

**PLAN DE MARKETING PARA UN HOTEL EN CARTAGENA**

**MEYLIN CARBALLO SALGUEDO  
ANGELICA GOMEZ NOSSA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. C.**

**2006**

**PLAN DE MARKETING PARA UN HOTEL EN CARTAGENA**

**MEYLIN CARBALLO SALGUEDO**

**ANGELICA GOMEZ NOSSA**

**MONOGRAFIA PRESENTADA PARA OPTAR EL TITULO DE PROFESIONAL  
EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

**EDWIN LORA PORRAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. C.**

**2006**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Cartagena de Indias D.T. y C., 01 de junio de 2006**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	
<b>0. PROPUESTA.</b>	<b>12</b>
0.1 Identificación Del Problema.	12
0.1.1 Descripción del Problema.	13
0.2 Objetivos.	14
0.2.1 Objetivo General.	14
0.2.2 Objetivos Específicos.	14
0.3 Justificación.	15
0.3.1 Justificación Práctica.	15
0.4 Antecedentes De La Investigación.	15
0.5 Tipo De Investigación.	15
0.6 Logros Esperados.	16
<b>1. MARCO TEORICO.</b>	<b>17</b>
1.1.1 Plan De Marketing.	17
1.2 Modelo Del Plan.	18
<b>2. ANALISIS DEL SECTOR.</b>	<b>20</b>
2.1 Comportamiento Del Sector Turístico.	20
2.1.2 La Ocupación Hotelera.	20
2.2 Análisis Político Económico Del Sector Turístico.	22
2.3 La Demanda Del Turismo.	23
2.3.1 Turistas Nacionales.	25
2.3.1.1 Procedencia Del Turista Nacional	26

2.4 Características Generales De Los Turistas.	27
2.5 El Valor Agregado De Las Actividades Turísticas Y Su Aporte Al Crecimiento Económico De La Ciudad.	29
2.5.1 Importancia De Las Actividades Turísticas En El PIB Total De Cartagena.	30
2.6 Facilidades De La Oferta Turística De Cartagena.	31
2.7 Las Principales Problemáticas Que Padece El Sector Turístico En La Ciudad De Cartagena.	32
2.8 Competitividad Del Sector Turístico De Cartagena.	33
2.8.1 Producto Turístico De Cartagena.	34
2.8.2 Delimitación De Productos Turísticos En Cartagena.	34
2.8.2.1 Negocios Potenciales.	34
2.8.2.2 Negocios Actuales.	35
2.8.3 El Atractivo Del Mercado Turístico.	35
2.8.4 Posición Competitiva De Los Mercados Turísticos.	36
2.8.5 Matriz Actual Del Atractivo- Posición Competitiva De Los Productos- Mercados Nacionales.	37
2.8.6 Competitividad, Zonificación Y Condiciones En El Mercado De Los Productos Turísticos De Cartagena.	38
2.9 Delimitación De Factores Para La Ciudad – Percepción Global Del Sector.	39
2.10 Comportamiento Del Sector Hotelero En Los Últimos Cinco años Según Cotelco.	42
<b>3.1 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.</b>	45
3.2 Parahotelaria (Competidores Secundarios).	47
3.2.1 Antecedentes Del Sector Turístico Parahotelaria.	48
3.2.2 Análisis Del Sector En Cartagena.	50
3.2.3 Oferta Parahotelero De La Ciudad De Cartagena.	50
3.2.4 Demanda Turística Parahotelera.	53

<b>4. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LA EMPRESA.</b>	<b>55</b>
4.1 Visión.	56
4.2 Misión.	57
4.3 Evaluación De La Empresa.	57
4.4 Servicio.	59
4.5 DOFA Competitivo De La Empresa.	61
4.6 Objetivos Del Plan De Marketing.	63
4.7 Estrategia De Marketing.	64
4.7.1 Estrategia Dirigida a la Demanda Primaria	65
4.7.2 Estrategia de Demanda Selectiva	65
4.8 Marketing Táctico.	65
4.9 Programa De Mercadeo Relacional.	75
4.10 Control y Acción.	77
4.11 Financiera.	77
<b>5. CONCLUSIONES.</b>	<b>78</b>

## **BIBLIOGRAFIA.**

## LISTA DE CUADROS.

	<b>PAG.</b>
• <b>CUADRO 1</b> Capacidad hotelera de Cartagena.	21
• <b>CUADRO 2</b> Proporción de habitaciones según categorías.	22
• <b>CUADRO 3</b> Sector Turístico En Cartagena – Diciembre De 2003.	32
• <b>CUADRO 4</b> Productos Turísticos De Cartagena	34
• <b>CUADRO 5</b> Negocios Potenciales.	34
• <b>CUADRO 6</b> Negocios Actuales.	35
• <b>CUADRO 7</b> Competitividad, Zonificación y Condiciones en el Mercado de los Productos Turísticos de Cartagena.	38
• <b>CUADRO 8</b> Hoteles Afiliados A Capitulo Cotelco Cartagena.	42
• <b>CUADRO 9</b> TARIFA PROMEDIO 2005 Hoteles Cotelco.	46
• <b>CUADRO 10</b> Apartamentos ofrecidos en áreas parahoteleras	52
• <b>CUADRO 11</b> Capacidad promedio de ocupación en áreas parahoteleras	53
• <b>CUADRO 12</b> Demanda parahotelera en temporada alta.	54
• <b>CUADRO 13</b> Demanda parahotelera en temporada baja	54
• <b>CUADRO 14</b> La estructura de la organización.	57
• <b>CUADRO 15</b> Presupuesto de Comunicación.	74
• <b>CUADRO 16</b> Comparación con la competencia.	74

## LISTA DE GRAFICAS.

	<b>PAG.</b>
• <b>GRAFICAS 1</b> Porcentaje De Ocupación Hotelera En Cartagena.	21
• <b>GRAFICAS 2</b> Participación De Turistas Nacionales Y Extranjeros En La Ocupación Hotelera.	24
• <b>GRAFICAS 3</b> Participación Promedio De Los Huéspedes De Establecimientos Hoteleros En Cartagena 1989 – 2002.	25
• <b>GRAFICAS 4</b> Pasajeros Nacionales Llegados Por Aeropuerto.	26
• <b>GRAFICAS 5</b> Procedencia Del Turista.	27
• <b>GRAFICAS 6</b> Crecimiento Del Valor Agregado De Las Actividades Turísticas De Cartagena.	29
• <b>GRAFICAS 7</b> Matriz Actual Del Atractivo- Posición Competitiva De Los Productos- Mercados Nacionales.	37
• <b>GRAFICAS 8</b> Ocupación Hoteles Cotelco.	43
• <b>GRAFICAS 9</b> Promedio Anual.	43
• <b>GRAFICAS 10</b> Crecimiento Con Respecto Al Año Anterior.	44
• <b>GRAFICAS 11</b> Niveles De Ocupación Promedio Año 2005 Hoteles Cotelco Capitulo Cartagena.	45
• <b>GRAFICAS 12</b> Tarifa Promedio Año 2005.	46
• <b>GRAFICAS 13</b> Participación De Las Áreas Turísticas En Oferta Parahotelera (Edificios) De La Ciudad.	51
• <b>GRAFICAS 14</b> Objetivos Múltiples.	63
• <b>GRAFICAS 15</b> Matriz Direccional De Políticas.	64

# **PLAN DE MARKETING PARA UN HOTEL EN CARTAGENA**

**MEYLIN CARBALLO SALGUEDO**

**ANGELICA GOMEZ NOSSA**

## **OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar un plan de marketing que sirva como guía estratégica para lograr aumentar el segmento de mercado y de esta manera lograr el posicionamiento del Hotel.

## **SINTESIS DE LA METODOLOGIA**

Esta investigación es de carácter descriptivo en donde se busca determinar algunos fenómenos de marketing para los servicios hoteleros, como son las principales empresas competidoras, los precios que se manejan, el nivel de servicio, las estrategias competitivas, las oportunidades del mercado, las tendencias del mercado, etc.

## **SINTESIS DE RESULTADOS**

- Identificamos los departamentos en los cuales el hotel presentaba fallas.
- A partir de la identificación de las fallas en los diferentes departamentos diseñamos las diferentes estrategias a implementar.

- Presupuestamos los costos en el proceso de implementación de las estrategias.

## **SINTESIS DE CONCLUSIONES**

Al culminar la investigación “PLAN DE MARKETING PARA UN HOTEL DE CARTAGENA” nos permitió:

- La empresa no cuenta con un manual de organización que contenga todos los aspectos organizativos necesarios para un buen funcionamiento.
- Tienen un conocimiento parcial de los diferentes canales de comercialización nacional que permiten llegar a los clientes objetivos.
- Le falta organización, planeación, proyección en el funcionamiento de las diferentes áreas del hotel, empezando en la estructura organizacional y finalizando en atención al cliente.

**ASESOR:**

**EDWIN LORA PORRAS**

## INTRODUCCION

El mundo actual esta lleno de retos, obstáculos y dificultades que en ocasiones parecen que el cambio es la única constante para vencer estas adversidades.

Los gerentes de las organizaciones encuentran un ambiente que se caracteriza por el rápido cambio tecnológico, por la creciente competencia, y por el cambio de las fuerzas políticas y económicas.

Estos cambios tienen implicaciones importantes para la toma de decisiones de marketing en una organización; las decisiones sobre diseño de servicio, precios, métodos promocionales apropiados y sistemas de distribución, se deben tomar después de considerar las restricciones y oportunidades del entorno.

El hotel desea mejorar el nivel de posicionamiento que hoy en día tienen en el mercado y su área de influencia, mejorando su nivel de participación y cobertura en el mercado; es fundamental que la información apropiada permita colocar las bases sólidas para la aplicación de un plan de marketing estratégico, con base a los lineamientos generales planteados.

Los temas a tratar en esta investigación son los siguientes:

- **Análisis Del Sector**, se plantea una visión global del sector, como lo es la capacidad hotelera, demanda del sector, características generales del turista análisis político económico, problemas y competitividad del sector, y demás de temas relacionados.

- **Estudio De La Competencia**, se incluye el análisis de la competencia primaria y secundaria.
- **Descripción Y Análisis De La Empresa**, se aborda el análisis del contexto interno y externo, como paso previo para analizar el DOFA (debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas), Marketing Mix (producto, precio, punto de venta, promoción), y las estrategias de marketing a desarrollar en el plan.

## **0. PROPUESTA.**

### **0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Cartagena de Indias es una de las ciudades más excepcionales de América, donde se mezclan las bondades de su entorno dominado por el Mar Caribe, un conjunto urbano histórico que aún se conserva en su gran mayoría y la identidad alegre y espontánea de sus gentes.

Cartagena, Colombia, llena de Historia, Romance, Diversión, y Gente Amable. Diariamente es visitada por líderes mundiales como Bill Clinton, artistas como Shakira, Julio Iglesias, deportistas: Juan Pablo Montoya, los hermanos Jolbert y Orlando Cabrera, Edgar Rentería, La Chechi Baena, personajes muy importantes como Gabriel García Márquez, hacen de Cartagena su residencia o destino preferido para invertir, descansar y disfrutar en familia.

Cartagena es una ciudad segura, tranquila, la gente camina por sus estrechas calles, disfrutando de su mágico encanto y su arquitectura celosamente conservada desde épocas de la colonia. Fue fundada en 1533 por Don Pedro de Heredia; durante la época colonial Cartagena de Indias fue el puerto más importante de América. De él salían las mayores riquezas llevadas a la Corona Española por rutas marítimas que terminaban en los puertos de Cartagena Cádiz y Sevilla. La ventaja de ser puerto y bahía protegida de los vientos la convirtieron, para su gloria y desgracia, en el fortín donde se guardaban los tesoros de América para enviar a Europa.

Desde los años setenta es un centro latinoamericano de convenciones económicas e integracionistas, en 1996 se realizó la segunda reunión del ALCA. En esta hermosa ciudad de noche se ven, al otro lado de la bahía, las luces de

Mamonal. El gran complejo industrial que alberga más de cincuenta grandes empresas productoras de insumos y materia prima para la industria textil, del vidrio, del papel, los jabones, el plástico, las tuberías y otras.

**Cartagena** es actualmente uno de los principales puertos de exportación del país, su bahía interna es segura, y además de las instalaciones del terminal marítimo, posee numerosos muelles privados desde donde se envían directamente los productos al exterior y se reciben diversos tipos de carga.

Pese a todas las ventajas descritas anteriormente, esta linda ciudad se ha visto afectada por las crisis económicas que han desbordado en un aumento en el desempleo y subempleo, generando el incremento en las ventas ambulantes, esta situación ha provocado el continuo acoso a las diversas clases de turistas tanto de diversión como de negocios que llegan a esta ciudad.

### **0.1.1 Descripción Del Problema**

El hotel es el resultado de una gran proyecto, ambicioso en un principio pero con poca visión a la mitad, ya que no previeron posibles dificultades, que cuando salieron a lugar los afectaron de tal forma que pasó de ser un gran complejo turístico a un hotel que hoy se encuentra debido a los malos manejos de grandes cadenas hoteleras como la HOWARD JHONSON y la MELIA, saliendo de una terrible situación económica, tarea difícil para el actual gerente dadas las condiciones de desvalije y abandono en las que recibió el hotel, por lo que ve necesario diseñar un plan de marketing que le permita aprovechar la gran capacidad instalada con la que cuenta, mostrar las ventajas y de esta manera lograr captar la atención del cliente de tal manera que éste se culturice en la mente del huésped, pero todo esto se llevará a cabo aplicando las debidas estrategias de marketing que le van a permitir al hotel analizar los aspectos tanto internos como externos que de manera directa e indirecta lo pueden afectar, y de esta manera poder identificar la mejor estrategia para lograr posicionar el hotel en el mercado nacional de turismo.

## **0.2 OBJETIVOS**

### **0.2.1 OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar un plan de marketing que sirva como guía estratégica para lograr aumentar el segmento de mercado y de esta manera lograr el posicionamiento del Hotel.

### **0.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Identificar y analizar la problemática del hotel por medio del administrador, los empleados y los huéspedes para conocer a profundidad las fortalezas y debilidades, así como realizar un análisis del entorno, para poder determinar por medio de estos factores el grado de aceptabilidad del mercado y la competitividad de la empresa.
- Estudiar y proponer diferentes canales de comercialización nacional que permitan llegar a clientes objetivos maximizando la rentabilidad del plan.
- Establecer la visión y la misión para la empresa en el plan a proponer, con una proyección nacional.
- Formular estrategias de crecimiento y competitividad en el plan.
- Realizar un análisis de tipo financiero en el plan a proponer.

## **0.3 JUSTIFICACIÓN**

### **0.3.1 Justificación Práctica.**

Dada la importancia que reviste para el país la aceptación y cada vez mas la competitividad de los diferentes sectores, mejorando de esta manera sus servicios dado el ambiente global de negocios que hoy por hoy se vive en el país, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad de aumentar la comercialización de los servicios del hotel. Para nosotros como grupo nos permite conocer una problemática de una empresa real, y profundizar más en diferentes tópicos como el mercadeo de servicios nacionales.

## **0.4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Después de indagar en las fichas Técnicas y Bibliográficas en la Universidad Tecnológica de Bolívar no se encontró ningún documento en el que se trate el tema en estudio, igualmente en conversación con el gerente del hotel se comprobó que no hay antecedentes en el desarrollo de planes de marketing de ningún tipo.

## **0.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Esta investigación es de carácter descriptivo en donde se busca determinar algunos fenómenos de marketing para los servicios hoteleros, como son las principales empresas competidoras, los precios que se manejan, el nivel de

servicio, las estrategias competitivas, las oportunidades del mercado, las tendencias del mercado, etc.

