

**ANÁLISIS COMPETITIVO DE CARTAGENA DE INDIAS  
COMO DESTINO TURÍSTICO NACIONAL E INTERNACIONAL**

**KAREN PAOLA AMADOR PEREIRA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2008**



**ANÁLISIS COMPETITIVO DE CARTAGENA DE INDIAS  
COMO DESTINO TURÍSTICO NACIONAL E INTERNACIONAL**

**AMADOR PEREIRA KAREN PAOLA**

**Monografía presentada para optar el título de Profesional en Finanzas y  
Negocios Internacionales**

**BENJAMÍN GARCIA GARCERANT**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2008**



**Nota de aceptación**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Firma de presidente del jurado**

-----

**Firma del Jurado**

-----

**Firma del jurado**

-----

Cartagena de Indias, octubre de 2008



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios Todopoderoso por haberme regalado tantas Bendiciones a lo largo de mi vida, siendo esta una de ellas. Gracias Señor porque se que soy la niña de tus ojos y me amas y me cuidas como a nadie. Gracias por este triunfo.

A mi mamita linda por haber sido el soporte en los momentos de angustia y desespero, por sus oraciones y sus palabras de aliento y amor. Definitivamente sin ti mami, este tiempo hubiese sido un completo caos. Gracias, te amo cada día mas.

A mi papá, por sus enseñanzas, por su sabiduría, por guiarme con amor, por quererme de la forma en que lo ha hecho. Gracias papi por querer siempre lo mejor para mí, y esforzarte porque lo reciba. Te amo pito.

A Nati, mi gorda hermosa, por haber iluminado la vida de todos estos últimos cinco años. Gracias mi reina linda por tus te amo, por tus abrazos de oso, tus besos y por tus caritas lindas. Gracias por alegrarnos la vida.

Al resto de mi familia, por su apoyo constante. Gracias. Les dedico a todos este logro.

### **Agradecimientos especiales**

Benjamín García, por su experiencia.

Roberto Saer, por su tiempo y experiencia.

Alberto Gómez, por su tiempo y conocimiento.

Harold Villalba, gracias por tu tiempo, tu paciencia, tus ánimos, tu dedicación y tus oraciones. Gracias.



## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>0. PROPUESTA DE MONOGRAFÍA</b>	<b>8</b>
<b>PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
Descripción del problema	8
Formulación del problema	11
<b>OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
Objetivo general	11
Objetivo específico	12
<b>JUSTIFICACION</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>17</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN</b>	
<b>CARTAGENA</b>	<b>31</b>
<b>DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR TURÍSTICO APLICADO A</b>	
<b>CARTAGENA DE INDIAS</b>	<b>31</b>
Factores de producción	32
Condiciones de la demanda	43
Industrias conexas	47
Estrategia, estructura y rivalidad	49
Gobierno	56
<b>2. ANÁLISIS DEL CLUSTER DE TURISMO EN CARTGENA</b>	<b>59</b>



<b>3. OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS DE CARTAGENA</b>	
<b>DE INDIAS</b>	<b>64</b>
<b>ATRATIVOS TURÍSTICOS</b>	<b>65</b>
<b>GASTRONOMIA Y VIDA NOCTURNA</b>	<b>69</b>
<b>TRANSPORTE</b>	<b>71</b>
<b>HOTELERIA</b>	<b>72</b>
<b>COCHES</b>	<b>72</b>
<b>OTROS</b>	<b>74</b>
<b>4. PROBLEMAS Y DESAFIOS PARA LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE</b>	
<b>CARTAGENA</b>	<b>76</b>
<b>A NIVEL NACIONAL</b>	<b>77</b>
<b>A NIVEL INTERNACIONAL</b>	<b>79</b>
<b>5. PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS DE ACCION PARA UN MEJOR</b>	
<b>APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS QUE POSEE CARTAGENA DE</b>	
<b>INDIAS PARA POSICIONARSE COMO EL MEJOR DESTINO TURÍSTICO</b>	
<b>DEL CARIBE</b>	<b>82</b>
<b>6. CARTAGENA CIUDAD GLOBAL</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>TABLA DE FIGURAS</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>102</b>



## INTRODUCCIÓN

Este documento presenta información sobre la competitividad turística de Cartagena de Indias, las principales debilidades y fortalezas que poseen sus actores para mejorar; información que servirá como herramienta para la elaboración de estrategias con miras al desarrollo competitivo del turismo en Cartagena de Indias y a la integración del clúster turístico de la misma.

El presente trabajo se divide en dos (4) Partes. La primera, muestra la situación turística actual de Cartagena de Indias en el marco del Diamante Competitivo de Michael Porter<sup>1</sup>, describiendo las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad. De igual forma, se analiza el estado del clúster turístico en la ciudad.

En la segunda parte, se define la oferta de productos y servicios turísticos de Cartagena.

La tercera muestra los determinantes de la competitividad de Cartagena de Indias como destino nacional e internacional y de su producto.

---

<sup>1</sup> Michael Porter, catedrático de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, uno de los más importantes autores sobre estrategia empresarial del mundo.



Finalmente, en la cuarta parte del documento, se definirán planes de acción conducentes al mejoramiento de las ventajas tanto comparativas como competitivas de la ciudad, recomendaciones para el fortalecimiento del sector, incluyendo los diferentes tipos de marketing que se deben utilizar para lograr posicionar a la ciudad como destino turístico tanto a nivel nacional como internacional.





## 0. PROPUESTA DE MONOGRAFIA

### 0.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

#### 0.1.1 Descripción del Problema

Datos de la Asociación Hotelera de Colombia muestran que de enero a octubre de 2006 en Colombia la ocupación hotelera presentó un incremento del 5.88% con respecto al mismo período del año anterior, pasando de 52.70% en el 2005, al 55.80%, registrando el segundo porcentaje más alto de ocupación con 67.8%. El 2007 por su parte, según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, mostró una ocupación del 63%<sup>2</sup>.

De acuerdo a investigaciones y estudios de competitividad, que se han realizado del Sector Turístico, se ha podido establecer que el turismo es para Cartagena de Indias, dadas sus potencialidades y ventajas comparativas, una muy buena fuente de negocios e inversión con un excelente efecto dinamizador sobre el resto de la economía<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Datos tomados de la página del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

<sup>3</sup> Han sido protagonistas de algunos de estos estudios, la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias, el Observatorio del Caribe Colombiano, Colciencias, con su Serie de Estudios sobre la competitividad de Cartagena

Dichos estudios, señalan que sus múltiples atractivos le brindan la posibilidad de diseñar y competir con diversos productos turísticos para diferentes mercados. Entre esos productos encontramos los predominantes sol, playa, rumba y excursiones a islas aledañas; otros, de los que no se hace mucha promoción como la oferta histórico-cultural, aprovechando la infraestructura y la historia del Distrito, haciendo recorridos temáticos, recreando experiencias en los monumentos y sitios históricos, congresos y convenciones, etc.

Por su parte, el segmento de congresos y convenciones ha venido adquiriendo protagonismo en Cartagena de Indias, ciudad que se ha convertido en "...uno de los principales centros de negocios, reuniones, cumbres y convenciones más importantes del Caribe Latino. Cuenta con una completa infraestructura instalada para cubrir este tipo de eventos, un aeropuerto internacional, 3 centros de convenciones (Centro de Convenciones Cartagena de Indias, Centro de Convenciones Hotel Las Américas y Centro de Convenciones Hotel Hilton Cartagena) dotados con todas las facilidades de la informática moderna, expertos tour operadores y organizadores de congresos, complementado por una excelente oferta hotelera de variados estilos y para todos los presupuestos"<sup>4</sup>.

Este turismo de eventos, es sin duda alguna una gran oportunidad de negocio, por su constancia durante todo el año, a diferencia de los movimientos bruscos (altos picos y momentos de recesión) que presenta el turismo por diversión. Turismo

---

<sup>4</sup> Portal Oficial de Turismo, Fondo de Promoción Turística de Colombia – Cartagena (<http://www.turismocolombia.com/NewsDetail.asp?ID=3438&IDCompany=122>)

que, permite aprovechar las temporadas para ofrecer servicios alternativos, eventos como: en fiestas de noviembre, cuando se conmemora la independencia de la ciudad frente a España, tiene lugar el Concurso Nacional de Belleza, una fiesta que durante varios días ocupa por completo la atención de cartageneros y turistas por igual; Hacia el mes de marzo se celebran el Festival Internacional de Cine en el que se presentan recientes producciones cinematográficas latinoamericanas e internacionales, evento que reúne a un sin número de personas, turistas nacionales e internacionales, entre otros.

Colombia compite en un esquema de economía abierta en los mercados internacionales, es miembro activo de la Organización Mundial del Comercio y participa en este foro multilateral haciendo parte de las negociaciones y acuerdos.

Estos elementos se convierten en oportunidades de atacar las debilidades que se presentan en el ámbito turístico, pese a todas las ventajas y recursos que posee la ciudad, y en concordancia con la mayoría de los estudios de competitividad turística realizados, al turismo no se le ha dado la importancia y la energía necesaria para aprovechar esas grandes oportunidades de competir exitosamente en el mercado nacional e internacional, entre otras cosas, por la falta de cohesión que se presenta en el clúster de este sector.

Es por esto, que resulta necesario hacer un estudio de la situación actual del turismo en Cartagena, de los recursos con los que cuenta y las condiciones en las que se encuentran, las condiciones de la demanda actual y la potencial, el grado

de satisfacción de los actuales clientes y las expectativas de los potenciales, el estado competitivo de las industrias pertenecientes al sector y la manera como se esta trabajando y se debe trabajar para aprovechar las ventajas que se posee y eliminar las debilidades para lograr ser un Destino Turístico competitivo en el ámbito nacional e internacional.

### **0.1.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles son, y cual es el estado actual de los factores que influyen en el nivel competitivo de Cartagena como destino turístico nacional e internacional y que alternativas podrían plantearse para mejorarlos?

## **0.2 OBJETIVOS**

### **0.2.1 Objetivo General**

Identificar los factores que influyen en el nivel competitivo de Cartagena como destino turístico nacional e internacional, a través del análisis del Diamante Competitivo de Porter y del Cluster, para determinar su estado actual y plantar alternativas que permitan asegurar el avance de la ciudad en ese sector.

### **0.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores determinantes de la competitividad del sector turístico de Cartagena de Indias, a través del análisis del diamante competitivo, para establecer su estado actual.
- Analizar la situación actual de los productos / servicios turísticos de Cartagena de Indias.
- Identificar los problemas y/o desafíos con los que se enfrenta Cartagena de Indias para posicionarse como el destino turístico del Caribe preferido por los turistas y poder establecer de que manera superarlos.
- Hacer recomendaciones para un mejor aprovechamiento de los recursos que posee Cartagena de Indias para posicionarse como el mejor destino turístico del Caribe.

### **0.3 JUSTIFICACIÓN**

Cartagena ha sido reconocida siempre como Distrito Turístico y Cultural, su nombre figura en todo el mundo como sinónimo de historia, playa, sol y mar, como referencia de cultura y patrimonio. Como prueba de esto están las estadísticas las cuales muestran que a pesar de las circunstancias por las que ha atravesado el país y la ciudad específicamente, que inciden significativamente en su determinación, el ingreso de extranjeros al país ha tenido un crecimiento durante los últimos años.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el ingreso de cruceros a Colombia creció un 86% en el 2007. Ese año llegaron al país 99 cruceros, mientras que en el 2006 solo 53 buques turísticos. Dicen además, que en el 2006 se registraron 50 mil 946 pasajeros por cruceros, mientras que en el 2007 se reportaron 126 mil, esto implica un crecimiento de aproximadamente 150%.

La figura 1 muestra el número de personas que entraron a Cartagena por los diferentes medios (Aéreo, acuático y terrestre) en los años del 2003 al 2005.

**Figura 1. Entrada de personas a Cartagena por avión, cruceros y por carretera, 2003-2005**

	2003	2004	2005
Via Aérea	491.383	511.507	559.098
Cruceros*	61.508	81.293	119.767
Transporte Terrestre	1.311.161	1.386.719	3.125.516
Total	1.864.052	1.969.516	3.804.381

Fuente: Sociedad Portuaria Regional Cartagena, D.A.S., Terminal de Transportes de Cartagena, Sociedad Aeroportuaria de la Costa.

\* Del numero de personas que ingresaron a Cartagena por cruceros, fueron extranjeros (personas procedentes de otro país), el 49.49% (30.443) en el año 2003, el 52% (42.344) en el 2004 y en el 2005 78.225 que corresponde a un 65.3% de ellas.

El crecimiento en el número de viajeros extranjeros llegados a Colombia (12,6%) supera ampliamente el crecimiento mundial estimado por la OMT (4,6%) para el año 2006. Entre enero y diciembre de 2006 ingresaron al país 1.050.569 extranjeros, registrando un crecimiento de 12,5% frente al mismo periodo de 2005. Es decir, un ingreso de 117.325 extranjeros más. Se completan así 4 años de crecimiento sostenido entre 2002 y 2006.<sup>5</sup>

Estas cifras (de entrada de personas por diferentes medios de transporte) muestran una tasa de crecimiento considerable de turistas, tanto nacionales como internacionales, en los últimos años. Lo que sustenta la idea de que Cartagena puede seguir manteniendo su imagen como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina y por supuesto, con un buen plan estratégico definido, como el preferido y más competitivo de ellos.

El turismo es uno de los sectores con mayores posibilidades de generar oportunidades económicas para un país, mediante la generación de empleo, divisas y cualquier cantidad de fenómenos socioculturales de gran importancia.

La globalización<sup>6</sup> ha traído consigo transformaciones políticas, sociales, ambientales y por supuesto económicas a escala internacional. Es importante saber si Cartagena tiene un enfoque global de su oferta y sus operaciones

---

<sup>5</sup> <http://www.proexport.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo5572.DOC>

<sup>6</sup> La globalización es un fenómeno de alcance mundial que desde un punto de vista económico y financiero implica la reducción o eliminación de las barreras nacionales para permitir el libre flujo de bienes y mercancías. Se caracteriza por la movilidad creciente de los factores de producción y los productos, con un grado mayor de estandarización de las estructuras y las culturas. Globalización significa uniformización cultural, menos diversidad, menos simbiosis, menos resistencia.

turísticas que le permitan adaptarse a ese nuevo entorno internacional, esto se conocería, mediante la realización de un análisis del sector turístico dentro de la economía de la ciudad.

Si bien es cierto que Cartagena posee los recursos básicos naturales, físicos y culturales para su desarrollo turístico, ellos no son suficientes en el momento de definir una oferta de servicios turísticos con ventajas sobre otros destinos.

Las ventajas comparativas (como los recursos básicos), ya no son suficientes para competir en el ámbito internacional, la situación actual de internacionalización amerita construir ventajas competitivas.

Se hace necesario entonces, mediante un análisis a nivel sectorial, identificar los factores que se requieren para lograr un desarrollo turístico sostenible a nivel regional y así poder definir un adecuado plan estratégico que permita desarrollar una estrategia de internacionalización (Diamante competitivo) que muestre las ventajas comparativas o naturales de la ciudad y como convertirlas en ventajas competitivas para el turismo y así estar preparada para afrontar la globalización y lograra posicionarse como destino turístico nacional e internacional.

Con este trabajo contribuyo a la documentación sobre turismo que se requiere para la próxima apertura de la Maestría en Turismo que se desarrollara con la Universidad Politécnica de Valencia. Además seria pionera en la nueva línea de investigación sobre turismo del grupo de investigación de economía de la Universidad.



Personalmente, adquiriría más destrezas como investigadora, además de abrirme campo en un sector ampliamente atractivo para la inversión, el turismo, en el marco de las finanzas y los Negocios Internacionales, carrera para la cual presento esta propuesta.

#### **0.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Esta investigación es de carácter Descriptivo, busca narrar en detalle la realidad competitiva de Cartagena de Indias en el sector turismo, en busca de desarrollar la interpretación más correcta posible de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la mencionada ciudad en dicho sector. Por otro lado se medirán las variables y/o elementos que hacen de Cartagena una ciudad potencialmente exitosa en cuanto a turismo se refiere frente a otras ciudades con similares condiciones e intereses.

La investigación se desarrollará con base en fuentes secundarias, recopilación documental, principalmente, y en análisis de estudios históricos de casos, estos elementos investigativos aplicados a las investigaciones de Michael Porter<sup>7</sup> sobre las ventajas competitivas de las naciones y el diamante competitivo.

---

<sup>7</sup> Michael Porter, académico estadounidense, Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard. Sus estudios están centrados en el área de la Economía y la Administración, mas específicamente en aspectos de estrategia y competitividad.

## 0.5 MARCO TEORICO

Al notar que Cartagena cuenta con una excelente infraestructura para el desarrollo del Turismo y no logra posicionarse aun como destino turístico competitivo a nivel internacional, el Observatorio del caribe colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias, intentan responder al interrogante: ¿cómo lograr que Cartagena sea un destino diferenciado y competitivo?, "...a través de un ejercicio prospectivo que pretende establecer las posibilidades futuras de la Heroica a nivel de mercado y productos turísticos. La investigación fue adelantada con el apoyo de Colciencias, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Corporación Andina de Fomento"<sup>8</sup>. Uno de los estudios "...presenta un análisis de la competitividad de Cartagena como destino turístico y de su posicionamiento en el mercado, intentando responder las preguntas sobre como abordar la competitividad del turismo,...,cuales son los determinantes de la competitividad turística de Cartagena y los aspectos problemáticos en cada uno de ellos,..."<sup>9</sup>, entre otros.

