



MODELO DIAMANTE DE PORTER APLICADO A CARTAGENA DE INDIAS  
COMO DESTINO TURÍSTICO DE CLASE MUNDIAL

Castro Casas, Mónica María  
Zipa Llamas, Andrea Carolina

Novoa Buitrago, Luis Alfredo  
Director

Universidad Tecnológica de Bolívar  
Contaduría Pública  
Cartagena de Indias  
2009

## LISTA DE GRAFICAS

<b>Grafica 1.</b> Los determinantes de la Ventaja Competitiva De Porter.	12
<b>Grafica 2.</b> Mapa de Cartagena de Indias y Sectores Aledaños.	18
<b>Grafica 3.</b> Collage de Imágenes de Atractivos Turísticos	21
<b>Grafica 4.</b> Tasa de Deserción por sector y nivel.	37
<b>Grafica 5.</b> Llegada de Extranjeros a Colombia.	38
<b>Grafica 6.</b> Llegada de Cruceros Vs Numero de Pasajeros.	39
<b>Grafica 7.</b> Porcentaje de Ocupación Hotelera Colombia 2007.	40
<b>Grafica 8.</b> Temporalidad de la Demanda Hotelera 2005.	41
<b>Grafica 9.</b> Porcentaje de Ocupación por zonas. 2008	41
<b>Grafica 10.</b> Procedencia de viajeros extranjeros.	42
<b>Grafica 11.</b> Inversión en Hoteles.	43
<b>Grafica 12.</b> Construcción de Habitaciones 2008.	44
<b>Gráfica 13.</b> Cartagena Vs Destinos Caribe.	51
<b>Gráfica 14.</b> Pasajeros de Cartagena, San Andrés y Santa Marta.	52
<b>Gráfica 15.</b> Competitividad Factorial Internacional.	55
<b>Grafica 16.</b> Competitividad Factorial Nacional.	56

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cobertura Educativa 2005-2008	31
<b>Tabla 2.</b> Educación Superior en Cartagena	32
<b>Tabla 3.</b> Cursos Turísticos del Sena en Colombia.	33
<b>Tabla 4.</b> Productos Turísticos de la Región Caribe.	37
<b>Tabla 5.</b> Posición de Colombia Ranking Competitividad.	51
<b>Tabla 6.</b> Competitividad Factorial Internacional.	54
<b>Tabla 7.</b> Competitividad Factorial Nacional.	

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A.</b> Componentes del Plan Educativo Distrital. 2008-2011.	70
<b>Anexo B.</b> Tasa de Cobertura Bruta Vs Neta.	71
<b>Anexo C.</b> Nivel Educativo 1995-2007.	71
<b>Anexo D.</b> Llegada Visitantes Internacionales a las fronteras de cada cada país por residencia.	72

## INTRODUCCION

La industria del turismo se ha convertido en uno de los sectores mas representativos de la ciudad de Cartagena de Indias, por este motivo hemos decidido estudiar a través del modelo de la Ventaja Competitiva Nacional de Porter qué tan preparada está la ciudad para enfrentarse al mercado internacional.

A pesar que Cartagena cuenta con ventajas comparativas como su Ubicación Geográfica, Infraestructura, Atractivos Naturales y Potencial Humano; estos se hacen insuficientes para alcanzar un desarrollo Sostenible del Turismo y es necesario que se refuercen como ventajas competitivas.

Por todos estos motivos nos hemos interesado en realizar una investigación profunda que nos permita reconocer esas debilidades que nos impide crecer y lo que es más importante, proponer estrategias para solucionarlas y consolidarnos como un destino de clase mundial.

Por tal motivo hemos estructurado nuestra investigación dividida en tres partes muy importantes: En la primera les explicaremos la teoría del modelo del Diamante de Porter para conocer más a fondo los factores que lo integran; en la segunda parte, aplicaremos la teoría a la realidad del Turismo en Cartagena y en una tercera parte, propondremos estrategias claves para cada factor que garanticen una mejor competitividad de la Ciudad de Cartagena como Destino Turístico de Clase Mundial.

## **0. PROPUESTA DE MONOGRAFIA**

### **0.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

Con esta monografía, queremos investigar a fondo la situación actual de Cartagena de Indias como Destino Turístico Nacional e Internacional, mediante la Ventaja Competitiva de Porter, lo cual nos dará unas bases fundamentadas para proponer soluciones y estrategias que le permitan a nuestra ciudad fortalecer su industria “sin chimenea”.

### **0.2 OBJETIVOS**

#### **0.2.1 General**

Analizar la situación actual de Cartagena de Indias como Destino Turístico Nacional e Internacional, a través del Diamante de la ventaja Competitiva de Porter para proponer soluciones que le permitan a la ciudad mejorar su desempeño a través de la optimización de sus recursos naturales y su potencial humano.

#### **0.2.2 Específicos**

- Analizar la condición actual de los factores relacionados con el turismo de Cartagena.
- Determinar las condiciones de la demanda del sector turístico en Cartagena de indias.
- Conocer las fortalezas y debilidades de las industrias relacionadas y proveedores del Turismo en Cartagena de Indias.

- Identificar los destinos turísticos considerados rivales para Cartagena de Indias.
- Diseñar estrategias que le permitan a Cartagena de Indias mejorar su industria turística.

### **0.3 JUSTIFICACION**

Actualmente Colombia se considera como uno de los destinos más importantes de América Latina tanto como destino turístico, como de inversiones en el sector. Muestra de ello es el crecimiento del número de viajeros extranjeros llegados a Colombia (12,6%) que supera ampliamente el crecimiento mundial estimado por la OMT (4,6%) para el año 2006.

Según el World Travel & Tourism Council (WTTC) para el periodo 2009-2018, se espera un crecimiento real anual de 4% en la demanda por viajes y turismo en Colombia, pasando de US\$ 10.753 millones a US\$ 15.753 millones en el 2018. Actualmente en Colombia, el sector contribuye con el 1.9% del total del PIB (US\$ 3.524 millones), aporta el 7.5% del total de la inversión en capital con US\$ 3.431 millones, y genera 386.000 empleos directos; el equivalente al 1.8% del total de empleos en el país. <sup>1</sup>

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cartagena es una de las ciudades que más aporta al crecimiento del turismo en Colombia, con 655 operadores de servicios turísticos inscritos, la mayoría de los cuales corresponden a establecimientos de alojamiento y hospedaje (4.640); guías de turismo (1.167); agencias de viajes y turismo (2.373); y agencias de viajes operadoras (871).<sup>2</sup>

---

1. Proexport Colombia. Análisis de la Industria del Turismo en Colombia. 2008.

2. Colombia. Ministerio de Industria y Comercio

A pesar que Cartagena cuenta con ventajas comparativas como su Ubicación Geográfica, Infraestructura, Atractivos Naturales y Potencial Humano; estos se hacen insuficientes para alcanzar un desarrollo Sostenible del Turismo y es necesario que se refuercen como ventajas competitivas. A nuestra ciudad le falta organización y modernización, de lo contrario se acercará al declive.

Por todos estos motivos nos hemos interesado en realizar una investigación profunda que nos permita reconocer esas debilidades que nos impide crecer y lo que es más importante, proponer estrategias para solucionarlas y consolidarnos como un destino de clase mundial.

Para este fin utilizaremos el modelo del Diamante de Porter <sup>3</sup> porque nos permite conocer la competitividad de un destino con respecto a otros que son considerados rivales, lo cual nos brinda una visión mas clara para posteriormente poder plantear soluciones.

#### **0.4 MARCO TEORICO**

Para entender la importancia de las ventajas competitivas de un destino, es necesario explicar las diferencias entre los conceptos de Ventaja Comparativa y Ventaja Competitiva, para posteriormente entender cuales son las ventajas con las que cuenta Cartagena de Indias en la industria del Turismo.

La Ventaja Comparativa es un concepto de autoría del economista David Ricardo, que defiende la especialización de las naciones en la producción de los bienes y servicios que cuentan con ventajas específicas. Esta teoría a través de los años llegó a ser considerada un poco frustrante para las naciones, porque sus supuestos tienen muy poco parecido con la competencia real.

---

3. PORTER, Michael. La ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. Buenos Aires. 1991

Una teoría que pasa por alto el papel de la estrategia de una nación como la innovación y la diferenciación de sus servicios deja muy pocas salidas y un bajo porcentaje de éxito.

En contraste con esta teoría, surgió el concepto de ventaja competitiva implementado por Michael Porter, el cual planteaba que la competitividad de una nación en una industria determinada depende de la capacidad de innovación y para mejorar de la misma, lo que depende de 4 factores determinantes<sup>5</sup>:

#### **0.4.1 Condiciones de los Factores**

Existen dos tipos de factores: Básicos y Avanzados. Los básicos se refieren a los recursos de la nación como la fuerza laboral, los recursos naturales, clima y características geográficas; los avanzados son resultados de la inversión en educación e innovación como habilidades de la fuerza del trabajo e infraestructura tecnológica. Los factores básicos pueden impulsar la producción inicial, pero son los avanzados quienes definen una ventaja sostenible.

#### **0.4.2 Condiciones de la Demanda**

Permite que los compradores sofisticados nacionales impulsen a las compañías a mejorar sus productos existentes y a desarrollar productos y tecnologías completamente nuevas.

---

5. LOPEZ BANDERA, Héctor; BERNAL MATTOS, Camila y QUINTERO PUENTES, Paola. Estudios de la competitividad turística de Cartagena de Indias: Análisis del Destino y Posicionamiento del mercado. Cartagena 2004.

### **0.4.3 Industrias Relacionadas y Proveedores**

Las industrias relacionadas forman clusters de actividad económica en una área geográfica para reforzar la competitividad entre sí dentro de dicho cluster.

Es decir, el concepto de clústers significa sencillamente aglomeración de empresas con características similares. Para Porter, se trata de una concentración geográfica de empresas interconectadas, que tienen una relación a la vez de competencia y de cooperación entre sí.

Con el desarrollo de los clusters y la interacción de los factores determinantes se contribuye a la regionalización de la oferta exportable, se enfocan mejor las necesidades de los clientes, que son el eje de la ventaja competitiva, se dinamiza la productividad hacia mercados más eficientes y con menores costos transaccionales y se fomenta la innovación. Todo esto con el fin de obtener un beneficio colectivo y a la vez individual.

### **0.4.4 Estructura y Rivalidad de las Firmas**

La rivalidad entre las firmas crea una lucha intensa por sobrevivir fortaleciendo la competitividad lo cual es favorable para los consumidores.

Adicional a estos cuatro, existen dos variables que influyen en los factores del diamante de Porter:

### **0.5 El Gobierno y el Azar**

El **azar** se refiere a situaciones o eventos repentinos que influyen en la ventaja competitiva de las empresas, estos pueden ser nuevas tecnologías, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

El **gobierno** se refiere a la intervención que realiza el estado y que puede influir positiva o negativamente en cualquier elemento del diamante, como la creación de políticas, leyes, medidas, entre otros.

Siguiendo a Porter, en su estudio sobre los determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos nacionales en el mercado internacional, la competitividad depende de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar sus productos de manera sostenida, y no de factores como la disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata, es decir, bajo esta visión predominan las ventajas competitivas sobre las comparativas. Hasta aquí lo que corresponde a las empresas; sin embargo, la capacidad de innovar de éstas depende de un conjunto de factores del entorno nacional conocidos como determinantes de la competitividad.

Según Porter, no son los territorios los que compiten sino las empresas, no obstante esto se enmarca en una visión sistémica en la que las empresas no se pueden pensar aisladamente; por el contrario, lo deben hacer a partir de sus interrelaciones e interdependencias con el ámbito que las rodea. De allí la necesidad de encontrar los determinantes de la competitividad que afectan a la empresa desde el entorno.

Tenemos, entonces, que la competitividad de los productos turísticos depende sobremanera de la imagen, la organización, la calidad y la sostenibilidad del destino geográfico en general.

Desde otro punto de vista, la competitividad puede entenderse como la capacidad de competir, en la escala sectorial o empresarial, y está definida por la capacidad de colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional, en condiciones de libre competencia. Esto significa que así como las condiciones del territorio son fundamentales en la competitividad del turismo, también lo es la

capacidad de gestión de los empresarios y agentes institucionales encargados de su planificación y desarrollo.

En este contexto, los estudios sobre la competitividad del turismo se orientan hacia la diferenciación del producto y la reducción de costos, en donde la tecnología y la capacidad de innovación son factores clave. Bajo este enfoque, la medición de la competitividad se dirige a tomar variables relacionadas con el posicionamiento del producto, el número de visitantes, la ocupación hotelera y la satisfacción del turista.

Es evidente que la calidad territorial del destino no es suficiente para garantizar la competitividad del turismo; también es determinante la gestión de los empresarios e instituciones en materia de promoción, comercialización y calidad de los servicios prestados. En este punto se establece la diferencia entre territorio-destino y producto; de hecho, lo que motiva la visita y lo que consume el turista es el producto que se encuentra en el mercado y engloba la oferta del territorio o destino con unos servicios y precio previamente definidos.

