco • Salón de eventos. • Bicicletas 	Hotel Casa Quero <ul style="list-style-type: none"> • 6 Habitaciones • Internet WIFI • Sala de lectura • Bicicletas • Piscina con Jacuzzi • Turco • Restaurante y Mirador
	Hotel Charleston Santa Teresa <ul style="list-style-type: none"> • 85 Habitaciones de lujo, 5 Grand Suite y Suite presidencial • Room Service e Internet WIFI • 3 Restaurantes y Bar • Piscina Mirador, Gimnasio y Spa • 3 Salas para eventos 	Hotel LM <ul style="list-style-type: none"> • 7 Habitaciones • Room Service 24 horas • Internet WIFI • Piscina y Terraza mirador. • Spa y Bar • Salón de conferencias.

Rango de Tarifa	HOTELES COTELCO ZONA HISTÓRICA	
A partir de USD\$250 Por noche	Hotel Quadrifolio <ul style="list-style-type: none"> • 8 Junior suite • Room Service • Internet WIFI • Restaurante • Piscina • Jacuzzi • Mirador • 2 Salones de reuniones o eventos. 	Hotel Sofitel Cartagena Santa Clara <ul style="list-style-type: none"> • 102 habitaciones y 19 suites • Guest Service y Conserjería • Meeting Planners y Centro de negocios • Room Service 24 hrs e Internet WIFI • 2 Restaurantes Internacionales y Lounge Bar • Spa, Piscina, Jacuzzi y Baño turco • Estacionamiento privado.
	La Merced Hotel Boutique <ul style="list-style-type: none"> • 8 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Restaurante • Sala de lectura • Piscina climatizada • Salón de eventos. 	La Passion Hotel Lounge <ul style="list-style-type: none"> • 8 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Restaurante y Terraza Bar • Solarium Lounge, Piscina y Jacuzzi • Desayuno continental o caribeño • Sala de ocio y Billar.
	Tcherassi Hotel + Spa <ul style="list-style-type: none"> • 7 Habitaciones • Restaurante italiano • Desayuno Colazione Vera • Bar y Mirador • Room Service e Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piscina, Jacuzzi, Baño turco y Spa • Conserjería y Servicio de transporte • Boutique de productos Silvia Tcherassi • Salón de terraza y para eventos.
Entre USD\$100 a USD\$250	Arsenal Hotel <ul style="list-style-type: none"> • 14 Habitaciones • Restaurante e Internet WIFI (Cortesía) • Café y Bar • Room Service y Servicio de transporte. • Hotel 100% no fumadores • Aire acondicionado con control individual • Servicio de lavado y secado al mismo día • Televisor LCD con señal satelital • Caja de seguridad y Llamadas locales ilimitadas 	Casa Santa Ana Hotel Boutique Spa <ul style="list-style-type: none"> • 5 Habitaciones • Caja de seguridad • Café y Bar • Room service 24 hr e Internet WIFI • Mirador y Spa • Piscina y Jacuzzi • Servicio de transporte • Alquiler de yates • Tienda de regalos • Sala de eventos 25 PAX.
	Delirio Hotel <ul style="list-style-type: none"> • 17 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Desayuno a la carta y Terraza Bar • Solarium con cubo pulverizador de agua • Lavandería 	Casa Boutique Veranera <ul style="list-style-type: none"> • 5 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Terraza y Piscina • Librería y anticuario • Spa y Boutique
	Alfiz Hotel Boutique <ul style="list-style-type: none"> • 7 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Desayuno • Piscina • Sala de lectura 	Bantu Hotel <ul style="list-style-type: none"> • 23 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Restaurante Gourmet • Piscina y Bar • Spa y Centro de negocios

Rango de Tarifas	HOTELES COTELCO ZONA HISTÓRICA	
Entre USD\$100 a USD\$250 por noche	Hotel Bóvedas de Santa Clara <ul style="list-style-type: none"> • 7 Suites • 11 habitaciones de lujo • Solarium • Acceso a áreas sociales del Hotel Sofitel Santa Clara y San Pedro de Majagua. 	Hotel Casa del Curato <ul style="list-style-type: none"> • 8 Habitaciones • 3 Suites con balcón • Internet • Piscina • Mirador con BBQ
	Hotel Casa Real <ul style="list-style-type: none"> • 10 Habitaciones • Room Service e Internet WIFI • Terraza Bar • Piscina y Jacuzzi • Masajes • Servicios de Fax • Computadores • Lavandería 	Hotel Casa Lola Luxury Collection <ul style="list-style-type: none"> • 10 Habitaciones • Room Service 24 horas • Internet y Café restaurante • Bar y Mirador • Piscina y Jacuzzi • Galería • Sala de eventos • Terraza Chill Out
	Hotel Monterrey <ul style="list-style-type: none"> • 30 Habitaciones • Room Service e Internet • Terraza • Mirador • Jacuzzi • Sala de eventos con capacidad para 40 personas 	Hotel Casa India Catalina <ul style="list-style-type: none"> • 15 Habitaciones • Minibar • Internet WIFI • Caja de seguridad • Piscina • Servicio de transporte
	Hotel El Zaguán <ul style="list-style-type: none"> • 14 Habitaciones • Internet 	
Entre USD\$40 a USD\$100 por noche	Hotel Casa La Fe <ul style="list-style-type: none"> • 14 Habitaciones • Internet • Piscina • Mirador • Bicicletas 	Hotel Portal de San Diego <ul style="list-style-type: none"> • 11 Habitaciones • Lavandería
	Hotel Puertas de Cartagena <ul style="list-style-type: none"> • 12 Habitaciones • Internet WIFI • Cafetería • Lavandería 	Hotel San Diego <ul style="list-style-type: none"> • 24 Habitaciones estándar • 2 Suites Junior y 1 Suite • Apartamentos • Room Service e Internet WIFI
	Hostal Doña Manuela <ul style="list-style-type: none"> • 27 Habitaciones • Aire acondicionado • Room Service 	

Rango de Tarifas	HOTELES COTELCO ISLAS	
Entre USD\$100 a USD\$200 por noche	Hotel Sport Baru <ul style="list-style-type: none"> • 14 habitaciones • Aire acondicionado en suites • Mini bar • Room Service • Restaurante Bar • Zona de Masajes al aire libre • Windsurf • Snorkeling • Kayaks • Eventos y matrimonios 	Hotel San Pedro de Majagua <ul style="list-style-type: none"> • 17 Habitaciones • Aire acondicionado • Agua caliente • TV LCD Señal satelital • Teléfonos en las habitaciones • Caja de seguridad digital • Room Service y Zona WIFI • Restaurante de comida internacional • Centro de buceo Padi y Canotaje • Caminatas ecológicas • Zonas de masajes al aire libre • Avistamiento de aves
A partir de USD\$200 por noche	Hotel Agua Baru <ul style="list-style-type: none"> • 3 Bungalows privados • Piscinas privadas • Mini bar • TV LCD señal satelital • Room Service • Restaurante • Bar • Snorkel y Sky náutico 	

Fuente: COTELCO Cartagena.

Anexo C. Talleres con expertos sobre el MEFE

Encuesta Evaluación de Matriz de Factores Externos

Asigne un peso relativo a cada factor, Siendo cero (no importante) y uno (muy importante).

Después, califique de 1 a 4 cada uno de los factores. Siendo 4 (Las empresas están respondiendo con eficacia al factor) y 1 (No están respondiendo adecuadamente al factor).

FACTORES EXTERNOS CLAVES	%	Calificación	R. ponderado
OPORTUNIDADES			
Legislación con alta inclusión de acciones hacia el sector turístico en general			
Exención de impuestos de renta por un término de 30 años y Descuentos tributarios que aplican en impuesto sobre la renta, aportes parafiscales y contribuciones de nómina			
Impuesto al turismo			
Fomento a la promoción turística (Ley 300/96 y ley 1101/06)			
Existencia de leyes de protección al consumidor y de un grupo de protección al turista como ente de vigilancia.			
Existencia de leyes de protección al ambiente			
Aumento de tratados comerciales			
El crecimiento promedio anual de la economía colombiana, en términos del PIB, ha sido del 5% en los últimos años, mientras que la economía mundial sólo ha aumentado el 2,6%.			
En el 2010, la inflación fue de 3,17%, levemente por encima de la meta puntual de 3% fijada por el Banco Central			
Incremento del 88,9% en la inversión hotelera.			
Disminución en la tasa de homicidio de Colombia			
Diversidad cultural			
Disponibilidad de tecnologías emergentes			
Transferencia tecnológica			
Conectividad			
AMENAZAS			
Escolaridad superior			
Tasa de desempleo de dos dígitos			
Crecimiento de la Parahotelería			
Proyectos hoteleros de grandes cadenas internacionales			
Tasa de cambio con comportamiento volátil			
Aumento de secuestros y acciones terroristas			
Aumento de la corrupción como factor problemático para hacer negocios			
Capacidad de innovación			
TOTAL	100%		

ANEXO D. Análisis interno de los hoteles afiliados a Cotelco-Cartagena

Análisis Interno del Hotel Capilla del Mar

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
	Factores Internos claves	Peso Ponderado	Calificación
A	Variedad de Alimentos y Bebidas	7%	4
B	Portafolio de Servicios	8%	3
C	Entretenimiento	9%	2
D	Diversidad de habitaciones	8%	3
E	Tasa de Ocupación	12%	3
F	Infraestructura	7%	2
G	Conectividad	4%	2
H	Salones de Eventos y Conferencias	5%	3
I	Promociones	7%	4
J	Calidad del Sueño	12%	3
K	Calidad del Servicio	16%	3
L	Limpieza	5%	3
Total		100%	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe cada una de las variables internas que se analizaron dentro de la matriz.

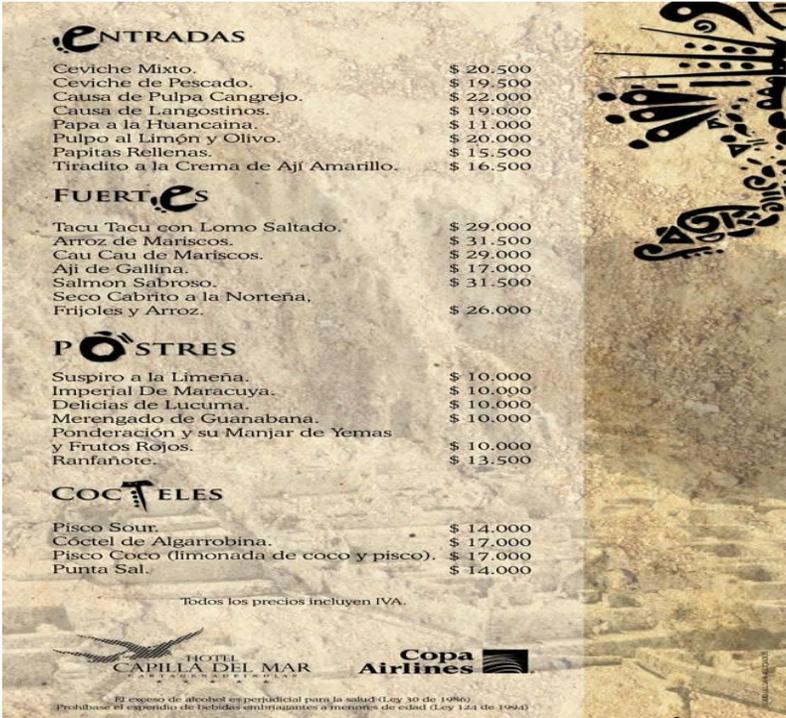
a) Variedad de Alimentos y Bebidas

En cuanto a los Alimentos y Bebidas, el Hotel Capilla del Mar se caracteriza por ofrecer una buena gastronomía en sus restaurantes San Marino, Del Buffet y Bar 21.