Por otra parte, y tocando otro tema fundamental en la definición estratégica de Cartagena como destino turístico, se realizo una Tesis para una Maestría en

---

8

[http://zulia.colciencias.gov.co:8098/portacol/kernel/mod\\_medios/usuario\\_publico\\_libros/detalle\\_medio.jsp?id\\_medio=273&id\\_seccion=519](http://zulia.colciencias.gov.co:8098/portacol/kernel/mod_medios/usuario_publico_libros/detalle_medio.jsp?id_medio=273&id_seccion=519). Los documentos hacen parte de la *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena* realizados en alianza por el Observatorio del caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena.

<sup>9</sup> *La Competitividad turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y posicionamiento en el mercado*, p. 1. este documento fue realizado por Paola Quintero, Camila Bernal y Héctor López.

Administración con énfasis en Negocios Internacionales, titulada Análisis de las Condiciones necesarias para desarrollar la Estrategia de un Cluster de Turismo Internacional en Cartagena de Indias. La mencionada tesis busca estudiar los factores determinantes para el desarrollo de una estrategia de Cluster de Turismo Internacional en Cartagena de Indias<sup>10</sup>.

En el año 2004 la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, la corporación de Turismo Cartagena de Indias, el Instituto de Patrimonio y Cultura, la Corporación Cartagena 2011 y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, elaboraron el Plan Sectorial de Turismo de Cartagena de Indias, con la idea de planificar la participación de la ciudad dentro del sector turismo, planteándose los lineamientos estratégicos que direccionen las políticas gubernamentales y las acciones ciudadanas en torno al desarrollo sostenido del mencionado sector y el posicionamiento de Cartagena nacional e internacionalmente.

De igual forma se elaboro un Plan Maestro para el Litoral del caribe Colombiano Cartagena de Indias Distrito Turístico y Cultural, con el objetivo de “contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida, preservación de los valores culturales, mejoramiento de la situación urbanística y de integración nacional..., ...contribuir con el mejoramiento de la balanza de pagos turística, el desarrollo de la industria hotelera, sinergias con otros proyectos sectoriales, culturales y económicos del país..., ... obtener rentabilidad en las inversiones y mejorar la imagen de los

---

<sup>10</sup> La mencionada Tesis fue realizada para la Universidad Autónoma de Bucaramanga, el Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey – México y la Universidad Tecnológica de Bolívar por Ana Maria Sarabia, Clímaco Silva Tabeada, Jesús Maria Caballero y Raimundo Silva Rosado.

Distritos y su área de influencia y del país en general como centro de inversión...”<sup>11</sup>, y “....contribuir a la sensibilización de las comunidades y dar a conocer a nivel nacional e internacional el patrimonio natural y cultural a la vez que se propende por el desarrollo sostenible de la región”<sup>12</sup>.

Si bien es cierto que Colombia dispone de magníficos escenarios naturales y de variados recursos culturales para el desarrollo turístico, ellos no le representan grandes ventajas en el momento de conformar los productos turísticos. Es evidente que las ventajas comparativas ya no son suficientes para competir con éxito en los mercados internacionales; ahora se requiere de unas ventajas competitivas, construidas por el país.

La Ventaja competitiva es “el conjunto de atributos que posee una empresa que la distinguen de sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de estos, los cuales son además reconocibles por sus clientes”<sup>13</sup>.

La ventaja competitiva le da a una empresa o grupo de empresas la habilidad para innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.

---

<sup>11, 5</sup> Plan Maestro para el Litoral del Caribe Colombiano Cartagena de Indias Distrito Turístico y Cultural, fase I – Diagnostico.

<sup>13</sup> [www.oei.org.co/innovacion3.htm](http://www.oei.org.co/innovacion3.htm)

Michael Porter<sup>14</sup>, plantea un modelo mediante el cual se pueden evaluar los objetivos y recursos de un mercado frente a cinco (5) fuerzas para determinar la rentabilidad de dicho mercado a largo plazo y determinar que tan beneficioso es un sector.

Esos factores que afectan la rentabilidad de una industria y le permiten a las empresas pertenecientes a ellas formular y desarrollar una estrategia que las vuelva competitivas para obtener provechos por encima del promedio son el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad.

*Poder de negociación de proveedores y compradores:* la influencia de los proveedores y los compradores esta determinada por la relación precio-calidad. En el caso de los proveedores cuando tienen la capacidad de aumentar el precio y reducir la calidad de los productos vendidos. Los clientes (compradores) por su parte, tienen poder cuando pueden exigir mejor calidad en los productos, mayor nivel en el servicio y reducciones en los precios.

*Amenaza de nuevos competidores:* el acceso de los potenciales competidores al mercado esta determinado por la rapidez de respuesta de las empresas existentes y de la cantidad y dificultad de obstáculos que puedan encontrar para su ingreso y desarrollo en la industria, estos obstáculos se conocen como Barreras de entrada,

---

<sup>14</sup> Michael Porter, catedrático de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, uno de los mas importantes autores sobre estrategia empresarial del mundo.

entre las que se encuentran: economías de escala, diferenciación del producto, políticas del gobierno, requerimientos de capital, entre otras.

*Productos sustitutos:* los productos sustitutos son aquellos que, siendo diferentes, cumplen las mismas o similares funciones.

Los sustitutos dificultan el desarrollo de un sector, en la medida en la que establecen un precio tope o límite superior que se puede cobrar por esos productos de funciones similares. Limitando así la rentabilidad de la industria.

La amenaza de estos productos se intensifica con la relación precio-calidad, es decir, cuando por un menor precio se puede adquirir un producto de igual o mejor calidad a los de las empresas ya establecidas. Una manera de combatir esta situación es logrando una diferenciación de producto en diferentes aspectos.

*Intensidad de la rivalidad:* las empresas luchan por lograr un posicionamiento estratégico dentro del sector. La presión que ejerce la constante competencia estimula el mejoramiento continuo y la innovación, factores claves para lograr la competitividad. Esta lucha se puede basar en reducciones de precios, ataques publicitarios, desarrollo de productos nuevos, etc.

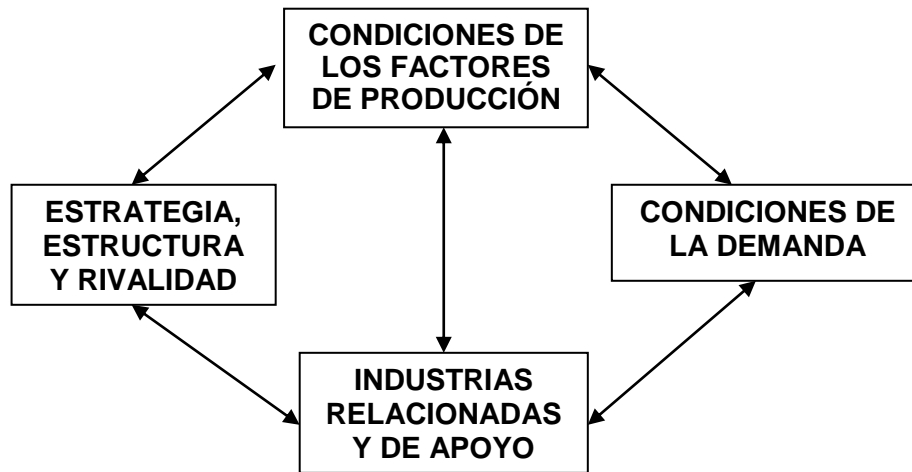
El análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado al sector turístico permite descubrir los factores que determinan la rentabilidad de dicho sector, de las empresas participantes en el, y buscar alternativas para desarrollar una ventaja

competitiva respecto a los rivales. Sin embargo, por ser un análisis muy puntual y específico para un sector, no es el más completo si lo que se pretende es vender a Cartagena como un destino turístico nacional e internacional.

Para definir los elementos que resultarían necesarios para la conformación y estratégico desarrollo de un Cluster de turismo en Cartagena de Indias, entender la dinámica que influye en esa industria, y analizar la posición estratégica de la ciudad en ella, se hace indispensable el análisis los aspectos más relevantes de los factores que pueden hacer más competitiva a una región específica (geográficamente hablando).

En el modelo del Diamante Competitivo, Porter relaciona cuatro factores, que determinan el éxito competitivo de las regiones: los factores de producción, las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y las industrias relacionadas y de apoyo.

**Figura 2. Diamante Competitivo de Porter**



Fuente: Administración Estratégica-Competitividad y conceptos de globalización, tercera edición.

**Factores de producción:** una región es competitiva dentro de una industria por la cantidad y calidad de los insumos de producción que posee. Es necesario contar simultáneamente con los insumos básicos (mano de obra, tierra y capital o recursos) y los especializados o avanzados (personal capacitado, tecnología avanzada, sistemas de comunicación, infraestructura, etc.).

El país de origen es la fuente de la ventaja competitiva, la calidad y cantidad de los factores permiten que su estrategia traspase las fronteras nacionales.

Cartagena, para el turismo, cuenta con un patrimonio histórico y arquitectónico, con un nombre que figura en todo el mundo como sinónimo de historia, playa, sol y mar, sin embargo, debe trabajar en insumos mas especializados como mano de



obra fuertemente capacitada en temas turísticos y niveles de seguridad mas elevados. Contar con estos factores le permitirá a Cartagena ser fuertemente competitiva como destino turístico nacional y convertirse en un exitoso destino turístico internacional.

**Condiciones de la demanda:** “se caracteriza por la naturaleza y magnitud de las necesidades que tienen los compradores del mercado de origen de productos y servicios de una industria”<sup>15</sup>.

El hecho de tener que suplir una alta y exigente demanda local hace que la empresa se vuelva especialista en la producción del bien demandado y la estimula a innovar y a ampliar su capacidad de producción buscando ser cada vez más eficiente y poder responder a dicha demanda. Este dominio en su industria le das las habilidades necesarias para el éxito en países diferentes al su país de origen.

La demanda turística de un país esta compuesta por turistas nacionales (habituales residentes) y turistas extranjeros (residentes de otros países que ingresan como visitantes al país destino), quienes pueden visitar una región por motivos comerciales o de negocios o por placer, cada uno con necesidades diferentes que segmentarían la demanda.

---

<sup>15</sup> HITT Michael A., IRELAND R. Duane, HOSKISSON Robert E., Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de Globalización, tercera edicion, Pag. 281.

**Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** entre mas fuerte sea la competencia mayor será el impulso al mejoramiento continuo y mayor será la especialización.

En el turismo (como en otros sectores económicos) hay competencia local, pero también competencia internacional; siendo la primera una lucha por participación, por ser los primeros, por tener la mejor mano de obra, por brindar el mejor servicio, etc., y la competencia internacional por posicionarse como el destino turístico preferido por el viajero, atrayendo su atención mediante campañas de promoción agresivas.

Para obtener una ventaja competitiva sostenible debe existir una conexión entre la empresa y el cluster<sup>16</sup> de su industria, esto porque es difícil que un país logre exportar exitosamente un bien o servicio que su industria no ha podido producir.

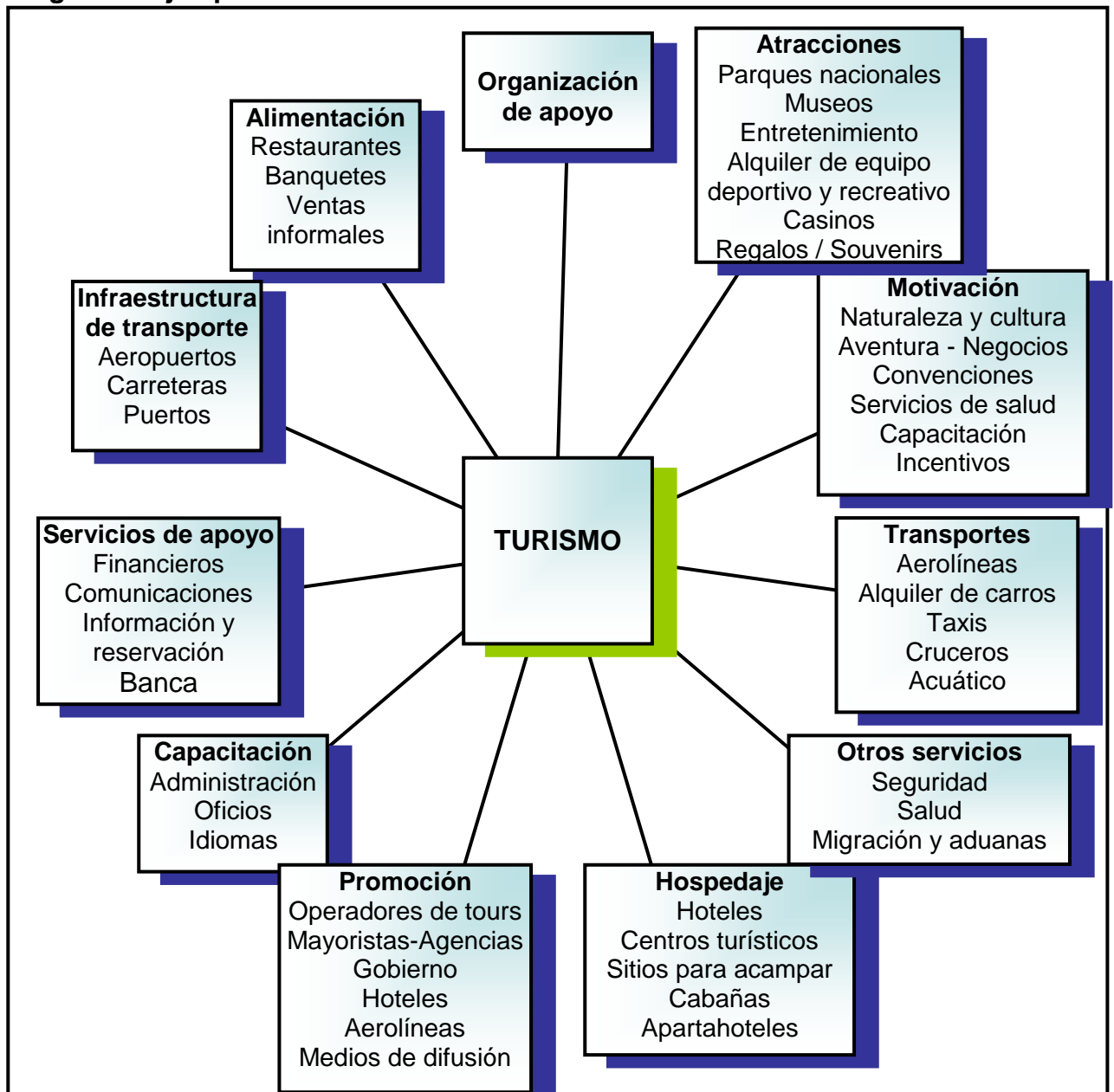
**Industrias relacionadas y de apoyo:** las industrias relacionadas y de apoyo además de competir, cooperan entre ellas mismas, permitiendo obtener insumos, bienes y servicios con mejor calidad, con menores costos y de manera más ágil, ayudando a crear ventajas competitivas. Estas empresas se agrupan en áreas geográficas, a las que se les conoce como Clusters.

---

<sup>16</sup> Según Michael Porter, “los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir”.

El cluster de turismo, se compone de proveedores de alimentos y artículos para hoteles y restaurantes, escuelas de capacitación en temas turísticos, servicios de salud, sistemas de transporte, medios de comunicación, niveles de seguridad, etc.

**Figura 3. Ejemplo de cluster de turismo.**



Gracias a las relaciones dinámicas que se dan entre las empresas pertenecientes a un cluster, estas pueden mejorar rápida y eficientemente su desempeño, productividad y competitividad de manera sostenible.

La dinámica competitiva del cluster obliga a sus miembros a estar en constante innovación, precisamente como respuesta la constante mejora y especialización de los competidores. Este estímulo, no lo tienen las empresas que están fuera del cluster, porque se estancan al no tener una influencia de competencia y comienzan a perderse con el tiempo.

En un cluster se desarrollan simultáneamente la competencia y la cooperación, en cuanto a la creación de grupos de productos y servicios que se complementan entre sí.

Entre las ventajas más evidentes de la conformación de un cluster encontramos: mejor coordinación y confianza, organización de la cadena de valor, vínculos flexibles, menores costos en insumos, adquisición de insumos con mayor rapidez y de mejor calidad, aumentan la productividad de las empresas que lo conforman por imponer un nivel elevado de innovación, estimula la formación de nuevas empresas, fácil acceso a la información, bajos costos en contratación de personal, buena comunicación.

“Uno de los Clúster turísticos más conocidos del mundo se encuentra en Orlando, Florida. Esta zona geográfica concentra algunos de los centros de recreación más desarrollados del mundo. Hay cientos de hoteles y moteles, miles de restaurantes en todos los niveles de sofisticación, centros de diversión, centros recreativos, infraestructura especializada, servicios especializados de transporte, sistemas especializados de seguridad, operadores de tours de casi todos los países del mundo, los cuales se especializan en el turismo en Orlando y, en general, un desempeño con un nivel muy alto de calidad y productividad. A pesar de lo anterior, todos los años y prácticamente todos los días, hay innovaciones incluso en los centros de diversión y recreación más establecidos de Orlando”<sup>17</sup>.

Lo importante del diamante competitivo es la estricta relación que debe existir entre los cuatro factores para lograr la ventaja competitiva, es decir, la presencia de uno solo de estos factores no garantiza el éxito.