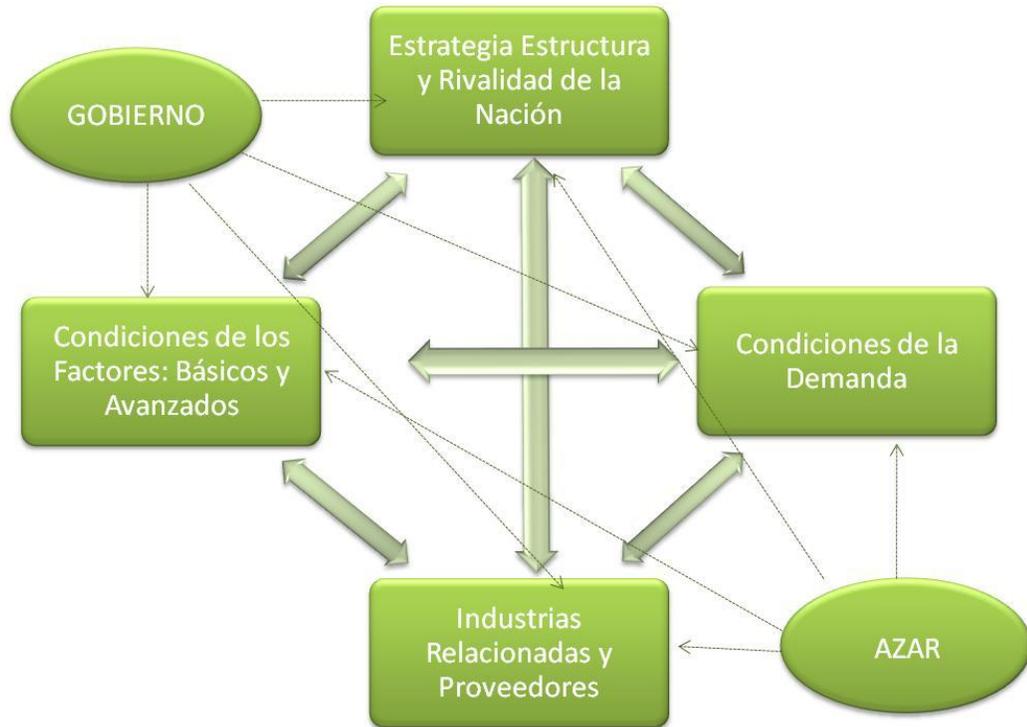
Pero, no se debe desconocer que la calidad territorial contribuye a una mejor imagen y posicionamiento que facilitan la comercialización, a la vez que permite que las expectativas del turista sobre el producto puedan ser satisfechas.

La obtención de ventajas competitivas en turismo reclama una estrategia empresarial correctamente formulada y posteriormente implantada que favorezca el lanzamiento, la potenciación o la simple reordenación de un producto, lo que exige una gestión estratégica a los responsables empresariales ante el desarrollo de los productos turísticos, tanto nuevos como viejos

Es por esto que a pesar que Cartagena cuenta con ventajas comparativas como su Ubicación Geográfica, Infraestructura, Atractivos Naturales y Potencial Humano; estos se hacen insuficientes para alcanzar un desarrollo Sostenible del

Turismo y es necesario que se refuercen como ventajas competitivas. A nuestra ciudad le falta organización y modernización, de lo contrario se acercará al declive.

**Grafica 1:** Los determinantes de la Ventaja Competitiva de Porter



**Fuente:** Libro: “La ventaja Competitiva de las Naciones” de Michael Porter.

## **1. CONDICIONES DE LOS FACTORES DEL TURISMO EN CARTAGENA DE INDIAS**

En este capítulo conoceremos los factores básicos con los que cuenta la ciudad como herencia patrimonial, ubicación geográfica, riquezas naturales, culturales y arquitectónicas, considerados ventajas comparativas de Cartagena de Indias como Destino Turístico. De la misma forma, veremos si estas ventajas comparativas llegan a convertirse en ventajas competitivas a través de los factores avanzados como inversión en educación turística, tecnologías, bilingüismo. Todo esto con la motivación de conocer si nuestros recursos están siendo utilizados de la forma adecuada o en su defecto nos gustaría proponer estrategias que logren un desarrollo turístico sostenible.

### **1.1 FACTORES BASICOS**

Cartagena de Indias cuenta con los siguientes factores básicos:

#### **1.1.1 Clima y Características Geográficas:**

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. La ciudad tiene una temperatura promedio de 29 grados centígrados. Su estupendo brillo solar en cualquier época del año permite disfrutar plenamente de 19 kilómetros de playas en el área urbana.<sup>6</sup>

Esta ciudad es el destino turístico más importante de Colombia y uno de los más conocidos del Caribe.

---

6. Generalidades de Cartagena de Indias (online). Disponible en Internet: <http://www.turismocartagenadeindias.com/es/general.htm#>

Su situación geográfica, en una amplia bahía rodeada de Islas y lagunas y su rica historia que la convirtió en joya y puerto principal de la Colonia, convierten a Cartagena de Indias en el principal producto turístico de Colombia. Su centro histórico, La Ciudad Amurallada, fue declarado Patrimonio Nacional de Colombia en y por la Unesco Patrimonio de la Humanidad en 1984

### 1.1.2 Atractivos Naturales:

Cerca de la ciudad y a solo 40 minutos por vía marítima, Cartagena de Indias ofrece a sus visitantes los más exóticos y románticos paisajes en 50 islas, 6 zonas de reserva ecológica y 18.000 hectáreas de parques marinos y submarinos<sup>7</sup>.

a) **Parque Nacional Natural Corales del Rosario:** Es uno de los 46 Parques Nacionales Naturales de Colombia, creado para proteger uno de los arrecifes coralinos más importantes de la Costa Caribe colombiana. El parque tiene una extensión de 120.000 hectáreas, desde la línea de marea más alta hasta el beril de los 50 metros de profundidad. Comprende la plataforma submarina y los arrecifes de coral al occidente de la Isla de Barú, los arrecifes de los archipiélagos de Nuestra Señora del Rosario y de San Bernardo y la plataforma submarina entre estos dos archipiélagos, además de las islas de Tesoro, Rosario, Múcura y Maravilla<sup>8</sup>.

Esta área fue declarada Parque Nacional Natural debido a la necesidad de conservar y proteger los arrecifes de coral y los ecosistemas asociados, como los pastos marinos y los manglares, y las numerosas especies de algas y animales que en ellos habitan.

- **Las Islas del Rosario**, son un archipiélago compuesto por 27 islas ubicadas a dos horas en lancha de Cartagena.

---

7. Islas del Rosario (Online). Disponible en internet: <http://www.islasdelrosario.info/parque.html>

8. Ibid

La caprichosa formación coralina del Caribe hizo de estas islas un lugar privilegiado de la naturaleza, al estar resguardadas del mar abierto, con un oleaje imperceptible. En esta sucesión de islas pequeñas el manglar es el rey de la vegetación, y en sus playas de arena blanca y formación coralina, se refleja un mar de varios tonos entre azules y verdes.

En las Islas del Rosario coexisten tres ecosistemas: *las lagunas costeras, los manglares y los bosques tropicales*. El **manglar** es un bosque tropical que crece en agua salada y poco profunda entre el mar y la tierra. Los manglares también sirven de barrera entre la costa y el mar abierto, y concentran alimento para las especies de peces, crustáceos y moluscos que los habitan.

Por su parte, las **lagunas costeras** tienen salida al mar y por tanto son de agua salada. Allí se concentran animales y peces pequeños, como cangrejos, medusas, camarones. **Los bosques tropicales secos** se encuentran al interior de las islas de gran dimensión, como Isla Grande, que tiene 200 hectáreas. Están poblados por árboles y arbustos que crecen en terreno árido y seco<sup>9</sup>.

- **Oceanario Islas de Rosario:** permite disfrutar de todas las maravillas, belleza y colorido de la vida marina del Parque Nacional Natural Corales del Rosario, la visita es guiada por plataforma sobre el mar, lo cual permite conocer, apreciar y disfrutar la riqueza de nuestros mares.

Muchas especies, debido a su forma de vida no permiten ser exhibidas vivas, para esto el oceanario ofrece un instructivo museo donde se imparte información sobre su ecología, diversidad de algas, esponjas, corales, moluscos, crustáceos, peces, reptiles y mamíferos marinos se presentan en este museo a través de colecciones, dioramas y pancartas informativas, ilustrando los principales ecosistemas del área.

---

9. Islas del Rosario, Paraíso Caribe (online). Disponible en internet: <http://viajes.latino.msn.com/article.aspx?cp-documentid=423165&page=2&wa=wsigin1.0>

Es importante decir que a pesar que el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes de la ciudad es a su vez uno de los causantes del deterioro de los atractivos naturales de nuestra ciudad.

La expansión turística entre el aeropuerto de Cartagena y el sector de la Boquilla, así como en los sectores de la Islas de Barú y otras del Archipiélago de las Islas del Rosario, La construcción del anillo vial Cartagena – Barranquilla, la sedimentación, y la alta contaminación que se genera por las actividades de la zona Industrial de Mamonal han traído grandes consecuencias como: la tala de los mangles y posterior aterramiento de extensas zonas de manglares, loteo de los terrenos, muerte de los arboles, modificaciones sustanciales en los flujos de agua e incrementos de salinidad de aguas y suelos, que causaron la muerte de valiosa flora y fauna de nuestro territorio.

b) **Volcán de lodo del Totumo:** Es un volcán de lodo ubicado 20 cm sobre la superficie su interior es una cantidad inmensa de lodo con cualidades curativas lo cual atrae turistas deseosos de recibir los poderes curativos atribuidos a este<sup>10</sup>.

c) **Playas:** la ciudad de Cartagena tiene variedades de playas en toda su extensión como son la playa de Bocagrande, laguito, la boquilla, castillogrande, Marbella, y playa Blanca (ubicada en Barú a 15 minutos de la ciudad).

Así como la ciudad cuenta con diversidad de playas, también cuenta con diversidad de problemas que afectan a los ciudadanos y a los turistas domésticos y extranjeros: la contaminación de las playas que además que perjudica a los peces y algas marinas, hace desagradable el ingreso de los turistas a bañarse en ellas.

---

10. Volcán del Totumo (online). Disponible en internet:  
<http://www.cartagenatravel.com/espanol/paseoexcursiones/volcantotumo.htm>

Por otra parte la venta informal se ha convertido en un grave problema de las playas, debido a que los turistas se sienten acosados por los vendedores y no sienten tranquilidad en su paseo y prefieren ir a las islas del rosario o a playas privadas que ofrecen los hoteles, para evitar este hacinamiento.

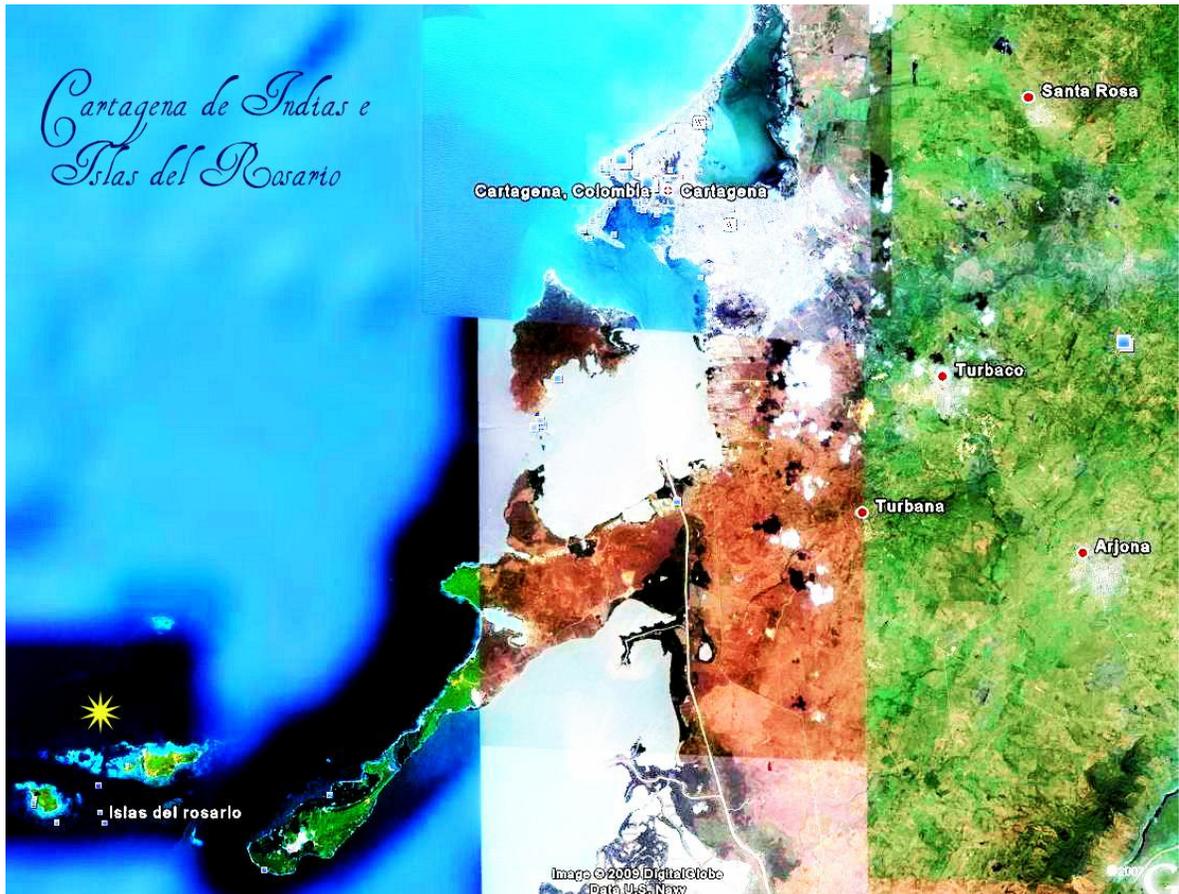
d) **Jardín Botánico Guillermo Piñeres:** A 30 minutos por carretera desde el centro de Cartagena se encuentra esta fundación privada sin ánimo de lucro creada para el estudio y conservación de la flora y fauna de la Región Caribe de Colombia, en este se puede observar las colecciones y el bosque nativo y tiene 12.600 especies debidamente clasificadas<sup>11</sup>. A pesar de que se cuenta con esta gran variedad de especie, es importante destacar que el cuidado que actualmente tiene este jardín es mínimo, esto en gran parte porque los mismos visitantes no tienen conciencia y tiran los desechos durante el recorrido sin importar los avisos que informan a la gente sobre la conservación de este lugar.