## **0.6 LOGROS ESPERADOS.**

- Por medio del plan de marketing, tener una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informarse con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra el hotel, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución, herramienta que permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.
- Que el plan de marketing para el hotel sea tomado en cuenta por la gerencia a la hora de tomar decisiones.
- Diseñar un trabajo que sirva de base para los estudiantes de la universidad Tecnológica de Bolívar en investigaciones futuras.
- Cumplir con los requisitos y exigencias necesarias para optar el título de profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

## 1. MARCO TEORICO

### 1.1 Plan De Marketing.

Un plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing. Este a su vez es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y así generar resultados positivos para la empresa y el consumidor. <sup>1</sup>

Todo el proceso de planeación del marketing está rodeado de una gran cantidad de detalles, lo que convierte a la planeación en la principal actividad del profesional de marketing. En un mercado que gira cada vez con mayor velocidad, de grandes cambios, con crecientes exigencias en cuanto a calidad y a los costos, la planeación es cuestión de supervivencia. Como afirma Ambrosio, para subsistir y mejor para crecer es esencial unir los esfuerzos individuales de todas las personas en dirección a un único objetivo, dando sentido de unidad y de organización. Es imprescindible evitar el desperdicio de recursos originado por decisiones equivocadas, así como reducir la necesidad de imprevistos y el peligro de olvidar pormenores importantes, que muchas veces marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso o entre el éxito o lo razonable<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> AMBROSIO Vicente. Autor Libro Plan de Marketing Paso a Paso. Pretince Hall. 2000.pg.1

<sup>2</sup> AMBROSIO Vicente. Autor Libro Plan de Marketing Paso a Paso. Pretince Hall. 2000.pg.1

Algunos factores por los cuales se debe planear el marketing según diferentes autores son:

- Expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.
- Explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.
- Es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación de las desviaciones entre objetivos y resultados.
- Da agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.

Permite una gestión más rigurosa, basada en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.

## **1.2 El Modelo Del Plan**

En la realidad pueden existir tantos modelos de plan como empresas existan. Sin embargo algunos aspectos son fundamentales para tener en cuenta en la elaboración de los planes de marketing exitosos<sup>3</sup>:

- Tener datos históricos sobre el mercado, el producto y la competencia.

---

<sup>3</sup> AMBROSIO Vicente. Autor Libro Plan de Marketing Paso a Paso. Pretince Hall. 2000.pg 14

- Objetivos: define donde deberá llegar el esfuerzo de marketing en términos de participación del mercado, volumen de ventas, resultados financieros y ganancias.
- Estrategias. Muestra cómo la organización utilizará las herramientas de marketing para alcanzar los objetivos.
- Proyección de resultados: prevé el resultado financiero que se espera del plan.

## **2. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO.**

Para el desarrollo del plan de marketing se hace necesario en primera instancia el estudio del sector, con el fin de poder diagnosticar la situación real de la empresa dentro de su entorno inmediato, y poder identificar las oportunidades y amenazas que este ofrece.

El estudio precedente fue recolectado en primera instancia de PROTURISMO entidad encargada de la promoción del turismo en la ciudad de Cartagena, en el se analiza la evolución de las principales variables que muestra la dinámica turística, delimitando tres grandes categorías que son: La Ocupación Hotelera, El Movimiento de Turista Interno y Extranjero y finalmente la dinámica del valor agregado del sector y su participación en el PIB.

En segunda instancia los investigadores recolectaron datos de COTELCO capítulo Cartagena en donde se analiza el nivel de ocupación, tarifa promedio, datos que nos permitirán ver el crecimiento del turismo en la ciudad en estos últimos años.

### **2.1 Comportamiento del Sector Turístico.**

#### **2.1.1 La Ocupación Hotelera.**

Como elemento introductorio de análisis en el comportamiento del sector turístico, el movimiento de la ocupación hotelera de la Ciudad constituye un elemento confiable que permite evaluar la dinámica de todo el sector. No obstante, para poder determinar la magnitud de los porcentajes de ocupación se muestra en el siguiente cuadro la oferta habitacional ofrecida por la ciudad durante la serie 1989-2002.

## Capacidad hotelera de Cartagena.

Año	No De Habitaciones	Año	No De Habitaciones
1989	2,824	1996	4,444
1990	3,043	1997	4,444
1991	3,257	1998	4,484
1992	3,439	1999	4,754
1993	3,632	2000	4,550
1994	3,837	2001	4,720
1995	4,189	2002	4,214

Fuente: Báez (2002)

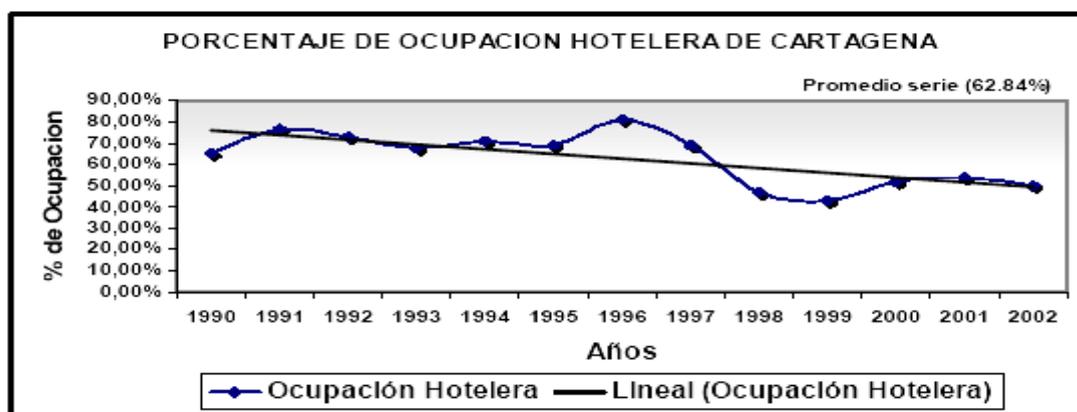
Estadísticas Básicas de Cartagena

Compendios Estadísticos

CUADRO 1

Es importante anotar, que la oferta habitacional para el 2002 alcanzó un total de 4.214 habitaciones, presentándose un incremento de 1.390 con respecto 1989 que es el primer año de referencia, lo anterior indica que en 12 años de desarrollo turístico de la ciudad, la oferta habitacional se incrementó en un 49.2%, para un crecimiento de 4,1% en promedio anual.

La demanda de esta oferta habitacional presentó un desempeño satisfactorio en la serie 1991 – 1996, donde se registraron tasas de ocupación superiores al 60% y una estabilidad en su comportamiento, sin embargo, a partir de 1997 se produce una preocupante tendencia decreciente que representó una desaceleración en la dinámica hotelera y por consiguiente un impacto negativo en todas las actividades turísticas en la Ciudad de Cartagena.



Fuentes: Análisis de los Autores con base a:  
1990-1997 Báez (2000). 1998-2002: promedio Cotelco - Asotelca

GRÁFICA 1

**Capacidad hotelera por categorías:** La capacidad de alojamiento de los hoteles de la ciudad se concentra principalmente en habitaciones de hoteles de alta categoría, las cuales abarcaron el 48.2% de la oferta hotelera clasificada en el año 1.990 y mantuvieron una tendencia creciente a lo largo de la década de los noventa, pasando esta proporción a 53.5% en 1.995 y 49.6% a finales de la década.

**Proporción de habitaciones según categorías**

CLASIFICACION	1990	1995	1999	2002
<b>5 estrellas</b>	30,5%	37,8%	28,9%	37,3%
<b>4 estrellas</b>	17,7%	15,7%	20,7%	23,2%
<b>3 estrellas</b>	30,7%	31,8%	42,8%	33,7%
<b>2 estrellas</b>	11,8%	5,0%	5,1%	5,8%
<b>1 estrella</b>	9,2%	9,7%	2,4%	N.D
<b>Total Hoteles</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: cálculos propios con base en Estadísticas Básicas de Cartagena-2002:Plan Maestro de Turismo

CUADRO 2

## 2.2 Análisis Político Económico Del Sector Turístico.

El gobierno ha ayudado fuertemente a fortalecer el sector turístico esto lo a hecho por medio del fondo de promoción turístico y de PROEXPORT apoyados en la ley 300 de 1996.

En esta ley se exponen todas las formalidades con las que debe cumplir un establecimiento que preste el servicio de hotelería, y los derechos que estos como tal tienen.

También hay que destacar las diferentes programas que estos entes gubernamentales han venido desarrollando para apoyar el sector, entre las que

cabe mencionar las caravanas turísticas, las diferentes ferias internacionales en las que se venden los diferentes destinos de Colombia tratando de resaltar a cada uno con sus bondades, apoyo del gobierno en cuanto a seguridad, punto importante, ya que es la cara que llama la atención, la que vende, aquella que le brinda que le dice al pasajero internacional que le garantiza que su estadía va a tener el fin por el que ellos vienen, disfrutar de un país que cuenta con diferentes destinos turísticos ricos en fauna, flora, lugares exóticos entre otros.

La actual ley de seguridad que ha venido aplicando el gobierno, y que a través de su mandato el Sr. Presidente Álvaro Uribe Vélez, apoyado en las fuerzas militares de Colombia ha desarrollado, las simultaneas entregas de fuerza terroristas, los acuerdos de paz, las nuevos acuerdos comerciales, es lo que han hecho que el turista extranjero vuelva a creer en un país lleno de bondades y muchas lugares, y diferentes aspectos que ofrecer.

Para nuestra ciudad Cartagena, todo lo anteriormente mencionado es lo que la ha convertido desde hace unos años en adelante en uno de los destinos favoritos para el turista tanto extranjero como nacional, ya que se ha convertido en sede de convenciones internacionales, tales como la asamblea de la OMT 2007, el encuentro de COCAL, la macro rueda agroindustrial, cabe mencionar el arduo trabajo que se esta llevando a cabo en la ciudad por el desarrollo de los juegos centroamericanos y del caribe, por lo que en la ciudad se han venido realizando diferentes obras que le van a ayudar a su mejoramiento y fortalecimiento como destino turístico.

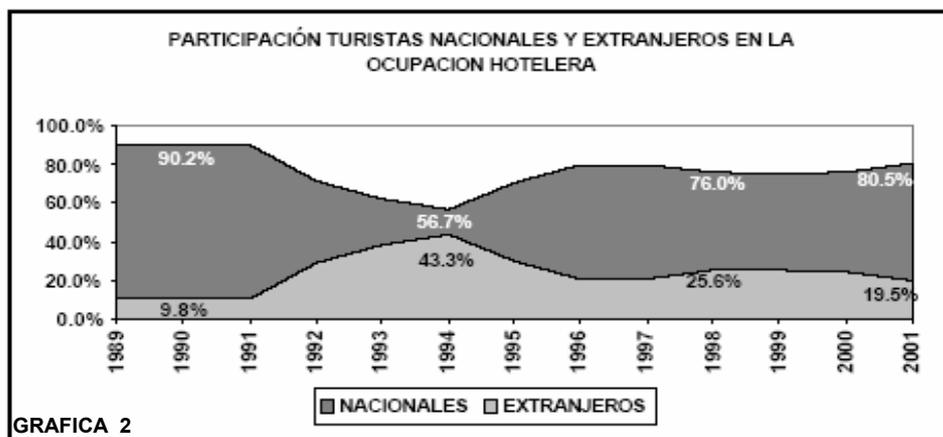
### **2.3 La Demanda Del Turismo en Cartagena.**

Es fundamental identificar dentro del análisis del comportamiento de la ocupación hotelera, la evolución de la participación de los turistas nacionales y extranjeros,

que nos da una idea general de la procedencia del turista y del significado que representa para el sector.

En el gráfico siguiente se observa, que la mayor participación en toda la serie la tiene el turismo nacional con un porcentaje de participación promedio del 75.85%, teniendo por sustracción un 24.15% de participación promedio del turismo extranjero. Esta información se constituye en un elemento esencial para el direccionamiento de las políticas turística, que conlleve a una efectiva y agresiva campaña promocional de iguales dimensiones tanto para el ámbito nacional como el internacional.

“La política de turismo nacional, recientemente ha puesto énfasis en mejorar la competitividad del sector en sus productos y en sus destinos. Se ha centrado en atender las necesidades y el desarrollo del turismo doméstico que en el orden internacional y en Colombia representa el 80% de los desplazamientos por motivos turísticos”

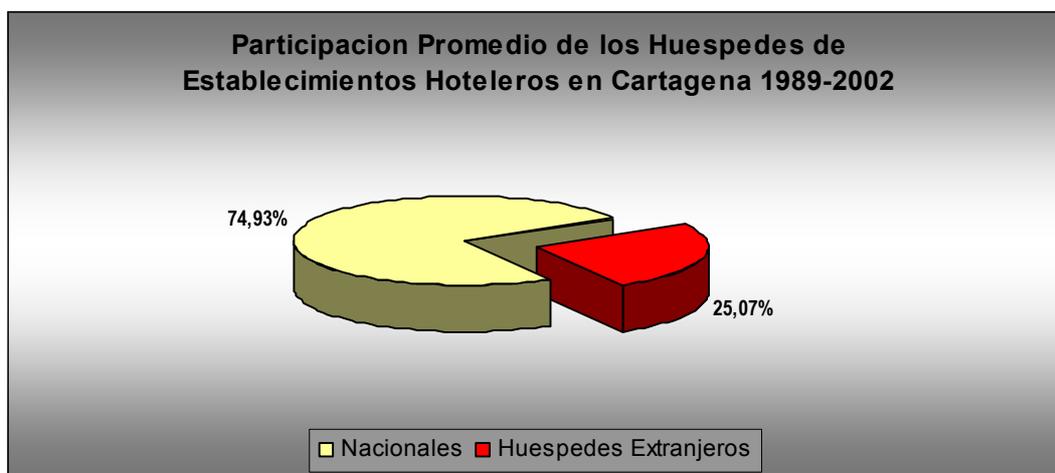


GRAFICA 2

Fuente: La economía de Bolívar en cifras 1995-2002 y Cotelco.

Lo anterior resalta dos consideraciones generales que hay que tener en cuenta para promocionar la ciudad como destino turístico, son las siguientes:

- Los movimientos de turistas internos o domésticos tiene una alta participación en los volúmenes totales de afluencia de visitante y determina en gran medida la dinámica turística de la Ciudad.
- El turista internacional tiene participación menor dentro de los niveles totales de afluencia turística, sin embargo, es de mucha importancia por la generación de divisas y porque representa para el país exportaciones que son de mucha importancia para el crecimiento económico.



GRAFICA 3

Es preciso anotar, que no todos los turistas se hospedan en establecimientos hoteleros, existe en la ciudad una importante oferta parahotelera cuya informalidad impide estimar con precisión la demanda en que incurren los turistas llegados a la ciudad hacia esta actividad, sector que estaremos analizando en el estudio de la competencia.

### **2.3.1 Turistas Nacionales.**

Según la información analizada en el comportamiento de la ocupación hotelera, quedó demostrado la importancia, que desde la óptica de la participación, tienen el turismo doméstico o nacional, por tal razón, resulta pertinente ratificar el resultado con las estadísticas de pasajeros nacionales llegados a Cartagena por aeropuerto.



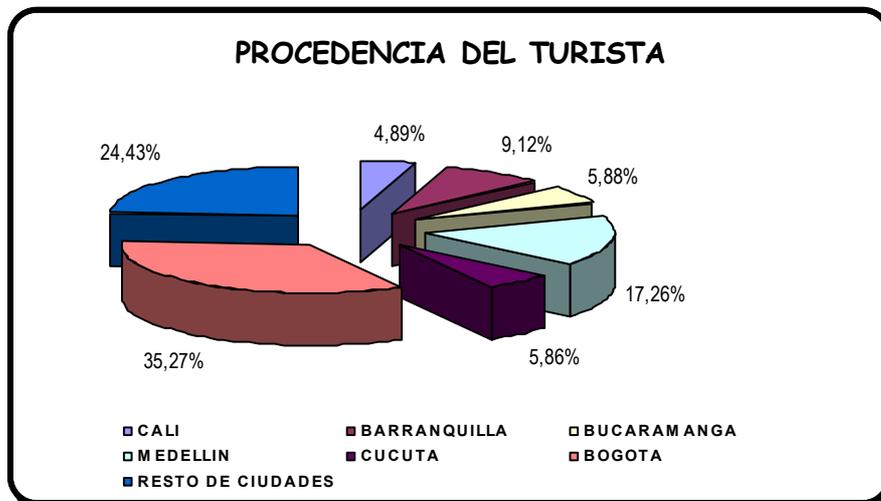
fuente: Sociedad Aeroportuaria de la Costa

GRAFICA 4

El anterior gráfico indica un incremento sostenido de los pasajeros nacionales llegados a Cartagena por vía aérea, que de una u otra forma muestra la dinámica del turismo nacional, complementando la información estadística existente sobre ocupación hotelera. Aunque el número de pasajeros no representa el número real de turistas, esta medición se basa en estadísticas oficiales disponible que mide la dinámica de ingresos de turistas nacionales, más no los volúmenes totales de turistas llegados ya que existe hoy día, dificultad de estimar el número real de turistas nacionales que ingresan en la ciudad por diferentes medios, ya que la entrada de pasajero no sólo incluye a los turistas, sino a los residentes que llegan de otras ciudades. Por lo tanto, resulta necesario crear un sistema de información estadística oficial que mida con precisión las estadísticas turísticas básicas.