La existencia de hoteles muy competitivos, muy bien estructurados, con un excelente oferta y un muy buen servicio, estimulara las inversiones en industrias de apoyo y la demanda muy seguramente aumentara y se volverá cada vez mas exigente obligando a esas mismas empresas a mejorar y tal vez influir en las organizaciones de apoyo y el gobierno para que contribuyan a la especialización de los factores requeridos para el turismo, factores que serán atractivos para los turistas y para empresas que pueden convertirse en potenciales miembros del

---

<sup>17</sup> Percepción gerencial. INCAE.

cluster. Es un “ciclo motivacional” en el cual interactúan TODOS los elementos del diamante competitivo propuesto por Porter, reforzándose mutuamente.

Dentro del diamante existen dos actores externos que pueden influir en el trabajo de las empresas: el azar o la casualidad y el gobierno.

El azar se hace presente en los eventos inesperados que pueden influir en el posicionamiento y la competitividad de una empresa y la obligan a cambiar, eventos como guerras, avances tecnológicos, cambios en el mercado, eventos atmosféricos, políticas gubernamentales, etc. En este aspecto es importante la capacidad de respuesta de la empresa, no es solo la velocidad con que responde, sino la inteligencia con la que se actúa, es cuestión de emprender una acción competitiva, un movimiento que le permita obtener ventajas competitivas en un mercado utilizando los recursos disponibles y el tiempo requerido.

Las políticas de regulación establecidas por el gobierno, pueden afectar de manera positiva o negativa la rentabilidad de una industria. Así como puede ser un apoyo con subsidios, donación de recursos, entre otras cosas, puede interferir en el desarrollo de determinada industria con políticas tributarias restrictivas o muchas exigencias para el ingreso al país, etc.

Los cuatro factores del Diamante Competitivo de Porter darán lugar a una ventaja competitiva solo si la región, aprovechando los elementos diferenciadores, aplica

las estrategias adecuadas, es decir, los factores por si solos no garantizaran la posibilidad de convertirse en competidor global.

## **1. ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA TURISTICA EN CARTAGENA**

En su desarrollo, un sector se ve afectado negativa y positivamente por un conjunto de factores y eventos tanto internos, propio de la estructura de la industria, como externos.

A través de las herramientas de análisis diseñadas por Porter (1990)<sup>18</sup>, Diamante Competitivo y Cluster, es posible identificar los factores que influyen y determinan la competitividad de un sector. A continuación se presenta el despliegue de estas herramientas para el sector Turístico de Cartagena.

### **1.1 DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR TURISTICO APLICADO A CARTAGENA DE INDIAS**

Michael Porter, en su diamante competitivo, realiza un análisis de las circunstancias que soportan la competitividad de las empresas pertenecientes a una misma industria, estas circunstancias, dice son propias de la región en que se desarrollan.

---

<sup>18</sup> La Ventaja Competitiva de la Ubicaciones en Ser Competitivo. Michael E. Porter. HBS Ediciones Deusto 2003.



El modelo del Diamante Competitivo relaciona cuatro factores que determinan el éxito competitivo de las regiones: los factores de producción, las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y las industrias relacionadas y de apoyo.

**1.1.1 Factores De Producción.** Los factores de producción que hacen competitivo a un país se dividen en factores básicos y factores especializados, siendo los primeros, elementos propios de la región como mano de obra, tierra, localización geográfica, clima, legado patrimonial, arquitectónico entre otros. Los especializados, por su parte, no son heredados, son aquellos que se han desarrollado con el pasar del tiempo como el sistema educativo, la ciencia y la tecnología, la cultura, adecuada seguridad personal, etc.

La teoría dice que la competitividad de una región reside básicamente en el desarrollo y la calidad de los factores especializados que permiten valorar y hacer buen uso de los básicos.

- **SITUACION GEOGRAFICA:** Cartagena de Indias es una ciudad dentro de Colombia a orillas del Mar Caribe y es actualmente la capital del departamento de Bolívar. La misma cuenta con 890.000 habitantes de los cuales 850.000 habitan en el área urbana. En la imagen 1, se presenta el mapa de localización de la ciudad.

**Figura 4. Mapa Localización de Cartagena en el Caribe**



Cartagena para su desarrollo turístico cuenta, con una estratégica localización geográfica, con características climáticas especiales indicadas para un buen turismo de sol y playa, con una infraestructura histórica y patrimonial característica, que según datos obtenidos del análisis de las encuestas realizadas, la hace extremadamente atractiva a turistas tanto nacionales como extranjeros.

Esto, teniendo en cuenta que el 100% de los encuestados opina que la posición geográfica de la ciudad es en definitiva una ventaja comparativa para el turismo.

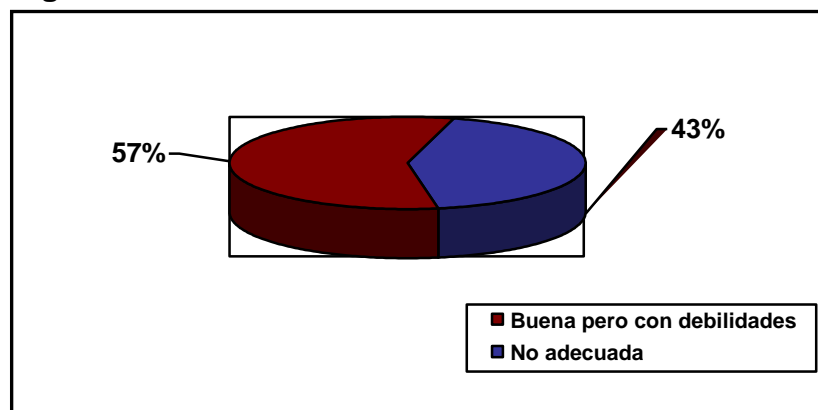
Así mismo, y según la opinión de los encuestados, el estar bordeada por el grandioso Mar Caribe y la cercanía a islas igualmente bellas, la hace un destino único entre las demás ciudades caribeñas. Además de contar con una Temperatura estable, lo cual nos permite gozar de un agradable clima,

especialmente para quienes vienen de ciudades frías. Sin mencionar que hay mucho menos peligro de ocurrencia de fenómenos atmosféricos (mareas altas inusuales, fuertes corrientes, alta energía de las olas, etc.) que en el resto de ciudades del Caribe.

- **INFRAESTRUCTURA AEREA Y PORTUARIA:** De los encuestados el 57% opina que aun cuando la ciudad posee unas facilidades turísticas por contar con un aeropuerto internacional, su infraestructura y operatividad presentan debilidades para hacer frente el crecimiento del turismo tanto nacional como internacional así como la inexistencia de muchos vuelos directos a otros países, la incapacidad de recibir aviones de una magnitud mucho mayor a los actuales, el no contar con un parqueadero de aviones, entre otras.

En la figura 5, se presentan los resultados con respecto a las condiciones de infraestructura aérea.

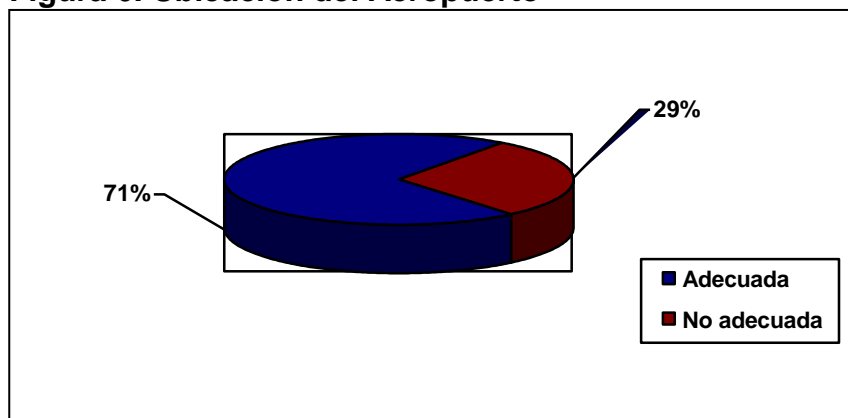
**Figura 5. Condiciones de Infraestructura Aérea**



Fuente: Datos obtenidos por el Autor

Por su parte, un 29% opina que, si bien es cierto que la ubicación del aeropuerto dentro de la ciudad puede ser ventajosa por la cercanía al área turística evitando grandes desplazamientos en tierra para el turista, también hay que tener en cuenta que se encuentra en una zona residencial y que ya no tiene espacio para crecer en ese mismo sector. Recomiendan su ubicación a las afueras de la ciudad, entre Cartagena y Barranquilla. En la figura 6 se presentan los resultados con respecto a la ubicación del aeropuerto en la ciudad.

**Figura 6. Ubicación del Aeropuerto**



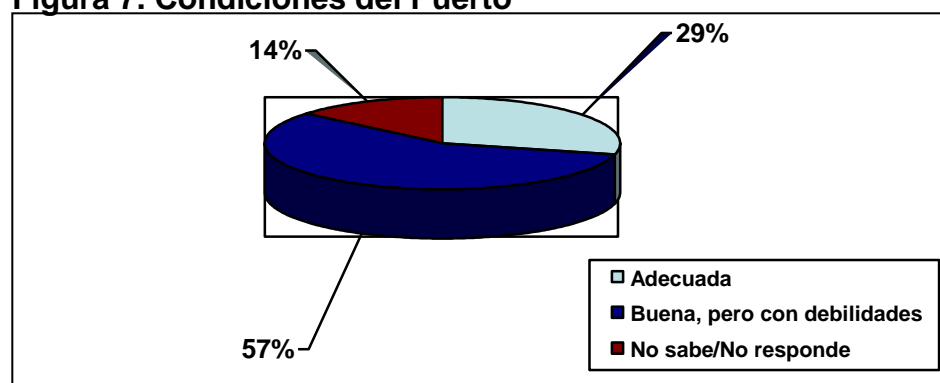
Fuente: Datos obtenidos por el Autor

En opinión de los mismos encuestados, el Puerto de Cartagena es otra de las ventajas que ella posee frente a las demás ciudades turísticas de Colombia, ya que este cuenta con muchas facilidades para la llegada de cruceros y tiene un acogedor y llamativo ambiente natural, con plantas, aves y locales que brindan diferentes servicios: almacenes, llamadas, cafetería, joyerías, entre otros, sin embargo, un 57% de la población

encuestada considera que es necesario hacer mejoras en sus instalaciones para poder recibir la cantidad de turistas que se prevé llegaran en los próximos años a la ciudad y con ellos elevados ingresos monetarios. Este incremento de cruceros, se estima, entre otras cosas, por el retorno este año de la firma de cruceros Royal Caribbean y la Princess Cruises y la llegada de otras en los próximos años como la Disney Cruises Line. Contar con estas navieras además de aumentar el ingreso de turistas a la ciudad, es una forma de promocionarla a nivel internacional con su aparición como destino turístico estratégico del Caribe en los catálogos de algunas de estas empresas.

En la figura 7 se presentan los resultados con respecto a las condiciones del puerto.

**Figura 7. Condiciones del Puerto**



Fuente: Datos obtenidos por el Autor

Aun cuando la capacidad de recepción simultanea de cruceros del puerto es excelente (12 cruceros), no se puede olvidar que es un puerto construido

inicialmente como terminal de carga, esto genera ciertas incomodidades para los turistas porque al descender del barco se topan con tractores, montacargas, entre otras cosas, además de restarle belleza al puerto.

Por esta razón, se ha proyectado la adquisición y acondicionamiento de otros puertos para poder acondicionar todas las instalaciones de la actual Sociedad Portuaria única y exclusivamente para recepción de cruceros, atendiendo al nuevamente importante turismo de cruceros, haciendo uso de la gran capacidad logística y experiencia portuaria de la ciudad.

El turismo de cruceros es evidentemente uno de los mejores negocios turísticos. En la figura 8 se presentan los datos del comportamiento del movimiento de cruceros en el Puerto de Cartagena desde el 2003 al 2006.

**Figura 8. Movimiento de cruceros**

Período	Número de pasajeros	Variación con respecto al 2006
2003	31.063	35.20%
2004	38.946	7.90%
2005	41.542	1.20%
2006	42.024	

Fuente: Corporación Turismo Cartagena de Indias

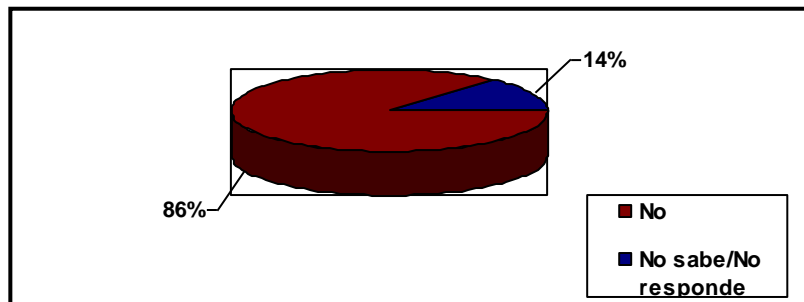
Según informes de la Sociedad Portuaria, los cruceros contribuyen, además, a generar grandes cantidades de oportunidades laborales: más de

180 guías turísticos y conductores de buses y más de 1700 taxistas dispuestos para la movilización urbana de los turistas.

Según informes de la Autoridad Portuaria, en cabeza de Adrián Ángel Viudes (Presidente), se prevé la llegada al puerto en este año de 44 buques, cuatro mas que en 2007, con más de cuarenta mil pasajeros.

- **NEGOCIOS Y CONVENCIONES:** El crecimiento del turismo de negocios y convenciones ha sido tal que la capacidad de los centros de convenciones es cada vez más insuficiente, según un 86% de los expertos que se atrevieron a opinar del tema según sus conocimientos. En la Figura 9 se presentan los resultados obtenidos a la pregunta ¿considera suficiente la capacidad de los centros de convenciones de la ciudad?

**Figura 9. Capacidad de los Centros De Convenciones**



Fuente: Datos obtenidos por el Autor

El Centro Internacional de Convenciones Julio Cesar Turbay Ayala, con una capacidad para 4.000 personas (sin sumar la capacidad adicional de las planadas que se montan para acrecentar los espacios y atender eventos con un numero mayor de personas), los centros de convenciones de las

Américas y el Hotel Hilton, aunque prestan un excelente servicio y están dotados de tecnología moderna, ideales para el desarrollo del turismo de Negocios y Convenciones, ya son insuficientes para la magnitud de las ferias, convenciones y distintos eventos que personas de otros países quieren realizar en la ciudad. Paralelo a esto, se recomienda aumentar el número de camas en los hoteles para atender este crecimiento.

Para hacer más competitiva a la ciudad en Turismo de negocios y convenciones, es necesario que los demás servicios turísticos tengan un crecimiento paralelo para poder atender a las personas fuera de los eventos, brindándole hospedajes, alimentación, recreación, etc.

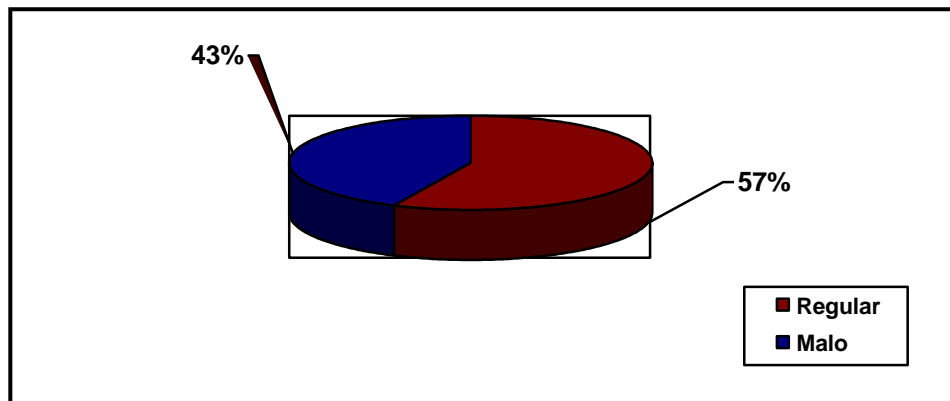
El turismo en Cartagena ha sido siempre muy discontinuo, con picos muy altos en temporadas específicas (del 23 al 15 de enero, en semana santa, luego en junio, etc.) así como con recesiones en meses como febrero y septiembre. El turismo de negocios y convenciones ha hecho que estas variaciones sean cada vez más pequeñas, haciendo el turismo cada vez más horizontal durante todo el año. Es por eso que es muy importante hacer grandes inversiones en recintos feriales y centros de convenciones y por ende en los servicios complementarios mencionados en el párrafo anterior.

- **INFRAESTRUCTURA VIAL:** Aun cuando la infraestructura vial principal cuenta con acceso a los principales sitios turísticos del Litoral Caribe, estas



y las carreteras internas no están en las mejores condiciones para recibir un alto número de vehículos de turistas, en adición a la cantidad de automóviles ya existentes y el excesivo número de motos que hacen aun mas difícil el tráfico por la ciudad (Ver Figura 10).

**Figura 10. Condiciones de acceso terrestre a la ciudad**



Fuente: Datos obtenidos por el Autor

Ya estando dentro de la ciudad, la situación no es diferente, las calles en su mayoría se encuentran en mal estado y la mayoría del tiempo rodeadas de basura.