Hoy en día el tema del cuidado ambiental es tan importante que las empresas turísticas y no turísticas se ven obligadas a implementar políticas de calidad que evitan un daño mayor al que ya han hecho al medio ambiente. Más adelante analizaremos a fondo el compromiso de las empresas frente a esta situación.

---

11. Ibid.

**Gráfica 2:** Mapa de Cartagena de Indias y Sectores Aledaños.



**Fuente:** Fotografía tomada con el programa Google Earth.

### 1.1.3 Infraestructura Terrestre, Marítima y Aérea

Es una ciudad de fácil acceso, ya sea por vía aérea, marítima o terrestre. Cuenta con un aeropuerto Internacional que recibe vuelos de todas partes del mundo en diferentes rutas de conexiones, así como puertos y marinas para atender a los viajeros que lleguen en cualquier tipo de nave, tanto recreativas, como de carga y cruceros turísticos.

Los desplazamientos de la ciudad pueden hacerse en taxi; también existen buses ejecutivos que cubren diferentes rutas, lo mismo que busetas útiles para dirigirse del terminal de transporte a barrios residenciales.

- a) **Terminal Marítimo:** Cartagena presenta una importante ubicación dentro de la cuenca del mar Caribe, hecho que aunado a la cantidad de atractivos paisajísticos, históricos, culturales, comerciales, técnicos, la hacen una escala casi imprescindible para los cruceros que hacen escala en nuestra ciudad. La ciudad cuenta con un moderno terminal, que presenta facilidades para los tours que se realizan en tierra<sup>11</sup>.
- b) **Muelle Turístico:** Las embarcaciones turísticas que se desplazan a la isla del rosario, barú, bocachica o islas de san Bernardo, parten de un extremo del muelle de los pegasos en la bahía de las ánimas.
- c) **Aeropuerto Rafael Núñez:** Cartagena cuenta con un aeropuerto internacional situado a menos de 10 minutos del centro de la ciudad y a 15 minutos de las áreas hoteleras y turísticas de Bocagrande.
- d) **Terminal de Transporte Terrestre:** Desde épocas muy recientes la ciudad cuenta con un terminal terrestre desde donde parten y llegan la mayoría de las flotas que comunican casi la totalidad de la costa norte colombiana de sur América y Venezuela<sup>12</sup>.
- e) **Transcaribe:** Pretende crear un sistema integrado de transporte masivo de buses de mayor tecnología, que comunicarían internamente la ciudad. Este se ha convertido en un problema crítico de la ciudad, pues es un proyecto que se debió entregar en el año 2008 y debido a su mala planeación y establecimiento del presupuesto, aun faltan muchos tramos para la culminación del mismo. Por otra parte tiene la ciudad desorganizada, con las calles destapadas y lo que es peor no se cuenta con vías alternas que faciliten el transporte urbano durante la construcción de este proyecto.

---

11. Guía Turística Cartagena de Indias. Cosmoguias 2006

12. Ibid

#### 1.1.4 Atractivos Arquitectónicos:

- a.) **Murallas:** las murallas se hicieron para preservar a la ciudad de los ataques de los que era objeto. Actualmente la muralla conserva 16 de los 21 baluartes originales. Sobre su entrada principal esta la torre del reloj y al avanzar por las calles del centro amurallado sus plazas, iglesias, claustros casonas coloniales y republicanas nos muestran su magnifica historia.
- b.) **Castillo San Felipe de Barajas:** esta obra es el más importante complejo defensivo construido por la ingeniería militar española en el nuevo mundo, su construcción duro más de 200 años. En su interior se encuentran misteriosos túneles, galerías, desniveles y trampas; posee un sistema intrincado de comunicaciones y vías de escape, además estaba dotado de un ingenioso tejido de minas para volarlo en caso que fuera tomado por el enemigo. Este castillo es uno de los emblemas de la ciudad declarado monumento nacional el día 2 noviembre de 1995<sup>13</sup>.
- c.) **Iglesia y Convento de a Popa:** Construida a principio del siglo XVII por los padres Agustinos, esta a 150 mts. De altura en la cima de una colina. Su nombre fue adjudicado por los navegantes pues simula la popa de una embarcación. Originalmente sirvió como refugio de los negros y cimarrones y luego usado como cuartel de lucha. En el mes de febrero se celebra en esta iglesia la fiesta de veneración a la virgen de la Candelaria.
- d.) **Monumento de la India Catalina:** la india simboliza la raza nativa y su imagen es usada para galardonar el festival de cine que todos los años se realiza en la ciudad. Debido a la remodelación del sector la estatua fue trasladada 12 mts. Hacia puerto duro.

---

13. Guía Turística Cartagena de Indias. Cosmoguias 2006



## 1.2 FACTORES AVANZADOS

### 1.2.1 Analfabetismo:

Para el 2005 la tasa de analfabetismo era de 8.65% en Cartagena de Indias que equivalían a 55.832 personas; para el 2008, 2837 personas aprendieron a leer y escribir y el reto es pasar a una tasa de analfabetismo de 3.54% para personas mayores de 15 años. Para luchar contra esto, la alcaldía de Cartagena ha creado en su plan distrital 10 puntos clave para desarrollar durante su periodo de gobierno. Ver **Anexo A**.

### 1.2.2 Inversión en Educación en Turismo:

La industria turística es una fuente de ingresos esencial para la ciudad de Cartagena. Dado que los turistas extranjeros tienen mayor poder adquisitivo, se busca promover este puerto del Caribe, como un destino atractivo no sólo por el sol y la playa sino por su riqueza histórica.

Por este motivo, es necesario que la Ciudad esté preparada y disponga de técnicos, tecnólogos y profesionales capaces de atender las necesidades de la industria turística y, por supuesto, capaces de comunicarse tanto en su idioma como en inglés.

Actualmente instituciones educativas locales ofrecen diversos programas orientados a la educación en turismo como carreras técnicas o profesionales en niveles de pregrado, especializaciones y maestrías. Dentro de este grupo encontramos a:

- **SENA:** Esta institución ha contribuido con el crecimiento económico del país e incremento de la eficiencia del estado, mediante la inversión de los recursos provenientes del sector productivo, con acciones que fomentan la actividad empresarial.

Para el caso del turismo, ha sido uno de las principales instituciones que promueven la educación para mejorar la competitividad de nuestros ciudadanos en este sector. Por esta razón, es la única entidad que puede certificar las competencias laborales de los empleados de la industria turística en la ciudad y de esta forma garantizar una buena prestación de los servicios.

Los programas que ofrece en esta área son: Recreación, Viajes y Turismo, Administración de Agencias de Viajes y Turismo, Organizaciones de Eventos, Ferias y Exposiciones, Escuelas Gastronómicas y de Turismo (Casa del Marques) Además, el Sena con el fin de facilitar el acceso a la educación, ha creado programas virtuales gratuitos para toda la población. En Bolívar se ofrecen 45 cursos, dentro de los cuales mencionamos: Guianza de Recorridos por la Naturaleza, Organización de Eventos del Sector Turística, Técnicas para la preparación de Cocteles sin Alcohol, Turismo en Espacios Rurales<sup>15</sup>.

- **UNIVERSIDADES:**

Recientemente La universidad Tecnológica de Bolívar inauguro la primera maestría en turismo del país: “Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas” de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

La **Universidad Tecnológica de Bolívar**<sup>16</sup> consciente del papel del turismo como estrategia de desarrollo, del valor estratégico que tiene el sector para la economía del Gran Caribe y de la Región Caribe colombiana y de las expectativas de crecimiento de este sector, ha venido creando y fortaleciendo sus vínculos con el sector turístico a través de su participación activa en el Plan Indicativo de Formación y Capacitación Turística, en la propuesta de conformación del clúster de turismo de la ciudad de Cartagena de Indias, en los aportes a la creación del

---

15. SENA (online). Disponible: <http://www.sena.edu.co/portal>

16. Universidad Tecnológica de Bolívar. (Online). Disponible: [www.unitecnologica.edu.co](http://www.unitecnologica.edu.co)

Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Turismo, y en el convenio de asociación “Turismo Caribe” para el fortalecimiento de la formación técnica y tecnológica y el desarrollo productivo en turismo para la Costa Caribe colombiana.

Además, es miembro de la mesa Socio-cultural y de Gestión de Calidad, que busca la obtención del Certificado de Calidad Turística, para el destino de Cartagena de Indias, implementando la Norma de Sostenibilidad NTS -TS 001-1.

Muestra de esto son también las contribuciones que ha hecho a empresas y organizaciones del sector por medio de los diferentes trabajos de investigación de profesores y estudiantes y la apuesta formulada en su propio Plan de Desarrollo 2006 – 2014 al considerar a la actividad turística como uno de los temas prioritarios de estudio.

Otras universidades, como la **Jorge Tadeo Lozano**, ofrece programas en pregrado como “Administración de Empresas Turísticas”, Postgrados de “Gerencia en Turismo” y Tecnologías en “Administración del Turismo”.

### **1.2.3 Bilingüismo:**

Hasta hace poco, sólo el 5% de la población estudiantil de la Ciudad tenía acceso a la enseñanza bilingüe, hecho que ha empezado a cambiar con el Programa Cartagena Bilingüe: aulas piloto para la enseñanza del inglés, fortalecimiento del turismo y mejoramiento de la calidad de vida<sup>17</sup>. En 28 diversas instituciones educativas como Fe y Alegría Las Américas de Cartagena se han puesto en marcha un proyecto de informática educativa para el estudio de la lengua inglesa, acudiendo a las nuevas tecnologías de la información.

---

17. Educación Bilingüe: Turismo, Calidad y Vida (Online). Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-97538.html>

Para esto, se instaló un aula de nuevas tecnologías con 20 computadores, cada uno con el programa English Discoveries Network para la enseñanza del inglés. También, se ha implementado el programa de formación a docentes para el manejo de estos recursos. Todo esto con el fin de lograr el mejoramiento del rendimiento académico y contar con bachilleres competitivos para trabajar en la industria del turismo.

El Programa Cartagena Bilingüe de la Secretaría de Educación, con el apoyo del Programa Nacional de Bilingüismo del Ministerio, se propuso cuatro tareas<sup>18</sup>:

- Capacitar a los docentes de inglés y a los estudiantes de educación media (grados 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup>) en el uso del software English Discoveries Network.
- Entrenar a los estudiantes para los exámenes de Estado que aplica el ICFES, empleando el software.
- Promover el desarrollo de las competencias de los alumnos, mediante el uso de nuevas tecnologías.
- Formar a los estudiantes en el uso de la informática educativa, con la aplicación de un software educativo bilingüe.

Los diversos hoteles de la ciudad de Cartagena, cada día se preocupan más por tener personal capacitado en una segunda lengua, es el caso de hoteles como el Capilla del Mar donde más del 40% es bilingüe, El Almirante Cartagena Estelar donde constantemente ofrecen cursos de inglés a sus empleados dentro de las instalaciones y el Hotel Hilton donde más del 60% es completamente bilingüe.

---

18. Educación Bilingüe: Turismo, Calidad y Vida (Online).  
Disponibile en: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-97538.html>

#### **1.2.4 Inversión en Tecnología para el Turismo:**

La tecnología es una de las herramientas más importantes que debe tener una empresa, debido a que esta permite sobrevivir a los continuos cambios a los que se ven expuestos. Para las empresas turísticas es importante estar actualizados en la mejor tecnología, porque si es bien aprovechada pueden garantizarle un mejor servicio al cliente y ser competitivos a nivel mundial.

Algunos de los avances tecnológicos que se realizan en hoteles son: En los hoteles se preocupan por tener lo último en televisores, contar con pantallas planas, lcd, plasmas; computadores con software actualizados, internet de alta velocidad y de cobertura en todas las áreas, sistemas integrados de vigilancia y seguridad, sistemas de alarmas contra incendios, entre otros.

#### **1.2.5 Políticas de Calidad**

La calidad se convierte en un valor agregado que garantiza que el cliente sienta seguridad y confianza de los productos o servicios que las empresas le ofrecen, esto debido a que todos sus procesos están certificados mediante normas de calidad que sancionan fuertemente las empresas que no cumplan con los estándares requeridos. Por esto en el plan sectorial de turismo 2008 – 2010 se ha establecido donde se manejan una política y un programa de calidad turística. Esta política cuenta con dos líneas estratégicas: *la calidad en destinos turísticos*, que contempla el diseño y aplicación de un modelo de aplicaciones de sustentabilidad turística, la aplicación del concepto de certificado de calidad turística a destinos y el desarrollo de planes de excelencia turística como modelos de gestión integrada en los destinos; *la calidad en los prestadores de servicios turísticos* a través de las unidades sectoriales de normalización y donde se lideran procesos de certificación turística en los prestadores de servicios.