### 2.3.1.1 Procedencia del Turista Nacional.

Según la información obtenida mediante encuestas realizadas para la formulación del Plan Maestro de Turismo del Litoral Caribe, del total de turistas encuestados, el 94% correspondieron a llegadas nacionales, y tan sólo el 6% fueron de llegadas internacionales; de lo que se concluye que en la actualidad el principal mercado turístico del Litoral Caribe Colombiano es el nacional.



GRAFICA 5

En este sentido, del total de personas entrevistadas de origen nacional, el porcentaje mayor corresponde a residentes en la capital del país, Santa Fe de Bogota, que representan el 32,57%, seguido por los residentes en otras ciudades de la República, el 24,43%. Medellín, con un 17,26%, se sitúa en tercer lugar seguido a cierta distancia por Barranquilla, con un 9,12%, Bucaramanga, Cúcuta y Cali, con valores de 5,86%, 5,86% y 4,89%, respectivamente.

Es importante anotar, que según las encuestas, el 50% de los visitantes nacionales provienen de Bogota y Medellín lo que demuestra una concentración en la procedencia de nuestros turistas nacionales.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS TURISTAS.

Las características específicas de los visitantes que llegan a la ciudad, se determina por medio de encuestas a la demanda, realizadas por **la Corporación Turismo Cartagena de Indias**, esta información es de vital importancia para conocer todos los aspectos concernientes al perfil del turista, hábitos, expectativas

y la percepción que tiene sobre la ciudad y todos los servicios turísticos que le presta.

## **I. PERFIL DEL TURISTA DE CARTAGENA**

- **Procedencia:** 80,5% Turista Nacional, 19.5% Turista Extranjero.
- **Sexo:** Hombres, en una proporción del 60,58%.
- **Edad:** Entre 26 y 45 años.
- **Características socio-económicas:** Profesionales liberales y empleados con un nivel formativo alto.

## **II. CARACTERÍSTICAS DEL VIAJE**

- **Motivaciones del viaje:** Vacacional (66,36%) y Negocios (26.12%).
- **Organización del viaje:** Paquete turístico (37,11%) o sin reserva previa (31,52%).
- **Grupo de viaje:** Familias con hijos.
- **Medio de transporte:** Avión.
- **Duración de la estancia:** Media de 5,8 días.
- **Repetición del viaje:** Hasta tres veces.
- **Actividades realizadas durante el viaje:** Sol y playa, excursiones y visita a sitios de interés histórico – cultural.

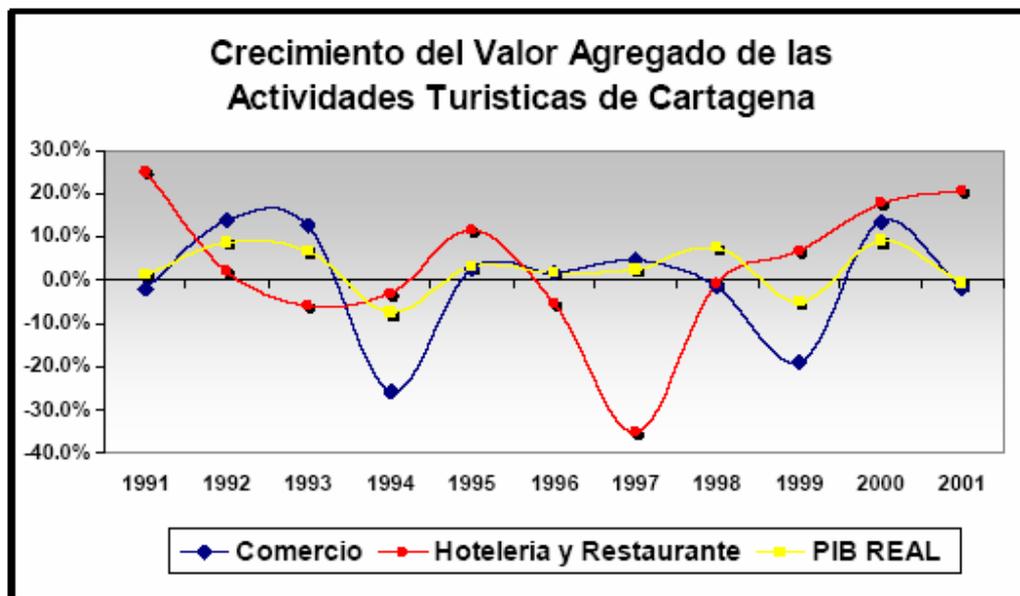
## **III. CARACTERÍSTICAS EN RELACIÓN CON EL DESTINO TURÍSTICO**

- **Atractivos y recursos turísticos visitados:** Islas del Rosario (36,7%) y la Ciudad Histórica de Cartagena (25,3%).
- **Aspectos que más gustaron del destino:** Las playas (26,7%), la hospitalidad de sus habitantes (21,4%) y el entorno natural, cultural y de ocio (14,1%).
- **Aspectos que menos gustaron del destino:** La venta ambulante, el calor y la inseguridad (33,1%; 12,5% y 11,3%, respectivamente).
- **Nivel de satisfacción global de la visita:** Muy alto.

## 2.5 El Valor Agregado de las Actividades Turísticas y su Aporte al Crecimiento Económico de la Ciudad.

De acuerdo con la información estadística oficial de las Cuentas Departamentales del DANE, en donde se estima el PIB departamental por actividades económicas, se determinó metodológicamente que las actividades que reciben una influencia directa de la industria turística son las actividades de hotelería y restaurante, y las actividades comerciales.

La dinámica del sector turístico se aprecia con mayor claridad, a través de las tasas de variación, que muestra los ciclos de las actividades turísticas durante toda la serie de estudio. De esta forma se determinó el desempeño general de la industria durante el período de 1990 – 2001.



Fuente: Análisis de los autores con base a la tabla 3

GRAFICA 6

El gráfico muestra los ciclos económicos de la ciudad de Cartagena, identificando el crecimiento del valor agregado de las actividades Turísticas. Los resultados

indican un comportamiento con mucha variabilidad, propias de los ciclos, en donde se observan claramente, tendencias decrecientes con tasas negativas que demuestra la crisis económica de la Ciudad de Cartagena en la década de los noventa, incluyendo las actividades Turísticas.

Para evaluar con precisión el desempeño de la economía y de sus actividades turísticas, se analizan los promedios de crecimientos, que para la economía en su conjunto, alcanzó un crecimiento promedio del 2.7%. Las actividades comerciales mostraron un estancamiento al presentar un promedio del 0.1% de crecimiento; sin embargo, la actividad de restaurante y hoteles presentó el mejor desempeño con tasa de crecimiento promedio del 3.1%.

Los resultados dados anteriormente reflejan un bajo crecimiento de la economía Cartagenera y de sus actividades económicas, que ha ido en deterioro del desarrollo social de la población, producto del bajo crecimiento, aumento del desempleo y de la pobreza. Por tales motivos, resulta necesario formular y ejecutar eficiente y eficazmente un **Plan**, que conlleve al logro de una ciudad turística competitiva que contribuya al desarrollo sostenido de **CARTAGENA DE INDIAS**.

### **2.5.1 Importancia de las Actividades Turísticas en el PIB Total de Cartagena.**

La participación promedio de las actividades de hotelería y restaurante, estas aportaron en promedio el 5.8% del PIB de Cartagena.

Es necesario resaltar que existe una baja participación de estas actividades en la economía de la ciudad, y por ser Cartagena Distrito Turístico y Cultural, se debe propender a que estas actividades jueguen un papel más protagónico dentro del desarrollo económico de la ciudad. Sin embargo, el aporte de estas actividades no solo se le debe atribuir al monto de su valor agregado, ya que la industria del turismo es una de las mayores dinamizadoras de la economía, debido a que

genera un efecto multiplicador en todas las actividades económicas principalmente las del sector terciario de la economía.

## **2.6 Facilidades de la Oferta Turística de Cartagena.**

Las facilidades turísticas de Cartagena, están representada básicamente por todos los establecimientos empresariales que presentan un servicio específico a los visitantes y que su agrupación conforma el subsector turístico, que se constituye como la oferta turística de la ciudad. Esta se caracteriza por ser una de las más importantes a nivel nacional, principalmente en lo que tiene que ver con la capacidad de alojamiento, que ha crecido constantemente a lo largo de la década de los noventa y en lo que va corrido de la presente. De acuerdo a lo registrado en la cámara de comercio para el año 2003, los establecimientos hoteleros representaron el 16% del total de establecimientos del sector turístico inscritos; en cuanto a los niveles de activos, los hoteles representaron el 79.6%, teniendo una participación en las ventas de 65.2% y generando el 48% del empleo total del sector.

El sector turístico en su naturaleza convencional esta conformado por las actividades de hotelería, restaurantes, joyerías, agencias de viajes, artesanías, bares, casinos y transporte, entre otras actividades de esparcimiento y recreación; el ofrecimiento de los servicios por parte de cada una de estas actividades conforman el llamado producto turístico.

## SECTOR TURÍSTICO EN CARTAGENA – DICIEMBRE DE 2003

Actividades económicas	No. de		No. de		Ventas		Activos	
	Empresas	Part. %	Empleados	Part. %	(Millones de \$)	Part. %	(Millones de \$)	Part. %
Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje	202	16%	2.456	48%	106.713	65,2%	291.410	79,6%
Restaurantes	656	53%	1.599	31%	25.410	15,5%	34.362	9,4%
Bares	17	1%	30	1%	107	0,1%	162	0,0%
Discotecas	27	2%	64	1%	785	0,5%	997	0,3%
Transporte turístico	31	3%	124	2%	7.669	4,7%	4.331	1,2%
Agencias de Viajes	65	5%	382	7%	11.085	6,8%	18.037	4,9%
Casinos	21	2%	133	3%	4.522	2,8%	6.972	1,9%
Joyerías	70	6%	158	3%	5.781	3,5%	7.169	2,0%
Artesanías	100	8%	123	2%	936	0,6%	906	0,2%
Casas de Cambio	44	4%	65	1%	635	0,4%	1.618	0,4%
Total empresas del sector turístico	1.233	8%	5.134	10%	163.643	2,1%	365.965	7,2%
<b>Total de Empresas Registradas en la Cámara</b>	<b>14.740</b>	<b>100%</b>	<b>49353</b>	<b>100%</b>	<b>7.738.111</b>	<b>100%</b>	<b>5.062.156</b>	<b>100%</b>

CUADRO 3

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena 2003.

### 2.7 Las Principales Problemáticas que Padece el Sector Turístico en la Ciudad de Cartagena.

1. Deficiente cooperación público privada para la oferta de servicios turísticos.
2. Falta de una política pública integral de encadenamiento del sector.
3. La mayor parte de los habitantes de la ciudad no participan de los beneficios del sector turístico (dinero).
4. Informalidad en los servicios ofrecidos al turismo nacional.
5. Faltan políticas de largo plazo para mejorar cultura ciudadana en la atención al turista.
6. Deficiencia en algunos sectores de la cadena afectando la imagen del sector.

7. Falta impulso a servicios autóctonos regionales en música y alimentos existiendo potencial para explotar.
8. Falta presupuesto para promoción institucional de la ciudad como destino.
9. Infraestructura de la zona turística en mal estado.
10. Deficiente innovación en los servicios turísticos.
11. Insuficiente capacidad organizativa para regular las actividades turísticas.
12. Faltan políticas permanentes de control del uso del espacio público.
13. Falta de control a los servicios parahoteleros.

## **2.8 Competitividad Del Sector Turístico De Cartagena.**

Cartagena, debe convertirse en una ciudad turística competitiva, en el ámbito regional, nacional y en el gran caribe, donde todos los actores propendan por el mejoramiento continuo de todo el patrimonio turístico.

Esta condición, es el único camino a seguir para obtener un desarrollo sostenido de la industria turística, que genere un impacto económico en los niveles de crecimiento económico, empleo y penetración social de Cartagena de Indias.

La ciudad de Cartagena presenta ventajas comparativas y competitivas en comparación al resto de regiones y ciudades en el país, sin embargo, dentro de los factores más importantes que limita la competitividad entre ellas la internacional, encontramos la falta de seguridad del país, mala imagen internacional, desfase en la capacitación de los recursos humanos, deficiente infraestructura vial, aeroportuaria y de telecomunicaciones; deficiente gestión ambiental, falta de integración empresarial, débil promoción, ausencia de información actualizada del sector y falta de especialización del producto.

## 2.8.1 Productos Turísticos De Cartagena

PRODUC/MERCD	CARTG
SOL Y PLAYA	●
T. CULTURAL	●
T. NATURALEZA	●
T. DE AVENTURA	
T. EVENTOS	●
CONGR&CONV	●
T. SALUD	●
T. NÁUTICO	●
PESCA DEPORT	●
YATING	●
T. CRUCERO	●
T. DE COMPRAS	●
TOURING	●
T. INCENTIVOS	●
ESTUDIANTES	●
NEGOCIOS	●
NOVIOS	●

● NEGOCIOS ACTUALES  
● NEGOCIOS EMERGENTES O POTENCIALES

CUADRO 4

## 2.8.2 DELIMITACION DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN CARTAGENA.

### 2.8.2.1 NEGOCIOS POTENCIALES.

PRODUCTO	salud	Náutico	Yating	Touring	Incentivos	Novios	Ecoturismo o Turismo de Naturaleza	Turismo Deportivo	Diversión Nocturna
Bocagrande	34	27	18	18	25	21	7	19	1
Centro Histórico	15	5	2	19	28	31	5	2	1
Getsemani	9	3	4	5	14	14	4	2	1
Manga	14	23	15	9	10	4	3	7	1
Zonas de Cerros (Sanfelipe y Convento de la Popa)	11			15	14	10	11	7	
Boquilla y Zona Norte	15	26	14	11	17	14	34	30	
Isla de Tierra Bomba	13	39	27	14	14	19	36	23	
Isla de Barú	10	39	30	14	13	16	36	22	
Islas del Rosario	13	36	29	13	18	22	36	21	
Isla de San Bernardo	10	36	28	11	13	17	34	22	
Isla Fuerte	10	36	28	11	12	18	34	21	
Avenida Pedro de Heredia - Estadios Juegos Centroamericanos								1	
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>270</b>	<b>195</b>	<b>140</b>	<b>176</b>	<b>186</b>	<b>239</b>	<b>177</b>	<b>4</b>

CUADRO 5

### 2.8.2.2 NEGOCIOS ACTUALES.

PRODUCTO	Histórico-Cultural	Sol y Playa	Cruceros	Eventos	Congresos y Convenciones	Compras	Estudiantes	Negocios	Diversión Nocturna
Bocagrande	8	47	12	41	28	37	14	28	1
Centro Histórico	45	1	24	30	32	43	28	38	1
Getsemani	39		3	24	3	6	9	15	1
Manga	25		25	11	3	1	11	8	
Zonas de Cerros (Sanfelipe y Convento de la Popa)	43	2	18	24	11	8	14	12	
Boquilla y Zona Norte	10	44	4	7	4	5	9	13	1
Isla de Tierra Bomba	18	40	10	5	3	3	9	9	
Isla de Barú	8	44	11	5	4	4	10	12	
Islas del Rosario	8	45	12	8	6	4	11	10	
Isla de San Bernardo	4	38	9	3	2	2	8	8	
Isla Fuerte	8	38	10	3	3	3	7	8	
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>297</b>	<b>138</b>	<b>161</b>	<b>99</b>	<b>116</b>	<b>130</b>	<b>159</b>	<b>4</b>

CUADRO 6

### 2.8.3 El Atractivo Del Mercado Turístico.

#### Negocios Turísticos con un atractivo ALTO

- Turismo de Sol y Playa.
- Turismo Histórico – Cultural.
- Turismo de Naturaleza.
- Turismo de Congresos y Convenciones.
- Turismo de Cruceros.