El 100% de los expertos concuerda en que la movilidad terrestre se hace cada vez mas compleja, los trancones son cada vez mayores, ahora aun mas con la demorada construcción del Sistema de Transporte Masivo Transcaribe, el cual se ha convertido en una esperanza para mejorar el sistema de transporte publico de Cartagena, proyecto que aspira, según un funcionario del proyecto, mejorar en un 60% el servicio urbano de

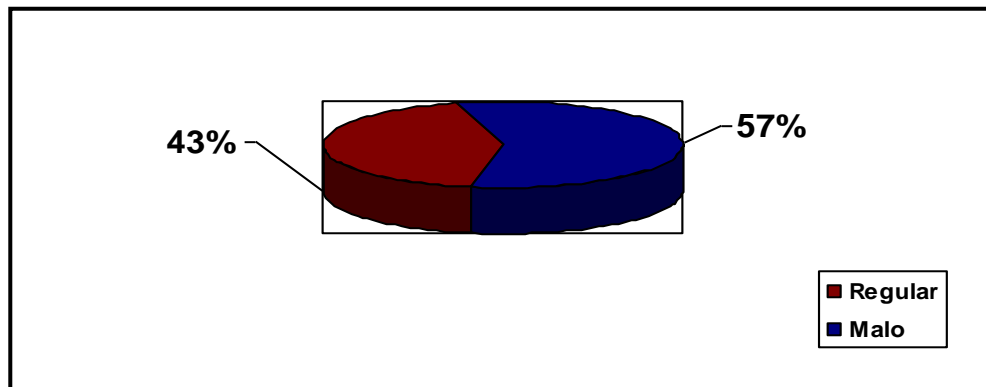
transporte de pasajeros, con modernos buses que transitaran por sus propios carriles, con la modernización de los ya existentes, con la creación de nuevas rutas y promete ser mas ágil, seguro, cómodo y accequible a todo el mundo, que le permitirá al usuario desplazarse en menor tiempo y costo.

En el mismo estado se encuentran algunos de los andenes peatonales, aun mas los del centro histórico, lugar insignia del turismo en la ciudad y que es visitado por TODOS los turistas que arriban a Cartagena.

Por otro lado, y no menos importante esta el estado de los parqueaderos, con opiniones divididas entre Regular (43%) y Malo (57%), argumentando escasez de parqueaderos para carros, y que el uso de los existentes se vuelve tedioso para los turistas, en primera instancia por la dificultad de conseguirlos desocupados, es posible que porque son los mismos que usan los habitantes de la ciudad para dejar sus automóviles todo el día mientras van a trabajar; y en caso de encontrar cupo en alguno, no puede hacer uso de el hasta después de hacer una larga fila para entrar. Y que decir de los cuidadores informales de los parqueaderos no cubiertos?, personas mal arregladas, que al no recibir el pago que esperaban tienden a ser groseros y se tornan hasta peligrosos, sin ninguna autoridad que ejerza control sobre los mismos.

Aunque se han tratado de tomar medidas como el Pico y Placa, la situación sigue siendo prácticamente la misma. En la Figura 11, se presentan los resultados con respecto a las condiciones de infraestructura aérea.

**Figura 11. Estado De Parquaderos**



Fuente: Datos obtenidos por el Autor

- **PUNTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN:** Existe un punto de información turística fijo, ubicado en la conocida plaza de la Aduana, al cual los turistas pueden dirigirse y solicitar cualquier tipo de Información del Distrito. Este punto de Información se encuentra disponible todo el día todos los días. Existen otros puntos de información móviles.

Se espera construir otros tantos, de 5 a 9 puntos más.

Se percibe una deficiencia: la falta de un sistema de información turística. Si bien es cierto que entidades como Cotelco, Ditur, Dane, entre otros, manejan cifras turísticas, pero la mayoría no son datos muy representativos, lo que los hace poco útiles, además de no permanecer actualizados.

En algún momento se creó un sistema de información turístico-estadístico, este se mantiene inútil por la desactualización de los datos, esto por la falta de colaboración de las empresas del sector en el suministro de los datos.

Nace entonces la necesidad de delegarle la responsabilidad del sistema de información a un grupo de personas especializadas y dedicadas únicamente a mantener actualizada la información, que permita tener conocimiento del mercado y sus constantes cambios, de la demanda, la oferta, la competencia, que permita la creación de indicadores que permitan medir, controlar y evaluar la gestión de sector en aras al mejoramiento continuo.

**1.1.2 Condiciones de la Demanda.** Una demanda interna exigente, incentiva la competitividad de las empresas, porque las obliga a esforzarse por mejorar la calidad de la oferta y a innovar para responder más rápidamente a las necesidades cambiantes del entorno tanto local como externo.

Si bien es cierto que a Cartagena llegan turistas de todas las ciudades del país y del mundo, la mayor participación es de turistas nacionales (ver Figura 12.); es este turismo local, el que determina en gran medida la dinámica turística de la ciudad.

**Figura 12. Movimiento aéreo a Cartagena**

<b>Movimiento Aéreo</b>		
<b>Período</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Variación con respecto al 2006</b>
<b>Nacional</b>		
2003	401,497	32.2%
2004	408,341	0,3
2005	434,534	22.1%
2006	530,623	
<b>Internacional</b>		
2003	36073	1,394
2004	48689	0,773
2005	65005	
2006	86370	

Fuente: Corporación Turismo Cartagena de Indias

Aun cuando el ingreso de turistas internacionales es menor, es muy importante por la generación de divisas y por su representación en las exportaciones, contribuyendo al crecimiento económico. Este es una buena razón para dedicarle más esfuerzo a planificar una manera de recuperar este turismo, turismo que ha venido cayendo por la percepción que tienen los extranjeros de la ciudad y del país en general. Para ellos, Cartagena es sinónimo de problemas y Colombia de violencia, narcotráfico y conflicto interno. Esta caída reduce de manera considerable el ingreso de divisas por turismo al Distrito.

Durante los últimos años Cartagena ha experimentado un crecimiento lineal en la ocupación hotelera, muestra de la preferencia de algunos turistas por ella, en la

figura 13, se puede observar como ha ido incrementando la ocupación hotelera en la ciudad, desde el 2002 al 2006, el incremento ha sido mayor al 30%, con un incremento importante entre el 2003 y 2004 .

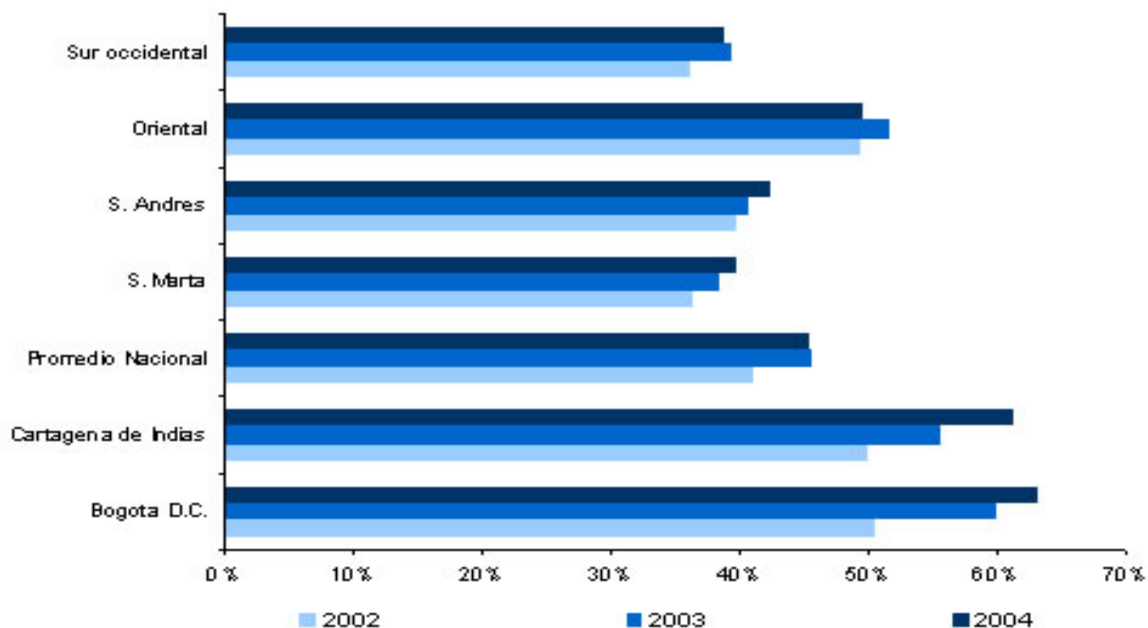
**Figura 13. Porcentaje de Ocupación Hotelera. Anual. 2002-2006.**

<b>Período</b>	<b>Porcentaje</b>
2002	31%
2003	39%
2004	58.3%
2005	61.17%
2006	63.51%

Fuente: Corporación Turismo Cartagena.

Después de Bogotá, Cartagena es la ciudad con mayor índice de ocupación hotelera en el país. En la figura 14 se presenta un comparativo de la ocupación hotelera en Colombia por ciudades del 2002 al 2004.

**Figura 14. Ocupación Hotelera de las Principales Ciudades de Colombia 2002-2004**



Fuente: Compendio Estadístico Cartagena en Síntesis año 2004 cálculos Unidad de Investigaciones “Cartagena de Indias Puerta de las Américas.

Como se mencionó en páginas anteriores el turismo de negocios y convenciones ha venido creciendo aceleradamente, por esto sería recomendable hacer énfasis en su explotación mejorando la condiciones logísticas de la ciudad, que se van tornando insuficientes con el tiempo para hacer frente a esta nueva demanda, aun mas por la amenaza de las nuevas ofertas para congresos y ferias en las ciudades de Medellín y Cali.

Es importante hacer énfasis en la demanda local, puesto que en la medida en que esta demanda y su atención se fortalezca, la oferta internacional se hará cada vez mas competitiva.

Un factor negativo para el sub-sector hotelero es el rápido aumento de la parahotelaria. Esta, afecta el volumen de ingreso de los hoteles, disminuye la demanda hotelera, además de que los ingresos percibidos por los “parahotelistas” no son redistribuidos a la sociedad y no contribuyen de ninguna manera a posibles inversiones en actividades turísticas por el no pago de impuestos.

La ventaja de la parahotelaría radica en la posibilidad de habitar un mismo apartamento hasta 10 personas al tiempo, permitiendo dividir el costo del mismo entre el grupo de personas, haciendo la estadía menos costosa que al hospedarse en un hotel.

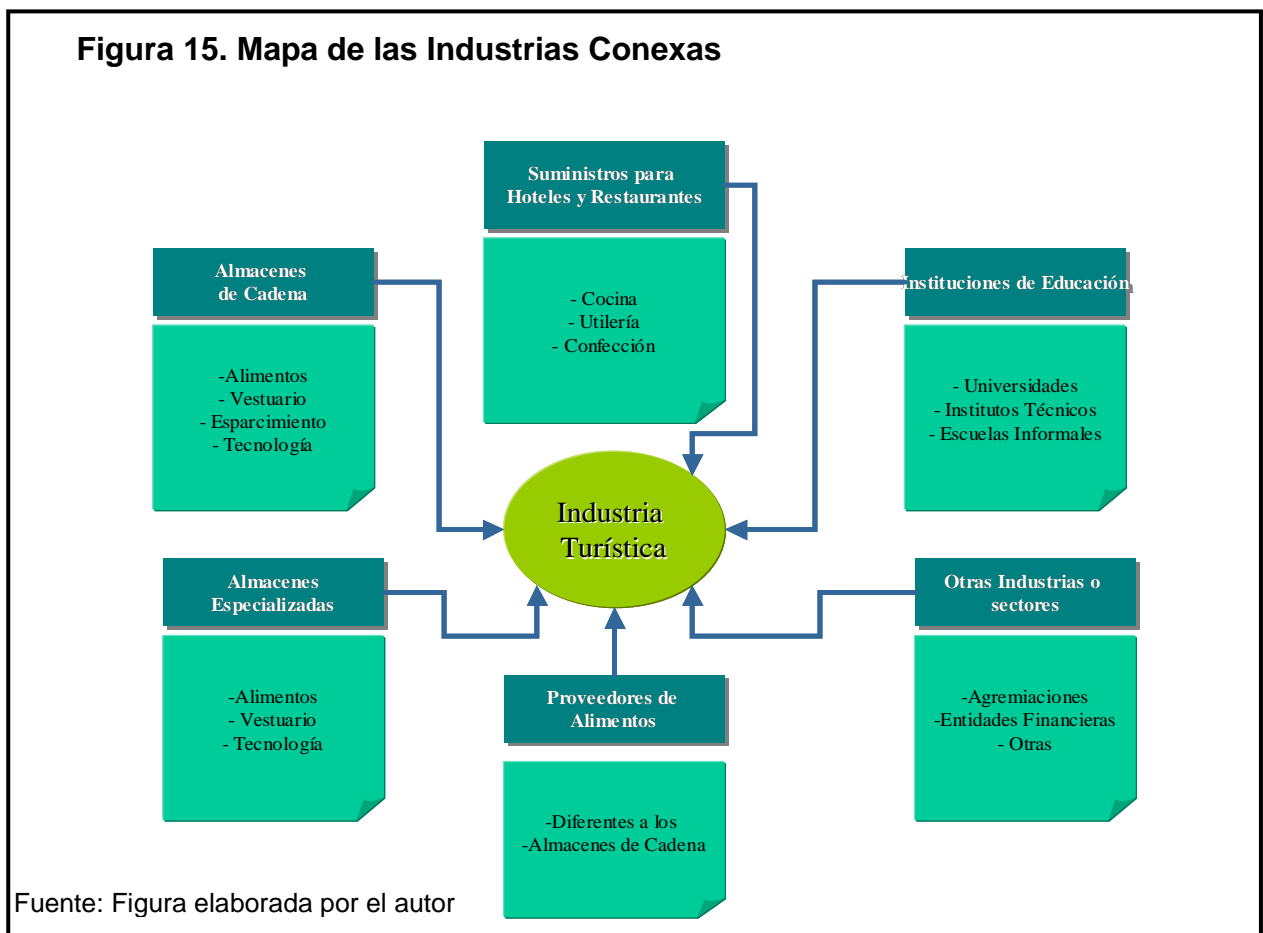
Aun cuando Cartagena sigue siendo uno de los destinos favoritos de los turistas por sus condiciones histórico-naturales, por falta de planificación y estrategias este aspecto esta dejando de ser una ventaja para la ciudad, en adición a la actual facilidad de de los turistas de adquirir informacion de productos sustitutos.

**1.1.3 Industrias Conexas.** Estas empresas que proveen los insumos son determinantes en la competitividad de un sector por factores como la calidad, la oportunidad, los precios, la maquinaria y tecnología con la que cuenta la empresa para prestar sus servicios. Estas industrias incluyen además de las pertenecientes



a la cadena de suministros, las de la cadena de canales de distribución hasta el consumidor final.

Un estrecho vínculo entre las empresas del Clúster y las industrias conexas y de soporte, mejora la colaboración, la comunicación y el aprendizaje constante, en busca de la innovación y el mejoramiento continuo.



En este caso de la industria turística, encontramos los almacenes de cadena, almacenes especializados, mayoristas y minoristas, proveedores de alimentos y

suministros para hoteles y restaurantes, instituciones de educación en turismo, entre otras.

En Cartagena aun cuando existe una gran variedad de industrias de apoyo, no hay un encadenamiento en sus operaciones, ni vinculo de ellas con el sector turístico; solo las instituciones educativas como el Sena, que brinda capacitaciones específicas a personal de las empresas del Sector, además de algunas agremiaciones como FENALCO, que intentan fortalecer a las empresas.

**1.1.4 Estrategia, Estructura Y Rivalidad.** Entre mayor sea el numero de empresas, mayor debe ser la rivalidad y entre mas intensa sea esta ultima mayor serán las motivaciones que influyen en el mejoramiento continuo de las empresas, en la búsqueda de formas de reducir costos, mejorar la calidad de sus productos y/o servicios y de encontrar nuevos mercados.

Las empresas compiten no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio.

- **INNOVACIÓN:** La innovación en las empresas es mínima, ellas se limitan a responder a las necesidades que se presenten, pero no adelantarse a ellas. Son muy pocas las empresas que hacen algo nuevo para atraer a los clientes.

Definitivamente la innovación y el desarrollo de nuevos productos turísticos es una debilidad en Cartagena. He mencionado muchos recursos (Naturales y artificiales, en uso y potenciales) que, acompañados de una buena planeación pueden generar una mejor oferta. Siempre se ha dicho –y se dice- que Cartagena y el Caribe en general, tiene mucho que explotar, sin embargo se debe tener siempre en mente que ese desarrollo y esa explotación no llegue a convertirse en depreciación o derroche de los recursos, a fin de cuentas, estamos hablando de recursos naturales, recursos humanos y patrimonio histórico.

Los nuevos productos deberán diseñarse dirigidos a targets específicos, con características y necesidades únicas de diferentes grupos de turistas.

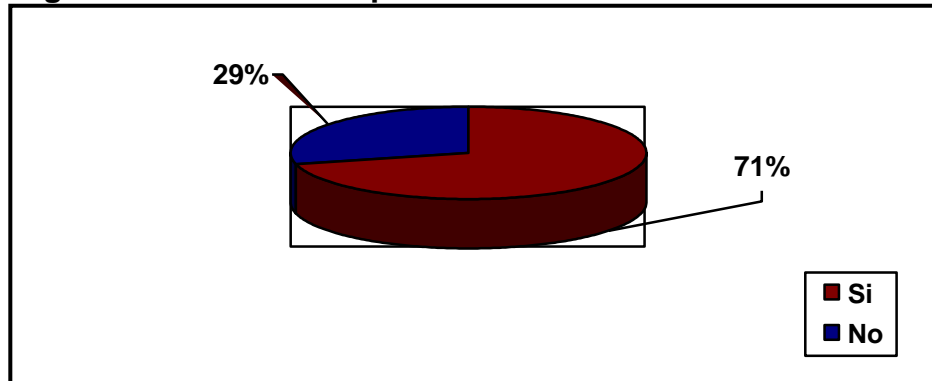
- **COSTOS:** Cartagena de Indias es el destino turístico más importante de Colombia y uno de los más conocidos del Caribe<sup>19</sup>, es reconocida mundialmente como una excelente opción turística y es el destino preferido por muchos turistas que repiten sus visitas a la ciudad. Sin embargo muchos de sus elementos no son muy competitivos, como los altos precios de los servicios públicos, los cuales afectan directamente los costos de las empresas del sector: hoteles, restaurantes, etc., obligándolas a establecer sus precios también más costosos que los de otros destinos.