El programa de calidad contiene tres puntos básicos:

- Mejora de la Calidad del Servicio: para que el sector cuente con estándares de calidad cuya implantación conduzca a lograr la sostenibilidad de los destinos y los productos.
- Impulso a la Certificación de Calidad Turística: el Ministerio de Industria Comercio y Turismo a impulsado la expedición de normas técnicas de calidad que deben ser apropiadas para los empresarios y traducirse en un aumento considerable de las empresas prestadoras de servicios turísticos certificadas en calidad turística. Para esto el MICT contara con un sello de calidad como elemento diferenciador para los prestadores certificados.
- Seguridad para la Actividad Turística: los consejos de calidad turística se constituyen en un mecanismo de protección a los destinos y a los turistas para que garanticen los servicios. La policía de turismo prestara soporte en protección e información oportuna<sup>19</sup>.

### **1.2.6 Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno. La mayoría de las empresas turísticas y no turísticas se ven involucradas en el mejoramiento continuo de las condiciones de vida de la sociedad, para esto realizan campañas contra la prostitución, donaciones a comunidades necesitadas, capacitaciones gratuitas, ayuda a fundaciones donde prevalecen las necesidades de los niños y madres cabeza de familias.

---

19. Política Nacional de Turismo 2008-2010. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mayo de 2008

La mayoría de las empresas turísticas y no turísticas se ven involucradas en el mejoramiento continuo de las condiciones de vida de la sociedad, para esto realizan actividades como la siembra de arboles, campañas contra la prostitución, donaciones a comunidades necesitadas, capacitaciones gratuitas, ayuda a fundaciones donde prevalecen las necesidades de los niños y madres cabeza de familias, entre otras.

Otro aspecto que se quiere combatir es la prostitución, pues muchos turistas llegan a la ciudad en busca de un turismo sexual tanto de niños como con personas mayores, lo cual opaca la imagen de Cartagena en el exterior. Es por esto que dentro de la responsabilidad social de los hoteles se prohíbe el hospedaje de adultos con parejas menores de edad y el ingreso de prostitutas.

Una de las empresas turísticas mas comprometida con preservar el medio ambiente es la cadena hotelera Estelar S.A, en donde ha implementado un sistema de gestión ambiental en todos sus hoteles el cual tiene cinco compromisos\*:

- a) Minimizar el Impacto Ambiental: identificando la actividad que genera el impacto.
- b) Cumplimiento de la reglamentación legal
- c) Optimización uso de recursos
- d) Concientización
- e) Mejora continua

---

\*ENTREVISTA con Iván Reyes, Jefe de Calidad Hotel Almirante Cartagena Estelar. Cartagena. Septiembre 2008

### 1.2.7 Promoción Turística:

En los últimos años se ha buscado la forma de atraer más turistas a través de diversas campañas de promoción turística donde se quiere mejorar la percepción que tienen sobre Colombia. La campaña mas importante de Colombia ha sido la realizada en convenio con Proexport “*COLOMBIA ES PASION*” donde se quiere mostrar que todos los colombianos somos diferentes pero que nos une lo mismo... la pasión!

Otra campaña ha sido “*Colombia: el riesgo es que te quieras quedar*” la cual advierte sobre los sitios tan maravillosos que podrán encontrar y que harán que se queden.

Así mismo en Cartagena de Indias se han desarrollado muchos festivales internacionales los cuales han permitido que los turistas visiten a la ciudad no solo por su atractivo de sol y playa sino también por posicionar a la ciudad como el escenario perfecto para eventos culturales, ejemplo de esto son los dos festivales internacionales mas importantes que ocurren en la ciudad en el mes de enero como son: el **Festival Internacional De Cine** que lo largo de cuatro días de numerosas proyecciones atrae a miles de turistas provenientes de Colombia, Estados Unidos, Canadá, los países latinoamericanos y partes más lejanas del mundo como Alemania, Irlanda, Reino Unido y hasta India, Líbano y Senegal. Y el **Festival Internacional de Música**<sup>20</sup>, el cual se realizo de 10 al 17 de enero en la ciudad de Cartagena. Las 5.000 boletas para el evento que salieron a la venta en octubre del año pasado se vendieron prácticamente en las dos primeras semanas dejando ingresos por taquilla de \$270 millones de pesos.

---

20. CAMARGO GANTIVA, Adriana. Artículo “Mas de \$200 millones deja el Festival” Enero 2009. (Online). Disponible en: <http://www.dinero.com/noticias-turismo/2000-millones-deja-festival/55914.aspx>

El éxito registrado por el Festival en los dos años anteriores del evento despertó el interés por la cultura alrededor de la música, al punto que para el concierto inaugural del 10 de enero más de 30 personas, entre turistas y cartageneros, hacían fila desde tempranas horas en el Teatro Pedro Heredia para tratar de conseguir una entrada para la presentación de apertura.

Según la directora ejecutiva del festival Sandra Meluk para el concierto del 2008 se vendieron 35 paquetes turísticos en destinos internacionales y para el del 2009 se incrementaron a 50 planes turísticos entre Oro Doble, Oro Individual y Silver.

Según el reporte de la Fundación Salvi, organizadora del Festival, el mayor número de planes vendidos fue Oro Doble, cuyo costo era de US\$6.000 e incluía tiquetes, hotel y boletería para dos personas, más una donación de US\$1.200 para los proyectos de la Fundación. El plan Individual se comercializó a un costo de US\$4.500 y el Silver para que una persona pudiera asistir a media temporada del festival se vendió a US\$3.500.

Tanto para la Alcaldía de Cartagena como para la Fundación Salvi, es satisfactoria la creciente demanda de viajeros a Cartagena para este evento que se realiza tradicionalmente la segunda semana de enero. Sin embargo, se muestran preocupados debido a que los espacios no cuentan con la capacidad suficiente para cubrir la demanda de boletería para el Festival. En efecto, el Teatro Pedro Heredia donde se realiza el concierto inaugural y varias de las presentaciones sólo tiene una capacidad para recibir 650 personas, razón por la cual se está pensando en la posibilidad de repetir un mismo evento dos o tres veces en los próximos años o buscar otro tipo de alternativas que permitan recibir el turismo. De lo contrario se optara por limitar la venta de estos paquetes turísticos<sup>21</sup>.

---

21. Ibid

### 1.2.8 Gente:

La educación es un derecho humano fundamental que esta reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en nuestra constitución, además se convierte en la única herramienta para el desarrollo humano.

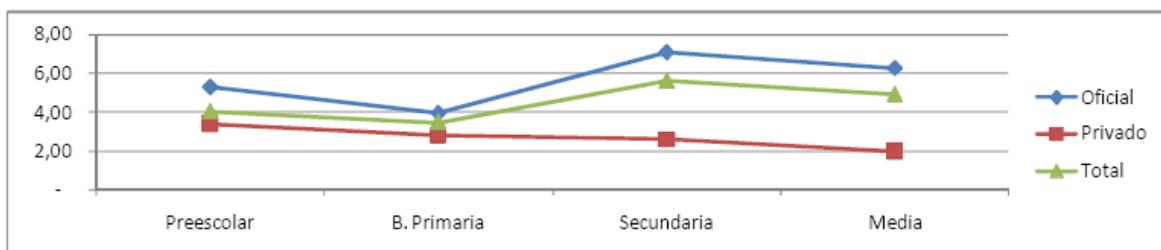
A continuación mostraremos las cifras de escolaridad, repitencia y deserción en la ciudad de Cartagena y de acuerdo a estas, podremos deducir si contamos con personas capacitadas para poder competir con un mercado internacional. **VER ANEXO B.**

**Tabla 1:** Cobertura educativa 2005-2008

Tasas de Cobertura	PERIODO			
	2005	2006	2007	2008
Población Demográfica Cartagena	892.545	902.311	912.674	923.219
Población en edad Escolar	230.028	231.107	231.985	232.525
Población Matriculada	254.772	260.647	259.088	264.317
<b>Tasa de Cobertura Bruta</b>	<b>110,76%</b>	<b>112,78%</b>	<b>111,68%</b>	<b>113,67%</b>
Matricula de 5 a 17 años	229.315	232.116	231.589	231.609
<b>Tasa de Cobertura Neta Global</b>	<b>99,69%</b>	<b>100,44%</b>	<b>99,83%</b>	<b>99,61%</b>
Matricula de 5 a 17 años sin Extraedad	174.020	165.657	167.513	166.595
<b>Tasa de Escolarización Neta sin extraedad por niveles</b>	<b>75,65%</b>	<b>71,68%</b>	<b>72,21%</b>	<b>71,65%</b>

**FUENTE:** Secretaria de Educación Distrital. Diciembre 10 de 2008.

**Gráfica 4:** Tasa De Deserción Por Sector Y Nivel



**FUENTE:** Secretaria de Educación Distrital. Diciembre 10 de 2008

**Tabla 2:** Educación Superior En Cartagena

Nivel de Formación	En 2006	%	En 2007	%	En 2008	%
Programas técnicos	1.074	15.9	1.234	14.7	851	9.5
Programas tecnológicos	1.746	25.9	2.297	27.3	1.196	13.3
Programas profesionales	3.917	58.2	4.882	58.0	6.936	77.2
Sumatoria	6.737	100	8.413	100	8.983	100

Fuente: SNIES, a febrero de 2009

Una vez terminan la educación media son muy pocas las personas que logran continuar con la educación superior, esto debido a los problemas económicos que presenta la sociedad. **VER ANEXO C**

Como medida de solución el gobierno ha aumentado a 250 mil cupos adicionales para estudio de carreras técnicas y tecnológicas en el SENA.

**Tabla 3:** Cursos Turísticos Del Sena En Colombia.

REGIONAL	NO. DE CURSOS	TOTAL ALUMNOS	% PARTICIPACION
ANTIOQUIA	10	299	4,6%
BOGOTA	23	1060	16,2%
BOLIVAR	45	1795	27,4%
CAQUETA	3	155	2,4%
CAUCA	1	23	0,4%
CHOCO	2	40	0,6%
HUILA	5	344	5,2%
NORTE DE SANTANDER	5	229	3,5%
QUINDIO	2	32	0,5%
RISARALDA	44	1718	26,2%
SANTANDER	4	126	1,9%
SUCRE	2	113	1,7%
VALLE	11	619	9,4%
TOTAL	157	6553	100%

FUENTE: Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Comparando las cifras de hace 2 años, podemos concluir que los ciudadanos se están capacitando en educación superior, pasando de 6737 personas en el 2006 a 8931 en el 2008. Además de esto, nos pudimos dar cuenta que Bolívar es el departamento con el mayor número de cursos que ofrece en turismo, y por esta razón es el que tiene mayor participación a nivel nacional.

## 2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

El turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes de nuestro país y en especial de la Región Caribe. Este no solamente afecta el propio sector económico sino que además influye en los resultados de otros sectores, en el aumento de la calidad de vida de los habitantes y en la gestión de los atractivos culturales y naturales así como en su conservación.

En los últimos años Cartagena ha intentado cambiar la percepción que tienen los turistas sobre ella, de tal forma que no sea vista solo como un turismo de sol y playa sino también, poder ser destacada por su historia, cultura, fiestas, entre otras.

A continuación describiremos las clases de turismo<sup>22</sup> que podemos encontrar en el mercado Colombiano:

- *Turismo de Sol y Playa*: eminentemente de ocio y vacacional. Este tipo de turismo corresponde al que se realiza con fines exclusivos de descansar y recuperar las energías luego de largas jornadas de trabajo, pues al momento de elegir su sitio turístico para vacaciones, las personas pueden inclinarse por un sitio de clima cálido y donde haya mar.
- *Turismo de Historia, Cultura y Fiestas*: conjunto de actividades de carácter turístico que se realizan con la finalidad de adquirir conocimiento y ampliar la cultura, integrando en ellas componentes lúdicos y de ocio. En este tipo de turismo los viajes corresponden al deseo de ponerse en contacto con otras culturas y saber más de su identidad. En otras palabras son zonas cuyo principal atractivo es su valor histórico.

---

22. MINOR GESTION DE TURISMO. (Septiembre 2008). Modulo Política, Sostenibilidad y Calidad en el Turismo.

- *Ecoturismo*: Son las actividades que se realizan en contacto con la naturaleza, desde el equilibrio del medio en el que se insertan y bajo el concepto de sostenibilidad. Es definida como la modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisajes, flora y fauna silvestre) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural que puedan encontrarse hay, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales.
- *Turismo de Aventura*: esta ligado a los conceptos de tiempo libre y vacaciones. Se podrían incluir aquí los turismos de golf, de alto rendimiento deportivo, caza, pesca. Se da de dos formas, por un lado esta el pasivo uqe consiste en la asistencia a juegos olímpicos, campeonatos mundiales. En cuanto al segundo, el activo, es el que se da cuando se viaja con el fin de practicar un deporte.
- *Agroturismo*: es la actividad turística que se desarrolla en el espacio rural y que se compone de una oferta integrada de ocio. Se comprende por esta actividad la que desarrolla en el campo estableciendo un contacto e interacción con la naturaleza. A su vez se incluye la familiarización con actividades como el ordeño y el cultivo. La forma de hospedaje de este turismo se da principalmente en posadas turísticas, nativas o fincas.
- *Turismo de Salud, Congresos y Convenciones y Negocios*:  
Salud: se da por el interés de participar en actividades turísticas originadas por la realización de tratamientos específicos para mejorar o mantener la salud.