#### Negocios Turísticos con un atractivo MEDIO

- Turismo de Negocios.
- Turismo de Eventos Especiales.
- Turismo Náutico.
- Turismo de Salud.
- Turismo de Pesca Deportiva.
- Turismo de Yachting.
- Turismo de Incentivos.

- Turismo de Luna de Miel.
- Turismo de Aventura.

**Negocios Turísticos con un atractivo BAJO**

- Turismo de Compras.
- Touring.
- Turismo Estudiantil.

**2.8.4 Posición Competitiva de los Mercados Turísticos.**

**PARA EL MERCADO NACIONAL**

**Productos – Mercados con una Posición Competitiva MEDIA-ALTA:**

- Turismo Histórico – Cultural.
- Turismo de Sol y Playa.
- Turismo de Congresos y Convenciones.

**Productos – Mercados con una Posición Competitiva MEDIA.**

- Turismo de Naturaleza.
- Turismo de Eventos Especiales.
- Turismo de Incentivos.
- Turismo de Luna de miel.
- Turismo de Compras.
- Turismo Estudiantil.
- Turismo de Negocios.
- Turismo de Salud.

**Productos – Mercados con una Posición Competitiva MEDIA – BAJA.**

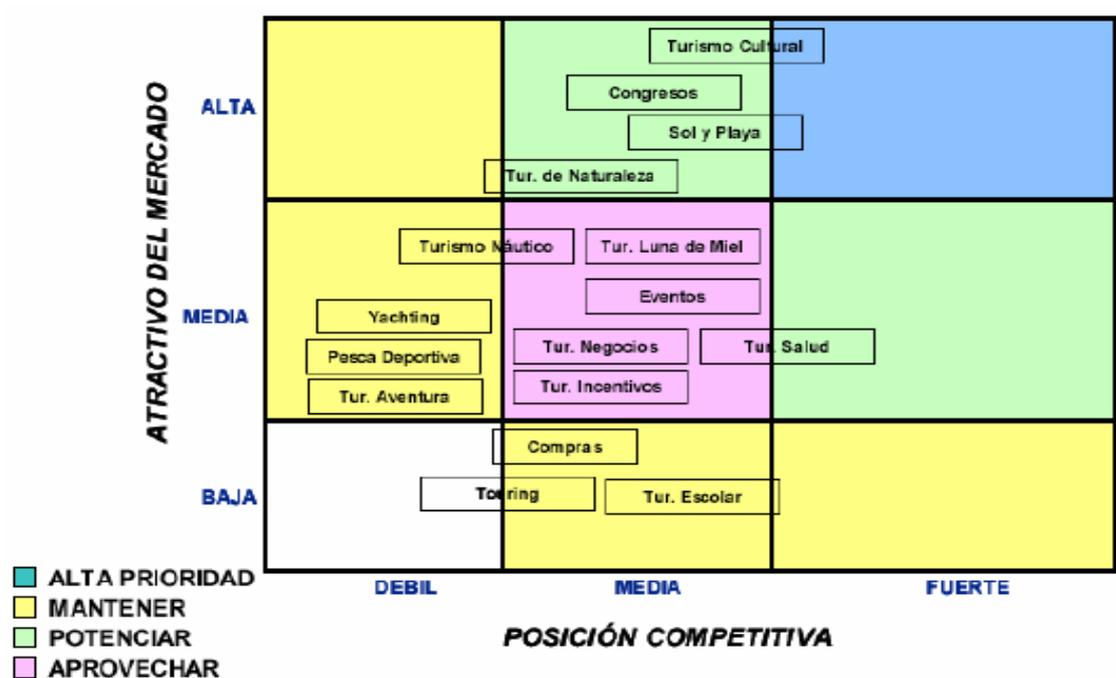
- Turismo Náutico.
- Touring.

**Productos – Mercados con una Posición Competitiva BAJA.**

- Turismo de Pesca Deportiva
- Turismo de Aventura.

- Turismo de Yachting.

### 2.8.5 MATRIZ ACTUAL DEL ATRACTIVO- POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS- MERCADOS NACIONALES.



GRAFICA 7

#### Definición de Mercados.

- **Mercados Prioritarios:** Entendidos como mercados de alto atractivo y una buena posición competitiva, en los que hay que concentrar esfuerzos y recursos. En gran medida, estos mercados constituyen el motor del desarrollo turístico
- **Mercados Secundarios:** Se trata de mercados con un grado de atractivo medio, y en los que se tiene una posición competitiva aceptable. En estos se debe continuar trabajando, optimizando su gestión para mantenerlos y mejorarlos
- **Mercados Terciarios:** Este grupo está conformado por aquellos mercados en los que por su débil posición competitiva no es recomendable desarrollar

grandes esfuerzos, sino por el contrario aprovechar las sinergias con los anteriores para mejorar su competitividad.

### 2.8.6 Competitividad, Zonificación y Condiciones en el Mercado de los Productos Turísticos de Cartagena.

PRODUCTO	Histórico-Cultural	Sol y Playa	Cruceros	Eventos especiales	Congresos y Conv.	Turismo de Negocios	Turismo de Incentivo	Turismo de Luna de Miel	Yating	Touring	Turismo Deportivo	Turismo de Naturaleza	Estudiante
<b>Turismo Internacional</b>													
Zona	Centro, Tierra Bomba y Getsemani	Bocagrande, Boquilla y Zona Norte e Islas	Centro e Islas	Bocagrande y Centro	Bocagrande y centro	Bocagrande y centro	Bocagrande, Boquilla y Zona Norte e Islas	Bocagrande, Boquilla y Zona Norte e Islas	Islas		Bocagrande y centro	Islas	
Posición Competitiva	Media	Media -Baja	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	N.A.	Media - Baja	Baja	N.A
Condición de Mercado	Prioritario	Prioritario	Prioritario	Terciario	Terciario	Terciario	Terciario	Terciario	Terciario	N.A.	Secundario	Terciario	N.A
<b>Turismo Nacional</b>													
Zona	Centro y Tierra Bomba	Bocagrande, Boquilla y Zona Norte e Islas		Bocagrande y Centro	Bocagrande, Centro e Islas	Bocagrande y centro	Bocagrande, Boquilla y Zona Norte e Islas	Bocagrande, Boquilla y Zona Norte e Islas	Islas	Bocagrande, Boquilla y Zona Norte e Isla de Baru	Bocagrande y centro	Islas	Bocagrande, Centro e Islas
Posición Competitiva	Media -Alta	Media -Alta	N.A	Media	Media - Alta	Media - Alta	Media - Alta	Media - Alta	Baja	Media - Baja	Media - Alta	Media	Media
Condición de Mercado	Prioritario	Prioritario	N.A	Secundario	Prioritario	Secundario	Secundario	Secundario	Secundario	Secundario	Secundario	Prioritario	Secundario

CUADRO 7

## **2.9 Delimitación de Factores para la Ciudad – Percepción Global del Sector.**

- **Marco Regulatorio:** Existe en la Ciudad de Cartagena una ley que faculta a los distritos turísticos especiales para liderar y regular sus respectivos procesos de desarrollo turístico. (Ley 768 del 2002).
- **Política Turística:** Insuficiente perdurabilidad de las políticas Turísticas, excesivamente dependiente de los avatares electorales.
- **Instituciones de Regulación:** Ha existido debilidades en las instituciones que regulan la actividad turística, generado un ostensible crecimiento de la informalidad y desorden en el desarrollo del sector. Con la Ley 768 (Ley de Distrito), las autoridades locales tendrán la autoridad y responsabilidad de regular todas las actividades turísticas.
- **Atractivos Naturales:** La ciudad cuenta con atractivos naturales de gran interés y singularidad, constituido por la fauna y flora, extensiones de playa, islas, entre otras. Sin embargo, la falta acondicionamiento y adaptación de buena parte de estos recursos naturales para el uso turístico, los confiere en un estado mayoritariamente potencial.
- **Atractivos Construidos:** La Ciudad por su calidad de patrimonio histórico – monumental de la humanidad, posee un equipamiento cultural conformado por murallas, cerros, castillos, conventos, museos, catedrales, casas coloniales, centro de convenciones, y otras construcciones de gran interés, que convierten a Cartagena en una de las áreas geográfica de mayor atractivo turístico de Colombia y el Mundo. Sin embargo, la falta de cuidado, adecuación, y aprovechamiento de estos recursos, limitan el desarrollo turístico de la Ciudad.
- **Atractivos Intangibles:** La ciudad cuenta con una riqueza Etnográfica puesta de manifiesto en los Grupos étnicos existente, manifestaciones religiosas y creencias populares, música y danza, artesanía y arte y gastronomía, además cuenta con importantes Acontecimientos programados y Realizaciones contemporáneas.

- **Infraestructura de Transporte:** La ciudad no cuenta con una infraestructura de transporte adecuada, que permita de forma eficaz la movilidad y la conectividad del sector turístico en general, sin embargo, se encuentran en ejecución importantes proyectos de movilidad y conectividad urbana como son la construcción de la vía perimetral y el Sistema Masivo de Transporte.
- **Mobiliario y Señalización Turística:** Importantes dificultades de accesibilidad y de uso de los atractivos turístico, se presentan por la falta de señalización turística en todos los atractivos y recursos turísticos de la ciudad, limitando su aprovechamiento.
- **Infraestructura de Servicios Básicos:** Existe grandes deficiencias en la infraestructura de servicios básicos, principalmente, en la red de alcantarillado, puesto de manifiesto en la dificultad de evacuación de las aguas pluviales, además, existe un déficit parcial en la dotación de infraestructura, equipamiento y servicios públicos en zonas de potencial desarrollo turístico.
- **Infraestructura de Servicios Turísticos:** Existe en la ciudad una de las más importantes infraestructura de servicios turísticos del país, conformada principalmente por la numerosa y variada oferta de servicios hoteleros, gastronómicos, transporte turístico, agencias de viajes, entre otras, sin embargo la gran deficiencia que presenta la ciudad es la de la falta de centros de información turística; además, desde la óptica conjunta, falta la integración y la articulación de todos estos sectores que propenda por el funcionamiento eficaz del sector.
- **Servicios Logísticos Complementarios:** La alta capacidad de la oferta para la celebración de eventos, congresos y convenciones pone de manifiesto una cadena de servicios logísticos complementarios que apoyan la actividad turística de la Ciudad. Sin embargo se debe aumentar y mejorar estos servicios, si se desean tener destinos competitivos.
- **Consultorías e Investigaciones de Mercado:** La Ciudad cuenta un sinnúmero de investigaciones sobre el diagnostico y comportamiento del sector, sin embargo, no han sido articulados en la planeación turística de la Ciudad, así

mismo, existe un numero de Planes de Turismo formulado por expertos, que busca desarrollar el concepto turístico propuesto para los distritos y sus áreas de influencia en el corto, mediano y largo plazo.

- **Servicios de Formación, Capacitación y sensibilización:** Dada la falta de preparación, vocación, concientización y sensibilización turística, por parte de la Comunidad cartagenera, se necesita construir conciencia ciudadana y sensibilidad comunitaria sobre la importancia del turismo para Cartagena de Indias; sin embargo, no se cuenta, a nivel profesional, con estos procesos de formación y capacitación. Por tal razón, se encuentra desarrollando la alianza de la oferta educativa en donde se busca consolidar los procesos educativos que necesita el sector.
- **Servicios de Inteligencia y Seguridad:** Distriseguridad es el organismo de seguridad con que cuenta el distrito para garantizar la tranquilidad y el goce del turista y la comunidad en general, el organismo viene desarrollando distintos programas que buscan consolidar a Cartagena, como una de las ciudades más tranquilas y pacíficas de Colombia. Es importante resaltar la implantación de las cámaras de seguridad que servirán para controlar y vigilar eficazmente la ciudad, protegiendo a residentes y visitantes.
- **Instituciones de Promoción y Marketing Territorial:** La promoción del destino en los mercados internacionales es prácticamente inexistente, no se realizan campañas de comunicación, para contrarrestar la imagen de inseguridad que tiene el país en dichos mercados, además, la promoción y marketing existente se produce de forma deficiente, desarticulada y con baja calidad. Por tal razón se ha venido consolidando el comité de mercadeo institucional de Cartagena, con el fin de orientar acciones entre el sector público y privada para la promoción del destino turístico, tarea que a la que ha visto un gran avance dado el gran aumento de eventos, convenciones, congresos que se han venido desarrollando en la ciudad y que día a día le ha ido cambiando la imagen de la ciudad a los diferentes operadores turísticos

internacionales, lo que han hecho que estos tomen a Cartagena como sede de sus eventos.

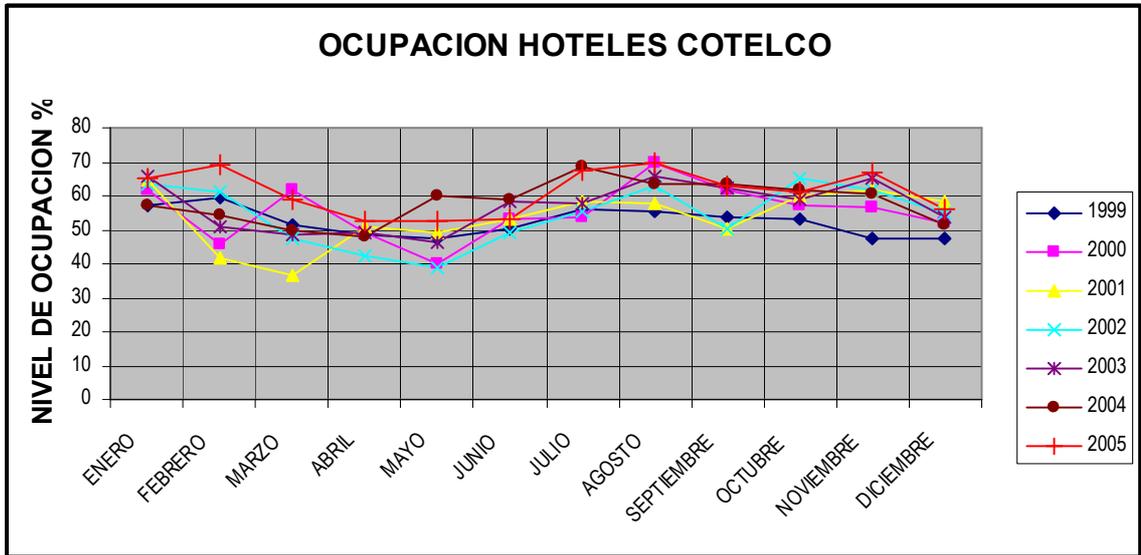
## 2.10 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS SEGÚN COTELCO.

El mercado turístico de Cartagena esta compuesto por 248 hoteles de los cuales tomamos como muestra representativa los hoteles asociados a la agremiación hotelera de Colombia COTELCO, en este caso COTELCO capitulo Cartagena con 25 hoteles afiliados, lo que no permitirá ver el comportamiento de este sector en estos últimos 7 anos.