---

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena\\_de\\_Indias](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena_de_Indias)

Según datos del Observatorio de Caribe Cartagena presenta la posición mas débil en el factor precio/costo, después de Cancún, con la diferencia de no tener una oferta muy rica y diversificada como la de este ultimo.

**Figura 16. Precios Competitivos.**



Fuente: Datos obtenidos por el Autor

- **MERCADEO:** Anualmente se elabora un plan de mercadeo en el cual se definen estrategias de comercialización, sin embargo, no logra llevarse a cabo en su totalidad.

Un tema delicado para la promoción del destino es definitivamente, la mala fama internacional de ciudad insegura, hasta el punto de hacer parte de la lista negra de los Estados Unidos, en la cual aparecen los países más peligrosos del mundo, como advertencia a los viajeros. Esta fue la que en su momento acabó con el gran número de cruceros que arribaban a la ciudad. Sin embargo, los turistas que aun así, se atrevían a venir regresaban a sus lugares de origen con una imagen distinta a la que se

muestra en los medios, lo que ha hecho, junto con las medidas de seguridad tomadas por el gobierno, entre otras cosas, que se restablezca la llegada de nuevos cruceros, generándose así mas turismo, mas trabajo, menos pobreza, por ende menos inseguridad, todo dentro como en un esquema circular donde el inicio y fin es la pobreza, con una relación directa con la seguridad.

- **POLITICAS Y REGLAMENTACIÓN:** Existe una política turística definida para Cartagena en el Plan Sectorial de Turismo, cuyo objetivo principal es, precisamente, la construcción de una política que garantice el correcto y sostenible desarrollo de la oferta de servicios y productos turísticos, además de la interrelación y cooperación de los agentes, tanto públicos como privados. Sin embargo, seria recomendable entrelazar esta política con las políticas de los demás destinos del Caribe, de tal forma que se fortalezcan y sea posible la venta, a través de Cartagena de un caribe colombiano rico en ofertas turísticas. Este plan recoge estrategias, acciones tiempo de ejecución y responsables.

Actualmente no existe una reglamentación para la explotación comercial de las playas y del patrimonio histórico de la ciudad, tales como los monumentos y las murallas. El manejo que se le da a esta comercialización es mediante un contrato suscrito entre la Sociedad de mejoras publicas con los particulares. Esto es un punto débil. Reglamentar y controlar la

explotación comercial del patrimonio puede hacerlos mas competitivos y evitaría su inadecuada utilización y deterioro.

Además de no existir un diseño definido del producto turístico principal de la ciudad, hay una evidente ausencia de una estrategia que refuerce la idea y visión de que el elemento diferenciador de Cartagena es su patrimonio histórico, arquitectónico y cultural.

Como la mayoría de los planes definidos para la ciudad, el Plan de Señalización turística, aun cuando se elaboro no se ha podido desarrollar porque la reglamentación del centro Histórico limita la utilización de algunos elementos imposibilitando la total señalización de este.

Un elemento alentador a esta situación es la firma del convenio de competitividad del Distrito con el gobierno nacional, acuerdo que garantizaría colaboración y apoyo a Cartagena para el desarrollo del turismo.

- **POBREZA:** Tanto a la entrada como en el interior de la ciudad, se observan áreas con un cordón de pobreza evidente, que en primer lugar resalta la verdadera situación de la población cartagenera, y por otro lado muestra el contraste de las dos Cartagena, la del norte siempre bella y la de los barrios sur-orientales con muchas necesidades.

Para que Cartagena pueda llegar a ser uno de los mejores destinos turísticos mundialmente reconocidos, se hace necesario atacar en primera instancia los problemas locales de pobreza y miseria, que son los que conllevan a la inseguridad y al constante, creciente y perturbador acoso de los vendedores informales (ambulantes).

La creciente y evidente pobreza de la ciudad trae consigo, por la desesperante necesidad de alimentarse y mantener a su familia, dos grandes problemas:

Las ventas ambulantes, son un elemento de difícil control si se quiere hacer correcto uso y adecuación del espacio público. Se han venido adelantando acciones como la reubicación de algunos de ellos en centros comerciales construidos especialmente para este fin, con algunos se ha logrado negociar beneficios por el desalojo, entre otras cosas, pero la falta de recursos para su reubicación no permite el manejo de la economía informal. Muchos de estos vendedores estafan a los turistas cobrando precios de marcas originales por artículos que no lo son.

Es claro que las ventas ambulantes dificultan el desarrollo de la ciudad, pero también es un elemento bastante difícil de controlar, por lo que resulta inteligente formalizarlo y así poder vincularlo al desarrollo del sector.

Por otro lado esta la prostitución, la cual aumenta cada vez mas, sobre todo en temporadas altas, en las que ya se percibe como una situación “descarada”, en las playas sobre todo, en donde las mujeres se acercan al turista, sin importarles con quien estén y haciendo que a ofrecerles el servicio, sin olvidar la muy conocida calle de la media luna, donde ya desde las 8 de la noche se comienzan a ver las mujeres lista para “trabajar”.

- **POBLACIÓN:** Ante el alentador crecimiento del turismo en la ciudad y al cuidado de la población local, le surge una dificultad: como consecuencia del crecimiento del sector y al tiempo una bonanza en el sector inmobiliario –ventaja para el turismo- y la escasez de tierra para construir, muchas poblaciones están siendo desalojadas de sus viviendas para poder realizar las construcciones. Muchas de estas construcciones se están realizando en lugares con valor patrimonial como, por mencionar algunos, Getsemani y San Diego, haciendo que estos, pierdan su esencia histórica perdiendo las características claves que actualmente los vuelven potencias turísticas.

Son temas como este (entre otros también citados), los que hace mencionar constantemente la pasividad, subordinación y poca participación de la población local en el desarrollo de las actividades turísticas y los que ocasionan afirmaciones como que Cartagena no es una ciudad para Cartageneros.



**1.1.5 Gobierno.** Para la ejecución de nuevos proyectos (si existen), o simplemente de su cotidiana operación es casi nula la ayuda que reciben los empresarios del Sector Público, estos argumentan que solo se benefician de la promoción que hace la corporación de Turismo de la ciudad como destino turístico, promoción, que atrae a los potenciales clientes de estos negocios. Por otro lado, brindando incentivos que permitan mejorar cada vez más la prestación de los servicios, como por ejemplo, un premio al mejor caballo para los cocheros.

Se destaca la ayuda que el SENA brinda a varios de estos negocios, como a los taxistas y cocheros, por ejemplo, con cursos de ingles, historia, ética, entre otros, para lograr una mayor capacitación de ellos y así conseguir la certificación de la ciudad como destino turístico.

Algunos empresarios independientes, no agremiados, manifiestan su descontento por la poca (casi nula) vinculación del Sector Público con ellos, argumentan ver como se escucha únicamente a los gremios.

Por su parte, es una gran ventaja para Cartagena que exista una entidad de economía mixta, dedicada única y exclusivamente a gestionar las actividades de oferta y promoción (a nivel nacional e internacional) de productos turísticos, la Corporación Turismo Cartagena de Indias. Sin embargo, la ayuda de esta institución se ve limitada en parte, por el poco compromiso y participación del gobierno local.

Gracias a la Ley 768 de 2002, Cartagena cuenta con la autonomía para hacer uso de sus recursos para prestar sus servicios como Destino Turístico y Cultural y por la Ley 1101 de 2006 trimestralmente se tiene la posibilidad de contar con recursos económicos para la promoción y desarrollo competitivo del turismo por la contribución de unos aportantes definidos por la misma ley.

El análisis de estos factores revela la preocupante situación estratégica de Cartagena por el alto nivel de competencia del turismo internacional. La ciudad a medida que el tiempo transcurre va dejando visible su incapacidad de hacerle frente a esa competencia. Los actores turísticos en la ciudad no establecen acciones en conjunto para generar un crecimiento sectorial sostenible, ellos se limitan a actuar por la inercia del negocio manteniéndose estables a corto plazo. Es por eso que aun con las ventajas mencionadas en esta primera parte, Cartagena no logra consolidar su competitividad turística por la falta de políticas turísticas y sobre todo la ausencia de autoridades interesadas en llevar a cabo proyectos de desarrollo. Hace falta un trabajo más grupal entre las entidades responsables de las actividades turísticas del Distrito.

En la Figura 17 se presentan de manera resumida el análisis de los factores determinantes de la competitividad turística de la ciudad, análisis que permite definirlos como fortaleza o debilidad, según sea el caso.

**Figura 17. Análisis de los factores Determinantes de la Competitividad**

**Turística de Cartagena**

	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
<b>Condiciones de los Factores</b>	Posición Geográfica	Cobertura de la alta demanda de turismo de negocios y convenciones.
	Infraestructura Histórica, Cultural y Patrimonial.	Ventas ambulantes.
	Aeropuerto Internacional.	Inseguridad.
	Tres (3) Centros de Convenciones.	Poca señalización.
	Playas.	Deficiente infraestructura vial.
	Puerto Marítimo.	Capital humano poco capacitado.
	Baños públicos en el Centro Histórico.	No reglamentación para explotación comercial del Patrimonio y las playas.
	Puntos de Información Turística.	Sistema de información turístico-estadístico inútil.
<b>Condiciones de la Demanda</b>	Preferencia.	Percepción internacional de ciudad insegura.
		Parahotelería.
		Altos precios en hotelería (Precios no competitivos).
<b>Industrias Conexas y de Apoyo</b>	Corporación de Turismo Cartagena de Indias.	Debilidad gremial.
	Ventaja comparativa en el sub-sector de restaurantes.	
	Reglamentación de servicio de transporte especial.	
	Transcaribe.	
	Empresas de servicios turísticos con certificación de calidad	
<b>Estrategia, Estructura y Rivalidad</b>	Plan de mercadeo anual.	Altos precios en servicios públicos.
	Plan sectorial.	
	Convenio de competitividad.	
<b>Gobierno</b>	Ley 768 de 2002.	
	Ley 1101 de 2006.	

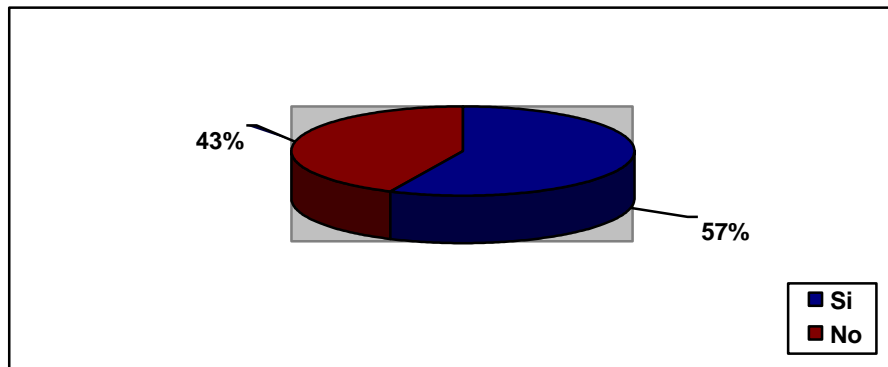
## **2. ANALISIS DEL CLUSTER DE TURISMO EN CARTAGENA**

Aun cuando sea Cartagena una de las principales ciudades turísticas del Caribe, se percibe una debilidad gremial enmarcada en la desunión de las diferentes empresas que componen el sector turismo en la ciudad: Agencias de viajes y turismo, Empresas de transporte turístico, Arrendamiento de vehículos, Casinos de juego y similares, máquinas tragamonedas, Empresas organizadoras de congresos y ferias internacionales, Establecimiento de hospedaje, Establecimientos de servicios turísticos extra-hoteleros, Restaurantes y afines, Guías de turismo en sus diferentes especialidades, Discotecas y bares, entre otras.

El principal problema del turismo en Cartagena es la poca participación en conjunto de los empresarios en el desarrollo de estrategias para lograr la competitividad de Cartagena. El turismo ha estado más bien en manos de entidades gubernamentales que poco han hecho por su desarrollo. Es por eso que surge la necesidad de conformar el Cluster de Turismo en Cartagena de Indias, por medio del cual los empresarios uniendo sus fuerzas logren liderar el proceso de posicionamiento y crear una oferta turística con valores agregados digna del

territorio geográfico cartagenero, fortaleciendo y creando bases para el desarrollo turístico de la ciudad.

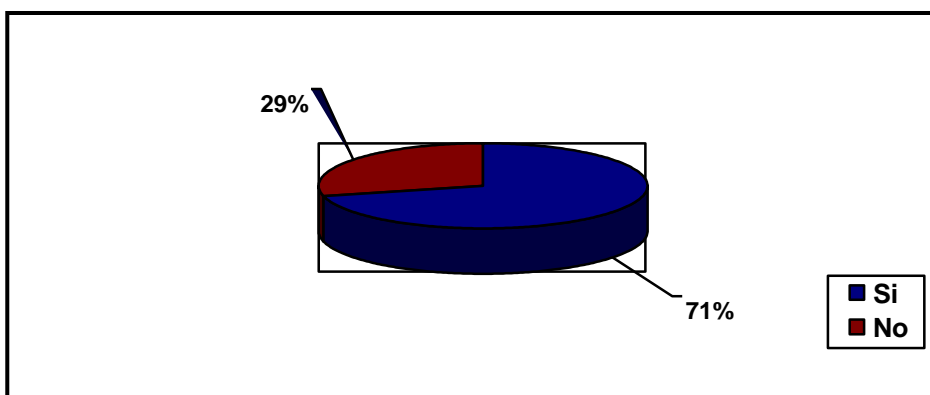
**Figura 18. Concepto de Cluster**



Fuente: Datos obtenidos por el Autor

Tan independiente será el trabajo de unos con otros que, tal y como muestra el figura 18, un 43% de los expertos encuestados (Representantes de los más destacados gremios de la industria) no sabe lo que es un Cluster, y casi un 30% desconoce la existencia de uno en Cartagena (Ver figura 19).

**Figura 19. Conocimiento de un Clúster de turismo en Cartagena.**

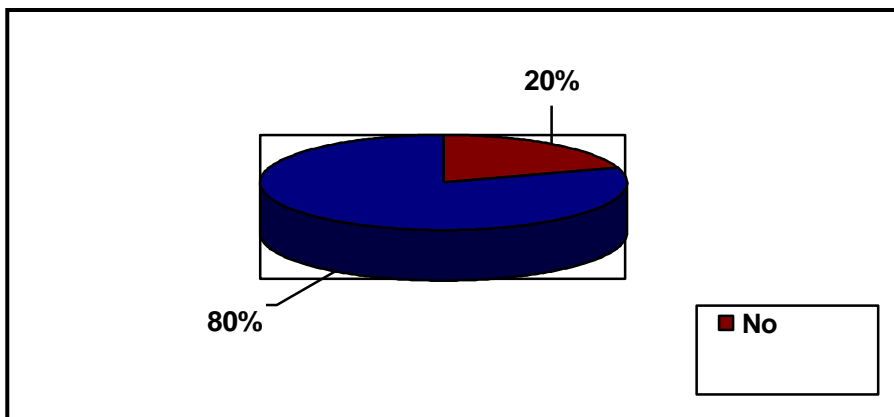


Fuente: Datos obtenidos por el Autor

Si bien es cierto que, algunas personas (aclaro, no todos los del sector) conocen al presidente del Clúster, lo conocen mas como un gran representante del sector, que en el cargo de presidente. Este es conocido además por su asistencia a las reuniones convocadas por la Corporación de Turismo, en las cuales tiene voz, pero no voto. No se sabe de las acciones que hasta el momento haya gestionado el Clúster.

La mayoría de los encuestados piensa, según muestra el figura 20, que el papel de dinamizador e intermediario lo realiza la Corporación de Turismo, que aún existiendo un Cluster de turismo en la ciudad, este no garantiza el fortalecimiento del Sector, el dinamismo en su desarrollo y el mejoramiento del desempeño de sus agentes, por el trabajo aislado de cada uno de ellos.

**Figura 20. Encadenamiento.**



Fuente: Datos obtenidos por el autor.

El fortalecimiento del Cluster será una garantía de conservación de los factores de producción básicos y la adquisición de los especializados, por la colaboración de cada uno de sus agentes.

En el marco de la “Política turística para una sociedad que construye la paz”, empresas privadas del sector turístico de Cartagena, el gobierno local y nacional, firmaron en el 2000 un Convenio de Competitividad con el fin de identificar los problemas mas relevantes del sector y definir estrategias y tácticas para resolverlos, dejando claro quienes serian los responsables de ponerlas en marcha.

Es necesario para lograr la Competitividad de la ciudad, hacer un diagnostico del sector, mediante un análisis de los documentos que se han creado en años pasados en los cuales se establecen estrategias, y definir la actual posición frente a ellos de la región, además de consolidar la oferta y el mercado turístico.

Esta planeación deben hacerla los agentes turísticos que pertenecen al Cluster de Turismo; son ellos quienes poseen la información requerida para el análisis y son los responsables de llevar a cabo lo establecido.

Para lograr este objetivo es vital que se redefina el concepto y la forma del Cluster.

La figura 21 muestra los elementos claves para aprovechar, mejorar (Fortalezas), y desarrollar (Debilidades) para conseguir el encadenamiento de los actores turísticos en pro del fortalecimiento del Sector.