El Restaurante del Buffet ofrece principalmente las variedades de la gastronomía local y nacional; Restaurante San Marino brinda Tiraditos y carpaccios, el sándwich de robalo ahumado, las hamburguesas temáticas, las alitas de pollo BBQ, costillitas ahumadas, un sancocho trifásico, deliciosos cocteles y postres⁶⁶; El bar 21 ofrece cocteles exóticos y un ambiente moderno.

Sus restaurantes y sazón están a cargo del Chef ejecutivo del hotel, Ismael López, el cual tiene una especialización en Alta Cocina y Pastelería en Francia, Brasil y Colombia⁶⁷, garantizando una amplia gama de platos y bebidas para satisfacer a clientes de distintas partes del país y del mundo.

Por otro lado, el hotel realiza eventos que destacan su potencial gastronómico, como por ejemplo: El festival gastronómico Peruano.



ENTRADAS	
Ceviche Mixto.	\$ 20.500
Ceviche de Pescado.	\$ 19.500
Causa de Pulpa Cangrejo.	\$ 22.000
Causa de Langostinos.	\$ 19.000
Papa a la Huancaína.	\$ 11.000
Pulpo al Limón y Olivo.	\$ 20.000
Papitas Rellenas.	\$ 15.500
Tiradito a la Crema de Aji Amarillo.	\$ 16.500
FUERTES	
Tacu Tacu con Lomo Saltado.	\$ 29.000
Arroz de Mariscos.	\$ 31.500
Cau Cau de Mariscos.	\$ 29.000
Aji de Gallina.	\$ 17.000
Salmon Sabroso.	\$ 31.500
Seco Cabrito a la Norteña.	\$ 26.000
Frijoles y Arroz.	\$ 26.000
POSTRES	
Suspiro a la Limeña.	\$ 10.000
Imperial De Maracuya.	\$ 10.000
Delicias de Lucuma.	\$ 10.000
Merengado de Guanabana.	\$ 10.000
Ponderación y su Manjar de Yemas y Frutos Rojos.	\$ 10.000
Ranfanoche.	\$ 13.500
COCTELES	
Pisco Sour.	\$ 14.000
Cóctel de Algarrobina.	\$ 17.000
Pisco Coco (limonada de coco y pisco).	\$ 17.000
Punta Sal.	\$ 14.000

Todos los precios incluyen IVA.

HOTEL CAPILLA DEL MAR **Copa Airlines**

El exceso de alcohol es perjudicial para la salud (Ley 30 de 1986).
Prohibido el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad (Ley 124 de 1994).

Fuente: Hotel Capilla del Mar

⁶⁶ HOTEL CAPILLA DEL MAR. Restaurantes y Bar. [en línea] < <http://www.capilladelmar.com/es/restaurantes-y-bar.html> [Citado en 28 de Julio de 2011]

⁶⁷ *Ibíd.*

b) Portafolio de servicios

Los servicios ofrecidos por el Hotel Capilla del Mar son:⁶⁸

- Habitaciones
- Servicios a huéspedes empresariales
- Mini Bar a su gusto
- Programa de comida Sana
- Centro Ejecutivo
- Llamadas de larga distancia Gratis
- Conserjería, que ayuda con las reservas en restaurantes, peluquerías, tours, transporte, entre otros.
- Mini market, con productos al mismo precio del supermercado
- Intercambio con el Hotel las Américas
- Servicios de cunas para bebés
- Web Print, para imprimir documentos sin salir de la habitación

c) Entretenimiento

Dentro de esta área se calificaron la variedad, la tecnología, recreacioncitas y zonas de esparcimiento del hotel, para lo cual, se encontró que en cuanto a entretenimiento, el Hotel ofrece:

- **Bar 21:** Se encuentra ubicado en el piso 21 del Hotel. Aquí se puede disfrutar de buena música, exóticos cocteles y la mejor vista de la ciudad en un ambiente muy moderno, con iluminación especial. excelente sonido y con una espectacular barra central⁶⁹.

⁶⁸HOTEL CAPILLA DEL MAR. Servicios especiales. [En línea] < <http://www.hotelcapilladelmar.com/en/special-services.html>> [Citado en 30 de Julio de 2011]

⁶⁹ HOTEL CAPILLA DEL MAR. Bar El 21. [En línea] <<http://www.capilladelmar.com/Bar-El-21-Hotel-Capilla-del-Mar.html>> [Citado en 30 de Julio de 2011]

- **Playa Frente al Hotel:** Brindan el servicio de carpas, sillas asoleadoras, refrescantes bebidas, ceviches y cócteles, conexión a internet y servicio de bar⁷⁰ para que se disfrute intensamente el mar y el sol de Cartagena.
- **Piscina Solarium:** Ubicada en el piso 22 del hotel, la piscina cuenta con una vista panorámica de la ciudad y los mejores ceviches, parrilladas y cócteles⁷¹.
- **Fitness Center & Spa:** El huésped puede disfrutar de la relajación a través del Fitness Center & Spa, el cual cuenta con elípticas, zona de tonificación y cardio, máquinas caminadoras, spinning, zona húmeda con jacuzzi y turco, cabinas de masajes, aromaterapia, hidroterapia y chocoloterapia⁷².
- **Wifi Gratis:** Servicio de Internet Wifi, totalmente gratis en el Lobby del piso 2.

La gran vista y cercanía a la playa son uno de los fuertes en cuanto a entretenimiento para adultos, pero en cuanto a la parte infantil la inexistencia de zonas de videojuegos y zonas verdes puede desanimar a algunas familias más exigentes.

d) **Diversidad de Habitaciones**

Las habitaciones del hotel son amplias y, por las fotos y algunas referencias publicitarias, se pueden apreciar el buen gusto a la hora de la elección de colores e iluminación en las habitaciones. El Hotel cuenta con 201 habitaciones y 3 tipos de ellas: Superior, Junior Suite y Suite Especial⁷³.

⁷⁰ HOTEL CAPILLA DEL MAR. Piscina y playa. [en línea] <<http://www.capilladelmar.com/es/piscina-y-playa.html>> [Citado en 2 de Agosto de 2011]

⁷¹ *Ibíd.*

⁷² HOTEL CAPILLA DEL MAR. Fitness Center & Spa. [En línea] < <http://www.capilladelmar.com/es/fitness-center-and-spa.html>> [Citado en 2 de Agosto de 2011]

⁷³ HOTEL CAPILLA DEL MAR. Habitaciones. [En línea]<<http://www.hotelcapilladelmar.com/es/habitaciones.html>> [Citado en 2 de Agosto de 2011]

Habitación	Tamaño	Características	Capacidad
Superior	44 Mts2	Una habitación con el espacio y confort que usted necesita. Dos camas dobles, 1 baño, TV LCD, internet WIFI, un minibar para que sea surtido con los productos de su preferencia	Una a tres personas
Junior Suite	69 Mts2	Una habitación con un amplio balcón para que disfrute la vista al mar y la ciudad amurallada. Tres ambientes: sala, comedor, cuarto con cama King Size, TV LCD, internet WIFI, un minibar para que sea surtido con los productos de su preferencia	Parejas
Suite Especial	89 Mts2	Una habitación con 4 ambientes de comodidad y tranquilidad. Balcón con vista al mar, 2 cuartos, 2 baños, comedor y sala con sofá cama. TV LCD, internet WIFI, un minibar para que sea surtido con los productos de su preferencia	Familias o grupos de trabajo

Fuente: Hotel Capilla del Mar

e) Tasa de Ocupación

La tasa de ocupación de un hotel corresponde a la relación entre las habitaciones ocupadas sobre el total de habitaciones disponibles. Es un indicador de gran importancia pues permite tener una idea de las ventas del sector.

En el Hotel Capilla del Mar esta tasa de ocupación fue de 66,81%⁷⁴, cifra que está por encima del promedio acumulado del conjunto de los hoteles COTELCO en Cartagena de Indias “55,93%”⁷⁵.

f) Infraestructura

La infraestructura externa del hotel es un poco antigua, al estilo de los edificios de los 70`s, no obstante, en los últimos años se han realizado inversiones en la

⁷⁴ COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010 . COTELCO Cartagena de Indias. 1 p

⁷⁵ COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010, Op. Cit. p. 57

infraestructura interna, en el cambio e innovación de las habitaciones y salones del hotel.

El hotel Capilla del mar cuenta con 201 habitaciones, de las cuales hay 110 completamente renovadas, 3 distintos restaurantes, un Bar giratorio en el piso 21-único en la ciudad, y una completa infraestructura para negocios⁷⁶.

g) Conectividad

El Hotel cuenta un sistema Wi-Fi gratuito en zonas comunes que abarca la totalidad del hotel, además ofrece servicios básicos de llamadas a larga distancia.

h) Salones de Eventos y Conferencias

Bajo este aspecto se toma en cuenta la infraestructura de los salones de reuniones y conferencias, su capacidad, los elementos de audio y video y los servicios adicionales.

- **Salones Empresariales:** Ubicados en el piso 21, el hotel cuenta con tres grandes salones para congresos y convenciones, conferencias, eventos sociales y comerciales; con capacidad promedio de 200 personas, totalmente equipados con ayudas audiovisuales⁷⁷.
- **Centro de Negocios:** Moderno Centro de Negocios con asistencia secretarial, dotado de avanzados equipos, sala de juntas y oficinas conectadas a Internet.⁷⁸

⁷⁶ HOTEL CAPILLA DEL MAR. [En línea] <www.capilladelmar.com> [Citado en 6 de Agosto de 2011]

⁷⁷ HOTEL CAPILLA DEL MAR. Infraestructura empresarial. [En línea] <<http://www.capilladelmar.com/es/infraestructura-empresarial.html>> [Citado en 6 de Agosto de 2011]

⁷⁸ *Ibíd.*

Montaje	Salones			
	Juno	Júpiter	Neptuno	Centro de Negocio
Teatro	40	40	150	20
Coctel	40	40	N/A	N/A
Escuela	30	30	70	N/A
Estilo U	25	25	50	N/A
Imperial	20	20	40	16

Fuente: Hotel Capilla del Mar.

En cuanto al audio y video, el hotel cuenta con equipo audiovisual para todo tipo de eventos que se realicen en el Capilla del mar.

Al mismo tiempo, el hotel cuenta con una infraestructura completa para el ámbito de los negocios, pues dentro de esta investigación se ha encontrado que el hotel se desenvuelve un poco más en lo que se refiere al turismo empresarial.

i) Promociones

El Hotel Capilla del Mar ofrece una gran variedad de planes, entre los cuales se destacan aquellos que se ofrecen en las temporadas de más baja ocupación, como lo son los meses entre agosto-finales de noviembre.

Algunas de las promociones ofrecidas en el 2011 son: Septiembre romántico y Capilla con todo⁷⁹.

⁷⁹ HOTEL CAPILLA DEL MAR. Promociones. [En línea] <www.capilladelmar.com/es/planes-promociones.html> [Citado en 6 de Septiembre de 2011]



SEPTIEMBRE ROMÁNTICO

Valor
Desde \$300.000 por pareja por noche, con desayuno buffet y almuerzo o cena (no incluye bebida).