---

23. Ibid.

- Congresos y Convenciones: es el conformado por los participantes que asisten a reuniones periódicas organizadas con fines profesionales o empresariales.
- Negocios: desplazamientos de carácter empresarial cuya motivación es la realización de un trabajo, aunque ello conlleva un alto consumo de servicios turísticos.

Dada esta variedad de tipos de turismo, es necesario crear productos turísticos que sirvan para vender nuestro destino, dependiendo del tipo de turismo que aplique. Recordemos que un destino no se vende por si mismo, necesita del ingenio del empresario y de los recursos necesarios para crear una imagen que permita servir de referencia en el acto de compra de los destinos vacacionales o de negocios.

El producto turístico<sup>23</sup> se puede definir como el: *“...conjunto de componentes Tangibles e intangibles que incluyen: recursos y atractivos, equipamientos e infraestructura, servicios, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, que ofrecen unos beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, porque satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre”*.

A través del producto turístico se agrupa la oferta del destino para el consumidor, los atractivos y servicios se pueden agregar para dar forma a productos genéricos tales como el producto cultural, de naturaleza, de aventura, entre otras categorías.

---

23. LOPEZ BANDERA, Héctor; BERNAL MATTOS, Camila y QUINTERO PUENTES, Paola. Estudios de la competitividad turística de Cartagena de Indias: Análisis del Destino y Posicionamiento del mercado. Cartagena 2004.

En general, el producto turístico de los destinos del Caribe colombiano es pobre en cuanto a la oferta de servicios y actividades, se encuentra poco diversificado y no estructurado en función de la complementariedad entre destinos para ofrecer un producto más atractivo. Mientras eso ocurre en la región, las tendencias internacionales del turismo marcan nuevas pautas en cuanto al diseño de extensiones, circuitos, productos combinados, ciudades-producto, dichos programas permiten ofrecer una oferta más amplia y destacar destinos menos desarrollados.

La región del Caribe evidencia un alto atractivo y una posición competitiva media en el turismo cultural, de congresos, sol y playa y turismo de naturaleza para el mercado nacional. También evidencia una posición competitiva media y atractivo alto en el turismo cultural y de cruceros; mientras el turismo de naturaleza, sol y playa y congresos tienen una posición competitiva débil, aunque el producto es atractivo para el mercado internacional.

**Tabla 4:** Productos Turísticos De La Región Caribe

Productos	Cartagena	Barranquilla	Santa Marta	La Guajira	Golfo de Morrosquillo	Córdoba	Urabá	Valledupar	San Andrés	Providencia
Sol y playa	○	○	○	○	○	○	○		○	○
Cultural	○	◆	◆	◆				◆	◆	◆
Naturaleza	◆	◆	◆	◆	◆	◆	○	◆	◆	◆
Aventura			◆	◆			◆		◆	◆
Eventos	○	○						○		
Congresos y convenciones	○	○	○					○	○	
Salud	◆	◆								
Naútico	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆
Pesca deportiva	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆
Yachting	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	
Crucero	○		◆						◆	
Compras	○	○						◆	○	
Touring	◆	◆	◆	◆				◆	◆	
Incentivos	◆		◆						◆	
Estudiantes	○	◆	◆						○	
Negocios	○	○	○	○				○		
Novios	◆		◆		◆	◆	◆		◆	

○ Negocios actuales

◆ Negocios emergentes o potenciales

**Fuente:** Documento Turismo y Desarrollo en el Caribe Colombiano. Banco de la República. Noviembre 2006

Como podemos ver Cartagena se destaca por turismo de Sol y Playa, Cultural, Eventos, Congresos y Convenciones, Cruceros, Compras, Estudiantes y de Negocios, siendo una de las que presenta mayor variedad, pero aun le falta potencializar su oferta actual y emprender nuevas oportunidades de negocio.

Dada esta situación en general, es primordial emprender un programa regional para desarrollar nuevas ideas de productos encaminada a mejorar la oferta ya existente, desarrollar nuevos segmentos de mercado y construir productos que involucren los diferentes destinos de la región en función de su complementariedad.

Es importante destacar que en Colombia se ha tenido un importante crecimiento con respecto a la llegada de extranjeros, para el año 2008 fueron mas de 1.400.0000 extranjeros que llegaron de todas partes del mundo a través de los diferentes medios de transporte.

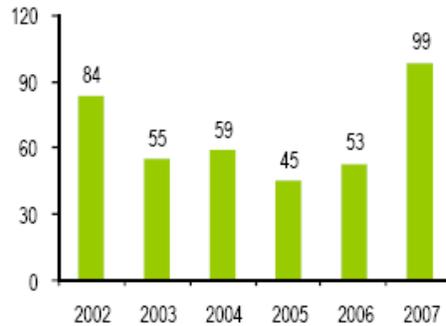
**Grafica 5:** Llegada de Extranjeros a Colombia.



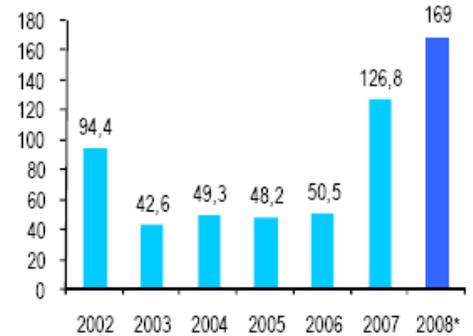
**Fuente:** Proyección hecha por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo. DAS 2007

**Grafica 6**

**Llegada de cruceros a Colombia  
Número de Barcos  
2002- 2007**



**Número de pasajeros  
2002 - 2007 (Miles)**



Fuente: SPRC, SPSM, Capitanía de Puerto San Andrés Isla Incluye: Cartagena, Santa Marta y San Andrés  
\* Proyección hecha por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

En el caso de los cruceros, durante el año 2007 llegaron a puerto colombiano un total de 99 barcos con 126.817 pasajeros. Presentando un crecimiento de 151.1% frente al año anterior. El resurgimiento de las visitas de cruceros hacia Colombia también es una buena noticia para la industria turística nacional. Royal Caribbean, que es la naviera de cruceros más moderna del mundo y la segunda del planeta en tamaño, arribó el 18 de abril de 2007 a Cartagena, después seis años de ausencia, siendo éste el primero de 36 barcos programados por esta línea para la temporada 2007-2008. De acuerdo a las estimaciones, este primer barco generó ingresos por 385,000 dólares, y se espera que esta temporada, los ingresos sean 3 veces más altos que la temporada 2005-2006<sup>24</sup>.

Durante los primeros dos meses de 2008, 42 barcos con 55,363 pasajeros llegaron a Cartagena.

---

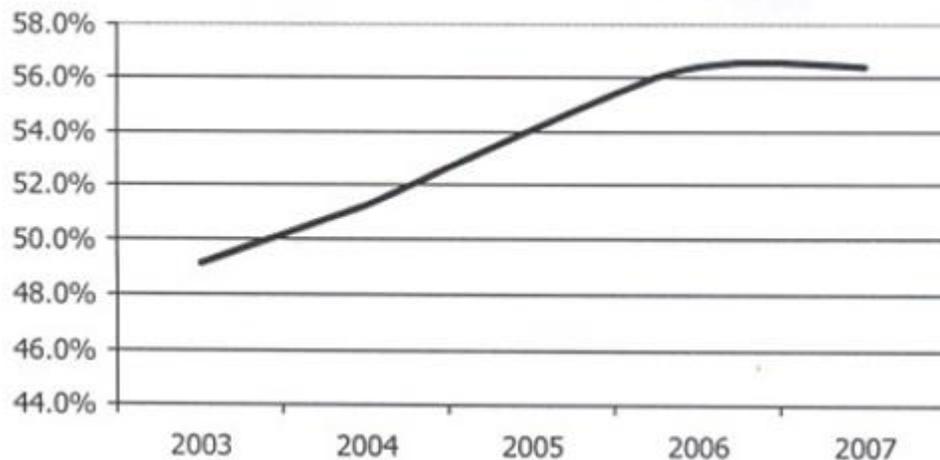
24. Cotelco. Estadísticas Hoteleras 2006.

Para la siguiente temporada Agosto 2008 – Mayo 2009, alrededor de 144 barcos con un número estimado de 273,716 pasajeros, si incluir tripulaciones, se espera que lleguen a este puerto de acuerdo con la programación de la Sociedad Portuaria de Cartagena.

El porcentaje de ocupación se ubico en 56.5% superior en 0.1 puntos porcentuales con relación al presentado el año anterior. Se destacan las siguientes zonas que estuvieron por encima del promedio nacional: Antioquia (+0.8), Bogota(+14.3 puntos), Cartagena (+10.1 puntos). La zona de ocupación mas baja fue la zona cafetera (-14.9 puntos).

El porcentaje de ocupación hotelera continuó con el crecimiento sostenido que presenta desde el año 200. La tasa de crecimiento de las habitaciones vendidas en los últimos cinco años fue de 4% al pasar de 9.8 millones de habitaciones vendidas en 2003 a 11.9 millones en el año 2007.

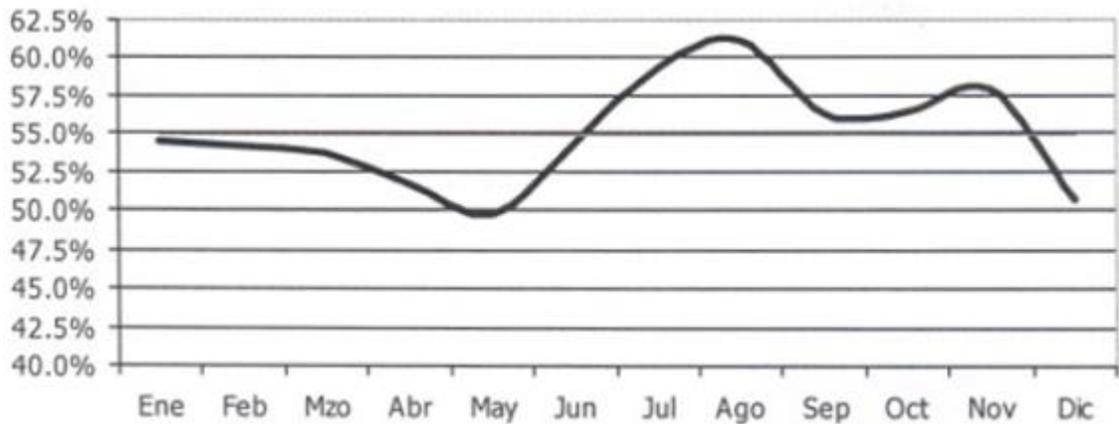
**Gráfica 7:** Porcentaje de Ocupación Hotelera Colombia 2003-2007



**Fuente:** Estadísticas de Cotelco 2007

Analizando la ocupación hotelera mensual de los últimos tres años se establece una ocupación mensual promedio de 54.8%. Los meses de mayor ocupación son agosto y julio, mientras que los meses de mayo y diciembre son los meses de menor ocupación. De los 12 meses del año, cinco meses se encuentran por encima de la ocupación mensual promedio.

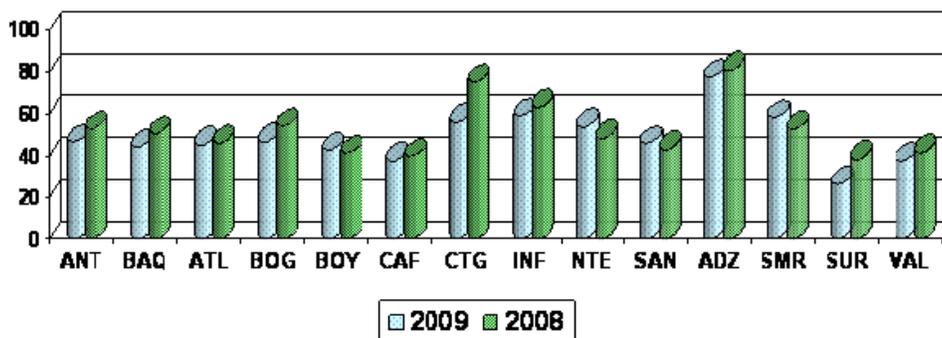
**Gráfica 8:** Temporalidad de la Demanda Hotelera Colombia 2005-2007



**Fuente:** Estadísticas de Cotelco 2007

Según estudio realizado por COTELCO, para enero del presente año la ocupación hotelera comparada con la del mismo periodo el año anterior es la siguiente:

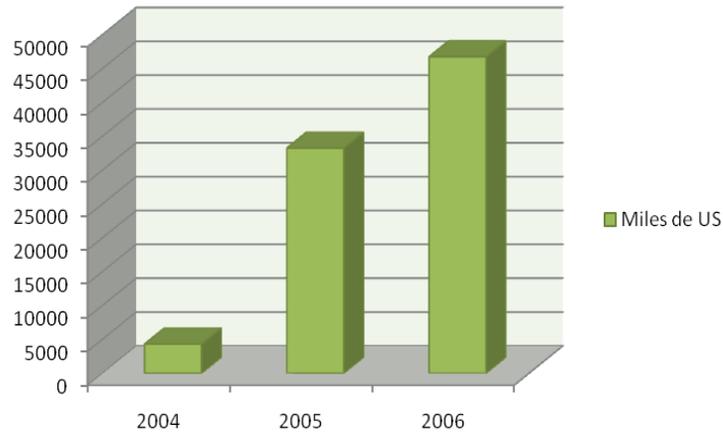
**Gráfica 9:** Porcentaje de Ocupación Hotelera por Zonas. Enero 2009 vs 2008



**Fuente:** Estadísticas de Cotelco 2007



**Gráfica 11:** Inversiones en Hoteles 2004-2006 (Miles de Dólares)



**Fuente:** Proexport Colombia. Análisis de la Industria Turística de Colombia. 2007

Entre los años 2003 y 2006 el beneficio tributario concedido por la ley 788 de 2002, que consiste en la exención del impuesto de renta sobre los servicios prestados por hoteles que se construyan o se remodelen, ha incentivado la construcción de 2.485 habitaciones con una inversión de US\$ 31,8 millones y la remodelación de 4.877 con una inversión de \$53,2 millones de dólares.