**Figura 21. Análisis del Clúster de Turismo en Cartagena de Indias.**

<b>Clúster de Turismo en Cartagena de Indias</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Firma del Convenio de Competitividad	Poca cooperación entre los actores del cluster turístico
Gestión de la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias	Poca cohesión entre las estrategias de las empresas del sector

Fuente: Cuadro elaborado por el autor

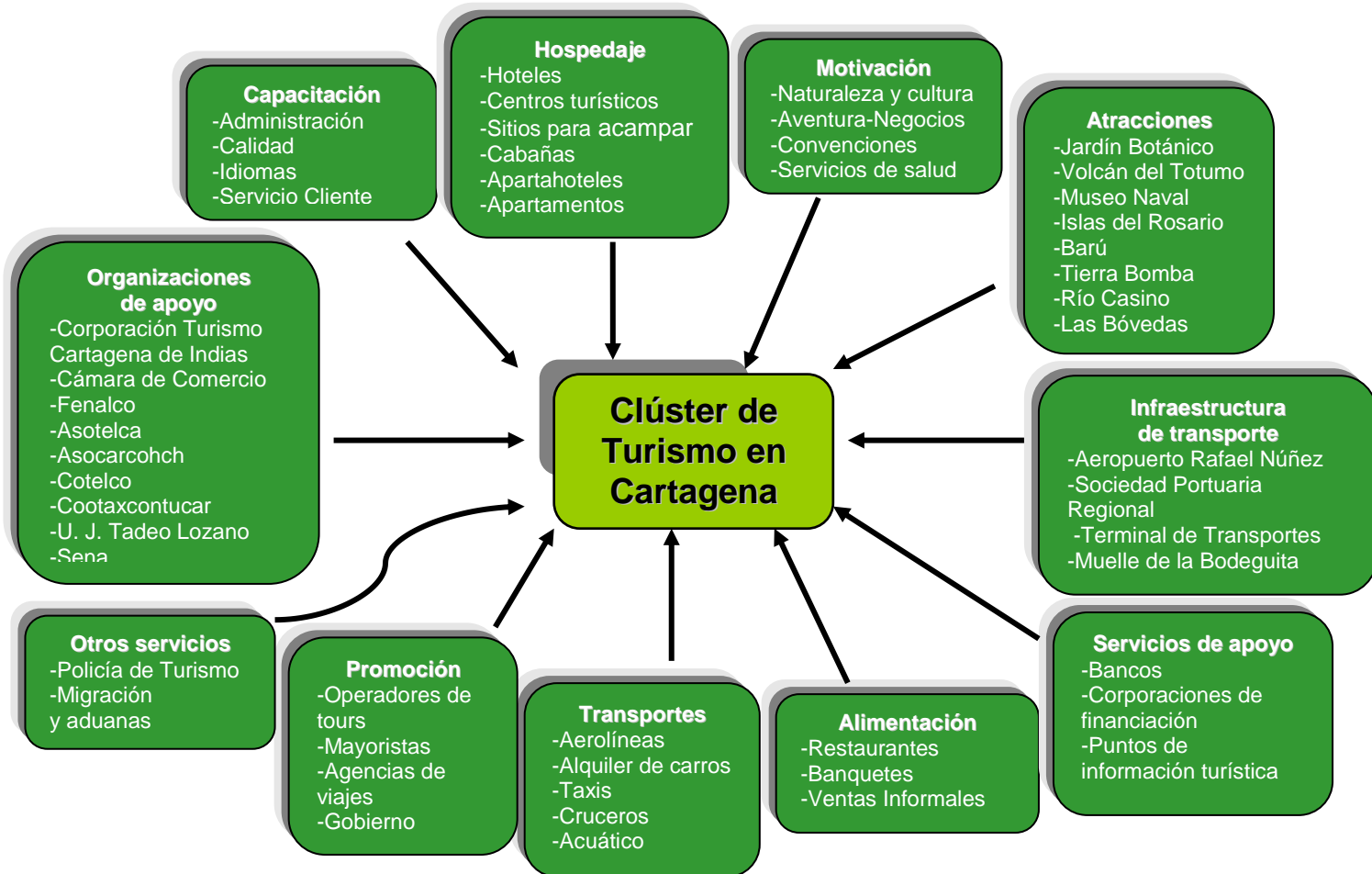


### **3. OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURISTICOS DE CARTAGENA DE INDIAS**

En este capítulo se presenta una perspectiva general de la cadena productiva y de servicios del sector base del estudio, estableciendo sus condiciones actuales.

En capítulos anteriores se pudo observar un ejemplo general de Clúster Turístico, en este capítulo, el Figura 22 muestra un panorama de lo que es el Clúster de Turismo en la ciudad.

**Figura 22. Panorama del Clúster de Turismo en Cartagena.**



Fuente: Figura elaborada por el autor

### 3.1 ATRACTIVOS TURISTICOS

Ciudad Antigua: con su arquitectura colonial, religiosa y civil, nos muestra callejuelas, plazas, parques y casas con arquitectura colonial con muchas historias para contar, rodeadas por las no menos admiradas murallas. Aun cuando sigue siendo el mayor de los atractivos de la ciudad, necesita mas cuidado, se observan casas descuidadas, pocos andenes, los existentes son muy pequeños e

incómodos, calles en mal estado, algunas sin iluminación, no hay señalización turística, y no olvidemos los vendedores ambulantes, principal problema para los turistas.

Playas: playas estratégicamente ubicadas alrededor de los barrios mas visitados por los turistas: Bocagrande, Laguito y Castillogrande a pocos metros del Centro, al igual que las playas de Marbella; cuenta además con las playas de La Boquilla a 25 minutos del centro y manzanillo a 10 minutos de La Boquilla, además con la cercanía de las Islas del Rosario, Baru, Tierrabomba y el Archipiélago de San Bernardo. Sin embargo, el producto sol y playa en Cartagena ya está muy limitado y se esta haciendo cada vez menos competitivo ante otros destinos oferentes de este mismo servicio que cuentan con playas mas atractivas y con valores agregados complementarios a este tipo de turismo. Aun cuando las playas de Cartagena siempre han sido de las mas apetecidas, el deseo de los turistas por ellas puede verse afectado por el acoso de los vendedores ambulantes dentro y fuera del mar, la inseguridad por falta de salvavidas y mayor cantidad de policías patrullando, la poca o insuficiente señalización, la deficiente gestión ambiental, ente otras cosas. Cabe anotar que, las grandes cantidades de carpas han reducido considerablemente el espacio libre para la recreación entre otras cosas.

Castillo de San Felipe: es la infraestructura militar mas grande de Suramérica, se encuentra en muy buenas condiciones, su arquitectura esta muy bien conservada, se mantiene limpio todo el tiempo, con jardines muy bien cuidados y con guías

bilingües que se encargan de relatar hecho tras hecho la historia detrás del fuerte, enseñar los nombres y razón de ser de cada elemento dentro de el. Es de los atractivos mas deseado por los turistas.

Cerca al castillo y contrarrestando su belleza, se encuentra el monumento a los zapatos viejos, el cual paso de ser un monumento apetecido por los visitantes a un lugar mas dentro de la ciudad. A sus alrededores se perciben olores desagradables consecuencia de la poca conciencia ciudadana. Aclaro, que lo he mencionado solo como referencia al Castillo, no porque sea considerado por los entrevistados como un atractivo de la ciudad.

Murallas: son las únicas en el Caribe y están rodeadas de historia.

Este cordón amurallado del centro histórico esta dotado de baños públicos, haciendo mas cómoda la visita del turista.

Convento de la Popa: tiene muy poca capacidad para parquear los automóviles, debería ejercerse más control para la subida de los mismos para evitar las actuales congestiones. La seguridad se ha reforzado, ya existe una estación de policía en la popa y hay mucha presencia de militares en ella, la carretera necesita ser mejorada, se requiere más iluminación, se mantiene limpio la mayoría del tiempo.

Islas del Rosario y Playa Blanca: es una opción fundamental debido al mal estado de las playas internas de la ciudad, son el complemento perfecto por su belleza.

Un aspecto para atender es la existencia de operadores informales, operadores cuyo número puede ir creciendo por la falta de control, sanciones y pago de impuestos para ellos como lo hay para los formales.

Existen otros lugares que, aunque no están posicionados en la mente del turista, son un potencial para el turismo en la ciudad, lugares donde con un poco más de cuidado, remodelación, seguridad y adecuación con baños y restaurantes, pueden llegar a ser parte del listado de atractivos turísticos mas mencionados por los visitantes y residentes; como los Manglares de la Boquilla, el Jardín Botánico y el Volcán del Totumo. Este ultimo pide a gritos mas atención, el barro del cual gozan sus visitantes se esta escaseando cada vez mas.

La Boquilla es otro diamante en bruto, con un poco mas de seguridad y limpieza, daría la oportunidad de disfrutar de unos bellos manglares, de un agradable y autóctono pueblo pintoresco, habitado por los pescadores y sus familias, con una interesante cultura que mostrar.

Las iglesias por su parte, son de las arquitecturas históricas mas apreciadas por las personas. No se cansan de elogiar su belleza, su estado de conservación, sus historias.

Nada se compara con la magia que irradia una noche en Cartagena.

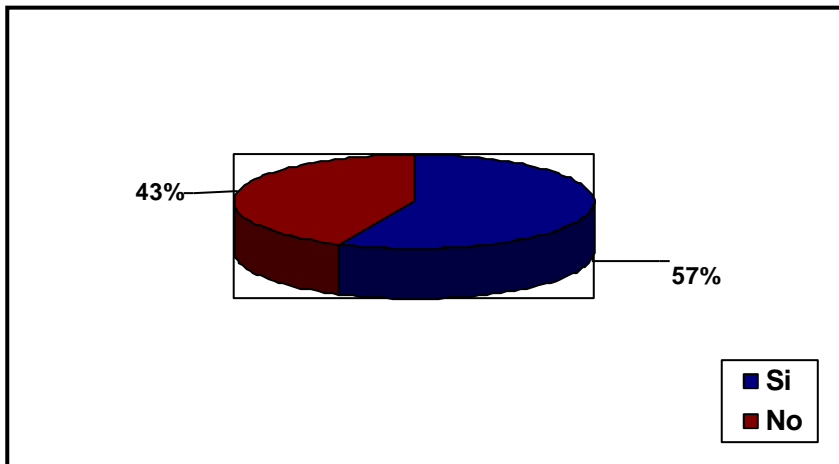
### **3.2 GASTRONOMIA Y VIDA NOCTURNA**

Cartagena es reconocida mundialmente por su excelente gastronomía, por sus chef, sus restaurantes, su diversidad de platos, porque no solo se sirve comida típica, también hay una fusión de comida internacional: japonesa, italiana, etc., además porque sus restaurantes están certificados en calidad.

Además, se cuenta con la repostería tradicional que se puede degustar en el Portal de los Dulces y en la que cabe mencionar una amplia gama de dulces de coco, piña, papaya, guayaba o ajonjolí, el enyucado, los panderitos, las bolitas de tamarindo o las conservas de plátano, entre otros.

De acuerdo al figura 23, la mayoría de los encuestados (Un 57% mas exactamente) considera que este tipo de servicios puede ser considerado un elemento jalonador de turismo para la ciudad.

**Figura 23. Oferta gastronómica y nocturna**



Fuente: Datos obtenidos por el autor

Aun cuando la gastronomía es muy elogiada, los precios en los restaurantes del centro es un aspecto negativo para la competitividad de la ciudad. La mayoría de los visitantes y residentes los considera altos. Sin embargo, el sub-sector de restaurantes es uno de los sectores que mas se destacan y que se ha convertido en una ventaja comparativa gracias a la variedad y calidad de la gastronomía que se ofrece en la ciudad.

Las discotecas por su parte, aun cuando brindan una gran diversión, y algunas de ellas son reconocidas dentro y fuera del país, son un tipo de negocio muy estándar en Cartagena, seria interesante y lucrativo crear discotecas y bares con temas mas variados y para targets mas definidos, como lo puede ser León de Baviera actualmente.

### **3.3 TRANSPORTE**

La prestación del servicio de transporte terrestre con el tiempo ha venido mejorando considerablemente, los vehículos han sufrido mejoras físicas, sus conductores se han capacitado y muchos ya están certificados, otros se encuentran en ese proceso.

Existe una cooperativa que agrupa a 140 taxistas especializados en transportar turistas, especialmente los que vienen de cruceros, el servicio prestado por esta cooperativa es de admirar, de los 140, 50 de ellos ya están certificados, la gran mayoría habla inglés y ha realizado cursos de historia, sin embargo, aquellos taxistas urbanos, que no se especializan en turistas, en temporada alta, tienden a transportar a los visitantes para poder cobrar diferentes tarifas, muchas de ellas más altas de las regulares. Para evitar esto se hace necesaria la unificación de tarifas de taxis, para residentes y turistas por igual.

La prestación de servicios de transporte especial (Chivas, coches, lanchas) está reglamentada, esta reglamentación define las zonas autorizadas para su uso.



### **3.4 HOTELERIA**

Cartagena de Indias dispone de una gran infraestructura y calidad hotelera con excelentes comodidades y mucha variedad. Los hoteles están principalmente concentrados en el sector turístico del Centro y Bocagrande, frente a las playas o muy cerca de ellas y cerca de la ciudad vieja. En el recinto amurallado de la ciudad se han restaurado algunos conventos, claustros y casas coloniales, que hoy son ocupados por hoteles de gran categoría. Además, existen diversos hostales repartidos por toda la ciudad.

### **3.5 COCHES**

Los paseos en coche por el centro amurallado son un servicio muy apetecido por turistas principalmente extranjeros.

Entre el Distrito, los empresarios y los mismos cocheros y dueños de coches, se ha venido haciendo un esfuerzo grande por lograr formalizar este servicio.

Inicialmente se dispuso la ubicación simultánea en las plazas del centro de solo 60 coches, coches registrados con anterioridad y sometidos a evaluaciones.

Aun cuando se nota el esfuerzo de muchos por hacer sostenible este negocio, no se ha logrado unificar criterios en cuanto a la prestación del servicio en cuestión, aun hay coches que no están registrados y laboran; mientras unos cumplen con un programa de capacitación, mantienen limpios y atractivos sus carrozas y en buen estado de salud a sus animales, hay otros que simplemente piensan en el lucro inmediato, sin pensar en las consecuencias a largo plazo de su poca proactividad. Aunque no son todos, quienes si cumplen con las normas se ven perjudicados porque se juzga al gremio y no a quien comete las faltas.

En este aspecto, como en muchos otros, hace falta control de las autoridades pertinentes. Aun cuando se establecieron algunas reglas para los cocheros (Carnetización, placas, certificaciones de cursos, arreglos periódicos, entre otras cosas), las revisiones al cumplimiento de ellas no se hacen, lo que estimula la clase de comportamientos impropios mencionados en el párrafo anterior y por ende el inconformismo de quien si cumple con los reglamentos. Algunos se quejan de atender puntualmente los cursos del SENA a los cuales son llamados y al final, todos, quienes asistieron y quienes no asistieron, aparecen con certificados y carnets. Hay incluso cocheros analfabetas.

En ocasiones, cuando se hace la revisión de los animales, algunos llevan caballos carreteros que pasan las evaluaciones, para poner a trabajar a otro animal que no hubiese pasado la evaluación.

Parte de la mala imagen que se le pueda dar al gremio de cocheros esta en Chambacú, lugar donde algunos cocheros suelen estacionarse, asear y dar de comer a sus caballos, desarmar y hacer mantenimiento a los coches, entre otras cosas que suelen hacer antes y después de una jornada, manteniendo el lugar desarreglado y poco atractivo a la vista.

Otra debilidad en este aspecto, es la inexistencia de estaciones de coches reglamentadas; actualmente estos se estacionan en vías publicas, dificultando aun mas el transito de vehículos y peatones, además de estimular el ofrecimiento desordenado del servicio por parte de algunos cocheros, quienes se pasean por las calles brindando a viva voz sus servicios.

### **3.6 OTROS**

Se resaltan otros servicios que aunque no están formalizados se han convertido con el tiempo en una de las manifestaciones culturales mas representativas de la ciudad, actividades típicas de la costa desarrolladas en las principales parque, plazas y calles del centro histórico, hablo de las estatuas humanas, los grupos de música y danza folclórica, las palenqueras, los cuenteros, etc. Estos personajes, hacen mas atractivo el muy conocido walking tour. Ya sea por amor al arte, por la situación económica que atraviesan sumada a la falta de oportunidades de trabajo formales, estas humildes pero trabajadoras y creativas personas originarias de la

zona sur-oriental de la ciudad, utilizan todo su ingenio y habilidad, para recrear la vida de personajes autóctonos de la ciudad.

Cartagena es pionera en Colombia en la certificación en calidad de las empresas prestadoras de servicios turísticos. Aun cuando hasta el momento no todas han podido lograr la certificación, todas están trabajando para lograrlo. Se han certificado por el ICONTEC aproximadamente 11 guías turísticos, empresas de taxis, hoteles como hotel las Américas, hotel Hilton, hotel Almirante Cartagena Estellar, hotel Caribe, hotel Barlovento, hotel Capilla del Mar, y agencias de viajes como Contactos, Caravana, Gema Tours, Tesoro Tours, Mary Mar, entre otras.

Hay sectores con mucha potencialidad a los que se les debe trabajar, sectores como el turismo ecológico, los servicios náuticos, el turismo de negocios y convenciones, entre otros.

Hay que resaltar que en todo el sector existe un alto grado de informalidad, que le resta competitividad a las actividades turísticas de la ciudad. En la medida en que se intensifique el control en cada uno de los actores turísticos, la ciudad estará más capacitada para lograr su certificación como destino turístico.