Características

- Alojamiento en habitación superior con balcón.
- Incluye desayuno tipo Buffet.
- Detalle romántico en la habitación
- Coctel gratis en San Marino Restaurante Sports Bar
- No cover en Mister Babilla.
- 25% de descuento en el Restaurante Del Buffet
- Niños hasta 12 años gratis en alojamiento (*No incluye alimentación).
- Descuentos especiales en masajes y tratamientos de belleza en el Fitness Center & Spa.
- Descuentos especiales en alquiler de carros en National Car Rental.
- Wifi gratis en áreas comunes.
- No incluye impuestos, ni seguro hotelero.

*El Precio de este paquete es válido haciendo la reserva en línea
*Cupos Limitados

Fuente: Hotel Capilla del Mar



CAPILLA CON TODO

Valor
Desde \$220.000 por persona por noche en acomodación doble.

Características

- Alojamiento en habitación superior con balcón.
- Desayuno tipo Buffet, almuerzo y cena.
- Bebidas nacionales ilimitadas.
- Un almuerzo o cena durante su estadía en un restaurante en la Ciudad Amurallada.
- No cover en Mister Babilla.
- Fichas para el Casino.
- Wifi gratis en áreas comunes.
- Incluye impuestos y seguro hotelero

*El Precio de este paquete es válido haciendo la reserva en línea
*Cupos Limitados
*Estadía mínima de 03 noches continuas

Fuente: Hotel Capilla del Mar.

j) Calidad del Sueño

La calidad del sueño está determinada por factores tales como el ruido, confort, iluminación y ambiente de la habitación. Sin embargo, para la evaluación de este factor, se emplearon 30 comentarios y puntuaciones que los usuarios aportan en páginas como tripadvisor, viajeros.com y hoteles.com.

De este análisis se obtuvo que la calificación de dicho factor es de 3.8 sobre 5

k) Calidad del Servicio

La calidad del servicio es la percepción en conjunto que tiene cada cliente respecto a variables como la atención, rapidez en el servicio, higiene, presentación, comodidad y amabilidad que demostró la organización durante la estadía del huésped. Por esta razón, se emplearon los comentarios y puntuaciones de los clientes en páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para abstraer una calificación a dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4 sobre 5

l) Limpieza

Para dicho factor se toma en cuenta la percepción de higiene, orden, y olores que los huéspedes tienen durante la estadía en el Hotel, por esta razón se emplearon los comentarios de estos en páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para obtener una calificación de dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4.3 sobre 5

Análisis Interno del Hotel Almirante Cartagena Estelar

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
	Factores Internos claves	Peso Ponderado	Calificación
A	Variedad de Alimentos y Bebidas	7%	3
B	Portafolio de Servicios	8%	4
C	Entretenimiento	9%	4
D	Diversidad de habitaciones	8%	4
E	Tasa de Ocupación	12%	3
F	Infraestructura	7%	3
G	Conectividad	4%	2
H	Salones de Eventos y Conferencias	5%	4
I	Promociones	7%	2
J	Calidad del Sueño	12%	3
K	Calidad del Servicio	16%	3
L	Limpieza	5%	3
Total		100%	

Fuente: Elaboración Propia

a) Variedad de Alimentos y Bebidas

Bajo este factor, el Hotel Almirante Cartagena Estelar cuenta con un bar americano y, 3 restaurantes que ofrecen desayunos, almuerzos y cenas acompañados de varios ambientes y diversas preparaciones gastronómicas tanto nacionales como internacionales.

Entre estos restaurantes se encuentran⁸⁰:

- Restaurante Alcatraz: Restaurante gourmet de especialidades como Raclette y Fondue. Es el sitio ideal para sus cenas románticas.

⁸⁰CARTAGENA CARIBE. Hotel Almirante Estelar Cartagena. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/almirante-cartagena/restaurantes.htm> [Citado en 30 de Julio de 2011]

- Cafetería los Corales: Todas las noches, un buffet de un país diferente, con música y decoración especial. Durante el día el lugar ideal para disfrutar a la carta los mejores desayunos y la cocina internacional.
- Plaza Real: Lugar que recuerda los patios coloniales de las casas cartageneras. Salón de Té con pastelería francesa y snacks. Ambientación musical en vivo, ideal para pasar una tarde en buena conversación.

b) Portafolio de Servicios

Los servicios ofrecidos por el Hotel Almirante Estelar son⁸¹:

- 250 Habitaciones
- 7 Salones multifuncionales
- 2 Restaurantes
- 3 Bares
- Pizzería
- Room service
- Conserjería
- Centro de negocios
- Conexión a internet
- Ayudas audiovisuales
- Central de servicios Estelar
- Servicio privado de transporte
- Servicio integral de seguridad
- Playa frente al hotel
- Fitness center
- Piscina

⁸¹ HOTELES ESTELAR. Hotel Almirante Cartagena -Eventos y convenciones-. [En línea] <www.hotelesestelar.com/es/eventos-y-convenciones/cartagena/almirante> [Citado en 4 de Agosto de 2011]

- Boutiques
- Casino
- Solarium
- Lavandería
- Recreación
- Pasaje comercial

c) Entretenimiento

El establecimiento ofrece varios servicios de entretenimiento como piscina descubierta, piscina para niños, centro de bienestar, sauna, baño turco y gimnasio. De igual manera, el Hotel ofrece⁸²:

- Aérobic en las inmediaciones
- Alquiler de bicicletas en las proximidades
- Alquiler de motocicleta/ciclomotor en las proximidades
- Atraque en las proximidades
- Barcos de motor - en las proximidades
- Buceo - en las proximidades
- Buceo de superficie en las proximidades
- Clases de pilates en las inmediaciones
- Clases de yoga en las inmediaciones
- Embarcación privada en las proximidades
- Equitación/paseos a caballo en las proximidades
- Esquí acuático en las proximidades
- Muelle en las proximidades
- Natación en las inmediaciones

⁸² HOTELES. Hotel Almirante Cartagena Estelar. [En línea] <www.hoteles.com/ho239715/hotel-almirante-cartagena-estelar-cartagena-colombia/#description> [Citado en 7 de Agosto de 2011]

- Paracaidismo acuático en las proximidades
- Parque infantil en las inmediaciones
- Pesca en las proximidades
- Piragüismo en las proximidades
- Senderos para footing - en las proximidades
- Surf/body boarding en las proximidades
- Veleros - en las proximidades
- Windsurf en las proximidades

d) Diversidad de Habitaciones⁸³

El establecimiento ofrece 250 habitaciones distribuidas en 3 torres y 4 categorías las cuales son: Habitación estándar, Superior, Junior Suite, Suite.

- Habitaciones estándar: Cama doble o semidoble, Minibar, TV por cable, baño con secador, cajilla de seguridad, 2 líneas telefónicas, Acceso a Internet, Aire acondicionado, Room Service a las 24 horas y escritorio con teléfono.
- Habitación Superior: Balcón, cama doble, sala interior, minibar, tv por cable, caja de seguridad, secador, 2 líneas telefónicas, acceso a internet, aire acondicionado, room service a las 24 horas, escritorio con teléfono, baño con tina y ducha independientes.
- Junior Suite: Cama doble, sala independiente a la habitación, minibar, TV por cable, caja de seguridad, secador, 2 líneas telefónicas, acceso a internet, aire acondicionado, Room Service a las 24 horas, escritorio con teléfono, baño con tina y ducha independientes.

⁸³HOTELES ESTELAR. Hotel Almirante Cartagena Estelar [En línea] <www.hotelesestelar.com/es/hoteles/cartagena/hotel-almirante-cartagena-estelar> [Citado en 13 de Agosto de 2011]

- Suite: Dos habitaciones (En la primera se ofrece Cama King, baño privado y tina. En la segunda ofrece dos camas twin, baño con ducha y tina), Sala independiente a la habitación, minibar, TV por cable, caja de seguridad, secador, 2 líneas telefónicas, acceso a internet, aire acondicionado, Room service 24 horas y escritorio con teléfonos.

e) Tasa de Ocupación

La tasa de ocupación de un hotel corresponde a la relación entre las habitaciones ocupadas sobre el total de habitaciones disponibles. Es un indicador de gran importancia pues permite tener una idea de las ventas del sector.

En el Almirante Cartagena Estelar, la tasa de ocupación 2010 fue de 58,86%⁸⁴, 2,93% superior al porcentaje de ocupación del conjunto de los Hoteles COTELCO Cartagena.

f) Infraestructura

En cuanto a infraestructura, el hotel cuenta con una fachada moderna y llamativa, otorgando una sensación de lujo a primera vista.

El lobby y los interiores presentan un estilo sobrio pero distinguido, con suelos de baldosa, elementos de madera y detalles arquitectónicos en la recepción, los cuales causan un buen efecto visual sobre la mayoría de huéspedes.

Sin embargo, el detalle y la decoración de las habitaciones depende directamente del tipo de suite que el cliente haya seleccionado, haciendo que el impacto visual de las habitaciones más económicas (estándar) no cumplan con las expectativas de los clientes.

⁸⁴ COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010 . Op. cit.p. 92

g) Conectividad

En cuanto a conectividad el Hotel ofrece Wi-Fi gratuito para huéspedes en zonas comunes y servicio básico de llamadas a larga distancia.

h) Salones de Eventos y Conferencias

En esta área se tuvo en cuenta lo referente a los salones de reuniones y conferencias, los elementos de audio y video, la infraestructura y los servicios adicionales.

Dentro de su infraestructura, cuenta con 7 salones con capacidad de hasta 400 personas⁸⁵.

Salón	Metros cuadrados	Altura en metros	Coctel	Auditorio	Tipo "U"	Escuela
San Sebastián Del Pastelillo	126	2.1	120	100	35	35
La Puerta Del Reloj	88	2.1	100	60	30	30
Serrezuela	46	2.1	40	40	16	15
Manzanillo Del Mar	416	3.0	400	400	50	120
Contemporáneo	138	3.0	140	120	40	45
Colonial	68	3.0	80	50	20	25
Republicano	142	3.0	200	150	40	60

Fuente: Hotel Almirante Estelar Cartagena

⁸⁵ HOTELES ESTELAR. Hotel Almirante Cartagena Estelar - Brochure digital [En línea] <www.hotelesestelar.com/es/hoteles/cartagena/hotel-almirante-cartagena-estelar> [Citado en 15 de Agosto de 2011]

En cuanto a equipos y otros servicios adicionales se tiene:⁸⁶

- Video
Retroproyector, televisores, VHS, Pantalla gigante, Video proyector, diapositivas, Video Beam de alta resolución y Pointer.
- Audio
Micrófono inalámbrico y de Solapa, equipo de sonido y amplificador.
- Telecomunicaciones
Computadores, acceso a internet, fax y fotocopidora.
- Otros
Papelógrafo y Dimmer.

i) Promociones

El Hotel Almirante Estelar no ofrece muchas alternativas en promociones, debido a que estas se enfocan básicamente hacia tarifas estándar para baja y alta temporada. Algunas de estas son⁸⁷:

- Plan Fin de Semana
- Plan con desayuno y una comida
- Plan Full
- Plan con desayuno incluido

⁸⁶ Ibíd.