ESTADISTICAS DE OCUPACION							
HOTELES AFILIADOS A CAPITULO COTELCO CARTAGENA							
Ocupación Mensual en %							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>ENERO</b>	57,19	61,55	64,42	63,4	65,56	56,9	65.02
<b>FEBRERO</b>	59,63	45,63	41,71	61,32	50,66	54,08	69.32
<b>MARZO</b>	51,57	61,64	36,33	47,65	48,61	49,82	58.83
<b>ABRIL</b>	48,61	49,26	50,67	42,22	49,05	48,23	52.67
<b>MAYO</b>	47,2	39,94	49,29	39,06	46,57	59,75	52.64
<b>JUNIO</b>	50,53	53,15	52,87	49,38	58,25	58,96	52.89
<b>JULIO</b>	55,94	53,7	58,22	55,36	57,99	68,58	67.34
<b>AGOSTO</b>	55,53	69,58	57,79	62,87	65,93	63,31	69.48
<b>SEPTIEMBRE</b>	53,44	61,97	50,46	50,01	62,36	63,34	63.11
<b>OCTUBRE</b>	53,24	57,35	59,73	65,28	58,92	61,76	60.87
<b>NOVIEMBRE</b>	47,62	56,48	61,97	61,82	65,05	60,65	66.75
<b>DICIEMBRE</b>	47,64	52,15	58,03	54,86	53,89	51,62	55.97

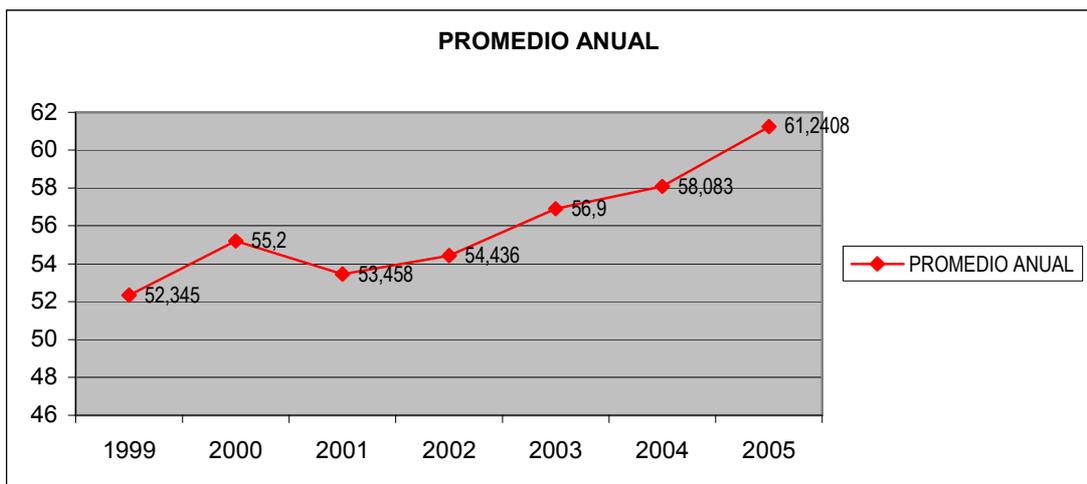
Fuente. COTELCO

CUADRO 8



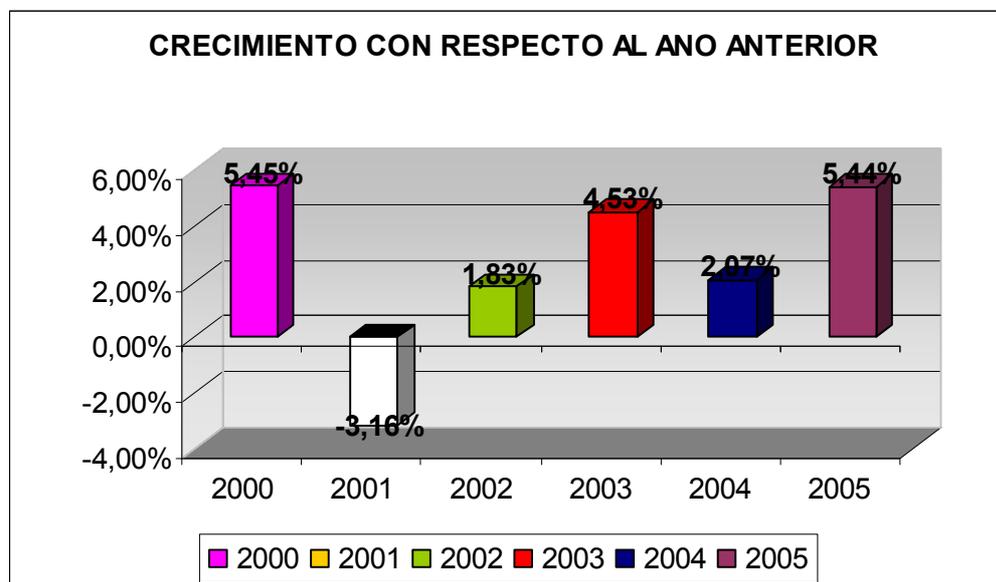
GRAFICA 8

El comportamiento del turismo en la ciudad durante estos últimos 7 años ha sido constante, aunque en el año 2001 en el mes de marzo se presentó un decrecimiento bastante notorio, que pudo presentarse debido a la difícil situación por la que el país ha atravesado en los últimos años, pero que con las nuevas medidas de seguridad que se han implementado, ha brindado y mostrado una nueva imagen ante el mundo llamando cada vez más la atención del pasajero.



GRAFICA 9

Analizándolo anualmente podemos notar que del 99 en adelante el comportamiento del turismo ha sido creciente, y que sin lugar a duda el mejor año ha sido el 2005 con 61.2% de ocupación en promedio, aunque el mayor crecimiento con respecto al año anterior lo presento el año 2000 con un 5,45% de crecimiento, seguido por el 2005 con un 5,43%, y como lo mencionamos anteriormente el año cuyo comportamiento no fue el mejor fue el 2001 que presento un decrecimiento del 3,16%.



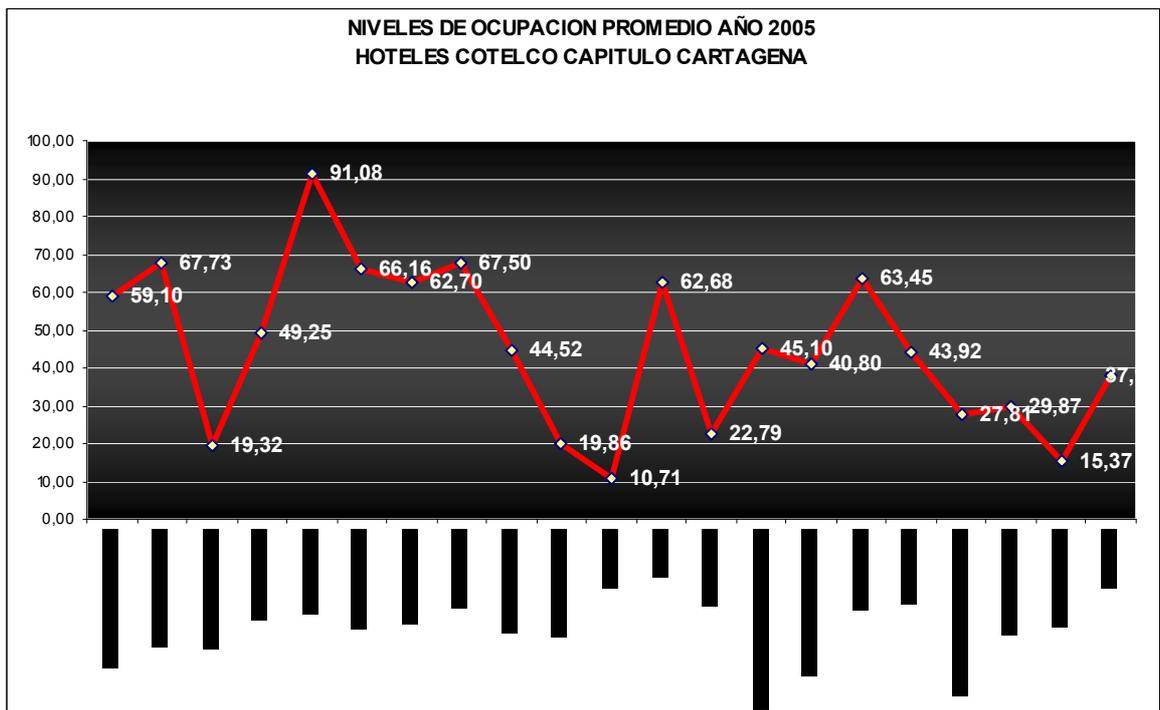
GRAFICA 10

### 3. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA COMPETENCIA

#### 3.1 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.

Son muchos los aspectos a tener en cuenta con respecto a la competencia, por lo que tomaremos como muestra para analizarla y como lo hemos venido haciendo en todo el proyecto, a los hoteles de COTELCO.

Por lo que estudiaremos el comportamiento en cuanto a ocupación, tarifa, habitaciones disponibles, tomando como años bases el 2004 y 2005.



GRAFICA 11

Como podemos ver los hoteles grandes o 5 estrellas son los que mayor nivel de ocupación presentan, aunque en estos momentos los únicos hotel certificado es

las Americas, cabe destacar que este factor es pieza clave al momento del pasajero elegir el hotel donde hospedarse, y es lo que le genera a los hoteles un alto nivel de ocupación sin dejar de mencionar lo que en cuanto a servicio se refiere y a la estrategia de marketing que el Hotel este implementando, como es el caso del Decameron que presentó en el 2005 un nivel de ocupación promedio del 91,08%, como sabemos el nicho de este hotel son los grupos por lo que la mayor parte del año su ocupación es casi el 100%, esta seguido por el Capilla del Mar Global Hotel que presenta un nivel de ocupación del 67,70%, las Americas con un 66,17%, el Santa Clara con un 62,70%.

No es cierto decir que la tarifa juega papel clave en todos los pasajeros pues si vemos los hoteles con los mayores niveles de ocupación, no son precisamente los que presentan las tarifas mas bajas, como lo notaremos a continuación, sino aquellos con categorización alta.

	TARIFA PROMEDIO 2005
AMERICAS	\$ 206.992,00
SANTA CLARA	\$ 455.045,00
ALMIRANTE	\$ 182.033,00
CAPILLA	\$ 143.677,00
DECAMERON	\$ 111.409,00
HILTON	\$ 230.947,00
CHARLOTTE	\$ 123.080,00

CUADRO 9



GRAFICA 12

### **3.2 PARAHOTELERIA (Competidores Secundarios).**

En los últimos años, la prestación de servicios de hospedaje por parte de actores no legales ha aumentado de manera significativa y preocupante. Este fenómeno se hace presente más que todo durante las temporadas altas, principalmente en zonas turísticas como: Santa Marta, Cartagena o Villa de Leyva. Afectando no solo a los usuarios, sino también a la industria de alojamiento formalmente organizado que cumple con todas las disposiciones de la ley.

La importancia de analizar el sector parahotelero radica en la necesidad de obtener información acerca de una estructura que no se encuentra formalmente instaurada y que representa una actividad que como el resto del sector turístico causa encadenamientos hacia otros sectores de la actividad económica, por ello es importante analizar las zonas y el número de edificaciones que se dedican a la actividad parahotelera, así como el número de apartamentos que se ofrecen a los turistas que demandan este servicio.

Que se esta haciendo para mejorar esta situación?

Se ha creado la unidad especial de apoyo, a través de la cual el gremio hotelero intensificará las acciones para contrarrestar los servicios ilegales, en forma conjunta con la dirección nacional de turismo y el Fondo de Promoción Turística.

Es importante destacar que para la organización y la internacionalización del destino turístico colombiano se necesita una industria fuerte, competitiva que cumpla con la ley.

Las acciones a realizar son:

- Sensibilizar a los prestadores de servicios turísticos que no tienen Registro Nacional de Turismo y no cumplen con el aporte parafiscal, para que entren a la legalidad.

- Sensibilizarlos sobre las ventajas de cumplir con estas normas, y sobre las sanciones o riesgos que implica no cumplirlas.
- Realizar el inventario de los prestadores irregulares en las diferentes zonas del país.
- Presentar la queja o irregularidad ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Hacer un seguimiento al aviso que debe realizar el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a la policía, una vez detectada la infracción.
- Verificar la clausura del establecimiento, la multa de 100 salarios mínimos y la prohibición de inscripción en el Registro Nacional de Turismo durante cinco años, además del seguimiento en los casos en que la autoridad local debe efectuar algún tipo de sanción.

En el caso de Cartagena, este subsegmento representa un gran impacto negativo sobre el sector, siendo muy complejo y difícil su control y solución.

### **3.2.1 Antecedentes del sector turístico parahotelero.**

El sector turístico parahotelero de la ciudad de Cartagena no cuenta con cifras oficiales debido a la ilegalidad de dicha actividad, por tal razón son escasos o casi nulos los estudios sobre el sector. Aun así es posible encontrar trabajos en los que se analiza el impacto de la parahotelaría en la actividad turística de la ciudad de Cartagena.

- La parahotelaría, aunque es necesario para el acomodo del turista, origina malestares, sobretudo a los administradores de los hoteles legales del sector turístico, pues sus ingresos disminuyen como resultado de la baja ocupación.
- Existen muchos edificios residenciales, con locaciones apropiadas para la demanda de turistas, con piscinas, áreas recreacionales, etc. Además con proximidad a las playas y acceso a los paisajes naturales, lo que los hace posible ejercer una fuerte competencia a los hoteles legales. También compiten con precios más accesibles y flexibles, capacidad de turistas por apartamento.

- Los dueños de apartamentos que los ofrecen en arriendo a los turistas, argumentan hacerlo, para poder cumplir con el pago de los gastos de impuestos y mantenimiento de su propiedad.
- Los mayores usuarios de apartamentos parahoteleros, son turistas nacionales, especialmente de Medellín, Bogotá y Cali.
- Según encuesta a 25 edificios dedicados al arriendo parahotelero, detallando un índice de 6 camas / apartamento se deduce que la oferta de camas para esta muestra es de 3.654.
- El índice cama/habitación para esta muestra parahotelera estaría representando en 1,5 para 1997.
- Para Cartagena, la parahotelaría estaría representada en 6.587 habitaciones hasta 1996.
- La oferta parahotelera en Cartagena, se encuentra concentrada en zonas turísticas tales como: Marbella, Centro histórico, Bocagrande, y en mayor cuantía en le Laguito.
- Según encuesta realizada a 50 establecimientos o edificios de zonas turísticas, el 56% ofrecen su servicio todo el año, el 40% en temporadas y el 4% ocasionalmente.
- En su mayoría son apartamentos cuyos dueños los ponen al servicio del turista mediante comisionistas de la ciudad o copropiedad del edificio y en otras ocasiones el contrato es realizado con anterioridad y fuera de la ciudad por sus propios dueños a familiares o amigos.
- En cuanto a número de apartamentos parahoteleros que ofrece cada edificio, la mayor parte; es decir, 60% de ellos cuentan con un promedio de 1 a 10 apartamentos disponibles para el arriendo turístico. El 40% restante esta distribuido entre los rangos de 11 a 60 y más apartamentos por edificio.
- Estos apartamentos tienen capacidad para albergar de 3 hasta 10 personas con un promedio de camas de 2 a 6 y un número de habitaciones de 1 a 4, en algunos casos con apartamentos y pent house.

- Cabe anotar que la capacidad de albergue de estos apartamentos varía de acuerdo a las exigencias del turista y de las políticas de administración del edificio, la cual se flexibiliza y se sobresatura en algunos casos.

### **3.2.2 Análisis Del Sector En Cartagena.**

Como mencionamos anteriormente la parahotelaría es uno de los sectores que se ha ido fortaleciendo en estos últimos años y que los hoteles en un trabajo conjunto han querido contraatacar, por ser esta una actividad ilegal, ya que las personas que prestan estos servicios no están aprobados por el Registro Nacional de Turismo y no pagan los aportes parafiscales.