#### **4. PROBLEMAS Y DESAFIOS PARA LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE CARTAGENA**

La competitividad del destino debe procurar el beneficio de todos sus residentes, debe garantizar un impacto social, económico, cultural y ambiental sostenible. Según el estudio de competitividad de Cartagena del Observatorio del Caribe Colombiano<sup>20</sup>, dentro de las variables determinantes de la competitividad de Cartagena de Indias como destino turístico, con mayor influencia en las demás se encuentran las relacionadas con la capacidad de las autoridades Distritales y de los empresarios, el Distrito con la responsabilidad de planeación, manejo del espacio público y bienes hábiles para explotación turística, igualmente la formulación y ejecución de un plan de desarrollo turístico, función en la cual también deberían participar los empresarios; luego se encuentran la planeación, la innovación, el uso de TIC, el recurso humano calificado, las labores de promoción, comercialización y mercadeo. Finalmente, y no menos importantes, la diversificación y desarrollo de productos y la creación de una marca turística.

---

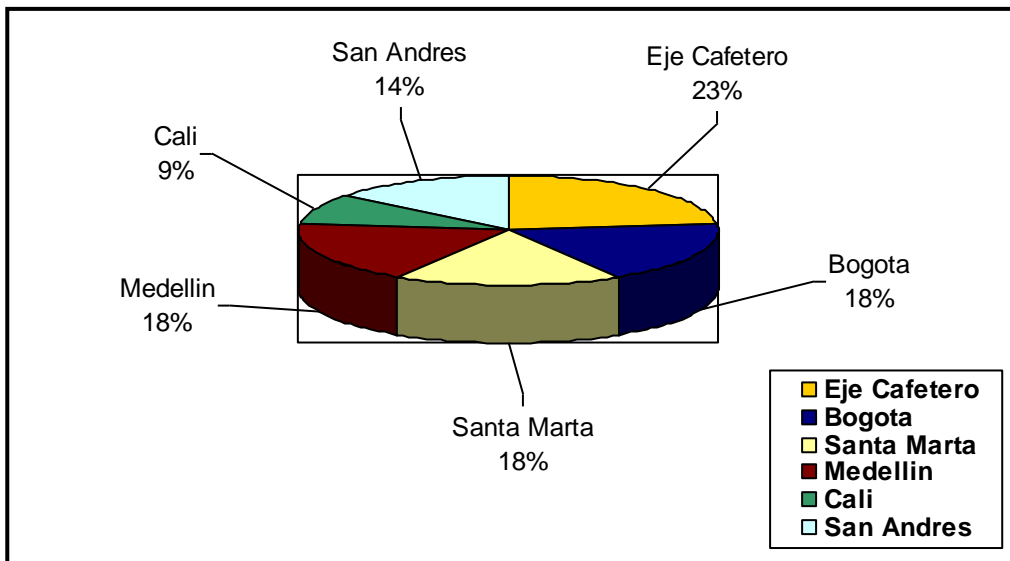
<sup>20</sup> La serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena es una publicación de la alianza entre el Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena que tiene por objeto contribuir a la reflexión sobre los elementos que determinan la competitividad de Cartagena integrando los resultados de diversos esfuerzos investigativos que enriquecen una visión integral de la misma (Tomado del mismo documento).

Aun cuando existen algunos esfuerzos por contribuir al desarrollo y promoción de la ciudad –Proexport-, no se percibe ningún esfuerzo en común, colectivo que fortalezca las ventajas comparativas y desarrolle las competitivas, haciendo uso de los factores existentes.

En comparación con otros destinos turísticos Cartagena se enfrenta a los siguientes desafíos:

#### 4.1 A NIVEL NACIONAL

**Figura 24. Competencia nacional.**



Fuente: Datos obtenidos por el autor.

Las encuestas muestran (Ver figura 24) que los destinos turísticos de Colombia que son mayor competencia para Cartagena en orden de preferencia son:

Eje Cafetero con un 23% de preferencia de los encuestados, quienes opinan que es el mayor competidor nacional por ser una tierra con atractivos naturales que cautiva con su belleza, tiene paisajes hermosos y muy bien conservados, diversos planes para turistas, excelente servicio al cliente y precios más económicos.

Bogotá, Santa Marta y Medellín obtienen un porcentaje de preferencia del 18%. Bogotá con su arquitectura de casas antiguas y con Monserrate,. Es la primera receptora de turismo exterior, la mayor parte de las veces la entrada al país se hace por Bogotá, lo que obliga al visitante a permanecer por lo menos un día y una noche en ella. Santa Marta, considerada como competencia principalmente en recepción de cruceros, además de sus playas (Taganga y el Rodadero especialmente) y lo que más se resalta, la Sierra Nevada, que brinda la posibilidad de estar cerca de la nieve cerca de la costa, y Medellín, por su parte con sus paisajes naturales, y por supuesto con su centro de convenciones.

San Andrés en turismo de Sol y Playa, con un 14% de preferencia, es catalogado como competencia por la hermosura y limpieza de sus playas caribeñas, además de su historia.

Por ultimo esta Cali, con una preferencia del 9% principalmente en turismo de negocios y convenciones y por sus muy conocidas “Rumbas”.

Según informes de la Aerocivil (Ver figura 25), en el mercado nacional la competitividad de Cartagena es favorable, en el 2003<sup>21</sup>, mostrando una captación del mercado del 44.2% por encima de Santa Marta y San Andrés.

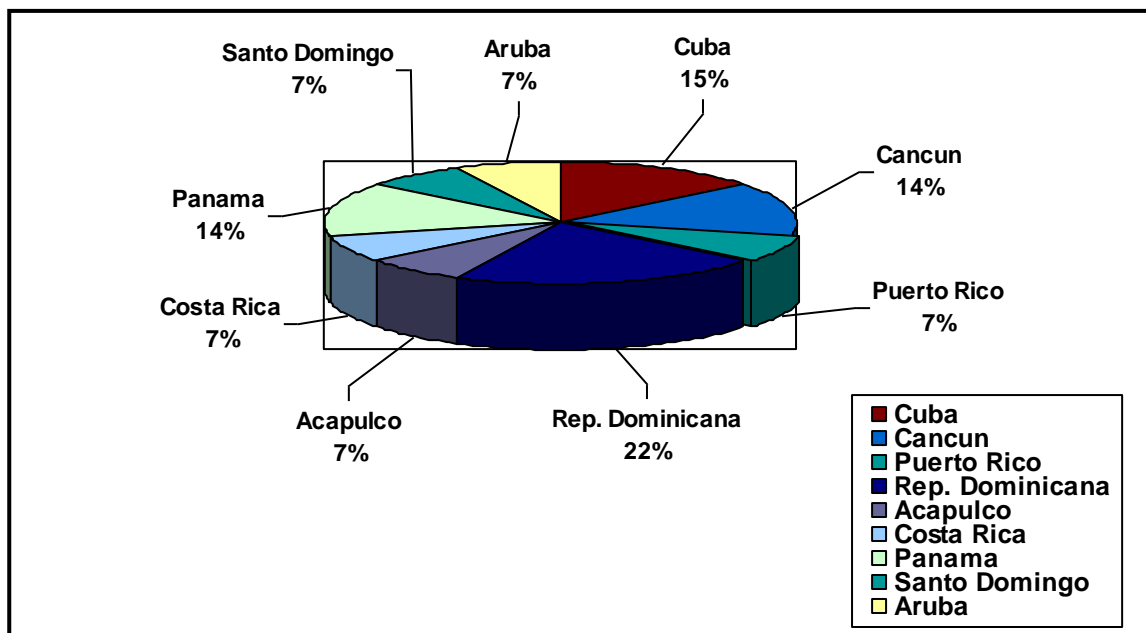
**Figura 25. Competitividad revelada para destino nacionales.**

	Pasajeros (2003)	Participación por destino (%)
Cartagena	420.789	44,2
Santa Marta	188.950	19,8
San Andrés	342.620	36,0
<b>Total</b>	<b>952.359</b>	<b>100</b>

Fuente: Aerocivil.

#### 4.2 A NVEL INTERNACIONAL

**Figura 26. Competencia Internacional.**



Fuente: Datos obtenidos por el autor.

<sup>21</sup> Datos obtenidos en el Estudio sobre la Competitividad de Cartagena realizado por el Observatorio del Caribe.



En cuanto a competencia internacional, las cifras muestran, según el figura 26, que, de mayor a menor rivalidad a:

Con un 21% de preferencia, República Dominicana es considerada fuerte competencia por sus espectaculares playas y atractivos culturales como murallas y arquitecturas tradicionales, además de ser el primer captador de visitantes internacionales (figura 27)

Cancún, Cuba y Panamá con un 14% de preferencia. El primero por su reconocido turismo de sol y playa, con actividades náuticas y excursiones a islas cercanas, además del producto de convenciones gracias a la existencia de un centro de convenciones con capacidad para aproximadamente 6.000 personas. Cuba, principalmente por su producto sol y playa con practica de deportes náuticos, también por su turismo histórico y cultural dada su condición de Patrimonio Mundial de la Humanidad reconocida por la UNESCO; mientras Panamá es demandado por sus costas en los dos océanos, su turismo de compras y el atractivo del Canal de Panamá.

Siguen, con una preferencia del 7%, Acapulco, Santo Domingo, Costa Rica, Aruba y Puerto Rico.

La figura 27, "Indicador de competitividad revelada para destinos internacionales", muestra un resumen de la situación competitiva de un destino en determinado

momento del tiempo. En este caso específico, el estudio realizado por el Observatorio del Caribe, muestra datos al año 2002, muestra que Cartagena entre los cinco destinos estudiados por ellos (Y que hacen parte de las preferencias arrojadas por las encuestas realizadas para la elaboración de este documento) es la que cuenta con el menor porcentaje de captación de turistas internacionales (1%), 56 veces menos que Cancún, siendo el de mayor participación República Dominicana.

**Figura 27. Indicador de competitividad revelada para destinos internacionales.**

Destino	Visitantes internacionales (2002)	Participación por destino (%)
Cartagena	51.728	0,6
República Dominicana	2.811.319	35,0
Cuba	1.686.162	21,0
Panamá	499.643	6,2
Cancún	2.987.543	37,2
<b>Total</b>	<b>8.036.395</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Construcción a partir de datos OMT y Aerocivil.

## **5. PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS DE ACCION PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS QUE POSEE CARTAGENA DE INDIAS PARA POSICIONARSE COMO EL MEJOR DESTINO TURÍSTICO DEL CARIBE**

Con base en el trabajo desarrollado, la revisión de la documentación existente sobre la competitividad turística de Cartagena y el análisis de las encuestas realizadas a expertos en el tema, se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo una efectiva y agresiva campaña promocional con alcance tanto nacional como internacional con énfasis en este último, en la que se certifique una excelente oferta turística y lugares seguros para visitar.
- Crear estrategias para recuperar el negocio de cruceros y de esta forma aumentar el turismo internacional y con el, la entrada de divisas.
- Sensibilización a los ciudadanos Cartageneros sobre la importancia de mantener la ciudad generando en ellos una conciencia ciudadana en el marco de una cultura turística.

- Involucrar a la población local en la planeación turística de la ciudad.
- Inversiones en los sitios naturales aledaños a Cartagena que sirvan como complemento a la oferta turística.
- Conformación de un grupo formal de guías turísticos bien capacitados.
- Definir una política turística para Cartagena para crear un portafolio turístico exportable y competitivo sostenible, y lograr el posicionamiento internacional como destino turístico de la ciudad.
- Reglamentar las actividades turísticas unificando conceptos y normas que al ser incumplidas genere sanciones que eviten la reincidencia del (los) infractor(es), en consenso con todos los agentes turísticos (restaurantes, hoteles, agencias de viajes, cocheros, etc.).
- Fortalecer la educación turística desde bachillerato, pasando por las universidades en programas tanto de pregrado como de postgrado que permitan la especialización en temas turísticos a agentes del sector. Una alianza estratégica universidad-empresa fortalecería al sector, con la continua capacitación del capital humano, con la preparación de

profesionales y técnicos acorde a las necesidades propias del sector turismo.

- Exportar capital humano de la costa al interior del país o fuera de este, personas dedicadas, comprometidas, experimentadas, con capacidad para el trabajo.
  
- Promover el concepto de COOPETENCIA entre los actores turísticos de la ciudad, garantizando así el bien común, logrando grandes ahorros de costos, menor inversión en actividades donde los intereses son comunes y creando una cultura de servicio a la empresa, al cliente, y a la comunidad.
  
- Crear un sistema de transporte acuático.
  
- Crear un parque temático.
  
- Crear un sistema de transporte aéreo a la popa.
  
- Lograr la certificación de calidad para Cartagena de Indias como destino turístico nacional e internacional.

- Ampliar los centros de convenciones y/o crear un recinto ferial con mayor capacidad.
- Getsemaní es definitivamente un potencial turístico, es uno de los barrios mas antiguos de la ciudad, con muchas historias que contar y muchas experiencias que mostrar, tiene iglesia, calles antiguas con leyendas, plaza, sin embargo, es un barrio con poca seguridad, muy descuidado, que esta fuera de la vista de las autoridades turísticas.
- Verificar que el horario de recogida de basuras no se cruce con las horas claves en las que los turistas optan por un walking tour, en caso de ser así, reprogramar.
- Para acabar con el mal aspecto que tiene el sector de Chambacu a causa de los cocheros, y además para lograr mantener a los caballos en las mejores condiciones posibles, deberían existir pesebreras para los animales fuera de la vista del público.
- Continuando con el tema de los coches, se hace necesaria la creación de estaciones de coches para evitar su estacionamiento en las vías públicas, además de formalizar la actividad de los cocheros, si es necesario incluso, hacerlos contribuyentes. Decretos.

- Crear una alianza de los coches con los hoteles, las agencias de viajes y los cruceros, para incluir los paseos en coche en los paquetes turísticos que los mencionados ofrecen.
- Ejercer más control en el momento de las evaluaciones de los animales, para evitar que se cambien los animales evaluados.
- Invertir más en innovación en productos turísticos.
- Invertir mas en el turismo de deportes náuticos y de salud, aprovechando la infraestructura náutica y el reconocimiento de los buenos médicos del país con presencia en la ciudad.
- Especializar la atención y servicios para los nichos de mercados específicos que arriban en temporada a la ciudad para atender eventos como el Festival de Música Electrónica, el Hay Festival, el Festival de Música Clásica, entre otros.
- Crear un sistema de información turística virtual, que contenga datos estadísticos e ilustrativos de la ciudad, y delegar la responsabilidad de mantenerlo actualizado a una(s) persona(s) específica(s).
- Dotar de mas elementos los puntos de información turísticas móviles.

- Una buena estrategia de atracción de la atención de los turistas, es la de combinar lo antiguo con lo moderno, no es suficiente limitarse a mostrar la historia, pero tampoco solo lo actual. Sería interesante, por ejemplo, poder ver en el Castillo de San Felipe actuaciones teatrales de la historia del mismo.
- Remodelación, modernización y automatización del aeropuerto.
- Un buen proyecto a largo plazo podría ser la construcción de un aeropuerto entre Cartagena y Barranquilla, con los esfuerzos de ambas ciudades, un aeropuerto más grande que permita atender la creciente demanda de vuelos de Cartagena y tenga capacidad para parquear aviones privados, que actualmente no pueden hacerlo siempre en la ciudad. Este aeropuerto sería una solución cómoda al crecimiento del turismo aéreo y no causaría mayores incomodidades, ni a los habitantes de ambas ciudades quienes no se evitarían las molestias de un aeropuerto dentro de ellas, ni a los visitantes quienes solo tardarían entre 30 y 40 minutos en llegar a su ciudad destino.
- Ampliar la conectividad de vuelos tanto nacionales como internacionales desde y hacia Cartagena.
- Arreglo de las vías terrestres de entrada y de movilización interna.



- Una estrategia para aprovechar el crecimiento del turismo de cruceros, sería lograr que las embarcaciones pernoctaran en la ciudad, para que el turista logre disfrutar de ella tanto como puedan y como se les es imposible en las pocas horas que permanecen actualmente en ella. De esta manera se generaría mas empleo para los guías, se desarrollaría la hotelería, el servicio de transporte, el comercio y todos aquellos servicios que demanda un turista.
  
- En definitiva lo principal para lograr hacer de Cartagena el mejor destino turístico de Colombia y el mundo se debe empezar con los mismos habitantes de ella. La conciencia ciudadana de los Cartageneros deja mucho que decir, es importante que se realicen campañas de concientización sobre basuras, presencia personal, valores, modales, ética, en fin, todos y cada uno de los aspectos que hacen a un individuo ser cada vez mejor persona. Es necesario que en Cartagena se respire turismo en cada uno de sus rincones por cada uno de sus habitantes. Debemos lograr ser buenos anfitriones y pensar más en un buen colectivo que en intereses individualistas.
  
- Estrategia de promoción de Cartagena como Cartagena puerta del Caribe o puerta de Colombia, diversificando la oferta de productos turísticos, haciendo uso de las fortalezas de los diferentes destinos turísticos de Colombia, que aprovechando el reconocimiento nacional e internacional de

Cartagena pueden brindarle a esta última un potencial en cuanto a oferta de productos turísticos se refiere. La promoción de Cartagena como destino turístico aislado del resto de ciudades turísticas del país, puede ser una no muy competitiva estrategia de promoción. Cada uno de los destinos tiene algo diferente y complementario que ofrecerle al cliente, sería bueno unir las fortalezas para ampliar la oferta turística con Cartagena como la puerta de entrada. Si bien es cierto que los altos precios de la ciudad la hacen menos competitiva, este es un mercado que demanda más un producto de alta calidad, con un valor agregado diferenciado y exclusivo, que persuaden al consumidor de invertir un poco más por recibir mucho más.