⁸⁷ CARTAGENA CARIBE. Hotel Almirante Cartagena-Tarifas. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/almirante-cartagena/tarifas.htm> [Citado en 26 de Agosto de 2011]

PLAN CON DESAYUNO INCLUIDO

Incluye: Alojamiento, Desayuno Buffet y 20 Minutos Internet Diario

BAJA TEMPORADA

Vigencia: De Enero 12 a Diciembre 26 de 2011

Tipo De Habitación	Sencilla	Doble	Adicional	Niños De 2-12 Años
Standard	\$321,000	\$381,000	\$60,000	-
Superior	\$381,000	\$441,000	\$60,000	-
Junior Suite	\$441,000	\$501,000	\$60,000	-

Moneda: Peso colombiano

Tarifas por Habitación por noche

No incluye seguro hotelero y contribución al turismo. \$7,800 por persona por noche.

IVA de alojamiento 10%

Niños GRATIS en alojamiento hasta los 11 años

Máximo por Habitación: 2 adultos y 1 adulto extra en una cama adicional.

ALTA TEMPORADA

Vigencia: Semana Santa, noches del 20 al 24 de Abril de 2011

De 27 de Diciembre 2011 al 9 de Enero de 2012.

Tipo de Habitación	Sencilla	Doble	Adicional	Niños 2-12 años
Standard	\$385,000	\$445,000	\$60,000	-
Superior	\$445,000	\$547,000	\$60,000	-
Junior suite	\$505,000	\$607,000	\$60,000	-

Moneda: Peso Colombiano

Tarifas por habitación por noche

No incluye seguro hotelero y contribución al turismo. \$7,800 por persona por noche.

IVA de alojamiento 10%

Niños GRATIS en alojamiento hasta los 11 años

Máximo por habitación: 2 adultos y 1 adulto extra en una cama adicional

Fuente: Portal web Cartagena Caribe.com

j) Calidad del Sueño

La calidad del sueño está determinada por factores tales como el ruido, confort, iluminación y ambiente de la habitación. Sin embargo, para la evaluación de este factor, se emplearon 30 comentarios y puntuaciones que los usuarios aportan en páginas como tripadvisor, viajeros.com y hoteles.com.

De este análisis se obtuvo que la calificación de dicho factor es de 3.6 sobre 5

k) Calidad del Servicio

La calidad del servicio es la percepción en conjunto que tiene cada cliente respecto a variables como la atención, rapidez en el servicio, higiene, presentación, comodidad y amabilidad que demostró la organización durante la estadía del huésped. Por esta razón, se emplearon los comentarios y puntuaciones de los clientes en páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para abstraer una calificación a dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 3,9 sobre 5

l) Limpieza

La limpieza en los hoteles corresponde a la percepción de higiene, orden, y olores que los huéspedes tienen durante la estadía en el Hotel. Por esta razón, se emplearon los comentarios de páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com, que miden la percepción del cliente.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 3,7 sobre 5

Análisis Interno del Hotel Hilton Cartagena

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
	Factores Internos claves	Peso Ponderado	Calificación
A	Variedad de Alimentos y Bebidas	7%	3
B	Portafolio de Servicios	8%	3
C	Entretenimiento	9%	3
D	Diversidad de habitaciones	8%	3
E	Tasa de Ocupación	12%	3
F	Infraestructura	7%	1
G	Conectividad	4%	3
H	Salones de Eventos y Conferencias	5%	3
I	Promociones	7%	3
J	Calidad del Sueño	12%	3
K	Calidad del Servicio	16%	2
L	Limpieza	5%	3
Total		100%	

Fuente: Elaboración propia.

a) Variedad de Alimentos y Bebidas

En cuanto a lo oferta de alimentos y bebidas, el Hotel Hilton Cartagena Estelar cuenta con 3 restaurantes, un Cangrejo Bar y un Pool Bar, los cuales brindan los siguientes servicios⁸⁸:

- **Cangrejo Bar**

En este bar de ambiente tranquilo, se puede descansar en sus cómodas sillas de respaldo redondeado junto a los huéspedes y a los residentes del

⁸⁸ HILTON. Hotel Hilton Cartagena. [En línea] <www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/dining.do> [Citado en 2 de Agosto e 2011]

lugar. A su vez, se puede disfrutar de una cerveza o del cóctel de la casa, el Cangrejo.

- **Las Chivas Restaurant**

Cestas coloridas y un tradicional autobús Chiva decorado para fiestas embellecen este restaurante con vista al océano en el hotel Hilton Cartagena. Se caracteriza por su cocina regional, exquisiteces internacionales y comida rápida.

Dentro de sus platos y bebidas se encuentra: Pizza hecha en horno de madera y barro, limonadas de coco y gran variedad de cocteles.

- **Pool Bar**

Este bar se encuentra ubicado en el medio de las tres piscinas del hotel Hilton Cartagena. Ofrecen refrigerios ligeros, comida vegetariana, cócteles y bebidas sin alcohol.

- **Kiosko Tibabuyes**

Este restaurante se encuentra frente a la playa y cerca a los jardines del Hotel Hilton Cartagena. Dentro de su menú se encuentran: Hamburguesas, pargos rojos fritos con arroz con coco y plátano, cócteles con ron, entre otros.

- **Room Service**

El servicio a la habitación se encuentra abierto las 24 horas, por lo que el cliente puede recibir su desayuno, almuerzo, cena o refrigerios en la comodidad de su propia habitación.

Ofrecen variedad de comidas locales, nacionales e internacionales. Menú Eat Right de Hilton, menú para niños, hamburguesas y sándwiches.

- **Executive Lounge**

La sala de estar ejecutiva se encuentra en el décimo piso de la Executive Tower y ofrece una vista panorámica a Cartagena y el mar Caribe.

Entre los servicios que ofrece a sus huéspedes se incluye el desayuno continental por la mañana y refrigerios y bebidas sin alcohol durante todo el día.

- **Pizza Al Forno**

Este se encuentra ubicado en la terraza Las Chivas. Tiene vista a las piscinas del hotel, lo que permite que el cliente pueda disfrutar del panorama mientras degusta del mejor del sabor de la pizza cocida en horno de leña.

b) Portafolio de Servicios

Dentro del portafolio de servicios ofrecidos por el Hotel Hilton se encuentran⁸⁹:

- Área de bar
- Ascensores
- Caja de seguridad
- Cajero automático (ATM)
- Cambio de moneda extranjera
- Depósito de equipaje
- Mesa de excursiones
- Sala de estar
- Salón de belleza
- Servicio a la habitación
- Servicio de lavandería y planchado
- Tienda de refrigerios, regalos, ropa y de artículos varios
- Cunas y sillas altas.
- Menú para niños, patio de juegos y recreación en piscina y playa.

⁸⁹ HILTON. Hotel Hilton Cartagena-Servicios. [En línea] < www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/services.do > [Citado en 11 de Agosto de 2011]

- Alquiler de oficinas, Centro de negocios y fax.

c) Entretenimiento

En cuanto a entretenimiento se ofrecen los siguientes servicios⁹⁰:

- Cancha de tenis
- Esquí acuático
- Motos de agua
- Navegación
- Wind Surf.
- Excursiones
- Patio de juegos
- Ping-pong con paleta
- Piscina y Playa
- Sala de ejercicios
- Solana

Dichos Servicios, junto a la privilegiada ubicación del Hotel, permiten disfrutar de manera muy balanceada las condiciones tropicales de la ciudad y las atracciones que brinda el Hilton Cartagena.

d) Diversidad de Habitaciones

El establecimiento ofrece 341 habitaciones, la cuales se encuentran divididas en 2 torres y 3 categorías: Estándar, Suites y Executive⁹¹

⁹⁰Ibíd.

⁹¹ HILTON. Hotel Hilton Cartagena- Alojamiento. [En línea] <www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/accommodations.do> [Citado en 18 de Agosto de 2011]

Tipo de Habitación	Estándar	Suites	Executive
C A R A C T E R Í S T I C A S	<ul style="list-style-type: none"> • Aire acondicionado • Dos camas gemelas o una cama King, radio despertador Hilton con conexión a MP3 • Caja fuerte electrónica • Cafetera y minibar • Refrigerador, plancha, tabla de planchar • Cómodos colchones, acolchado de edredón, almohadas de pluma de ganso hipoalergénicas, sillón y otomana • Bañera y ducha • Algunas habitaciones tienen bidé • Acceso a Internet de alta velocidad. • Balcón con una mesa y sillas cómodas 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplias salas de estar • Cama King con un cómodo colchón, un suave duvet y almohadas de plumas de pato y ganso. radio despertador Hilton con conexión a MP3 • Caja fuerte electrónica • Cafetera y minibar • Refrigerador, plancha, tabla de planchar • Bañera y ducha • Algunas habitaciones tienen bidé • Acceso a Internet de alta velocidad. • Balcón con una mesa y sillas cómodas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cama King (con un duvet suave) conectadas con una habitación con cama Queen o camas gemelas • Caja fuerte electrónica • Cafetera y minibar • Refrigerador, plancha, tabla de planchar • Bañera y espejo. • Acceso a Internet de alta velocidad • Ventanas con aislamiento acústico • Televisor LCD de alta definición • Sala de estar exclusiva con escritorio, puerto de datos, silla ergonómica y reloj con conexión MP3 • Desayuno y refrigerios de cortesía en la sala de estar.

Fuente: Hotel Hilton Cartagena

e) Tasa de Ocupación

La tasa de ocupación de un hotel corresponde a la relación entre las habitaciones ocupadas sobre el total de habitaciones disponibles. Es un indicador de gran importancia pues permite tener una idea de las ventas del sector.

En el Hotel Hilton Cartagena, la tasa de ocupación 2010 fue de 62,42%⁹², cifra superior al porcentaje de ocupación conjunta de los Hoteles Cotelco Cartagena (55,93%).

f) Infraestructura

En cuanto a infraestructura externa, el hotel cuenta con una fachada anticuada y poco llamativa la cual es consecuencia de los más de 30 años de construcción que tiene la edificación.

El lobby y los interiores del hotel presentan un estilo muy elegante y americano, con alfombras en el lobby y detalles en piedra/baldosa en la recepción, los cuales causan un buen efecto visual sobre los huéspedes.

Sin embargo, en las habitaciones y pasillos se resalta el envejecimiento de la estructura y el pasar del tiempo, razón por la cual se encuentran muchas quejas de los clientes con respecto al olor, ruido y la humedad en portales web como tripadvisor.com, quienes miden la percepción del huésped con respecto a los hoteles.

g) Conectividad

El Hotel cuenta un sistema Wi-Fi gratuito de alta velocidad en zonas comunes que abarca la totalidad del hotel, además ofrece servicios básicos de llamadas a larga distancia y puertos de datos en algunas habitaciones.

⁹² COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010. Op. cit. p. 92

h) Salones de Eventos y Conferencias

Bajo este factor se toma en cuenta los salones de reuniones y conferencias, los elementos de audio y video, la infraestructura y los servicios adicionales.