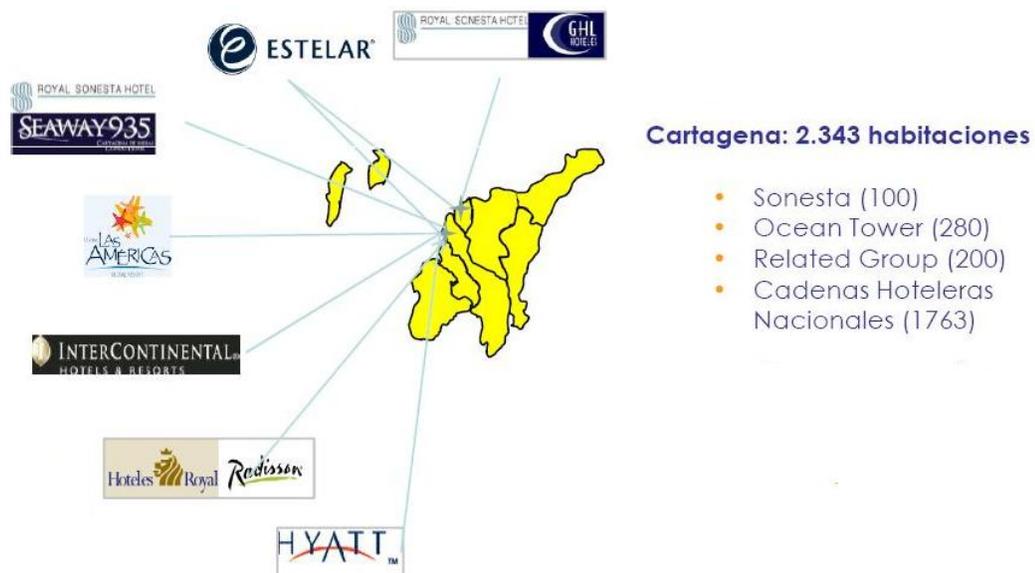
Estas nuevas construcciones y remodelaciones resultaron en un total de 7.362 habitaciones con una inversión de 85 millones de dólares, en 25 departamentos del país, encabezados por San Andrés, Bogotá, Antioquia, Atlántico y Quindío<sup>25</sup>.

---

25. Proexport Colombia. Industria del Turismo en Colombia 2008

Durante el año 2006, la exención tributaria impulsó inversiones en este sector por un total de US\$46,8 millones, destinados a la construcción o remodelación de 4.037 habitaciones de hoteles situados en distintas regiones del país. Del total, \$13,2 millones dólares fueron invertidos en la construcción de 1.433 habitaciones nuevas; y US\$ 33,5 millones en la remodelación de 2.604 habitaciones

**Gráfica 12:** Construcción de Habitaciones en el Caribe 2008.



**Fuente:** Proexport Colombia. Industria del Turismo en Colombia 2008

La Vicepresidencia de Turismo de Proexport realizo en el 2008 una encuesta a extranjeros mayores de 18 años residentes en USA, Venezuela, Ecuador, España, Mexico, Argentina, Panamá, Perú, Canadá, Alemania, Italia, Brasil, Inglaterra, Francia, Chile, Costa Rica, Holanda, Bélgica, Resto de América del Sur, Resto de América Central y El Caribe y Resto de Europa<sup>26</sup>.

26. Proexport Colombia. Encuesta de Turismo en Colombia. 2008.

Este documento es considerado el más importante de los últimos años. La encuesta llevada a cabo por Ipsos-Napoleón Franco, a 4.180 extranjeros en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena, tuvo como objetivo identificar el perfil de los visitantes que vienen al país, las características más importantes de su comportamiento durante la estadía y las preferencias de los visitantes extranjeros en cuanto a actividades y productos turísticos se refiere.

Con estos importantes resultados, la Vicepresidencia de Turismo de Proexport espera establecer estrategias de divulgación y promoción de Colombia como un destino turístico de clase mundial<sup>27</sup>.

El estudio, que tiene un margen de error de sólo el 1.6%, ratificó que Colombia es un país con un gran potencial para el desarrollo turístico.

Los resultados indican que:

- El 79% de los viajeros internacionales que llegan al país son turistas, es decir, vienen de vacaciones.
- El 92% de los turistas expresó haber disfrutado su estadía en nuestro país, especialmente los latinos quienes manifestaron haber vivido una experiencia muy satisfactoria.
- Colombia es una opción de recompra como destino turístico. Así lo demuestra el 45% de los entrevistados, quienes afirmaron visitar Colombia por segunda vez en un periodo menor a 5 años.

---

27. Ibid.

## 2.1 ¿POR QUÉ LOS TURISTAS ESCOGEN COLOMBIA?

Los resultados demuestran cómo cada ciudad es una forma de turismo diferente:

- En el caso de Cartagena, éste es el destino principal del turista que viene a Colombia por primera vez. Allí, el promedio de estadía de los visitantes es de 5.5 días, con un promedio de gasto de USD 1.137.
- Por su parte, Medellín es el primer destino de recompra de los turistas extranjeros, quienes presentan un promedio de estadía de 13.2 días y un promedio de gasto de USD 1.519.
- En Bogotá, sorprende que los visitantes ya no sólo llegan al país por negocios, sino que el 74% visita bares y restaurantes y el 60% museos y sitios históricos.
- En el caso de Cali, el 61% de los turistas visita la ciudad por segunda vez.
- A San Andrés el 78% de los turistas llega por primera vez.

Los resultados de la encuesta permitieron concluir que cada país que nos visita busca un tipo de turismo particular:

- ✓ Los turistas norteamericanos escogen a Cali y Cartagena como sus principales destinos.
- ✓ Los turistas chilenos que vienen por primera vez a Colombia, prefieren visitar Cartagena para realizar actividades de sol y playa y visitas museos y sitios históricos.

Los resultados de la encuesta se pueden concluir en las palabras de Nubia Stella Martínez, Vicepresidenta de Turismo de Proexport, al finalizar el evento “*Colombia es, hoy, el destino de un turista extranjero interesado en hablar bien sobre el país y en regresar. Esta oportunidad debe ser aprovechada por los actores del sector, para identificar nuevas opciones de negocio, sinergias nacionales, alianzas regionales y diseñar, en conjunto, estrategias que le permitan al país posicionarse como un destino de clase mundial*”.

### 3. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y PROVEEDORES

Según Porter, las empresas líderes en cualquier sector, tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas las cuales se conocen como Clúster. Es así, como en países o regiones, se conforman agrupaciones de campos relacionados, con altos niveles de eficiencia, lo cual genera una ventaja competitiva y sostenible.

Es importante resaltar que para el buen desarrollo del turismo en un destino, se necesita la interacción de diversos agentes como son los Restaurantes, Agencias de Viajes, Hoteles, Aerolíneas, entre otros. Por este motivo se hace primordial la creación de un clúster de turismo en la ciudad que garantice un servicio integral al turista.

Por lo anterior, se llevo a cabo el proyecto del clúster de turismo de la ciudad de Cartagena, éste tenía entre sus principales objetivos<sup>28</sup>:

- La Consolidación del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de Bolívar y de La Corporación Turismo Cartagena de Indias.
- Creación de más escuelas y programas especializados en hotelería y turismo.
- Mejorar la coordinación y cooperación entre diversas asociaciones turísticas.
- Mejorar el servicio de vigilancia en las playas.
- Lograr un alto Compromiso de sectores complementarios a la actividad turística.

---

28. Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de Bolívar. Documento AMBIENTE COMPETITIVO DEL CLUSTER TURÍSTICO EN CARTAGENA DE INDIAS. Abril de 2003

- Disminuir los niveles de competencia desleal.
- Establecer políticas claras y sostenibles por parte del gobierno para impulsar la industria turística de la ciudad (Programa Vive Colombia).
- Lograr la firma de acuerdos de competitividad del sector turístico de la ciudad con el gobierno nacional.

Como se dijo anteriormente uno de los objetivos del clúster era mejorar la coordinación y cooperación entre diversas asociaciones turísticas para garantizar el éxito de la industria; dentro de las más importantes encontramos:

- **Cotelco:** Asociación Hotelera de Colombia, cuya misión primordial es agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera en Colombia, uniendo esfuerzos que contribuyan a su competitividad y al desarrollo sostenible del sector turístico.<sup>29</sup>
- **Asotelca:** Asociación Hotelera del Caribe, la cual busca ejercer representación gremial de la industria hotelera de la costa Atlántica, buscando el interés de los hoteleros sin ponerse al servicio de aspiraciones particulares.<sup>30</sup>
- **Acodrés:** Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, creada para promover el desarrollo armónico de las empresas dedicadas a la gastronomía y a la industria alimentaria, con actividades económicas de alto contenido social y cultural.<sup>31</sup>
- **Anato:** La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo<sup>32</sup> es el gremio de los agentes de viajes creado con el objeto consolidar el sector turístico.

---

29. Institucionalidad (Online). Disponible: <http://www.turismocartagenadeindias.com>

30. Ibid

31. Ibid

32. Ibid

Legalmente se constituyo este clúster, su presidente es Rafael Maldonado; sin embargo, las funciones que inicialmente se crearon para este, están siendo ejercidas por la Corporación Turismo Cartagena. Por lo anterior podemos decir que el proyecto del clúster no se esta cumpliendo tal como fue planeado.

#### 4. ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS

A nivel internacional, existen dos entidades referentes en el tema de competitividad, encargadas de analizar y cuantificar los factores determinantes de la competitividad de las naciones.

Una de estas es el *Foro Económico Mundial* (World Economic Forum - WEF), es una organización independiente que ha estudiado la competitividad de las naciones durante casi tres décadas, examinando los factores que les permiten a las economías nacionales lograr un crecimiento sostenido y prosperidad a largo plazo con mejoras en el bienestar, identificando de esta manera los obstáculos a la mejora de la competitividad, una vez terminado el estudio realizan el Reporte Global de Competitividad (Global Competitiveness Report).

La otra entidad es el Instituto *Internacional para el Desarrollo Gerencial* (International Institute for Management Development – IMD), que elabora todos los años el Anuario Mundial de Competitividad (World Competitiveness Yearbook)<sup>33</sup>.

Desde 1994, Colombia hace parte del grupo de países analizados en el Reporte Global de Competitividad y su posición en el ranking ha tenido un comportamiento fluctuante desde 2001. Ese año ocupó el puesto 65 entre 75 países, y durante los siguientes cuatro años obtuvo una mejor posición, a pesar de que más países ingresaron al Ranking. A partir del año 2006 empieza a perder posiciones, hasta ubicarse en el presente año en el puesto 74 entre 143 países<sup>34</sup>.

---

33. Observatorio del Caribe Colombiano. Indicador Global de Competitividad de las ciudades colombianas, 2008: El caso de Cartagena de Indias.

34. Ibid

**Tabla 5:** Posición De Colombia En El Ranking De Competitividad Del Wef 2001-2008

PAIS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
COLOMBIA	65	56	63	64	57	65	69	74
TOTAL PAISES	75	80	102	104	117	125	131	134

**Fuente:** Estadísticas WEF 2008

Para afirmar que un destino es más competitivo turísticamente que otros, estos deben ser comparados desde las condiciones de la oferta y los precios hasta la forma como el destino es percibido por el público objetivo.

Para medir esta competitividad nos basaremos en el modelo cuantitativo de competitividad desarrollado por el IESA de Venezuela, el cual se construye a partir de los indicadores de competitividad revelada y competitividad factorial.

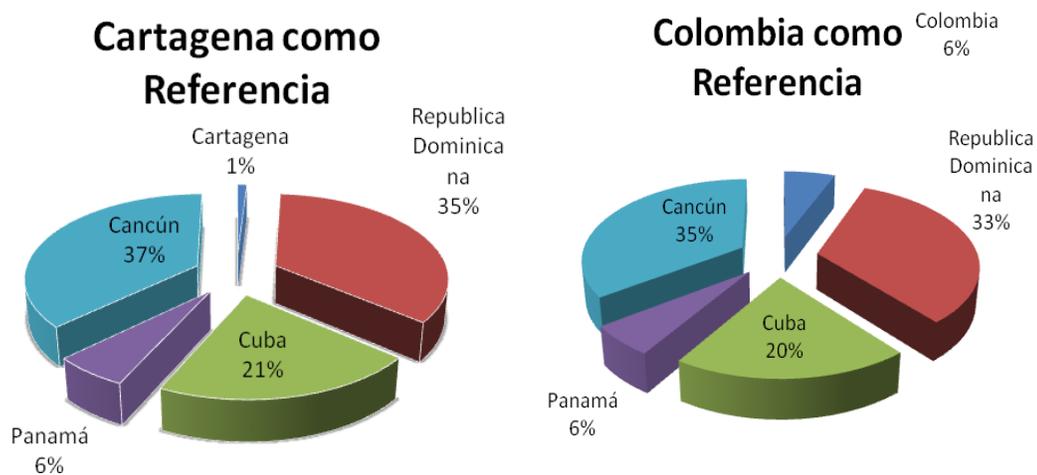
El indicador de *competitividad revelada* se define como la participación de un destino en el total de viajeros de un segmento específico en un año determinado. Este indicador no tiene en cuenta factores como, la satisfacción de los turistas, la imagen proyectada o la infraestructura del destino. Con este indicador se concluye que un destino es más competitivo entre más porción del mercado logre captar independientemente de factores como la calidad y que podrían tener efectos futuros sobre el número de visitantes.