## **6. CARTAGENA CIUDAD GLOBAL**

Sin duda alguna, Cartagena se visualiza como ciudad global enfocada al turismo, teniendo en cuenta la división del mercado de viajes y turismo en dos amplias categorías: el mercado de viajes comerciales o de negocios y el mercado de viajes de placer.

Con todas las ventajas que se ha mencionado a lo largo de este trabajo, Cartagena, para continuar haciendo del turismo su fuerte, puede aprovechar las inmensas oportunidades de la cantidad de viajeros que entran anualmente al país, aun mas si se logra integrar a todo el Caribe en torno al turismo siendo Cartagena la carta de muestra para la promoción y entrada a la región.

Esta promoción implicaría la creación de una marca regional que se complemente con las marcas individuales de cada destino.

Como herramientas de promoción pueden utilizarse las ferias nacionales e internacionales, la elaboración de guías turísticas tanto impresas como virtuales, un muy buen elaborado portal de Internet, pero sin olvidar que la mejor publicidad es la de “Boca a Boca”, aquella cuya fuente es ese turista satisfecho que regresa a su lugar de origen con una enorme sonrisa reflejada en su rostro y

con un corazón lleno de maravillosas experiencias vividas en su viaje, recomendándole a sus conocidos y familiares visitar la ciudad, estos a su vez a sus conocidos y familiares, y así sucesivamente, creándose una cadena de buenos comentarios a potenciales clientes.

Las herramientas de promoción solo serán útiles con una buena combinación de diferentes tipos de mercadeo.

Como ya es claro con las anotaciones de las anteriores paginas, es un turismo de Colombia para Colombia, pero también para el mundo. Para darle a ese mercado internacional la seguridad de satisfacción de sus necesidades de acuerdo a sus gustos y preferencias, nada mejor que formular estrategias de **Mercadeo Internacional**.

Es muy ventajoso para el turismo internacional hacia Cartagena, que no exista restricción de nacionalidades (solicitud de visas) para el ingreso a Colombia. Se requiere visa únicamente para nacionales de algunos pocos países y solo si van a permanecer un máximo de 90 días en territorio colombiano con fines exclusivamente turísticos

La distancia física que debe vencer Cartagena para llegar a la mente de los consumidores de otras naciones, es muy fácil de acortar en la actualidad, y lo será mucho mas en 5 o 10 años adelante. Las redes tecnológicas de

comunicación están avanzando a pasos agigantados, lo que definitivamente obliga a Cartagena, si quiere posicionarse, a hacer amplio uso de ellas. Con base en esta necesidad el **Mercadeo On-Line** sin duda alguna ocupara un espacio importante en las estrategias de marketing de Cartagena Turística. La cobertura que puede lograr haciendo correcto uso de la tecnología será clave para lograr un alto grado de posicionamiento en todo el mundo sin tener que incurrir en costos mas elevados por la comunicación fuera del país.

El cliente ya no elige un producto o servicio sólo por la ecuación coste-beneficio, sino por la vivencia que se ofrece antes de la compra y durante su consumo. Si la comercialización y el producto o servicio brindan una experiencia agradable y que satisface sus necesidades, el éxito está asegurado. Con un **Mercadeo de Experiencia**, Cartagena debe trasmitir vivencias y sensaciones, que logren que el viajero se contagie de la pasión y positivismo de la gente Cartagenera, ofreciendo un servicio de turismo alternativo, dinámico y diversificado logrando potencializarse como una de las ciudades turísticas más importantes y excepcionales de Latinoamérica en donde se mezclan las bondades del entorno dominado por el mar caribe, el patrimonio, la historia y la naturaleza, llevando al turista a descubrir todo el encanto caribe, la alegría de su gente, la magia colonial y la evocación histórica de Cartagena.

La guerra con la competencia ya no esta en la operación del servicio como tal, está realmente en la mente de los consumidores, quienes deciden que hacer,

donde hacerlo y con quien hacerlo. Puede haber muchas ciudades con elementos turísticos para brindar, pero el reto para Cartagena es colocar su nombre en la mente de los consumidores, debe posicionarse como la mejor ciudad turística de Colombia, y por que no, del mundo entero. Lo importante es lograr que el consumidor que se ha decidido por Cartagena en algún momento viva una experiencia tan maravillosa, que cada vez que piense en viaje, piense en volver a Cartagena y esa misma experiencia se la transmitirá a sus allegados y no allegados con los que tenga la oportunidad de hablar del servicio, lo que para Cartagena seria una rápida y fácil propagación de las Cartagena turística, y con una inversión monetaria casi nula, definitivamente **Marketing Viral**.

En este caso de experiencias, el mercadeo no solo debería dirigirse al cliente externo, sino también a nivel ciudadano, **Intramarketing o Mercadeo Interno**. Uno de los grandes retos para los próximos años es conseguir que a nivel interno, de ciudad, sus habitantes cambien la visión sobre su ciudad, que la sientan distinta, que deseen mostrarla a quienes se sientan atraídos por ella, que se impliquen en el proyecto. Es que fijen un compromiso con la ciudad, haciéndolos partícipes activos en su proceso de cambio,

Una fuente de ventaja competitiva sostenible esta en la utilización de un buen sistema integral de interacción con los clientes. Para esto el **Mercadeo Relacional** brinda las herramientas necesarias. Lo importante no es el cliente, sino la relación que con este se establezca; si se logra sea estrecha y duradera, será un cliente seguro por muchísimo tiempo. Si se logra que el cliente viva una

experiencia buena, el reconocimiento que le dará al servicio será alto, eso significa una completa satisfacción de sus necesidades, y seguramente querrá volver cada que pueda.

Su ventaja competitiva definitivamente es su ubicación geográfica y su historia, acompañada por supuesto, de las edificaciones alusivas a esa historia.

Cartagena de Indias, es una de las ciudades de Colombia que los turistas mas desean visitar en vacaciones, por su belleza arquitectónica. Sus murallas, fuertes, conventos e Iglesias son de gran atractivo turístico, son estas edificaciones las que hacen parte de la base de la ventaja competitiva que mencioné anteriormente. Mientras Cartagena siga siendo: "...una vieja ciudadela encerrada por gruesas murallas, a los pies de un inmenso fuerte - San Felipe de Barajas- el más grande castillo militar americano. El espeso ambiente del recinto cruzado por callejuelas de trazo recto y estrechez casi medieval, a menudo flanqueado por la hilera de contrafuertes de alguna Iglesia, o por largos pórticos. Pequeñas plazuelas, recodos, sorpresas envolventes por entre el tejido urbano. Encima, techumbres en teja de barro a dos aguas salteadas de torres, campanarios y muros almenados, miradores hacia la bahía sobre las casas de antiguos mercaderes o de contrabandistas para observar la llegada de los barcos. Cúpulas renacentistas.." <sup>22</sup>, será la preferida de muchos al momento de viajar y si se consolida como ciudad global turística tal y como lo he planteado en este texto siguiendo un estricto y

---

<sup>22</sup> <http://www.uniandes.edu.co/Colombia/Turismo/destinos/cartagen.htm>

efectivo plan de marketing, de acuerdo a lo que quiera lograr, será no solo la preferida de muchos, sino la preferida de todos.



## CONCLUSIONES

Durante los últimos años Cartagena ha experimentado un crecimiento lineal en la ocupación hotelera, muestra de la preferencia de algunos turistas por ella por sus condiciones histórico-naturales. Sin embargo, por falta de planificación y estrategias este aspecto ya no es suficiente para lograr ser la preferida, en adición a la actual facilidad de de los turistas de adquirir información de productos sustitutos.

El análisis de los factores determinantes de la competitividad turística de Cartagena, revela una preocupante situación estratégica de la ciudad por el alto nivel de competencia del turismo internacional y su incapacidad de hacerle frente a esa competencia.

En Cartagena aun cuando existe una gran variedad de industrias de apoyo, se percibe una debilidad gremial enmarcada en la desunión de las diferentes empresas que componen el sector, no hay un encadenamiento en sus operaciones, ni vínculo de ellas con el sector turístico. Los actores turísticos no establecen acciones en conjunto para generar un crecimiento sectorial sostenible. Es por eso que aun con las ventajas comparativas analizadas, Cartagena no logra consolidar su competitividad turística.

Existe una política turística definida para Cartagena en el Plan Sectorial de Turismo, cuyo objetivo principal es, precisamente, la construcción de una política que garantice el correcto y sostenible desarrollo de la oferta de servicios y productos turísticos, además de la interrelación y cooperación de los agentes, tanto públicos como privados. Esta política sirve como base para la elaboración de un plan estratégico que conlleve a la creación de ventajas competitivas que permitan el posicionamiento de la ciudad como destino turístico nacional e internacional.

No hay ciudad sin ciudadanía. Está claro que durante muchísimo tiempo Cartagena se ha perfilado como uno de los mejores destinos turísticos del Caribe. En este documento he mencionado las debilidades y fortalezas de la ciudad para lograr posicionarse aun más. Sin embargo, si se quiere satisfacer a un exigente turista, lo primero en lo que hay que pensar es en el bien estar de los habitantes de la ciudad, los dueños vivientes de su cultura, de los legados, los que manifiestan verdaderamente –no a través de actuaciones- la forma en que piensan, se organizan, sienten y viven los Caribeños, ellos, quienes hacen posible con su diario vivir que se hable de cultura y que de ella se desprenda un tipo de turismo atrayente, lucrativo.

Es necesario mentalizarse en que Cartagena no es solo un Centro Histórico y una zona de Playa y almacenes (Bocagrande), que hay una Cartagena más grande y

con muchas mas necesidades básicas, una Cartagena llena de pobreza y miseria, una ciudad que pide a gritos ayuda, la ciudad que aparece en los medios y que no es del todo desconocida para los extranjeros y que hace parte de la mala imagen que ha reducido el flujo de los mismos. Es una ciudad que podría llegar a ser –si se le presta atención- la materia prima de un verdadero y enriquecido turismo cultural, con verdaderos escenarios, sin actores, con personas felices, con sentido de pertenencia, Cartageneros dispuestos a entregarle el corazón a su ciudad, al turismo, al visitante.

Este problema, puede aparentar ser un tema trivial, pero el turista es cada vez mas sensible a estas situaciones de desequilibrio social, a la poca participación o exclusión de la población local, así como de la conservación del medio ambiente y del Patrimonio de la ciudad, los cuales pueden ser maltratados o destruidos por los locales sin sentido de pertenencia y con resentimientos por su abandono, a quienes no les interesa que el Turismo se desarrolle porque sienten no recibir ningún beneficio de el.

No cabe duda de que para lograr desarrollar turisticamente a Cartagena dentro del esquema de puertas del Caribe Colombiano, es necesario crear mucha conciencia en los ciudadanos y en las autoridades y gobiernos competentes en la creación de políticas y reglamentos claros y a largo plazo. Es necesario el trabajo conjunto como región, como Caribe para lograr la calidad y competitividad como destino turístico.

Cartagena cuenta con ventajas que la convierten en un potencial turístico que puede ser explotado solo si se realizan grandes inversiones en infraestructura vial, física, en seguridad y en el capital humano, teniendo en cuenta que lo único importante en las personas no es la educación o capacitación, sino también el estado de salud, su alimentación, familia y buena condición de vida.

Aun cuando se encuentra definido un Cluster de turismo en Cartagena de Indias por la cercanía geográfica de todos los sectores pertenecientes a la Industria Turística, no existe ese encadenamiento que hace más dinámico y mejora el desempeño de cada uno de sus miembros.

## TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Entrada de personas a Cartagena por avión, cruceros y por carretera.	13
Figura 2. Diamante Competitivo de Porter	23
Figura 3. Ejemplo de Cluster de turismo	26
Figura 4. Mapa localización de Cartagena en el Caribe	33
Figura 5. Condiciones de infraestructura aérea	34
Figura 6. Ubicación del aeropuerto	35
Figura 7. Condiciones del puerto	36
Figura 8. Movimiento de cruceros	37
Figura 9. Capacidad de los centros de convenciones	38
Figura 10. Condiciones de acceso terrestre a la ciudad	40
Figura 11. Estado de parqueaderos	42
Figura 12. Movimiento aéreo a Cartagena	44
Figura 13. Porcentaje de ocupación hotelera anual	45
Figura 14. Ocupación hotelera de las principales ciudades de Colombia	46
Figura 15. Mapa de las industrias conexas	48
Figura 16. Precios competitivos	51
Figura 17. Análisis de los factores determinantes de la competitividad turística de Cartagena	58
Figura 18. Concepto de Cluster	60

Figura 19. Conocimiento de un Cluster en Cartagena	60
Figura 20. Encadenamiento	61
Figura 21. Análisis del Cluster de turismo en Cartagena de Indias	63
Figura 22. Panorama del Cluster de turismo en Cartagena	65
Figura 23. Oferta gastronómica y nocturna	70
Figura 24. Competencia nacional	77
Figura 25. Competitividad revelada para destinos nacionales	79
Figura 26. Competitividad internacional	79
Figura 27. Indicador de competitividad revelada para destinos internacionales	81

## BIBLIOGRAFÍA

1. QUINTERO Paola, BERNAL Camila, LÓPEZ Héctor, Análisis del destino y posicionamiento en el mercado, Cartagena: Observatorio del Caribe Colombiano, 2004.
2. PORTER, Michael, La Ventaja Competitiva de las Ubicaciones en Ser Competitivo: HBS Ediciones Deusto, 2003.
3. HITT Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert, Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de Globalización, 3 ed: HBS Ediciones Deusto, 2000.
4. ARTAVIA Roberto, Dinámica de los Clusters: una nueva inquietud de los gerentes. En: Percepción Gerencial, Vol. 3, No 5, Enero de 2000.
5. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL, POLÍTICA SECTORIAL DEL TURISMO, Bogota: 28 de Noviembre de 2005.
6. [www.oei.org.co](http://www.oei.org.co)
7. [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)
8. [www.mincomerico.gov.co](http://www.mincomerico.gov.co)

## TABLA DE ANEXOS

### ANEXO A. Formato de encuesta a expertos



Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Que tan frecuentemente su empresa genera innovaciones que impactan positivamente la competitividad del turismo en Cartagena?.
2. Como lo hacen?.
3. Que porcentaje de esa innovación se hace de la mano del sector publico?.
4. Explique por que la situación geográfica de Cartagena puede ser una ventaja para la competitividad del turismo de Cartagena?.
5. Hay algún factor de esta geografía que considere tenga una influencia negativa para la competitividad del turismo en la ciudad?. (Ventajas y desventajas en comparación con otros destinos nacionales e internacionales).



6. Considera usted que la infraestructura del Aeropuerto de Cartagena es adecuada para mejorar la competitividad de Cartagena como destino turístico tanto nacional como internacional?.
7. Que piensa de la ubicación del Aeropuerto?.
8. Es adecuada la infraestructura portuaria para la recepción de cruceros en Cartagena?.
9. El acceso a Cartagena por vía terrestre es adecuado?
10. Que tan fácil es desplazarse en Cartagena en vehículo? (Parqueaderos-impacto en atracción de turistas).
11. Se encuentran claramente establecidos los atractivos turísticos de Cartagena?. Mencíónelos, describa su condición y clasifique en orden de importancia para hacer atractiva a Cartagena.
12. Se encuentra claramente establecida la oferta de servicios turísticos de Cartagena?. Mencíónelos, describa su condición y clasifique en orden de importancia para hacer atractiva a Cartagena.
13. Se encuentra claramente establecida la oferta de productos turísticos de Cartagena?. Mencíónelos, describa su condición y clasifique en orden de importancia para hacer atractiva a Cartagena.
14. Que papel juegan los centros de convenciones existentes en la ciudad para mejorar la competitividad de Cartagena?.

15. Actualmente somos competitivos para este tipo de turismo (Turismo de convenciones y negocios)?.

16. Que papel juegan la oferta gastronómica y nocturna (Discotecas, bares, casinos, etc.) para jalonar el turismo hacia Cartagena?. (Habr  algún tipo de turismo gastronómico?).

17. Mencione cuales son los destinos turísticos en Colombia que pueden ser competencia o complemento para Cartagena.

18. Explique por que son competencia para Cartagena.

19. Cuales son los destinos turísticos internacionales que le hacen competencia a Cartagena?

20. Puede explicar las razones por la que se considera competencia

21. Podr an considerarse algunos como complemento?. Como podr an llegar a ser complemento?.

22. Sabes usted que es un Clúster?.

Si\_\_\_ No\_\_\_

23. Sabe usted de la existencia de un Cluster de turismo en Cartagena?.

Si\_\_\_ No\_\_\_

Si su respuesta es Si, pase a la siguiente pregunta.

Si su respuesta es No, pase a la pregunta numero 24.

24. Quienes lo conforman?.

25. Cada cuanto se reúnen?.

26. Considera usted que la existencia del Clúster fortalece al sector turístico, y hace mas dinámico su desarrollo y mejora el desempeño de cada uno de sus miembros?. Argumente.

27. Como promociona usted su negocio, lo hace solo a nivel nacional o también a nivel internacional?.

28. Cree usted que los precios de los servicios turísticos en Cartagena son mas elevados que los de otros destinos?.

Si\_\_\_ No\_\_\_\_\_

29. Si su respuesta es si, argumente por que. (Relación valor/precio. En otras palabras que reciben los turistas por precios parecidos a los de Cartagena, o si por menores precios reciben más o menos valores).