Salones	Área	Aula	Teatro	Banquete	Recepción	Tipo U
Gran Salón Bolívar	10880 Ft	750	1500	750	1200	80
Salón Cartagena de Indias	4752 Ft	200	400	300	450	60
Salón Drake	2132 Ft	30	90	80	120	30
Salón Guacamayo	1911 Ft	60	100	100	120	40
Salón Kalamary I	676 Ft	30	50	35	30	23
Salón Kalamary II	676 Ft	30	50	35	30	23
Salón Kalamary III	208 Ft	0	15	0	0	10

Fuente: Portal web Cartagenacaribe.com

Por otro lado, el Hilton Cartagena ofrece tecnología a los eventos, dentro de los cuales se destacan los servicios de⁹³:

- Alquiler de equipos audiovisuales
- Centro de negocios
- Correo expreso
- Fax
- Salones de Juntas
- Internet
- Alquiler de oficinas
- Servicio de fotocopias
- Impresora y servicio de secretaria

⁹³ HILTON. Hotel Hilton Cartagena-Servicios. [En línea] <<http://www1.hilton.com/es/hi/hotel/CTGHIHH-Hilton-Cartagena-Hotel/services.do>> [Citado en 16 de Agosto de 2011]

i) Promociones

En cuanto promociones, el Hilton Cartagena ofrece la misma gama de ofertas que realiza la cadena Hilton alrededor del mundo, algunas de estas ofertas son⁹⁴:

- Hilton Bed & Breakfast: Paquete en el cual se ofrece un fin de semana para relajarse de una agotadora semana de trabajo.
Fechas de la Oferta: En 01, 2011 – Nov 01, 2011
- Calling All Kids: Un plan focalizado en los niños (5-12 años), donde se brindan los siguientes servicios: Check-in para niños (los chicos reciben un regalo de bienvenida y agenda de actividades), Galletas y leche al momento de llegar al hotel, cena y películas para niños y acceso al Kids Clubs.
Fechas de la oferta: Jun 01, 2011 – Diciembre 31, 2011
Precios: Desde US \$199/por noche
- Cartagena Indulgence: Paquete que incluye: Acceso a internet, desayuno, acomodación de lujo, acceso al centro de ejercicio y 25% de descuento en tratamiento en el centro de bienestar.

j) Calidad del Sueño

La calidad del sueño está determinada por factores tales como el ruido, confort, iluminación y ambiente de la habitación. Sin embargo, para la evaluación de este factor, se emplearon 30 comentarios y puntuaciones que los usuarios aportan en páginas como tripadvisor, viajeros.com y hoteles.com.

De este análisis se obtuvo que la calificación de dicho factor es de 3.9 sobre 5

⁹⁴HILTON. Special Offers [En línea]
<www.hilton.com/en/hi/hotels/specials.jhtml?xch=1017253126,C164B0882E479196FE0378A3CE9FE483.etc63&adId=speci alsmini,CTGHIHH&ctyhocn=CTGHIHH> [Citado 20 de Agosto de 2011]

k) Calidad del Servicio

La calidad del servicio es la percepción en conjunto que tiene cada cliente respecto a variables como: la atención, rapidez en el servicio, higiene, presentación, comodidad y amabilidad que demostró la organización durante la estadía del huésped.

Por esta razón, se emplearon los comentarios y puntuaciones de los clientes en páginas web como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para abstraer una calificación de dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 3,3 sobre 5

l) Limpieza

La limpieza en los hoteles corresponde a la percepción de higiene, orden, y olores que los huéspedes tienen durante la estadía en el Hotel. Por esta razón, se emplearon los comentarios de páginas web como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com, que miden la percepción del cliente sobre este factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 3,8 sobre 5

Análisis Interno del Hotel Charleston Santa Teresa

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
	Factores Internos claves	Peso Ponderado	Calificación
A	Variedad de Alimentos y Bebidas	7%	3
B	Portafolio de Servicios	8%	3
C	Entretenimiento	9%	2
D	Diversidad de habitaciones	8%	4
E	Tasa de Ocupación	12%	2
F	Infraestructura	7%	3
G	Conectividad	4%	2
H	Salones de Eventos y Conferencias	5%	3
I	Promociones	7%	4
J	Calidad del Sueño	12%	3
K	Calidad del Servicio	16%	3
L	Limpieza	5%	4
Total		100%	

Fuente: Elaboración Propia

a) Variedad de Alimentos y Bebidas

En cuanto a lo oferta de alimentos y bebidas, el Hotel Charleston Santa Teresa cuenta con 4 restaurantes ubicados estratégicamente a lo largo del establecimiento. Dichos restaurantes son⁹⁵:

- Restaurante-Bar Pizzería Santa Lucia: Ubicada en el primer piso del Hotel y especializada en pizzas, comida internacional y vinos. Brinda a todos los

⁹⁵HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Restaurantes. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/restaurants/index.cfm> [Citado en 5 de Agosto de 2011]

huéspedes del hotel un cómodo lugar de esparcimiento a partir de las 3 pm hasta las 11pm.

- Restaurante “La Terraza”: Ubicado en el sexto piso del Hotel con vista al mar y a la ciudad histórica. El restaurante ofrece un menú variado para el almuerzo o la comida (pinchos de frutas congelados, aguas saborizadas, entre otras), donde se destacan los sabores del Caribe y las especialidades del chef. El horario de atención son de 6 am – 11pm.
- Patio Republicano: Ubicado muy cerca del bloque de habitaciones. Ofrece deliciosos desayunos buffet compuestos por las especialidades Cartageneras, servidas por una mujer palanquera. El Horario de atención es de 6 am – 10 am
- Plaza Santa Teresa: Ubicado a las afueras del Hotel y dentro de la ciudad amurallada. Este restaurante ofrece música en vivo, platos típicos Cartageneros y pizzas para el deguste de sus huéspedes.

b) Portafolio de Servicios

En cuanto al portafolio de servicios, el hotel Charleston Santa Teresa ofrece⁹⁶:

- Gimnasio
- Conserje
- Piscina
- Bicicletas
- Buceo & Snorkel
- Servicio de Transporte privado
- Paseos por la Bahía

⁹⁶ HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Servicios. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/services-amenities/index.cfm> [Citado en 23 de Agosto de 2011]

c) Entretenimiento

En cuanto a entretenimiento, el hotel ofrece distintas opciones, dentro de las cuales se puede destacar:⁹⁷

- Servicio de Bicicletas
- Buceo, snorkel y kayak en las islas del rosario
- Visitas a islas privadas en las cercanías de las islas del rosario
- Bar a las afueras del Hotel
- Spa⁹⁸

d) Diversidad de Habitaciones

El Hotel cuenta con 6 pisos y 91 habitaciones, las cuales se encuentran distribuidas en 2 torres, una colonial que data del siglo XVII y otra republicana construida a principios del siglo XX⁹⁹.

Por su parte, las habitaciones se dividen en 4 categorías las cuales son¹⁰⁰:

- Deluxe
- Junior suite
- Grand suite
- Charleston Majestic

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Spa. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/spa/index.cfm> [Citado en 26 de Agosto de 2011]

⁹⁹ HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Habitaciones. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/rooms/index.cfm> [Citado en 26 de Agosto de 2011]

¹⁰⁰ Ibid.

Deluxe	Junior Suite	Grand Suite	Charleston Majestic
<ul style="list-style-type: none"> • Cama Queen • Dos líneas telefónicas, servicio de mensajería y discado directo internacional • Múltiple selección de diarios Nacionales e Internacionales • Batas y pantuflas • Conexión inalámbrica en todo el edificio • Aceites y amenities de esencias por Lotto • Secador de pelo • Mini bar y cajilla de seguridad electrónica • Servicio de habitación todo el día y cobertura diaria 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Cama King o 2 Camas Queen • Dos líneas telefónicas, servicio de mensajería y discado directo internacional • Múltiple selección de diarios Nacionales e Internacionales • Batas y pantuflas • Conexión inalámbrica en todo el edificio • Aceites y amenities de esencias por Lotto • Secador de pelo y báscula • Mini bar y cajilla de seguridad electrónica • Servicio de habitaciones todo el día y cobertura diaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Cama King • Dos líneas telefónicas, servicio de mensajería y discado directo Internacional • Múltiple selección de diarios Nacionales e Internacionales • Batas y pantuflas • Conexión inalámbrica en todo el edificio • Aceites y amenities de esencias por Lotto • Secador de pelo y báscula • Mini bar y cajilla de seguridad electrónica • Servicio de habitación todo el día y cobertura diaria • Dos televisores Plasma 	<ul style="list-style-type: none"> • Cama King • Dos líneas telefónicas, servicio de mensajería y discado directo Internacional • Múltiple selección de diarios Nacionales e Internacionales • Batas y pantuflas • Conexión inalámbrica en todo el edificio • Aceites y amenities de esencias por Lotto • Secador de pelo y báscula • Mini bar y cajilla de seguridad electrónica • Servicio de habitación todo el día y cobertura diaria • Sala y Comedor • 3 Baños • 3 Televisores de Plasma

Fuente: Hotel Charleston Santa Teresa

e) Tasa de Ocupación

La tasa de ocupación de un hotel corresponde a la relación entre las habitaciones ocupadas sobre el total de habitaciones disponibles. Es un indicador de gran importancia pues permite tener una idea de las ventas del sector.

En el Hotel Charleston Santa Teresa la tasa de ocupación en el 2010 fue de 44,94%¹⁰¹, 10,99% inferior al porcentaje de ocupación del conjunto de los Cotelco en Cartagena (55,93%).

f) Infraestructura

El hotel cuenta con una fachada de casa histórica muy llamativa, la cual es consecuencia de la restructuración que se le realizó a la edificación con el fin de evocar la época antigua de Cartagena.

“Este es un lugar donde la historia permanece viva, donde los estilos colonial y republicano ofrecen un contraste singular y armónico para el pleno goce de los sentidos.”¹⁰²

Por otra parte, en cada habitación, decorada independientemente, el hotel ofrece todas las facilidades necesarias para garantizar una estadía exitosa, incluyendo baño en mármol y balcones de la época colonial.

g) Conectividad

En cuanto a conectividad, el Hotel tiene servicio de internet inalámbrico en algunas zonas de las torres y en los salones de conferencias.

Además, ofrece servicios básicos de llamadas a larga distancia y asesoría para transferencias en algunas habitaciones.

¹⁰¹ COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010 . Op. cit.p. 92

¹⁰² HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. [En línea] <<http://www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/>> [Ciado en 28 de Agosto de 2011]

h) Salones de Eventos y Conferencias

El Hotel cuenta con tres salones equipados con servicios de video, teleconferencia, internet inalámbrico, televisores de plasma, servicio de fax y scanner.¹⁰³

Salón	Montaje	Capacidad (Personas)	Otros Datos
La Capilla	Auditorio	250	Dimensiones: Altar (Largo: 5 mts, ancho de 9.5 metros y 12 mts de alto) Capilla (Largo: 26.1 mts, ancho de 9.5 metros y 15 mts de alto)
	Aula o Espina de Pescado	120	
	Mesas redondas para 10 personas	220	
	Mesa en U doble	100	
Republicano	Auditorio	25	Dimensiones: Altar (Largo: 10.6 mts, ancho de 4.30 mts y 2.10 mts de altura)
	Mesa en U	15	
	Mesa Imperial	20	
	Mesas redondas	30	
Tito	Auditorio	40	Dimensiones: Altar (Largo: 11.6 mts, ancho de 4.70 mts y una altura de 4.10 mts)
	Mesa en U	25	
	Mesa Imperial	20	
	Mesas redondas	40	

Fuente: Hotel Charleston Santa Teresa

i) Promociones

El Hotel ofrece los siguientes planes promocionales para el 2011¹⁰⁴:

- **Luxury Short Holiday:** Un plan para fines de semana. Tiene un costo de COP\$525.000.00 e incluye: Traslado de lujo aeropuerto-hotel-aeropuerto,

¹⁰³HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Eventos. [En línea] <www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/meetings/index.cfm> [Citado en 28 de Agosto de 2011]

¹⁰⁴HOTEL CHARLESTON SANTA TERESA. Promociones. [En línea] <<http://www.hotelcharlestonsantateresa.com/spanish/specials-packages/index.cfm>> [Citado en 29 de Agosto de 2011]

alojamiento de lujo para dos personas, up grade sujeto a disponibilidad, cena completa para dos personas en uno de sus restaurantes y, un late check out hasta las 6:00 P.M