El indicador de *Competitividad Factorial* es el complemento de la competitividad revelada, en este se tienen en cuenta factores como atractivos, ofertas, experiencia turística, disuasión y costo.

#### 4.1 COMPETITIVIDAD REVELADA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

En el mercado internacional se compara a Cartagena con otros destinos caribes: competidores que tienen una oferta turística similar por la localización, el atractivo del sol y playa la lengua, y el patrimonio cultural, estas ciudades son: Cuba, Panamá, República Dominicana y Cancún.

**Gráfica 13:** Cartagena Vs Otros Destinos Caribes.



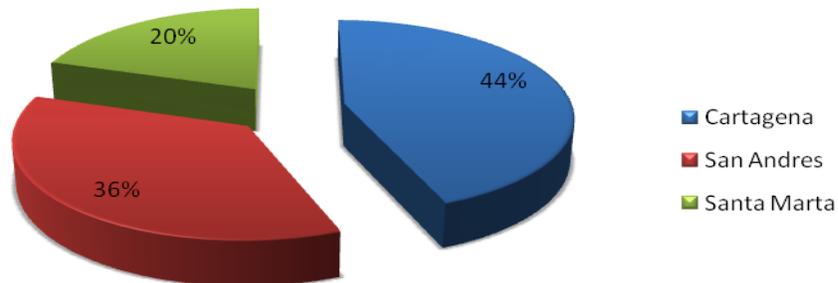
**FUENTE:** Omt (2007), Aerocivil (2007), Sector México (2002)

Podemos observar que más del 70% del total de los visitantes internacionales llegan a Cancún y a República Dominicana, sin embargo se deben considerar factores como el gasto que realizan estos turistas, su estadía y la capacidad de recibir visitantes. Por esta razón se dice que la *competitividad revelada* es solo un resumen de de la situación competitiva actual de un destino en un momento determinado.

Adicional a esto, podemos ver la llegada de visitantes internacionales a las fronteras de cada país por residencia. **VER ANEXO D.**

Para el mercado nacional se compara el destino de Cartagena con sus competidores directos en el producto sol y playa: San Andrés y Santa Marta.

**Grafica 14:** Pasajeros de Cartagena, San Andrés y Santa Marta. 2007



**FUENTE:** Estadísticas de Aerocivil 2007

Podemos observar que en el mercado nacional Cartagena es más competitiva, que cuando la analizamos frente a los destinos internacionales.

#### **4.2 COMPETITIVIDAD FACTORIAL EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL:**

Como lo explicamos anteriormente, la competitividad factorial califica el desempeño del destino agrupando los factores de experiencia, imagen de seguridad, costos y recursos turísticos.

A continuación explicaremos cada uno de los factores que se analizan para obtener los resultados sobre la competitividad factorial:

- Factor Atractivo: busca captar la oferta de cada destino en términos de atractivos, en este caso, se diferencia entre el número de atractivos existentes y los que aparecen en el mercado.
- Factor Oferta: muestra la capacidad del destino para recibir turistas y se mide por el número de habitaciones disponibles.
- Factor Experiencia: se refiere a la calidad de la experiencia de los viajeros y se calcula mediante el resultado de encuestas de satisfacción.
- Factor Disuasivo: se refiere al riesgo que conlleva la visita a cada destino.
- Factor Costo: se refiere al costo que tiene el producto turístico en el mercado.<sup>35</sup>

**Tabla 6:** Competitividad Factorial De Cartagena Y Sus Destinos Internacionales.

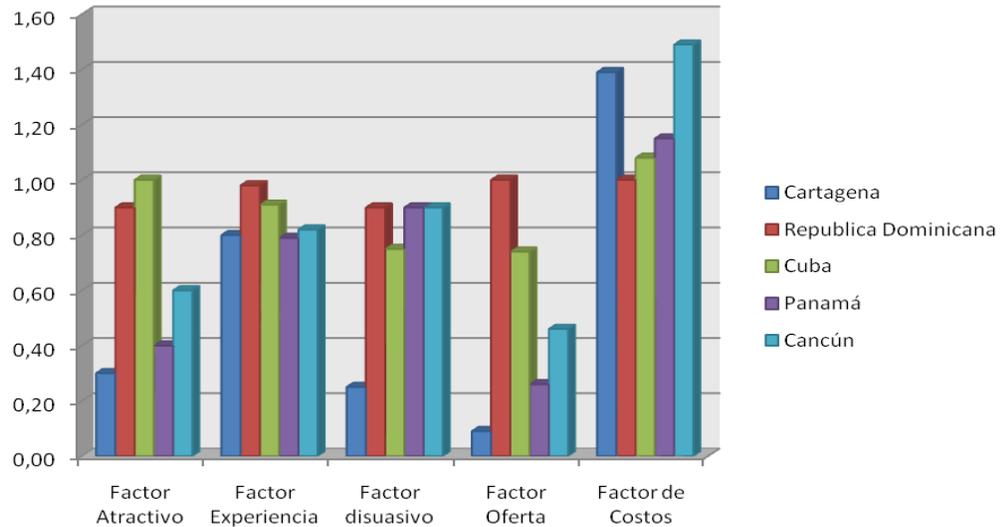
	Factor Atractivo	Factor Experiencia	Factor Disuasivo	Factor Oferta	Factor Precio	Competitividad Factorial	Posición Relativa en Competitividad Factorial
Cartagena	0,3	0,8	0,25	0,09	1,39	0,12	4
Rep. Dominicana	0,9	0,98	0,9	1	1	0,98	1
Cuba	1	0,91	0,75	0,74	1,08	0,97	2
Panamá	0,4	0,79	0,9	0,26	1,15	0,11	5
Cancún	0,6	0,82	0,9	0,46	1,49	0,38	3

**Fuente:** Cálculos con Base en Omt, Vivatours, Cosulturs, Bimsa Panamá, Sector México, Departamento De Cuentas Nacionales Y Estadísticas De República Dominicana

---

35. Cámara de Comercio de Cartagena. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena N°4. Análisis del Destino y Posicionamiento en el Mercado. Octubre 2006

**Gráfica 15:** Competitividad Factorial De Cartagena vs Otros Destinos Internacionales



**Fuente:** Cálculos Con Base En Omt, Vivatours, Cosulturs, Bimsa Panamá, Sector México, Departamento De Cuentas Nacionales Y Estadísticas De República Dominicana

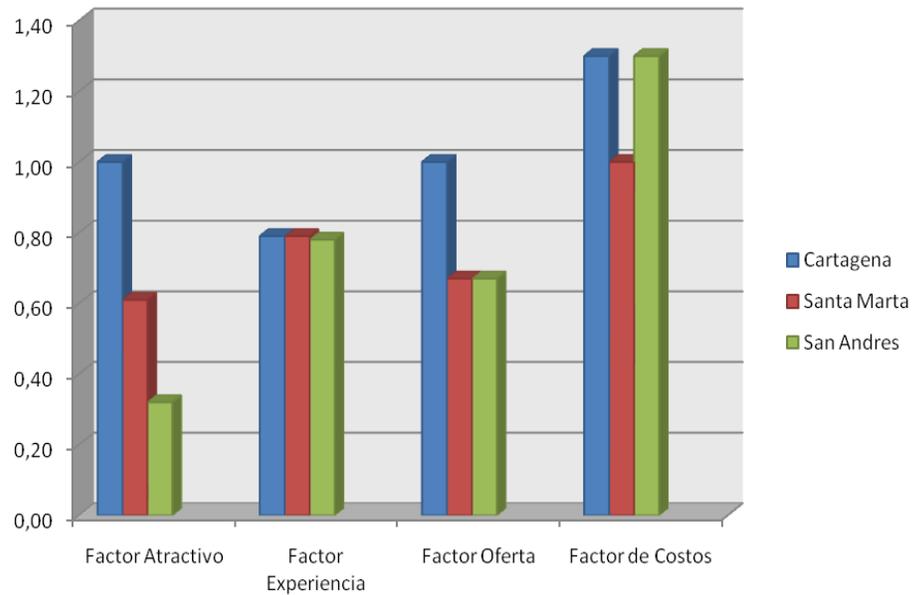
De esta grafica podemos concluir que República Dominicana es el destino más competitivo del segmento del mercado analizado, seguido por cuba, Cancún, Cartagena y Panamá. Podemos inferir que esta posición se debe al buen desempeño del factor oferta y a que presenta los precios más económicos del segmento analizado.

**Tabla 7:** Competitividad Factorial De Cartagena En El Mercado Nacional

	Factor Atractivo	Factor Experiencia	Factor Disuasivo	Factor Oferta	Factor Costo	Competitividad Factorial	Posición Relativa en Competitividad Factorial
<b>Cartagena</b>	1	0,79	1	1,3	1,39	0,61	1
<b>Santa Marta</b>	0,61	0,79	0,67	1	1	0,33	2
<b>San Andrés</b>	0,32	0,78	0,68	1,3	1,08	0,13	3

**Fuente:** Cálculos Con Base En Omt, Vivatours, Cosulturs, Bimsa Panamá, Sector México, Departamento De Cuentas Nacionales Y Estadísticas De República Dominicana

**Gráfica 16:** Competitividad Factorial De Cartagena vs Otros Destinos nacionales



**Fuente:** Cálculos Con Base En Omt, Vivatours, Cosulturs, Bimsa Panamá, Sector México, Departamento De Cuentas Nacionales Y Estadísticas De República Dominicana

Podemos observar que Cartagena es el destino más competitivo, destacándose en los factores de atractivo y oferta aunque en el factor costo se ubica Santa Marta en primer lugar lo cual le podría generar una desventaja para Cartagena.

## 5. GOBIERNO Y AZAR:

Como se dijo anteriormente el azar se refiere a situaciones o eventos repentinos que influyen en la ventaja competitiva de las empresas, estos pueden ser nuevas tecnologías, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

El gobierno juega un papel fundamental en la industria del turismo, porque es este quien puede mediante su legislación apoyar positiva o negativamente el desarrollo de esta industria. Es por esto que consideramos vital analizar cual ha sido su influencia en cada uno de los factores antes explicados.

El gobierno se ha involucrado mucho en el desarrollo de la industria turística del país. En el 2006, Colombia destinó un presupuesto significativo para promover al país en el exterior, a través de la campaña “Colombia es Pasión”, y para promover la inversión extranjera tanto en este sector como en otros. Como resultado de estos esfuerzos, el turismo doméstico ha mostrado un fuerte crecimiento y el número de llegadas internacionales hacia Colombia ha incrementado considerablemente.

En las *condiciones de los factores* su participación ha sido de la siguiente forma:

- Creación de la Ley 1101 del 22 de Noviembre de 2006, que modifica la ley 300 de 1996: Esta es la ley general del turismo, que regula la actividad en Colombia<sup>36</sup>.
- Creación del Decreto 2785 del 2006 por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo<sup>37</sup>.

---

36. CLARO LONDOÑO, Ángela María. La Política del Turismo En Colombia.2005

37. Ibid.

- Creación del Documento Conpes 3397, el cual es el marco para la política del turismo; aquí se habla del fortalecimiento institucional, del mejoramiento de la seguridad, de la promoción y el mercadeo, de la competitividad, recursos humanos y de los sistemas de información.

Todo esto con el fin de que preservemos lo que tenemos en nuestra región y que mejoremos el servicio que les estamos brindando a los turistas de manera que los ingresos por turismo en el país se incrementen y a la vez beneficien a los colombianos. Adicional a estas normas, existen unas sectoriales vigentes, relacionadas con aspectos de calidad<sup>38</sup>, certificaciones y etiquetas ambientales y que garanticen que todos los establecimientos turísticos cumplan con los estándares exigidos, estas son:

- **NTS-TS001-1** Normas referente a los destinos Turísticos de Colombia y sus Requisitos de Sostenibilidad
- **NTS-TS001-2** Normas referente a los destinos Turísticos de Playa y sus Requisitos de Sostenibilidad
- **NTS-TS002** Normas Referentes a los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH) Y sus requisitos de sostenibilidad.
- **ANTSH-007** Posadas Turísticas Requisitos de Planta y Servicios
- **NTSH-006** Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Categorización por estrella de hoteles. Requisitos normativos.
- **NTC-5133.** Etiquetas Ambientales tipo I. Sello Ambiental Colombiano. Criterios para establecimiento de alojamiento y hospedaje.
- **NORMAS NTC- AV:** para certificación de agencias de viajes.
- **NORMAS NTC-USNA:** Para certificación de restaurantes por tenedores.