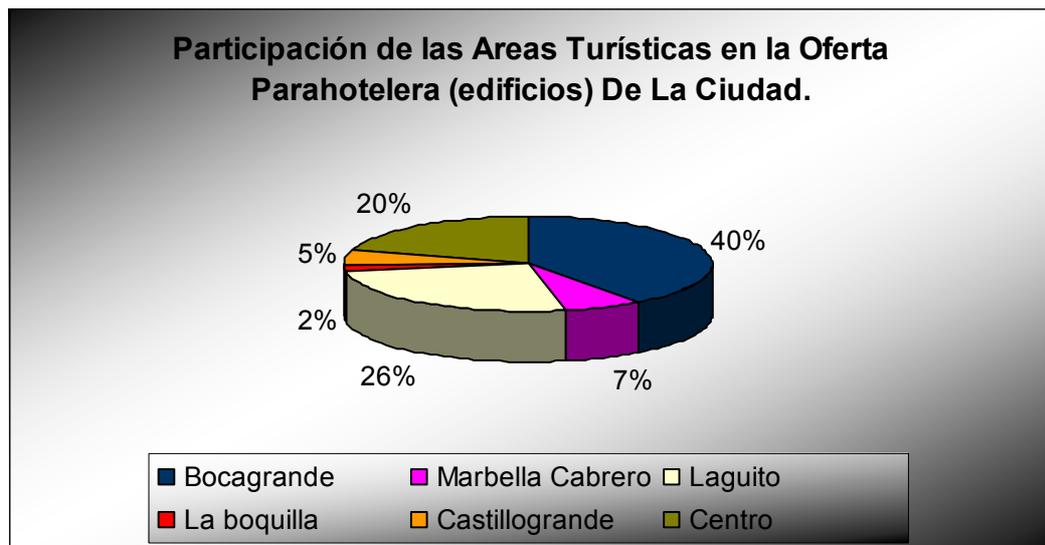
Por todo lo anteriormente relacionado, en Cartagena los gremios hoteleros han venido desarrollando estrategias que le ayuden a contraatacar este sector, la última de estas actividades se llevó a cabo y que vale la pena mencionar fue la estrategia empleada por el gremio hotelero COTELCO Y ASOTELCA con la Corporación de Turismo, quienes contrataron el ShowCar de RCN, el cual fue instalado a la entrada de Bocagrande, y que era animado por la mega. Desde este punto donde estaba ubicado el carro, lo que se buscaba era darle al turista que venía entrando a la ciudad la mejor orientación en cuanto a que hotel podía acceder según su presupuesto y gusto, por lo que se pusieron a disposición de los pasajeros toda la información necesaria para llevar a cabo este proceso, como? Se les mostraba un tarifario de acuerdo a este ellos elegían cual, se llamaba al hotel y se les hacía la reserva.

### **3.2.3 Oferta parahotelero de la ciudad de Cartagena.**

Por tener el título de patrimonio histórico de la humanidad, extensiones de playas y atractivos ecológicos, Cartagena de Indias, es una de las ciudades del Caribe con mayor afluencia de turistas, principalmente nacionales, para ello, la ciudad

dispone de una amplia gama de hoteles en todas las categorías. Pero además de la estructura hotelera, existen edificios y casas que cuentan con apartamentos que captan una parte significativa de la demanda turística.

Actualmente en la ciudad, especialmente en las áreas turísticas, existen aproximadamente 99 edificios con actividad parahotelera, de los cuales 39.3% se ubican en Bocagrande, área con mayor número de edificios que arriendan apartamentos a turistas. En el área del Laguito se encuentra 26.2% de edificios con la misma actividad y le siguen en su orden el Centro Histórico, que participa en 20.2%, el área de Marbella-Cabrero en un 7%, Castillogrande en un 5% y con la menor participación se encuentra la Boquilla con un 2% de edificios parahoteleros de la ciudad.



Fuente: Cálculos a partir de encuesta

GRAFICA 13

A pesar que el área turística de Bocagrande posee el mayor número de edificios parahoteleros, no sucede lo mismo con la cantidad de apartamentos ofrecidos por los mismos edificios para esta actividad, debido que los 39 edificios que hay en dicha área, ofrecen sólo el 26,5% de los 1.441 apartamentos existentes.

Caso contrario sucede con el sector del Laguito, en donde se ofrece 56,3% del total de apartamentos; es decir, los 26 edificios que aproximadamente existen en el Laguito, cuentan con alrededor de 812 apartamentos disponibles para la actividad turística, recalcando que edificios ubicados en el área del Laguito como: El Conquistador, Mirador, Monna Mar, Tocahagua, Cristóforo Colombo y las Velas concentran el 44,4% de la oferta apartamentera turística que existe en la ciudad, mientras que los sectores de Castillogrande, Marbella-Cabrero, Boquilla y el Centro Histórico solo cuentan con 17% en total agregado.

***Apartamentos ofrecidos en áreas parahoteleras.***

AREA	N. De apartamentos	%
<b>Total Cartagena</b>	<b>1441</b>	<b>100</b>
Laguito	812	56,3
Bocagrande	383	26,5
Centro	86	5
Marbella-Cabrero	114	7,9
Castillogrande	13	0,9
Boquilla	33	2,2

Fuente: Cálculos a partir de encuesta

CUADRO 10

La capacidad promedio por apartamento de un edificio con actividad parahotelera oscila entre las 6 y 10 personas, dejando claro que no existen restricciones para la introducción de personas por apartamento, arrojando una capacidad global promedio de dicho sector de 8.784 plazas aproximadamente, las cuales pueden ser ocupadas en un solo día; es decir, que los 1.441 apartamentos que existen aproximadamente pueden ser ocupados por 8.784 personas por día, teniendo en cuenta la capacidad promedio de personas por apartamento.

Dentro de las áreas turísticas, el sector del Laguito aporta 57,9% y Bocagrande 26,3% en el total de plazas que ofrece el sector parahotelero, mientras el resto de áreas turísticas – Centro histórico, Marbella-Cabrero, Castillogrande y la Boquilla – totalizan aproximadamente un 15% de las plazas de la ciudad.

### **Capacidad promedio de ocupación en áreas parahoteleras**

AREA	Capacidad Plazas	%
<b>Total Cartagena</b>	<b>8784</b>	<b>100</b>
Laguito	5089	57,9
Bocagrande	2318	26,3
Centro	456	5,19
Marbella-Cabrero	575	6,5
Castillogrande	82	0,93
Boquilla	264	3

Fuente: Cálculos a partir de encuesta CUADRO 11

#### **3.2.4 Demanda turística parahotelera.**

Durante todo el año, se estima que el sector parahotelero de Cartagena es demandado por alrededor de 127.000 personas, de las cuales el 28,3% visitan a la ciudad en temporada alta mientras el 71,7% restante lo hacen en temporada baja, -teniendo en cuenta que el 80% del año (365 días) es un período de temporada baja y el 20% de temporada alta-. Midiendo la demanda en pernoctaciones anuales, estas se estiman en alrededor de 1.448.000 en la ciudad de Cartagena, de las cuales el 37,2% corresponden a la temporada alta y el 62,8% a la temporada baja.

Del número de personas que visitan a la ciudad en temporada alta, 89,0% son nacionales, y el 11,0% son de origen extranjero, los cuales tanto nacionales como extranjeros tienen un promedio de estadía de 15 días aproximadamente.

Por otro lado, durante temporada baja, los turistas nacionales son 87.6% del total de personas que se encuentran en edificios con actividad parahotelera y el 12.3% son extranjeros. En temporada baja los turistas permanecen en promedio 10 días en los apartamentos.

Para las áreas turísticas, los sectores del Laguito y Bocagrande son los de mayor demanda parahotelera con 20.600 y 9.600 personas respectivamente en

temporada alta, y además de 56.500 y 24.700 en temporada baja –dichas cifras se toman como aproximaciones en el cálculo de demanda- .

Los sectores con mayor proporción de extranjeros son y Marbella-Cabrero y Laguito, los cuales tienen el 15% y el 12% de extranjeros. En términos absolutos, destaca el área del Laguito, que cuenta con un número promedio diario de 505 extranjeros en temporada alta y de 211 en temporada baja. Así mismo el sector del Laguito es hacia donde más acuden los turistas nacionales tanto en temporada alta como en la baja. Siguiendo en términos absolutos, Bocagrande ocupa el segundo lugar tanto en la demanda extranjera como en la demanda nacional. Debe recordarse que el Laguito y Bocagrande son por este orden los sectores que concentran mayor cantidad de oferta de apartamentos parahoteleros.

**a. Demanda parahotelera en temporada alta.**

Área	Personas día		Pemotaciones	Personas año	N. apartamentos ocupados (promedio)
	Nacionales	Extranjeros			
Total Cartagena	6.574	811	539.105	35.940	1.365
Laguito	3.735	505	309.593	20.640	736
Bocagrande	1.778	197	144.175	9.612	391
Centro	399	49	32.704	2.180	88
Marbella-Cabrero	307	55	26.426	1.762	114
Castillogrande	60	5	6.205	414	13
Boquilla	264	0	19.272	1.265	33

Fuente: Cálculos a partir de encuesta

CUADRO 12

**b. Demanda parahotelera en temporada baja.**

Área	Personas día		Pemotaciones	Personas año	N. apartamentos ocupados (promedio)
	Nacionales	Extranjeros			
Total Cartagena	2.730	384	909.288	90.929	645
Laguito	1.727	211	565.896	56.590	362
Bocagrande	718	128	247.032	24.703	189
Centro	70	13	24.236	2.424	18
Marbella-Cabrero	110	32	41.464	4.146	62
Castillogrande	17	0	4.964	496	3
Boquilla	88	0	25.696	2.570	11

CUADRO 13

#### 4. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LA EMPRESA.

Cartagena desde siempre ha sido destino preferido de los turista, y fue esta situación la que generó la Idea en un grupo de Inversionistas, de construir un complejo hotelero en un área tranquila, en la Zona Norte vía al mar a solo 25 Km. del Aéreo Puerto Internacional Rafael Núñez y a unos 25 minutos en automóvil.

El proyecto se empezó a desarrollar a finales de la década de los 80 y actualmente es un hotel que cuenta con 112 habitaciones, 18 apartamentos, cuatro piscinas, restaurantes, salón de convenciones, capilla, salón de juegos, cancha de tenis, cancha múltiple, voleibol de playa, caballos, discoteca, kioscos de descanso, dos parques infantiles y 2 kilómetros de playas exclusivas.

Ofrece productos como planes vía aérea y terrestre, plan americano, paquetes especiales para convenciones, paquetes especiales para pasadías, para estadías, y prepago de vacaciones.

El proyecto en sus inicios nació con la idea de vender un hotel tipo club, reservado solo para cierto tipo de personas que invertían en acciones del complejo turístico y tenían el derecho a disfrutar del beneficio del hotel, el resort y las cabañas del complejo, también hay que resaltar que este tipo de negocio tipo club fue pensado debido a que los inversionistas tenían experiencias en otras zonas del país, mas no tenían experiencias en el manejo de hoteles para el turismo en general. Debido a esta situación y la crisis económica que vivía el país al principio de los noventas, las ventas de las acciones no resultaron fructíferas, y se decide dar el complejo para que lo Administre, a una cadena hotelera de gran experiencia a nivel mundial y es cuando lo toma la cadena **HOWARD JOHNSON** quienes exigieron que todo lo que tuviera el hotel fuera traído de USA, por lo cual se debió

hacerle una gran inversión. Esta cadena hotelera de la que se esperaba mucho dado su gran nombre, le dio un mal manejo a la parte financiera del hotel, pagando sueldos de 10 a 15 millones de pesos de esa época, no generando así ningún resultado positivo, y pronto el hotel continuo en descenso, por lo que los propietarios le quitan la administración a la cadena **HOWARD JOHNSON** y dan cabida a otra importante cadena hotelera, la **Meliá**, quienes contaron con la misma suerte y se les quita el contrato, posteriormente le es entregada la Administración a Inter. y Tesoro Tour, por conocer esta y tener ya conocimiento en el mercado y en el trato hacia los clientes, ya que es una agencia de viajes y también posee una aerolínea, bajo esta administración las ventas empiezan a crecer, sin embargo, uno de los principales accionistas de Inter tesoro aparece en la lista Clinton y sale clandestinamente del país dejando a la deriva a su empresa y es cuando el hotel empieza a sufrir un abandono y es prácticamente desvalijado, ante tantos tropiezos los propietarios deciden tomar la rienda del hotel y nombra al actual gerente, el Sr. Juan Carlos Flores quien a finales del 2004 comienza a reestructurar y a mejorar la imagen física del complejo turístico, sin embargo aparece un reto grande y es lograr posicionar el hotel y el complejo en un mercado muy competido tanto a nivel local, regional como internacional y para lo cual la empresa aun no ha desarrollado una estrategia clara ni un esquema planificado para lograr el objetivo de ganar una cuota importante de mercado.

#### **4.1 VISION**

Ser en el 2008 líder en el sector hotelero, brindando los más calificados servicios, siendo reconocidos por el gran nombre que significara solidez y respaldo ante cada proyecto que emprendamos.

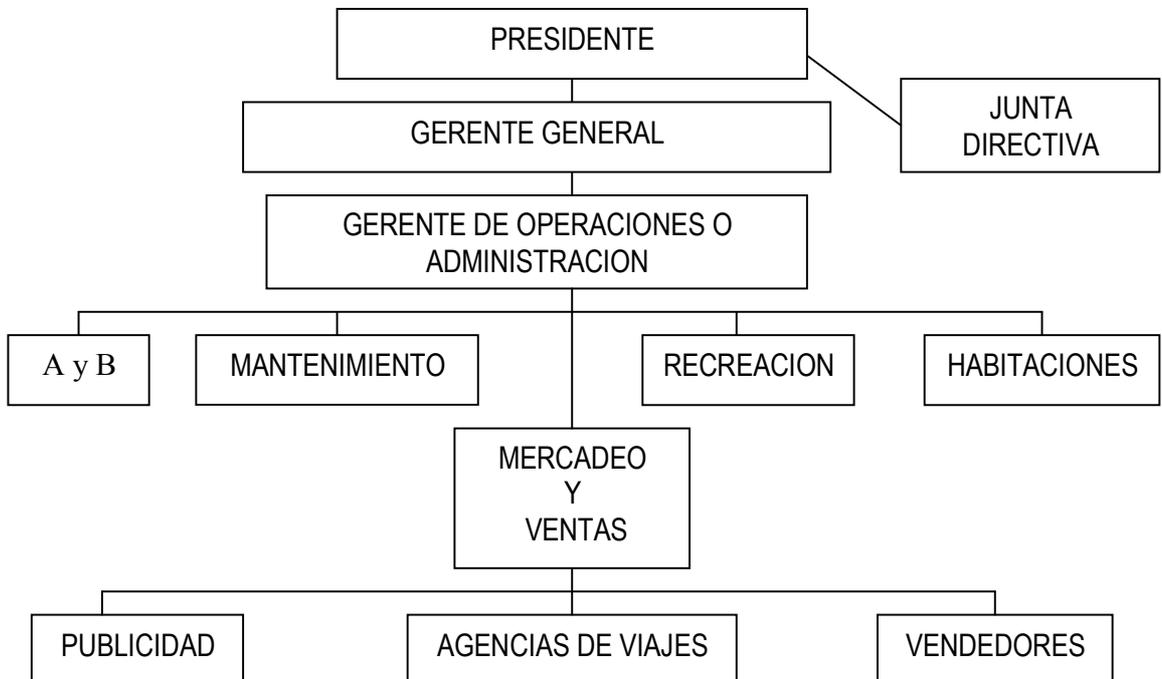
## 4.2 MISION

Estar siempre comprometidos a brindar cada vez un mejor servicio a todos nuestros clientes.

## 4.3 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa se encuentra ubicada a 25 KM y 25 minutos de Cartagena, Cuenta con rutas de transporte con horarios de salida hotel / Cartagena cada dos horas iniciado desde las 9 AM hasta las 2 AM , procurando así que el pasajero disfrute a plenitud de las noches y la rumba cartagenera.

La estructura de la organización la representa la siguiente figura.



CUADRO No 14

La empresa cuenta en Cartagena con 23 personas de planta y 19 extras, un gerente administrativo y operativo, un jefe de mercadeo y ventas y dos vendedores, un contador, la jefe de recepción quien tiene dos personas a su cargo, el resto del personal se encuentra ubicado en alimentos y bebidas, restaurante, mantenimiento, conductores, vigilantes y recreacionistas.