- **Serenity Spa:** Esta promoción tiene un costo de COP\$648.000.00 e incluye: Traslado de lujo desde el aeropuerto, alojamiento para dos personas, gran desayuno charleston buffet, acceso ilimitado a internet y 50 minutos de tratamiento Spa para dos.
Para poder acogerse a esta promoción, se requiere dos noches de estadía.
- **Charleston Grandeur:** Este plan tiene un costo de USD\$ 4.500 e incluye: Servicio personalizado antes de la llegada del huésped, traslado de lujo aeropuerto-hotel-aeropuerto, coctel Charleston de Bienvenida “Limonada de coco”, Champaña de bienvenida junto con frutas frescas, decoración con flores exóticas, cobertura nocturna con velas, gran desayuno Charleston Buffet y, una opción de 50 minutos de tratamiento para dos o esplendor city tour.
- **Suite Romance:** Dirigido a parejas que van de Luna de Miel. Tiene un costo de COP\$1.133.000. El plan incluye: Alojamiento en una grand suite Charleston, una botella de champaña con frutas frescas, tabla de quesos, decoración con flores románticas, cobertura nocturna con velas, gran desayuno Charleston servido en la suite, 30 minutos de masajes para dos y, transporte de lujo aeropuerto-hotel
- **Charleston Celebration:** Dirigido a parejas, esta promoción tiene un costo de COP\$1.233.000 e incluye: Alojamiento en Charleston Grand Suite, Botella de vino de bienvenida, junto con frutas Frescas, Decoración de Flores Frescas, paseo en Coche por la Ciudad Amurallada, cobertura Nocturna con velas y gran Desayuno Charleston

j) Calidad del Sueño

La calidad del sueño está determinada por factores tales como el ruido, confort, iluminación y ambiente de la habitación. Sin embargo, para la evaluación de este factor, se emplearon 30 comentarios y puntuaciones que los usuarios aportan en páginas como tripadvisor, viajeros.com y hoteles.com.

De este análisis se obtuvo que la calificación de dicho factor es de 4,2 sobre 5

k) Calidad del Servicio

La calidad del servicio es la percepción en conjunto que tiene cada cliente respecto a variables como la atención, rapidez en el servicio, higiene, presentación, comodidad y amabilidad que demostró la organización durante la estadía del huésped. Por esta razón, se emplearon los comentarios y puntuaciones de los clientes en páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para abstraer una calificación a dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4 sobre 5

l) Limpieza

La limpieza en los hoteles corresponde a la percepción de higiene, orden, y olores que los huéspedes tienen durante la estadía en el Hotel. Por esta razón, se emplearon los comentarios de páginas web como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com, que miden la percepción del cliente.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4,4 sobre 5

Análisis Interno de Casa Pestagua Hotel Boutique Spa Cartagena

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
	Factores Internos claves	Peso Ponderado	Calificación
A	Variedad de Alimentos y Bebidas	7%	3
B	Portafolio de Servicios	8%	2
C	Entretenimiento	9%	2
D	Diversidad de habitaciones	8%	4
E	Tasa de Ocupación	12%	2
F	Infraestructura	7%	4
G	Conectividad	4%	3
H	Salones de Eventos y Conferencias	5%	3
I	Promociones	7%	2
J	Calidad del Sueño	12%	4
K	Calidad del Servicio	16%	4
L	Limpieza	5%	3
Total		100%	

Fuente: Elaboración propia

a) Variedad de Alimentos y Bebidas

En cuanto a lo oferta de alimentos y bebidas, el Hotel Casa Pestagua cuenta con un bar, servicio en la piscina, comedor y la Terraza Mirador, las cuales ofrecen los siguientes servicios¹⁰⁵:

¹⁰⁵ CARTAGENA CARIBE. Hotel Casa Pestagua. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/casa-pestagua/servicios.htm> [Citado en 5 de Agosto de 2011]

- Desde la Piscina del hotel se puede disfrutar del desayuno o cualquier comida.
- El bar del hotel ofrece cócteles exóticos y clásicos mientras el ambiente es armonizado al ritmo del jazz y el son cubano.
- El comedor abierto sobre el patio central permite degustar el desayuno tradicional o iniciarse a las delicias de la gastronomía típica de la Costa Caribe.
- La terraza mirador goza de una vista panorámica inigualable, permitiendo disfrutar de los sabores del desayuno, de una cena romántica o sencillamente un atardecer inolvidable.

b) Portafolio de Servicios

El portafolio de servicios del Hotel Casa Pestagua ofrece¹⁰⁶:

- Salón de conferencias
- Casa de Cambio
- Piscina
- Spa
- Restaurante
- Guardería
- Alquiler de Vehículos
- Bar
- Ascensor

¹⁰⁶AVIATUR. Paquetes turísticos Hotel Casa Pestagua. [En línea] <www.aviatur.travel/turismo/aviaturtravel/Paquetes_Turisticos/casa-pestagua-27-08.html> [Citado en 23 de Agosto de 2011]

c) Entretenimiento

El Hotel ofrece distintas actividades de entretenimiento, como¹⁰⁷:

- Spa
- Piscina al aire libre
- Relax: Masajes relajantes con aceites naturales
- Lulor facial
- Romance de Chocolate: Ritual con efectos relajantes, anti-stress, endorfinico
- Ritual Café Express: Nuevo y sofisticado ritual que te sumergirá en el aroma de Colombia.

d) Diversidad de Habitaciones

Este Hotel cuenta con 11 habitaciones espaciosas y dotadas de una amplia sala de baño con piso de mármol y lujosa grifería antigua de bronce, aire acondicionado independiente y una caja de seguridad.

Además, las habitaciones están divididas en 3 categorías: Habitaciones de Lujo, gran lujo y Gran Suite¹⁰⁸, las cuales están dotadas de elementos particulares que le brindan al cliente toda la comodidad y ambientación necesaria para una experiencia única en su estadía.

¹⁰⁷ COLRESERVAS. Hotel boutique Casa Pestagua. [En línea] <www.colombiatudestino.com/colombia/bolivar/pestagua/hotel-boutique-casa-pestagua.php> [Citado en 23 de Agosto de 2011]

¹⁰⁸ HOTEL CASA PESTAGUA. Habitaciones. [En línea] <www.casapestagua.com/es/habitaciones.html> [Citado en 25 de Agosto de 2011]

Habitación de Lujo	Habitación Gran Lujo	Habitación Gran Suite
<ul style="list-style-type: none"> • Cama King size • Televisor LCD 32" pulgadas • Telefono • Wi-Fi • Bata y pantuflas • Amenities de lujo • Secador de pelo • Mini bar 	<ul style="list-style-type: none"> • Salon dentro de la habitación o separado • Cama King size • Televisor LCD 40" pulgadas • Telefono • Wi-Fi • Bata y pantuflas • Amenities de lujo • Secador de pelo • Mini bar 	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles antiguos de colección • Cama King size • Televisor LCD 40" pulgadas • Telefono • Wi-Fi • Bata y pantuflas • Amenities de lujo • Secador de pelo • Mini bar

Fuente: Hotel Casa Pestagua

e) Tasa de Ocupación

La tasa de ocupación de un hotel corresponde a la relación entre las habitaciones ocupadas sobre el total de habitaciones disponibles. Es un indicador de gran importancia pues permite tener una idea de las ventas del sector.

En el Hotel Casa Pestagua Spa la tasa de ocupación 2010 fue de 53,84%¹⁰⁹. Cifra inferior al porcentaje de ocupación en conjunto de los Cotelco en Cartagena (55,93%).

f) Infraestructura

Este hotel es considerado uno de los tres mejores hoteles de encanto del mundo (Revista HOTEL & LODGE. Paris, Enero 2011)¹¹⁰ y uno de los más bellos del

¹⁰⁹COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010. Op. cit. p. 92

mundo por revistas Europeas. Comentarios que crean un buen precedente para cualquier turista extranjero que desee visitar Cartagena y hospedarse en un hotel de lujo.

Casa Pestagua cuenta con un infraestructura de tipo colonial (como la mayoría de los hoteles boutique del centro amurallado de Cartagena), lo que le permite mezclar la exquisitez arquitectónica y artística del siglo XVII con las comodidades tecnológicas modernas.

En cuanto a sus interiores, el Hotel posee un amplio Lobby en baldosas de color blanco y negro, ambientados por una atmosfera colonial propia del periodo de construcción de la Casa en el siglo XVII. Las habitaciones también inspiran ese ambiente colonial pero mezclado con elementos modernos, como muebles, camas y duchas de última generación.

g) Conectividad

El Hotel cuenta con conexión a internet a través de un sistema Wi-Fi que cubre la totalidad del establecimiento, sin embargo dado que es un hotel de lujo enfocado hacia aquellos turistas que buscan descanso no tiene el apoyo logístico en comunicaciones que si tienen otros hoteles enfocados hacia el turismo de negocios.

h) Salones de Eventos y Conferencias

En cuanto a eventos, Casa Pestagua brinda la posibilidad de organizar eventos, seminarios, conferencias, fiestas y bodas en las siguientes áreas¹¹¹:

¹¹⁰ HOTEL CASA PESTAGUA. [En línea] <www.casapestagua.com/es/index.html> [Citado en 1 de Septiembre de 2011]

¹¹¹ HOTEL CASA PESTAGUA. Eventos [En línea] <www.casapestagua.com/es/eventos.html> [Citado 1 de Septiembre de 2011]

- Salón Colonial: el cual cuenta con una capacidad de 80
- Área de piscina y traspatio, con capacidad para hasta 250 personas.

i) Promociones

El hotel tiene una oferta muy limitada que sólo “aplica a paquetes de estadía prolongada o estadía+ realización de evento (tipo bodas)”¹¹², las cuales no tienen un precio estándar y dependen en gran medida de la ocupación del Hotel.

De esta manera, se pudo establecer que no hay política activa de promociones para atraer de clientes.

j) Calidad del Sueño

La calidad del sueño está determinada por factores tales como el ruido, confort, iluminación y ambiente de la habitación. Sin embargo, para la evaluación de este factor, se emplearon 30 comentarios y puntuaciones que los usuarios aportan en páginas como tripadvisor, viajeros.com y hoteles.com.

De este análisis se obtuvo que la calificación de dicho factor es de 4,6 sobre 5

k) Calidad del Servicio

La calidad del servicio es la percepción en conjunto que tiene cada cliente respecto a variables como la atención, rapidez en el servicio, higiene, presentación, comodidad y amabilidad que demostró la organización durante la estadía del huésped. Por esta razón, se emplearon los comentarios y

¹¹² Entrevista con Claret Gómez Ajos, del Departamento de Reservas, Casa Pestagua Hotel Spa. Cartagena. Septiembre 18 del 2011.

puntuaciones de los clientes en páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para abstraer una calificación a dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4,5 sobre 5

I) Limpieza

La limpieza en los hoteles corresponde a la percepción de higiene, orden, y olores que los huéspedes tienen durante la estadía en el Hotel. Por esta razón, se emplearon los comentarios de estos en páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para obtener una calificación de dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4,2 sobre 5

Análisis Interno del Hotel San Pedro Majagua

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
	Factores Internos claves	Peso Ponderado	Calificación
A	Variedad de Alimentos y Bebidas	7%	2
B	Portafolio de Servicios	8%	3
C	Entretenimiento	9%	3
D	Diversidad de habitaciones	8%	3
E	Tasa de Ocupación	12%	1
F	Infraestructura	7%	2
G	Conectividad	4%	2
H	Salones de Eventos y Conferencias	5%	1
I	Promociones	7%	3
J	Calidad del Sueño	12%	4
K	Calidad del Servicio	16%	3
L	Limpieza	5%	3
Total		100%	

Fuente: Elaboración Propia

a) Variedad de Alimentos y Bebidas

El Hotel San Pedro de Majagua ofrece (1) un restaurante, (1) un bar y servicio de habitación de 8am – 9pm, los cuales sirven comida típica de mar e internacional¹¹³. En cuanto a las bebidas, el Hotel cuenta con una buena variedad de bebidas alcohólicas, naturales y gaseosas traídas directamente desde la ciudad.