Actualmente se han dado algunas reformas, se ha nombrado a un contador de planta, se trajo de Bogotá una Gerente de Mercadeo, y las personas de recepción se quedan 24 horas en el hotel.

#### **a. Antecedentes del equipo directivo.**

En este aspecto se intentó medir los siguientes aspectos:

- Formación académica.
- Experiencia laboral
- Trayectoria dentro de la empresa
- Cargo actual.

La información que se obtuvo fue la siguiente.

Las bases de la empresa, es decir, el personal de mas bajo rango se contrata de los municipios vecinos, los cuales no cuentan con centros de capacitación especializados, es decir, el nivel de capacitación de éste personal es muy bajo, las recepcionistas tienen el nivel de estudios en tecnología en sistemas y secretariado, en ocasiones muy esporádicas se han dictado cursos de capacitaciones en bebidas y alimentos, sin embargo se les preguntó si habían recibido cursos de capacitación en servicio al cliente, mercadeo y otros aspectos del área comercial y la respuesta fue no haber recibido este tipo de cursos.

La directora de mercadeo es administradora de empresa de la pedagógica de Tunja con especialización en mercadeo en la Tadeo de Bogotá, tiene vicunlada con la empresa 6 meses pero solo hace dos meses se encuentra vinculada con el hotel.

### **b. Cultura organizacional.**

- Nivel de delegación y asignación de funciones.

Las decisiones importantes en el área comercial se toman desde Bogotá por parte de la Presidencia, la publicidad, los precios las promociones y distribuciones están centralizadas, el personal en Cartagena es netamente operativo, no maneja información o decisiones importantes, por ejemplo la publicidad muchas veces es diseñada por el propio Presidente de la compañía.

### **c. Políticas de personal.**

La empresa centra básicamente su política de motivación en bonificaciones por metas cumplidas, el reconocimiento parece estar en segundo plano. Como se mencionó anteriormente el nivel de capacitación es bastante bajo.

## **4.4 SERVICIO.**

### **a. Análisis del servicio.**

Conocer la capacidad de la empresa y como responde el cliente frente al servicio prestado, darle seguimiento a la ocupación, lo que no va a permitir mejorar el servicio prestado o hacerle los cambios necesarios para ser competitivo.

Para conocer las variables anteriormente descritas y las acciones para mejorarlo, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **b. Descripción del proceso de prestación del servicio.**

El personal tiene algún grado de capacitación para atender al cliente pero no es suficiente, conoce sus responsabilidades parcialmente, su autonomía es parcial.

La investigación de la satisfacción al cliente es informal, no hay procesos documentados.

### **c. Tecnología y estado de las instalaciones.**

El hotel cuenta con una capacidad instalada en la que encontraremos 1 cancha de tenis, cancha múltiple, dos piscinas, 112 habitaciones, 19 apartamentos, restaurantes, salón de conferencias, capilla, salón de juegos, voleibol de playa, caballos, discoteca, kioscos de descanso, y 2 kilómetros de playas exclusivas.

### **d. Procesos de Control de Calidad.**

- No existe documentación del proceso de calidad ni normas internas que correspondan con las del sector.
- El sistema no identifica necesidades del cliente
- No existe documentación de pruebas e inspecciones del proceso

### **e. Comercialización.**

- No existe un plan de mercadeo
- Conoce empíricamente su mercado actual
- No tiene un sistema que le permita conocer otros segmentos
- No tiene estrategia diferenciada
- Existe algún conocimiento informal de los segmentos, no hay seguimiento sistemático a los índices del segmento
- Existe alguna información informal de los competidores, hay poco análisis de las variables de la competencia
- Existe política informal y empírica de precios en bases confiables
- No existe un sistema de investigación de mercados
- No hay seguimiento ni evaluación de mercadeo, ni evaluación sistemática, ni tendencias, ni evolución de este.

### **f. Política de ventas.**

- Existe una fuerza de ventas sin coordinación, los eventos de motivación y capacitación son mínimos, la competencia es de corto plazo,

- El sistema de distribución es informal, no es eficiente, causa demoras y sobrecostos, no tienen flexibilidad
- Los vendedores son pocos casi nulos, solo hay una persona.

#### **4.5 DOFA COMPETITIVO DE LA EMPRESA.**

##### **OPORTUNIDADES**

- Esta ciudad se ha visto afectada por las crisis económicas que han desbordado en un aumento en el desempleo y subempleo, generando el incremento en las ventas ambulantes, esta situación ha provocado el continuo acoso a las diversas clases de turistas tanto de diversión como de negocios que llegan a esta ciudad. Por lo que este hotel por su ubicación en la zona norte de la ciudad, genera tranquilidad, calma, paz, serenidad, descanso, bienestar, relajación y seguridad en todas aquellas personas que se hospeden en él.
- Posee playas vírgenes no tan contaminadas como las que ofrece la ciudad generando un atractivo adicional para los turistas.
- Se encuentra ubicado muy cerca de uno de los puntos de atracción natural que ofrece el departamento de Bolívar, como lo es el volcán del totumo.
- La ubicación del hotel presenta una cercanía con la ciudad de Barranquilla lo cual puede llegar a presentar en algún momento dado una ruta de escape de la cotidianidad de nuestros huéspedes.
- La posición geográfica del hotel respecto a sus playas y su brisa hace que las corrientes marinas sean perfectas para la práctica de deportes náuticos.
- Por su no tan cercana posición a la ciudad turística, este sitio se puede prestar para generar conferencias y reuniones empresariales a nivel nacional e internacional.
- A raíz del arduo trabajo adelantado por el gobierno que busca vender los diferente destinos, entre ellos nuestra ciudad Cartagena. Gracias a esta gran

imagen que la ciudad ha logrado proyectar en las diferentes ferias a las que se han asistido una de ellas FITUR, en las que se busca vender los servicios hoteleros con los que nuestra ciudad cuenta.

- Realización de eventos deportivos y culturales en la ciudad.
- Realización en Cartagena de congresos como el de la OMT 2007: gran puerta para los hoteles, ya que eventos como este son los que hacen de Cartagena una ciudad segura, y que trae consigo la visita de pasajeros internacionales.
- Congreso Travel Mart.
- Las ventajas que le brinda al hotel el pertenecer a uno de los gremios de la ciudad, que son COTELCO capítulo Cartagena y ASOTELCA. Entre los beneficios que ofrece COTELCO cabe mencionar los siguientes:
- Asociación con gremios tipo Cotelco para descuentos en tarifas

#### **AMENAZAS**

- Hay que pasar por un peaje el cual ocasiona un gasto adicional para llegar al hotel.
- Es limitado el transporte hacia esa zona y en específico hacia el hotel.
- Aparición de nuevos competidores.
- Parahotelería
- Oferta Hotelera en Aumento
- Nuevas Edificaciones

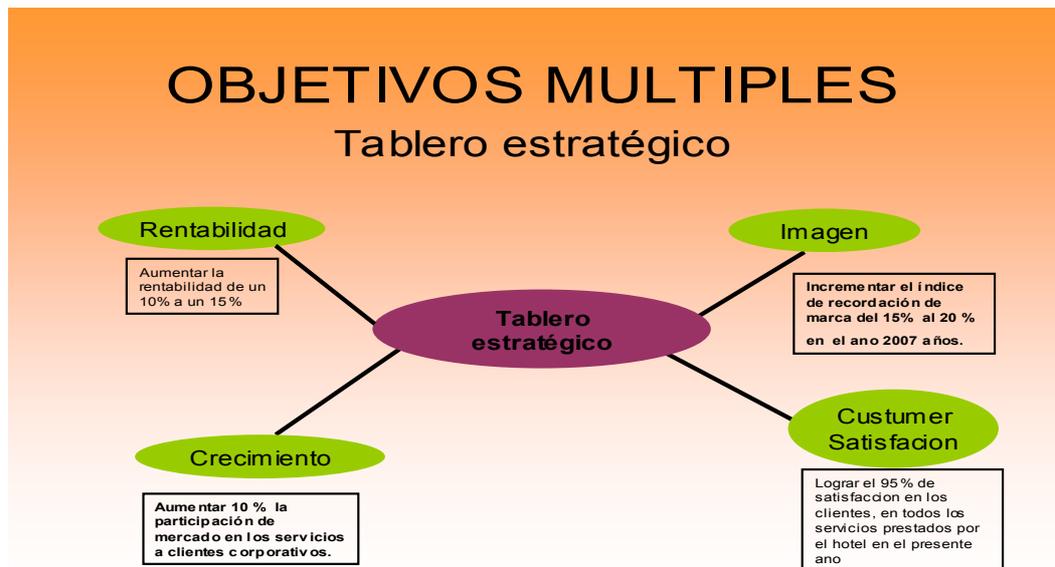
#### **FORTALEZAS:**

- Dispone de un buen espacio físico, ofrece todo un programa de actividades recreativas y culturales (cuatro piscinas, restaurantes, salón de convenciones, capilla, salón de juegos, cancha de tenis, canchas múltiples, voleibol de playa, caballos, Discoteca, kioscos de descanso, y 2 kilómetros de playas exclusivas.

## DEBILIDADES:

- Personal poco capacitado en el área de servicio.
- No hay servicio de Comunicaciones (acceso a Internet).
- La infraestructura del hotel es precaria.
- Débil sistema de información interna.
- No hay procesos de planeación estratégica.
- Logística.
- Seguridad
- Asistencia medica deficiente
- Carece de reconocimiento dentro de gremio turístico.
- Deficientes Servicios básicos como luz, agua, alcantarillado...
- No se recoge informes sobre satisfacción del cliente.
- No hay programas de Fidelización de los clientes.
- No hay servicio de red inalámbrica
- No hay manejo del idioma ingles

## 4.6 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.



GRAFICA 14

#### 4.7 ESTRATEGIA DE MARKETING.

La estrategia es el camino global que sigue la empresa para conseguir sus objetivos, para definir el tipo de estrategia que seguirá la empresa utilizamos la matriz direccional por políticas, **la ubicación de la empresa queda en el eje atractivo del mercado alto - posición competitiva débil**, luego la estrategia se enfoca en superar debilidades, encontrar nichos de mercado accesibles, este resultado es lógico si se observa la cantidad de debilidades que se le han encontrado a la empresa y la abundancia de oportunidades del entorno. La estrategia a seguir será de diferenciación, aprovechando la situación de la ubicación en las afueras de la ciudad, una estructura que si bien es cierta falta mejorarla. Ofreciendo ciertas ventajas sobre el turismo de descanso y de negocio.

### Matriz direccional de políticas

		FUERTE	MEDIO	DEBIL
Atractivo del mercado	Alto	Mantener el liderazgo	Desafiar	Superar las debilidades, encontrar un nicho o retirarse
	Medio	Desafiar al Líder	Administrar las ganancias	Cosechar
	Bajo	Generar efectivo	Cosechar	Desinvertir

GRAFICA 15

#### **4.7.1 Estrategia Dirigida a la Demanda Primaria.**

- Aumentar la disposición de compra: se busca incentivar a los consumidores para que vean el descanso y el turismo como una opción de salud.
- Aumentar la capacidad de compra: disminución de los precios en temporada baja con paquetes promocionales accesibles a más estratos sociales.
- Descuentos especiales para los clientes fieles en temporadas bajas.

#### **4.7.2 Estrategia de Demanda Selectiva.**

- Estrategia para expandir el mercado servido: mediante la planeación o cobertura de nuevas regiones geográficas.
- Posicionamiento de confrontación directa: mostrando un reconocimiento de marca entre los competidores.

### **4.8 MARKETING TACTICO.**

#### **a. PRODUCTO.**

Las investigaciones anteriores nos permiten identificar conceptos de posicionamiento, potencialmente atractivos en el mercado de los hoteles, se llega a la conclusión que es necesario diseñar un producto que cumpla con las siguientes condiciones:

- ser un producto dirigido a los segmentos que buscan descanso, tranquilidad, confort, seguridad.
- Ser atractivo para el turismo de negocios y de familia.
- Ser atractivo para el turista nacional en primera instancia e internacional posteriormente.

El programa de investigación se dividió principalmente en las siguientes etapas:

- Evaluación de las estructuras del mercado hotelero.

- Identificación de las necesidades no satisfechas del consumidor.
- Evaluación de las tendencias del mercado.

La empresa se reservó la entrega de los registros de encuesta, sin embargo en las visitas realizadas al hotel se encuestaron a los empleados y pasajeros que se encontraban en éste, y las quejas y opiniones presentadas son las relacionadas a continuación:

- Encuentran el hotel un sitio de esparcimiento, tranquilidad.
- El espacio y la ubicación con el que cuenta el hotel se presta para la realización de diferentes deportes como: surfing, volleyball playa, fútbol playa, etc.

#### **a.1 Características del producto.**

El hotel es un producto de consumo que ofrece a los turistas características diferenciadas, detectadas por las investigaciones que realizamos:

- Ideal para el turismo de negocios, convenciones, conferencias, seminarios, etc.
- Espléndido para el turismo de deportes.
- Excelente para el ecoturismo, ya que se encuentra a 15 minutos del volcán del totumo.

#### **a.2 Beneficio para el consumidor.**

##### **a.2.1 Beneficio Básico.**

- Descanso, tranquilidad, independencia, aventura, relajación, diversión.

##### **a.2.2 Producto Real.**

Hotel con 112 habitaciones, salón adecuado para uso de convenciones, campo de entrenamiento deportivo, 2 Km. de playa.

##### **a.2.3 Producto Ampliado.**

Facilidad para acceder al hotel desde todo tipo de medios, Internet, línea de atención al consumidor, satisfacción al pasajero antes y después de adquirir los servicios del hotel.

### **a.3 Marca.**

El nombre transmite el sentido caribeño de la región donde se encuentra ubicado.

### **a.4 Logo.**

Se realizara una licitación con las diferentes agencias de publicidad, a quienes se les dará la información necesaria para que ellos presente su propuesta, y de esta manera acertar en el cambio de imagen y que este acorde con el objetivo del hotel.

### **a.5 Presentación del Hotel.**

- Aprovechando el gran espacio y la infraestructura física del hotel, a la entrada se le adecuará a lado y lado de la carretera de llegada al hotel antorchas al igual que el área de la playa pudiendo esto brindar un espacio de tranquilidad y de compartir, el letrero será mas visible, se le hará mantenimiento constante en cuanto pintura, piscinas, y áreas aledañas.
- Dada la gran respuesta de las empresas se construirá otro salón de conferencias.
- Se adecuará un salón de juegos para niños, que estará dotado con todo tipo de juego electrónico, Nintendos, Play Station, juegos de asar, entre otros.
- Se realizarán los debidas diligencias para prestar el servicio de Internet, entre lo que se deberá hacer inversión en equipos y adecuación de un área para este importante servicio.

### **a.6 Calidad.**

La calidad del hotel será la mejor, aplicando todos los debidos procesos en las diferentes áreas del hotel, siendo certificada por las diferentes entidades del sector, aplicando a la certificación por estrellas. Con el objetivo de alcanzar, como mínimo los mismos resultados obtenidos en las pruebas por los principales competidores del hotel.

### **a.7 Servicio.**

El hotel le brindará al mercado los mismos servicios y garantías ofrecidos por los otros hoteles de la ciudad que estén operando bajo los mismos parámetros, y que además tengan el mismo grado en la certificación.

Entre los que cabe mencionar servicio de atención al cliente con llamadas gratis, por medio de un link en la pagina Web, además de la atención personalizada en nuestras diferentes oficinas en Bogota, Barranquilla y en el hotel mismo, atención inmediata en caso de desagrado con algún aspecto en cuanto a la habitación u otro servicio que el hotel le este brindando.

### **a.8 Necesidades Regionales.**

El hotel llevara un sistema de investigación de mercado que le permitirá identificar las diferentes necesidades de los pasajeros, gustos, requerimientos, entre otros, que le permitirán al hotel idear la adecuada estrategia de marketing para cada región dependiendo de los resultados obtenidos.