¹¹³CARTAGENA CARIBE. Hotel San Pedro de Majagua. Restaurantes. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/majagua/restaurantes.htm> [Citado en 11 de Septiembre de 2011]

Dentro de la carta, se encuentran platos como:¹¹⁴

- Pargo Frito: Arroz con coco, Patacones, Una Bebida, Postre, Café + Iva
Valor: COP\$145.000/ COP\$160,000 (Temporada Baja/ Alta)
- Filete de pescado y Media Langosta, arroz con coco, Patacones, Una Bebida, Postre, Café + IVA
Valor: COP \$155,000 / COP\$170.000 (Temporada Baja/ Alta)
- Festival de Marisco, arroz con coco, Patacones, bebida, Postre, Café + IVA
COP\$165,000 / COP\$180.000 (Temporada Baja/ Alta)

b) Portafolio de Servicios

El portafolio de servicios del Hotel San Pedro de Majagua incluye: 17 Bungalows, restaurante, centro de buceo, deportes náuticos, masajes, esparcimiento en las (2) Playas privadas y caminatas por la zona.¹¹⁵

c) Entretenimiento

Para el entretenimiento el Hotel ofrece servicios como: Caminatas ecológicas (manglares y vegetación), servicios de Buceo y actividades náuticas, canotaje, Ciclo de paseos, avistamientos de aves y masajes¹¹⁶

¹¹⁴ CARTAGENA CARIBE. Hotel San Pedro de Majagua. Tarifas. [En línea] <www.cartagenacaribe.com/hoteles/majagua/tarifas.htm> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]

¹¹⁵ CARTAGENA CARIBE. Hotel San Pedro de Majagua. Facilidades. [En línea] <<http://www.cartagenacaribe.com/hoteles/majagua/facilidades.htm>> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]

¹¹⁶ HOTEL SAN PEDRO DE MAJAGUA. Eventos. [En línea] <www.hotelmajagua.com/es/eventos.html> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]

d) Diversidad de Habitaciones

El Hotel cuenta con 17 habitaciones, distribuidas en 7 suites, 7 habitaciones de lujo y 3 habitaciones estándar. Todas ellas cuentan con cajilla de seguridad, sábanas de algodón egipcio de 300 hilos, menú de almohadas, minibar, TV LCD, direct TV, servicio a la habitación, teléfono, ventilador, aire acondicionado, Zona WIFI (cargo adicional a la cuenta)¹¹⁷.

Suite	Habitación de Lujo	Habitación Estándar
Ubicadas muy cerca de las playas del Hotel y con capacidad máxima de 4 personas, las cuales cuentan con sala exterior, hamaca.	Localizadas en el área central del Hotel y con capacidad máxima de 3 personas.	Habitaciones ubicadas en el área central del Hotel, las cuales tienen una capacidad máxima de 2 personas.

Fuente: Hotel San Pedro de Majagua

e) Tasa de Ocupación

La tasa de ocupación de un hotel corresponde a la relación entre las habitaciones ocupadas sobre el total de habitaciones disponibles. Es un indicador de gran importancia pues permite tener una idea de las ventas del sector.

En el Hotel San Pedro de Majagua (Islas del Rosario) la tasa de ocupación en el 2010 fue de 38,86%¹¹⁸, siendo inferior en un 17.07% a la ocupación conjunta de los hoteles Cotelco Cartagena (55,93%).

¹¹⁷ HOTEL SAN PEDRO DE MAJAGUA. Habitaciones. [En línea] <www.hotelmajagua.com/es/habitaciones.html> [Citado en 14 de Septiembre de 2011]

¹¹⁸COTELCO. Informe de ocupación y tarifa acumulada año 2010. Op. cit. p. 92

f) Infraestructura

En cuanto a su infraestructura, este Hotel cuenta con 17 Bungalows, los cuales tienen una apariencia externa tropical y las comodidades de cualquier Hotel de 4 o 5 estrellas en su interior.

El área del hotel esta conservada y ambientada con el ecosistema vegetal natural de la isla, lo que le permite ofrecer las actividades ecológicas anteriormente mencionadas.

En cuanto al Bar y el restaurante, estos son quioscos adecuados para la prestación de dicho servicio, por lo que no causan una gran impresión, mas sin embargo si se complementan con la armonía natural del entorno.

g) Conectividad

El hotel ofrece internet Wi-Fi (cargados adicionalmente a la cuenta) con alcance limitado el cual, según los comentarios de clientes en páginas como tripadvisor.com, solo permite buena recepción en el lobby.

h) Salones de Eventos y Conferencias

Este hotel por su ubicación e infraestructura rústica no tiene un área realmente adecuada para la realización de eventos o conferencias a gran escala, sin embargo, si ofrece sus instalaciones (restaurante y Bar) para la realización de Bodas y Team Building.

i) Promociones

San Pedro de Majagua ofrece planes en el 2011 como: Noche Caribeña, Luna de Miel y Azul Profundo.¹¹⁹ Sus precios pueden variar de acuerdo a la temporada y la disponibilidad del hotel.

Noche Caribeña	Luna de Miel	Azul profundo
<p>Disfrute 1 noche y 2 días con todo incluido en el hotel San Pedro de Majagua. Este paquete le ofrece la opción de quedarse en Majagua por una noche y disfrutar sus tres comidas en el restaurante del hotel.</p> <p>Tarifa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standard (Acomodación sencilla): COP\$712.000 • Lujo (Acomodación sencilla): COP\$795.000 • Suite (Acomodación sencilla): COP\$996.000 	<p>Celebre su luna de miel en el Hotel San Pedro de Majagua en las Islas del Rosario y disfrute de una experiencia inolvidable. El hotel cuenta con la experiencia y los más románticos escenarios para la celebración de bodas y lunas de miel.</p> <p>Tarifas: COP\$ 1.970.000</p>	<p>Con el paquete azul profundo te podrás disfrutar de 2 noches en el hotel Bóvedas de Santa Clara en Cartagena y 1 noche en el hotel San Pedro de Majagua.</p>
		

Fuente: Hotel San Pedro de Majagua

¹¹⁹ HOTEL SAN PEDRO DE MAJAGUA. Paquetes. [En línea] <www.hotelmajagua.com/es/paquetes.php#> [Citado en 17 de Septiembre de 2011]

j) Calidad del Sueño

La calidad del sueño está determinada por factores tales como el ruido, confort, iluminación y ambiente de la habitación. Sin embargo, para la evaluación de este factor, se emplearon 30 comentarios y puntuaciones que los usuarios aportan en páginas como tripadvisor, viajeros.com y hoteles.com.

De este análisis se obtuvo que la calificación de dicho factor es de 4,5 sobre 5

k) Calidad del Servicio

La calidad del servicio es la percepción en conjunto que tiene cada cliente respecto a variables como la atención, rapidez en el servicio, higiene, presentación, comodidad y amabilidad que demostró la organización durante la estadía del huésped. Por esta razón, se emplearon los comentarios y puntuaciones de los clientes en páginas como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com para abstraer una calificación a dicho factor.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4 sobre 5

l) Limpieza

La limpieza en los hoteles corresponde a la percepción de higiene, orden, y olores que los huéspedes tienen durante la estadía en el Hotel. Por esta razón, se emplearon los comentarios de páginas web como: tripadvisor.es, viajeros.com y hoteles.com, que miden la percepción del cliente.

De 30 comentarios se obtuvo una calificación de 4,6 sobre 5

Anexo E. Talleres con expertos sobre el análisis prospectivo

Encuesta N°1

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR HOTELERO DE CARTAGENA DE INDIAS ASOCIADO A COTELCO

En este primer taller, se pretende conocer el grado de influencia entre las variables que inciden en el sector. Con esto, se logrará conocer cuáles de estas serán de gran importancia para el desarrollo de la hotelería.

Ejemplo 1:

En una escala del 0 a 3, califique el grado de influencia de las variables del eje vertical sobre las variables del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 3 fuerte influencia.

	Formac. Y capac. Del personal de serv. Turísticos	Salarios	Calidad del servicio
Inflación	0	3	0
TRM			
PIB			

Análisis de su respuesta.

De acuerdo a la calificación del ejemplo:

- La inflación no influye en las variables de formación y capacidad del personal.
- La inflación influye fuertemente en los salarios.
- La inflación no influye en la calidad del servicio.

ENCUESTA N°1

La siguiente encuesta pretende recolectar información necesaria para determinar el grado de relación o influencia tienen las variables relacionadas con el sector hotelero asociado a COTELCO

Nombre: _____ Cargo: _____

Empresa: _____

En una escala del 0 a 3, califique el grado de influencia de las variables del eje vertical sobre las variables del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 3 fuerte influencia.

	Inversión en Turismo	Políticas de Impuesto	TLC	Políticas ambientales	Legislación	Empleo	Inflación	TRM	PIB	Evolución Demográfica
Inversión en Turismo	0									
Pol. De impuesto		0								
TLC			0							
Pol. Ambiental				0						
Legislación					0					
Empleo						0				

	Inversión en Turismo	Políticas de Impuesto	TLC	Políticas ambientales	Legislación	Empleo	Inflación	TRM	PIB	Evolución Demográfica
Inflación	0									
TRM		0								
PIB			0							
E, demog.				0						
Seguridad					0					
Cultura						0				

En una escala del 0 a 3, califique el grado de influencia de las variables del eje vertical sobre las variables del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 3 fuerte influencia.

	Inversión en Turismo	Pol. de Impuesto	TLC	Pol. ambiental	Legislación	Empleo	Inflación	TRM	PIB	E. Demográf.
Sensibilización del pueblo hacia el turismo										
Conectividad										
Innovación										
Infraestructura hotelera										
Competencia Potencial										
Portafolio de servicios										
Tarifas										

	Inversión en Turismo	Pol. de Impuesto	TLC	Pol. ambiental	Legislación	Empleo	Inflación	TRM	PIB	E. Demográf.
Formación y capacitación del personal de S. Turísticos.										
Salarios y Remuneraciones										
Mercadeo y Promoción										
Calidad de servicio										
Alianzas estratégicas										
Fidelización del cliente										
Parahotelaría										

En una escala del 0 a 3, califique el grado de influencia de las variables del eje vertical sobre las variables del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 3 fuerte influencia.

	Seguridad	Cultura	Sensibilización del pueblo hacia el turismo	Conectividad	Innovac.	Infraestr. Hotelera	Competencia Potencial	Portafolio de servicios	Tarifa
Inversión en Turismo									
Pol. De impuesto									
TLC									
Pol. ambiental									
Legislac.									
Empleo									

	Seguridad	Cultura	Sensibilización del pueblo hacia el turismo	Conectividad	Innovac.	Infraestr. Hotelera	Competencia Potencial	Portafolio de servicios	Tarifa
Inflación									
TRM									
PIB									
E. demogr.									
Seguridad	0								
Cultura		0							

En una escala del 0 a 3, califique el grado de influencia de las variables del eje vertical sobre las variables del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 3 fuerte influencia.