### **a.9 Desarrollo Del Producto**

Hotel cuyo de desarrollo comenzará inmediatamente se realicen los cambios necesarios, que le permitan a este aumentar su nicho de mercado, brindando los diferentes servicios:

- Matrimonios.
- Conferencias.
- Quinceañeros.
- Pasa días.
- Vacaciones: en plan de negocios o diversión.

### **a.10 Investigaciones Previstas.**

- Investigación semestral de necesidades regionales y de seguimiento de la competencia.

- Estudio de los datos obtenidos por el hotel en cuanto a quejas, comentarios y sugerencias, para así poder identificar los puntos o áreas del hotel los cuales necesitan ser revisados.

#### **a.11 Lista De Verificación De Producción Y Logística.**

- **Suministros:** Se hará licitación con los diferentes distribuidores para suplir tanto el restaurante, aseo, lavandería, etc. Y de esta manera seleccionar la mejor opción.
- **Instalaciones y Espacio:** Las instalaciones y el espacio del hotel son adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades ofrecidas por el hotel al pasajero.
  - o Se mantendrá en debido mantenimiento todas las áreas del hotel que lo requieren, logrando de esta manera que la calidad del servicio se mantenga siempre como la mejor característica de este.
- **Equipos:** La planta eléctrica será revisada constantemente y se mantendrá con todo lo necesario para el buen funcionamiento en caso de requerirla.

En el área de lavandería será necesario revisar las maquinas y considerar necesario adquirir nuevas. El equipo de ambientación, música, es adecuado para el espacio que maneja el hotel, igual con los equipos de ayudas audio visual necesario en caso de conferencias, seminarios, etc.
- **Personal Técnico:** Se contara con personal especializado para el mantenimiento de los diferentes equipos del hotel (aires acondicionados, aparatos eléctricos), para el mantenimiento adecuado de la piscina.

#### **b. PUNTO DE VENTA.**

##### **b.1 Canales De Distribución.**

Los servicios del hotel llegarán al pasajero a través de los siguientes canales:

- Agencias mayoristas y minoristas.
- Oficinas de la empresa en Bogotá y en otras áreas del país.
- Sistema de reservas hoteleras en línea.

- Gremio elegido por el hotel.
- Diferentes ferias turísticas desarrolladas a nivel nacional e internacional.
- Pautas por los diferentes medios masivos durante las temporadas.

## **b.2 Logística De Mercado.**

### **b.2.1. Disponibilidad:**

Dependiendo de la temporada así será la disponibilidad, ya que en temporadas bajas hay aproximadamente un 80% y en temporada alta un 40%. El hotel siempre tendrá la suficiente disponibilidad para cubrir los requerimientos de los canales de distribución. No habrá un allotment específico para cada medio.

**b.2.2. Transporte:** El hotel cuenta con el número de vans necesarias para cubrir la capacidad del hotel, las cuales estarán siempre a disposición del pasajero.

**b.2.3. Restaurante:** Tendrá los insumos necesarios para cubrir los requerimientos para un mes, manteniéndose en perfecto estado, ya que el hotel cuenta con una amplia zona de refrigeración, y un espacio adecuado para el cuidado de los alimentos, cumpliendo con todas las normas de higiene.

## **b.3 Proyección de ventas.**

Se espera que las ventas aumenten en un 15% anualmente.

## **b.4 Investigación Prevista.**

Se tendrá un sistema interno de evaluación de los diferentes medios, para analizar cual es el que mayor aporte le ha hecho al hotel en cuanto al crecimiento de las ventas, aumento del segmento del mercado, recordación de marca.

## **c. PROMOCION.**

### **c.1 Publicidad.**

Teniendo en cuenta que el mercado de la hotelería esta masificado y competitivo, la publicidad será nuestro principal recurso de comunicación.

### **c.1.1. Público Objetivo.**

Grupos empresas, Universidades, y diferentes entidades de tipo religioso.

### **c.1.2. Copy Strategy.**

**c.1.2.1 Objetivo:** Convencer al publico objetivo de que el hotel es el único hotel en el cual encontrarán tranquilidad, y la mejor propuesta en cambio de imagen del hotel, que será implementada en el material publicitario de éste, y que será la nueva cara ante el turista, ya que estarán lejos de la contaminación de la ciudad, encontrando en éste, un lugar de relajación y diversión a la vez, con los mejores servicios.

**c.1.2.3 Reason Why:** El hotel es el único que se encuentra a las afueras de la ciudad, con una área de 2 Km. de playa privada, libre de vendedores ambulantes, y con canchas de tenis, piscina, caballos entre otros muchos servicios con que cuenta el hotel.

**c.1.2.4 Característica Diferenciadora:** Todo un hotel a su entera disposición brindándole tranquilidad.

**c.1.3 Agencia de Publicidad:** Se abrirá una licitación para escoger

### **c.1.4 Medios.**

**c.1.4.1 Objetivo:** Aumentar el segmento del mercado, generando así un crecimiento en las ventas del 15% anual.

**c.1.4.2 Estrategia:** Se seleccionara el medio de comunicación masivo, en este caso la televisión, como una forma de alcanzar rápidamente un alto nivel de conciencia de marca.

### **c.2 Promociones en Venta.**

**c.2.1 Objetivo:** Llamar la atención del cliente, ofreciendo al equipo de ventas herramientas adicionales para maximizar la distribución del producto.

**c.2.2 Programas:** Se brindaran diferentes planes entre los que cabe mencionar: plan empresarial, individual, grupos, quinceañera, luna de miel, eventos.

### **c.3 Relaciones publicas.**

#### **c.3.1. Objetivos:**

- Comunicar el lanzamiento de la nueva imagen del hotel, a los públicos profesionales (directores, gerentes, y empleados de los canales de distribución).
- Posicionar al hotel primeramente en el mercado de la región caribe para después abarcar nuevos mercados.

#### **c.3.2 Programas:**

- Entrevistas con periodistas especializados en negocios de las principales capitales del país.
- Elaboración y distribución de brochure en las diferentes ferias turísticas, además de la reproducción de un video institucional que estará amenizando el stand durante la feria, mostrando lo más representativo del hotel y la región en la cual se encuentra ubicado.
- Comunicados de prensa con noticias sobre el producto, en las temporadas con planes invitando al pasajero a hospedarse en nuestro hotel.

### **c.4 Venta personal y Equipo de ventas.**

**c.4.1 Objetivo:** Comunicar el lanzamiento de la nueva imagen del hotel a los públicos profesionales de los clientes atendidos directamente por el equipo de ventas, y los demás pasajeros encontrados en la base de datos del hotel.

**c.4.2 Capacidad de Cubrimiento:** Será necesario contratar vendedoras que den apoyo a la encargada del Departamento de ventas del hotel, para las diferentes visitas personalizadas que se hacen a las diferentes empresas universidades, etc.

**c.4.3 Entrenamiento:** El gerente de ventas efectuara el entrenamiento de los vendedores, en el cual se especificaran las acciones, estrategias a seguir en el proceso de llevar el producto al cliente.

**c.4.4 Material de Trabajo:** Todo el material mencionado a continuación estará disponible para el equipo de ventas:

- Folleto de ventas.
- Video institucional.
- Mapa guías, en el cual se encontrara un mapa de la ciudad y de cómo llegar al hotel además de información del hotel.

### **c.5 Marketing Directo.**

**c.5.1 Objetivo:** Estimular las ventajas del hotel en clientes que están en contacto con el pueblito objetivo.

**c.5.2 Programa:** Brochure +bono de descuento en estadía a los clientes fieles del hotel durante el primer mes del lanzamiento de la nueva imagen.

**c.6 Evento de Lanzamiento:** Crear un momentum para el lanzamiento, estructurando un clima de solemnidad, energía, entusiasmo, y prioridad, para estimular la motivación del equipo de ventas. La programación contemplara:

- Día de entrenamiento para el equipo de ventas.
- El evento contara con la presencia del equipo de ventas, de gerencia y directores los diferentes canales de distribución, además de los directores de empresas clientes atendidas directamente por el equipo de venta y los directores de los principales proveedores de insumos del hotel.
- Presentación del video institucional a los invitados, el cual incluirá la pauta comercial que aparecerá en la televisión.

### **c.7 Endomarketing.**

**c.7.1 Objetivo y Programación:** Colocar a los empleados del hotel a la par del lanzamiento de la nueva imagen del hotel, integrándolos al proceso. Se realizarán las siguientes actividades:

- Charlas de motivación que aumenten el sentido de pertenecía en los empleados para con el hotel.

- Siempre que sea pertinente, realizar informes en los cuales se informe el funcionamiento del hotel, que permita ir evaluando la evolución de la nueva imagen del hotel.

### c.8 Presupuesto de Comunicación.

Programa	Cuantía en millones
Promoción de ventas	50
Relaciones publica	50
Venta personal	20
Marketing directo	20
Evento de lanzamiento	60
Endomarketing	7
<b>total</b>	<b>207</b>

Cuadro 15

### d. PRECIO.

**d.1 Objetivo:** El hotel inicialmente estará un 10% por debajo del precio del mercado, a pesar de sus cualidades diferenciales, a fin de establecer una sólida base de consumidores y a un tiempo generar un retorno sobre la inversión.

### d.2 Estrategia.

Se establecerán paquetes para grupos y planes para las diferentes temporadas, además de descuentos para los clientes fieles.

### d.3 Comparación con la Competencia.

	TARIFA PROMEDIO
AMERICAS	\$ 206.992,00
SANTA CLARA	\$ 455.045,00
ALMIRANTE	\$ 182.033,00
CAPILLA	\$ 143.677,00
DECAMERON	\$ 111.409,00
HILTON	\$ 230.947,00
CHARLOTTE	\$ 123.080,00
HOTEL DE ESTUDIO	\$125.000,00
<b>TARIFA PROMEDIO</b>	<b>\$207.600,00</b>

Cuadro 16

En este cuadro se muestra un nicho de precio, oportunidad para el posicionamiento del hotel medianamente entre la competencia.

#### **d.4 Descuentos no Promocionales.**

Se aplicara el descuento adicional del 3% para clientes especiales que se encuentre en un sistema de fidelización de clientes.

#### **d.5 Investigaciones Previas.**

Se tendrá un sistema de investigación que nos permita ver los cambios en la variable precio, para los incrementos o disminución en la competencia y su efecto directo el precio promedio del mercado.

### **4.9 PROGRAMA DE MERCADEO RELACIONAL.**

La estrategia consiste en dos acciones diferenciadas pero altamente complementarias:

- 1- Establecer sistemas activos de captura de información interna de los visitantes llegados de esos mercados, para mantener posteriores comunicaciones y acciones comerciales.
- 2- Localizar información segmentada en las regiones indicadas, mediante la adquisición de listas de datos de particulares, tanto en sus hogares como en sus puestos de trabajo mediante la selección de su perfil en el mercado target buscado.

Se fijaron dos acciones, iniciales, de toma de contacto:

- Clientes: a.- Para los que han estado, aunque solo sea una vez, en el hotel. Se trata de mantener y aumentar su frecuencia de visita y/o prescripción favorable

- Clientes: b.- Para los que no han estado nunca y posiblemente no conozcan el complejo hotelero. Se trata de establecer un potencial de posibles clientes y/o proscriptores.

Como estrategia de marketing directo se fijó:

- Clientes: "a": Comunicación inmediata y posterior a su visita, manifestándole nuestro placer de tenerlo en las instalaciones y esperando su vuelta, para lo que se le adjunta una reseña de un obsequio a recoger en al próxima visita.
- Clientes "b": Comunicación de "encuentro", mediante una carta informativa, corta en texto y elegante, ofreciéndole más información si nos la solicita.

Una vez recibida señal de interés, envío de carta + Folleto + invitación para dos personas para conocer el complejo hotelero, con 25% de descuento.

Estas acciones de acercamiento es eficazmente complementaria con:

- 1- Dos comunicaciones fijas por año, con ofertas y promociones semestrales.
- 2- Envío de un boletín de noticias de gran calidad y diseño, al menos dos veces al año, donde se reproduce la vida y acontecimientos del Complejo, visita de personajes celebres, actividades de ese semestre destacadas. En fin todo lo que pueda animar a no perderse lo visto.
- 3- Establecimiento de un sistema automatizado, pero altamente personalizado en su percepción por el cliente, de felicitación de cumpleaños y regalo de un cheque regalo de uso en las instalaciones del complejo turístico y un vale de un detalle a recoger en su próxima visita. En este caso se concede al cliente la oportunidad de prescribir de forma activa, pudiendo trasladar su cheque regalo y el encargo de recoger su detalle de cumpleaños, mediante la visita al hotel de un amigo que el prescribe y que nunca estuvo.

#### 4.10 CONTROL Y ACCION

VENTAS	1.781.141.600,00	
COSTOS VARIABLES	-41.852.000,00	
OTROS COSTO VARIBALES DE VENTAS	-53.614.248,00	
MARGEN DE CONTRIBUCION VARIABLE	<u>1.685.675.352,00</u>	1.685.675.352,00
COSTOS FIJOS		
PUBLICIDAD	207.000.000,00	
SALARIO VENTAS	36.000.000,00	
COSOTS FIJOS	120.000.000,00	
GASTOS GENERALES Y ADMINSITRATIVOS	128.400.000,00	
GASTOS OPERACIONALES	<u>491.400.000,00</u>	491.400.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS		<u>1.194.275.352,00</u>
IMPUESTOS 35%		417996373,2
UTILIDAD NETA		<u>776.278.978,80</u>

$$\text{MCPV} = 1.685.575.352 / 1.781.141.600 = 94.64\%$$

Esta medida indica el porcentaje de cada peso de venta adicional que estará disponible para ayudar a la firma a cubrir sus costos fijos y a incrementar sus utilidades.

#### 4.11 Financiera

**Observación:** En este aspecto la empresa fue muy reservada con esta información, por lo tanto no se pudo hacer un análisis detallado del estado actual de la empresa en términos financieros.

## 5. CONCLUSIONES.

El plan de marketing para el hotel es una herramienta que le puede resultar de utilidad para la empresa, ya que en este se evalúan todos aquellos puntos necesarios para el buen funcionamiento del hotel, identificando aquellos que necesitan ser revisados a profundidad.

Después de la investigación realizada podemos concluir los siguientes aspectos: Se hace necesario un esquema de planeación que le permita a la empresa realizar una gestión estratégica en todos los procesos de comercialización de sus servicios, puesto que se han detectado fallas en aspectos tan importantes como:

- La parte administrativa: el grado de preparación es bajo, por lo que es necesario programar capacitaciones, no solo en la parte administrativa, sino en la parte operativa y de servicio al cliente.
- La infraestructura física del hotel se encuentra deteriorada, lo que requiere la debida atención y mantenimiento.
- Le falta organización, planeación, proyección en el funcionamiento de las diferentes áreas del hotel, empezando en la estructura organizacional y finalizando en atención al cliente.
- No tiene establecida la visión y la misión para la empresa.
- No tiene un mercado objetivo definido.
- No tienen imagen corporativa definida
- No tienen estrategias de crecimiento y competitividad.
- La empresa no cuenta con un manual de organización que contenga todos los aspectos organizativos necesarios para un buen funcionamiento.
- Tienen un conocimiento parcial de los diferentes canales de comercialización nacional que permiten llegar a los clientes objetivos.

- El hotel presenta problemas de publicidad, lo cual ha impedido que el **HOTEL BOCACANOA**, abarque los diferentes mercados de la costa.
- Hay insatisfacción del cliente en cuanto la atención al cliente directa.

Después de analizados todos estos aspectos es necesario que hotel tenga en cuenta las recomendaciones propuestas en el presente proyecto, de lo contrario no es mucho el tiempo de vida útil que se le pueda dar al hotel, dada la mala administración que presenta actualmente.

## **BIBLIOGRAFIA.**

**Ambrosio Vicente, Libro plan de marketing paso a paso**  
**Base De Datos Cotelco Capitulo Cartagena**  
**Base de datos Periódico el Universal, sección turismo.**  
**Corporación Turismo Cartagena De Indias**  
**Plan Maestro De Turismo Del Litoral Caribe**  
**Revista agencia de Viajes la Devi**