	Seguridad	Cultura	Sensibilización del pueblo hacia el turismo	Conectividad	Innovac.	Infraestr. hotelera	Competencia Potencial	Portafolio de servicios	Tarifa
Sensibilización del Pueblo hacia el turismo			0						
Conectividad				0					
Innovación					0				
Infr. Hotelera						0			
Compet. Potencial							0		
Portafolio de servicios								0	
Tarifas									0

	Seguridad	Cultura	Sensibilización del pueblo hacia el turismo	Conectividad	Innovac.	Infraestr. hotelera	Competencia Potencial	Portafolio de servicios	Tarifa
Formación y capac. De personal de s. Turísticos									
Salarios y remuneración									
Mercadeo y promoción									
Calidad del servicio									
Alianzas estratégicas									
Fidelizac. Del cliente									
Parahoteloría									

En una escala del 0 a 3, califique el grado de influencia de las variables del eje vertical sobre las variables del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 3 fuerte influencia.

	Formac. y Capac. del personal de Ser. Turísticos.	Salarios	Mercadeo y Prom	Calidad del servicio	Alianzas estratégicas	Fidelización del cliente	Parahotelaría
Inversión en Turismo							
Políticas de impuesto							
TLC							
Política ambiental							
Legislación							
Empleo							

	Formac. y Capac. del personal de Ser. Turísticos.	Salarios	Mercadeo y Prom	Calidad del servicio	Alianzas estratégicas	Fidelización del cliente	Parahotelaría
Inflación							
TRM							
PIB							
E. demogr.							
Seguridad							
Cultura							

En una escala del 0 a 3, califique el grado de influencia de las variables del eje vertical sobre las variables del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 3 fuerte influencia.

	Formac. y Capac. del personal de Ser. Turísticos.	Salarios	Mercadeo y Prom	Calidad del servicio	Alianzas estratégicas	Fidelización del cliente	Parahotelaría
Sensib. Del pueblo hacia el turismo							
Conectividad							
Innovac.							
Infraestr. hotelera							
Competencia potencial							
Portafolio de servicios							
Tarifas							

	Formac. y Capac. del personal de Ser. Turísticos.	Salarios	Mercadeo y Prom	Calidad del servicio	Alianzas estratégicas	Fidelización del cliente	Parahotelaría
Formac. Y capac. Del personal de s. turísticos							
Salarios y remuneración							
Mercadeo y promoción							
Calidad del servicio							
Alianzas estratégicas							
Fidelización del cliente							
Parahotelaría							

ENCUESTA N°2

ANÁLISIS DE JUEGO DE ACTORES DEL SECTOR HOTELERO DE CARTAGENA DE INDIAS ASOCIADO A COTELCO

En este segundo taller, se pretende identificar los actores que jugarán un papel importante en el futuro del sector.

Basados en las metas fijadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo en el Plan sectorial 2011-2014 y, en su visión 2020, se han seleccionado los siguientes objetivos para el sector hotelero.

Objetivos del sector hotelero

- 1) Fomentar la sensibilización frente a la actividad turística
- 2) Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo
- 3) Garantizar incentivos para la construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera.
- 4) Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado.
- 5) Fomentar la certificación de calidad en los hoteles
- 6) Aprovechar las TIC's para la utilización de los servicios de comercialización y operación de turismo, privilegiando la disminución en los costos de transacción asociados con la actividad turística.

Para abordar los objetivos del sector hotelero, se han identificado 10 actores:

Actores

- 1) COTELCO
- 2) Proexport
- 3) Universidad y SENA
- 4) Corporación de Turismo Cartagena de Indias
- 5) Empleados
- 6) Diversidad Hotelera
- 7) Parahotelaría
- 8) Gobierno
- 9) Agencias de viaje
- 10) Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

ENCUESTA N°2

ANÁLISIS DE JUEGO DE ACTORES DEL SECTOR HOTELERO DE CARTAGENA DE INDIAS ASOCIADO A COTELCO

En este segundo taller, se pretende identificar los actores que jugarán un papel importante en el futuro del sector.

En una escala del 0 a 4, califique el grado de influencia de los actores del eje vertical sobre los actores del eje horizontal. Siendo 0 sin influencia, y 4 fuerte influencia.

	COTELCO	Proexport	Universidad & SENA	Corp. De Turismo	Empleados
COTELCO					
Proexport					
Universidad & SENA					
Corp. De Turismo					
Empleados					
Diversidad Hotelera					
Parahoteloría					
Gobierno					
Agencias de viaje					
Ministerio de Turismo					

	Diversidad Hotelera	Parahoteloría	Gobierno	Agencias de viaje	Ministerio de Turismo
COTELCO					
Proexport					
Universidad & SENA					
Corp. De Turismo					
Empleados					
Diversidad Hotelera					
Parahoteloría					
Gobierno					
Agencias de viaje					
Ministerio de Turismo					

En una escala de - 4 a +4, Determine el grado de influencia del objetivo sobre el actor. Siendo:

-4 = El objetivo pone en peligro la existencia del actor

0 = El objetivo es poco consecuente con el actor

+4 = El objetivo es indispensable para la existencia del actor

	COTELCO	Proexport	Universidad & SENA	Corp. De Turismo	Empleados
Fomentar la sensibilización frente a la actividad turística					
Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano del sector					
Garantizar incentivos para la construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera.					
Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado.					
Fomentar la certificación de calidad en los hoteles					

	Agencias de viaje	Para hotelería	Gobierno	Hoteles	Ministerio de Turismo
Fomentar la sensibilización frente a la actividad turística					
Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano del sector					
Garantizar incentivos para la construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera.					
Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado.					
Fomentar la certificación de calidad en los hoteles					

ENCUESTA N°3

ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO DE CARTAGENA DE INDIAS ASOCIADO A COTELCO

En este tercer taller, se pretende identificar los escenarios futuros en los que se deben realizar esfuerzos para dinamizar la actividad hotelera

Basados en las metas fijadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo en el Plan sectorial 2011-2014 y, en su visión 2020, se han seleccionado las siguientes hipótesis:

Hipótesis	Descripción
Hipótesis 1	En el 2020, el 30% de la sociedad cartagenera estará consiente de la importancia que tiene la actividad turística en la economía de la ciudad, lo que influirá en el respeto a los atractivos naturales, arquitectónicos, culturales y, a la infraestructura que desarrolle Cartagena.
Hipótesis 2	En el 2020, el 80% del equipo humano del sector hotelero contará con conocimiento de al menos una lengua extranjera, en un nivel avanzado enfocado al lenguaje técnico del turismo.
Hipótesis 3	En el 2020, el 90% del equipo humano del sector hotelero será altamente competitivo y capacitado en el ámbito profesional, técnico o tecnológico.
Hipótesis 4	Para el 2020, los incentivos tributarios por concepto de generación de empleo, montos de inversión, construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera seguirán garantizándose, de manera que se pueda incentivar el desarrollo y la inversión en el sector a pesar de los cambios que se presenten en el entorno político.
Hipótesis 5	Para el 2020, se fortalecerán la promoción y mercadeo de destinos con el propósito de seguir incentivando la inversión extranjera en el sector turístico.
Hipótesis 6	Para el 2020, más del 65% de los hoteles se encontraran certificados bajo las normas de calidad exigidas por el ministerio de Comercio Industria y turismo (NTSH006), lo que garantizará al cliente de que el hotel esté cumpliendo verdaderamente con los estándares básicos de calidad en su servicio e infraestructura

Fuente: Elaboración Propia

ENCUESTA N°3

ANÁLISIS DE JUEGO DE ACTORES DEL SECTOR HOTELERO DE CARTAGENA DE INDIAS ASOCIADO A COTELCO

En este tercer taller, se pretende identificar los escenarios futuros en los que se deben realizar esfuerzos para dinamizar la actividad hotelera

En una escala de 0 a 100%, califique la posibilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis

Hipótesis	Descripción	Probabilidad de ocurrencia
Hipótesis 1	En el 2020, el 30% de la sociedad cartagenera estará consiente de la importancia que tiene la actividad turística en la economía de la ciudad, lo que influirá en el respeto a los atractivos naturales, arquitectónicos, culturales y, a la infraestructura que desarrolle Cartagena.	
Hipótesis 2	En el 2020, el 80% del equipo humano del sector hotelero contará con conocimiento de al menos una lengua extranjera, en un nivel avanzado enfocado al lenguaje técnico del turismo.	
Hipótesis 3	En el 2020, el 90% del equipo humano del sector hotelero será altamente competitivo y capacitado en el ámbito profesional, técnico o tecnológico.	
Hipótesis 4	Para el 2020, los incentivos tributarios por concepto de generación de empleo, montos de inversión, construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera seguirán garantizándose, de manera que se pueda incentivar el desarrollo y la inversión en el sector a pesar de los cambios que se presenten en el entorno político.	
Hipótesis 5	Para el 2020, se fortalecerán la promoción y mercadeo de destinos con el propósito de seguir incentivando la inversión extranjera en el sector turístico.	
Hipótesis 6	Para el 2020, más del 65% de los hoteles se encontraran certificados bajo las normas de calidad exigidas por el ministerio de Comercio Industria y turismo (NTSH006), lo que garantizará al cliente de que el hotel esté cumpliendo verdaderamente con los estándares básicos de calidad en su servicio e infraestructura	

Fuente: Elaboración Propia

En una escala de 0 a 100%, califique la probabilidad de que si se realizan las hipótesis del eje vertical, se den las del eje horizontal.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
H1						
H2						
H3						
H4						
H5						
H6						

En una escala de 0 a 100%, califique la probabilidad de que si se realizan las hipótesis del eje vertical, no se den las del eje horizontal.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
H1	0					
H2		0				
H3			0			
H4				0		
H5					0	
H6						0

Anexo F. Situación actual del sector hotelero. Encuesta.

ENCUESTA N°4

**ANÁLISIS ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO DE CARTAGENA DE INDIAS
ASOCIADO A COTELCO**

De las siguientes hipótesis, establezca cuáles se están dando en la actualidad. Para ello, califique 0 si no se está dando o 1, Si la hipótesis se está dando hoy en día.

Hipótesis	Descripción	Ocurrencia actual
Hipótesis 1	El 30% de la sociedad cartagenera estará consiente de la importancia que tiene la actividad turística en la economía de la ciudad, lo que influirá en el respeto a los atractivos naturales, arquitectónicos, culturales y, a la infraestructura que desarrolle Cartagena.	
Hipótesis 2	El 80% del equipo humano del sector hotelero contará con conocimiento de al menos una lengua extranjera, en un nivel avanzado enfocado al lenguaje técnico del turismo.	
Hipótesis 3	El 90% del equipo humano del sector hotelero será altamente competitivo y capacitado en el ámbito profesional, técnico o tecnológico.	
Hipótesis 4	Los incentivos tributarios por concepto de generación de empleo, montos de inversión, construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera se encuentran garantizados para inversionistas y empresas relacionadas con la hotelería..	
Hipótesis 5	Promoción y mercadeo de destinos con el propósito de seguir incentivando la inversión extranjera en el sector turístico.	
Hipótesis 6	Los hoteles se encuentran certificados bajo las normas de calidad exigidas por el ministerio de Comercio Industria y turismo (NTSH006)	