---

38. Normas Técnicas Sectoriales. Minor Gestión de Turismo. Política, Sostenibilidad y Calidad en el Turismo. Septiembre 2008

Adicional a esto, se creo la ley 679 de 2001<sup>39</sup>, que es una norma de pprevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad.

En las *condiciones de la demanda*, el papel del gobierno ha sido vital en dos sectores: el domestico e internacional. Esto debido a que cuenta con dos organizaciones encaminadas a la promoción de nuestro país: El fondo de Promoción Turística y Proexport. Estas dos entidades velan por promover la imagen de nuestro país y mejorar la concepción que tienen de este en el exterior.

Además de esto, el Gobierno con el fin de incentivar el turismo extranjero, ha planteado una política donde se les devolverá el IVA a los turistas que hagan compras hechas en el país y que sean superiores a \$220.540<sup>40</sup>.

Se beneficiarán quienes consuman confecciones, calzado, perfumes, marroquinería, discos compactos, artesanías, licores, alimentos, juguetería, esmeraldas y joyería artesanal colombiana. El decreto explica que estas compras se deberán hacer con tarjetas de crédito, a través de las cuales se les hará efectiva la devolución.

Pero los turistas deberán cumplir otras condiciones. Al momento de salir del país y antes del respectivo chequeo con la aerolínea o empresa transportadora, el turista deberá presentarse ante la oficina de la Dian que se encuentre en el puerto o aeropuerto de salida y acreditar su condición de turista. El turista deberá presentar su pasaporte, el permiso de ingreso, la tarjeta migratoria o cualquier otro documento de ingreso.

---

39. CLARO LONDOÑO, Ángela María. La Política del Turismo En Colombia.2005.

40. El portal de Economía y Negocios. 2008 (Online).

Disponible:[http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2008-08-15/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4446635.html](http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2008-08-15/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4446635.html)

Deberá también diligenciar el formulario de solicitud de devolución y poseer la respectiva factura de venta. El funcionario que reciba la solicitud podrá, si lo considera, revisar la mercancía por la cual se solicita la devolución. La autoridad tributaria tendrá tres meses, desde la radicación de la solicitud, para hacer efectiva la devolución mediante abono a la tarjeta de crédito.

En *Industrias Relacionadas y Proveedores*, el gobierno, específicamente la alcaldía de Cartagena ha creado una política llamada “Cartagena de Indias, Es nuestro Patrimonio”, en esta se hace enfoque en una ciudad mas incluyente, para que como ciudadanos tengamos mas sentido de pertenencia por lo nuestro. Adicional a esto existen agremiaciones en la ciudad como la Corporación Turismo Cartagena, donde realizan campañas institucionales "Ojo con los piratas del Turismo" y "Respeto por el Turista. Además de esto, debido a que son diversas empresas interrelacionadas en esta industria, el sector privado y mixto ha creado otras agremiaciones entre hoteleros, agencias de viajes, restaurantes como Cotelco, Asotelca, Anato, Acodrés, las cuales velan por el buen desempeño de sus labores al turista.

Finalmente tenemos la intervención del gobierno en la estructura y rivalidad de las firmas, donde ha creado políticas esenciales que hacen que las empresas inviertan en el sector turístico y a su vez sean más competitivas; estas son:

- **Exención del impuesto a la renta**
  - ·Los servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que se construyan a partir del 2003 y hasta el 2018, hasta el 2032.
  - ·Los servicios hoteleros prestados en hoteles que remodelen y/o amplíen hasta el 2018, hasta 2032, en la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado.
  - ·Servicios de ecoturismo, por 20 años a partir de 2003.

- **Deducción del Impuesto de Renta<sup>41</sup>:**

La deducción al impuesto de renta es de 40% sobre valor de las inversiones realizadas en activos fijos reales productivos.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA)<sup>42</sup>:**

- Tarifa diferencial del IVA de 10% a servicios de alojamiento.
- Exención del IVA para aplicable a servicios de turismo que se provean in Colombia a residentes de otros países a través de paquetes vendidos ya sea en Colombia o en el exterior por agencias de viaje, operadores u hoteles que se encuentren en el Registro Nacional de Turismo de Colombia.

- **Zonas Francas**

- Impuesto de renta único de 15%
- Exención de impuestos aduaneros (IVA o aranceles)
- Posibilidad de exportar desde las Zonas Francas hacia otros países así como al mercado doméstico.
- Las exportaciones desde Zonas Francas se benefician de los tratados internacionales de comercio.

- **Zona Franca especial para Servicios**

Una compañía puede convertirse en una Zona Franca Espacial para Servicios en cualquier área, una vez pueda probar durante los tres años siguientes a la fecha en la que fue declarada como tal, que ha cumplido los siguientes rangos de inversión y generación de empleo:

---

41. Proexport Colombia. Análisis de la Industria Turística de Colombia. 2007

42. Ibid.

43. Ibid.

Si el proyecto es desarrollado a través de varias zonas geográficas, puede ser que excepcionalmente esas áreas también sean declaradas Zonas Francas especiales para servicios.

- **Acuerdos de Estabilidad Legal<sup>44</sup>**

A través de estos acuerdos, el Gobierno Colombiano garantiza a los inversionistas que si se aprueba una legislación durante la vida de un contrato, que afecte cualquiera de las reglas que de acuerdo previo hayan sido identificadas como “factor determinante para realizar la inversión”, se permitirá continuar operando bajo la regulación anterior, durante el término de dicho acuerdo.

El periodo de estos acuerdos puede variar entre 3 y 20 años, y pueden cubrir nuevas inversiones o aumentos en las inversiones existentes por montos iguales o mayores a 7.500 salarios mínimos legales (aproximadamente US\$ 1, 730,625, basados en una tasa de cambio de referencia de \$ 2,000 = US\$1. El inversionista debe pagar al Gobierno una prima igual al 1% del monto de inversión hecho cada año o 0.5% del mismo durante los periodos no productivos.

Actualmente en Colombia, el sector contribuye con el 1.9% del total del PIB (US\$ 3.524 millones)<sup>5</sup>, aporta el 7.5% del total de la inversión en capital con US\$ 3.431 millones, y genera 386.000 empleos directos; el equivalente al 1.8% del total de empleos en el país.

Para el 2018, se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea de US\$ 4.801 millones, lo que supondría un crecimiento anual de 4%. Adicionalmente se espera una inversión en capital de US\$ 4.934 millones y una generación de 478.000 empleos directos; lo que equivaldría a un crecimiento 2.6% en la creación de empleos.

---

44. Proexport Colombia. Análisis de la Industria Turística de Colombia. 2007

La proyección a nivel mundial para el año 2020, se estima en 1.56 billones de turistas, con una participación de la región comprendida por Norte, Centro y Sur América de 282 millones de turistas, representando el 18.1% del total del mercado mundial. Por todas estas razones y muchas mas el gobierno sigue participando con políticas que motiven el desarrollo de la industria pues les beneficia tanto a los empresarios y ciudadanos como al Estado.

## **6. ESTRATEGIAS**

Después de analizar los distintos factores que influyen en la competitividad de la ciudad como destino turístico de clase mundial, propondremos *una estrategia específica para cada factor* que garantice un mejor desempeño de la industria “sin chimeneas”, que como sabemos se ha convertido en uno de los sectores mas representativo de la ciudad.

### **6.1 ESTRATEGIA PARA LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES**

Implementar una norma de calidad para todos los establecimientos y personas que tengan contacto directo con el turismo, la cual tendrá como objetivo garantizar que todos estén capacitados en una segunda lengua. Para esto se estipularía un plazo durante el cual todas las personas que trabajen en hoteles, restaurantes, agencias de viajes, almacenes ubicados en zonas turísticas y taxistas que transiten en este sector se capaciten y puedan presentar un certificado de bilingüismo que los acredite para trabajar en esta industria. Todo esto mejoraría la satisfacción del turista y de la misma forma la competitividad de la ciudad.

### **6.2 ESTRATEGIA PARA LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA:**

Crear nuevos paquetes turísticos, para que los turistas visiten la ciudad no solo por su atractivo sol y playa sino por toda la riqueza natural, histórica, arquitectónica y cultural con la que cuenta Cartagena de Indias. Un ejemplo de este podría ser la fusión de dos productos turísticos como lo son la naturaleza y la aventura “ECOAVENTURA”, un paquete innovador que garantizaría al turista un contacto directo con la Naturaleza y los deportes extremos náuticos como windsurf, sunfish, kayak, snorkeling, vela, buceo y esquí

### **6.3 ESTRATEGIA PARA LAS INDUSTRIAS RELACIONADAS Y PROVEEDORES:**

Retomar el proyecto del Clúster de turismo en Cartagena que logre una cooperación entre las empresas turísticas y a su vez permita vender a la ciudad como un destino integral en el exterior. Un ejemplo para esto sería que los turistas tuvieran la oportunidad de conocer durante su estadía diferentes tipos de hoteles, sin importar la cadena a la cual pertenezcan. De esta forma todos se beneficiarían debido a que el turista dejara ganancias en cada hotel que se aloje.

### **6.4 ESTRATEGIA PARA LA ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS**

Ofrecer mayor variedad de paquetes turísticos que nos permitan competir en el mercado internacional con destinos reconocidos en turismo de historia, aventura, naturaleza, salud y cultura.

### **6.5 GOBIERNO**

Continuar invirtiendo en las campañas internacionales que promocionen nuestro país como un destino turístico confiable y seguro para los turistas que en muchas ocasiones evitan visitar nuestro país por el travel warning

## 7. CONCLUSIONES

Después de realizar esta investigación podemos concluir que Cartagena cuenta con importantes factores básicos que la destacarían en el mercado internacional, sin embargo observamos que en cuanto a factores avanzados, Cartagena presenta debilidades en aspectos de bilingüismo, educación superior y conciencia ciudadana; es importante resaltar que tener únicamente factores básicos como fortaleza se hace insuficiente al momento de competir como destino turístico a nivel mundial.

Por otra parte, encontramos que Cartagena siempre ha sido reconocida por ser un destino de Sol y Playa, pero actualmente se están ideando diversos productos turísticos como de Cultura, Eventos, Congresos y Convenciones, Cruceros que le permitan modificar su imagen a nivel internacional y emprender nuevas oportunidades de negocio.

Otro aspecto importante que concluimos es hoy en día, Cartagena no cuenta con un clúster de turismo bien estructurado, lo cual afecta a las empresas relacionadas con el sector debido a que al no tener una entidad bien establecida desconocen los beneficios que tendrían si trabajaran en equipo direccionados a un mismo objetivo.

Cabe resaltar que el Gobierno se ha involucrado notablemente con el sector turístico debido a que ha implementado leyes y beneficios tributarios que lo han favorecido de tal forma que se ha convertido en una de los sectores más importantes de la ciudad de Cartagena. Esto apoyado de las Campañas publicitarias a nivel internacional, han permitido mejorar la imagen que tiene Colombia en el mundo.

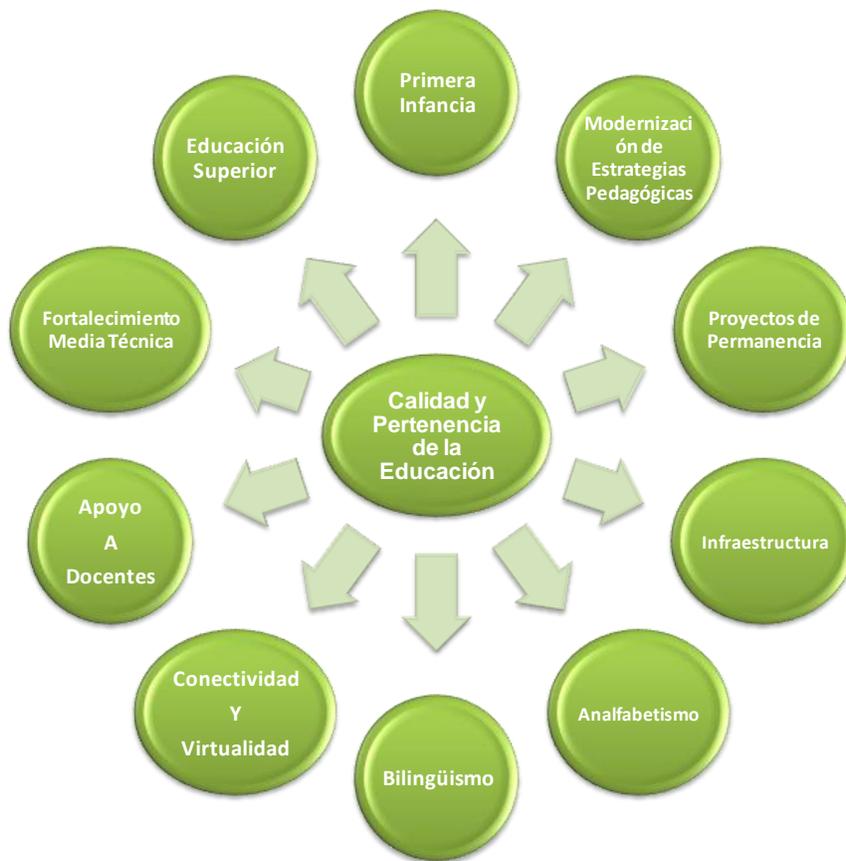
Finalmente, podemos concluir que si se tienen en cuenta las debilidades que tiene Cartagena y se invierte en ellas para convertirlas en fortalezas, sin duda alguna estaríamos en el mismo nivel de otros destinos turísticos importantes en el mercado internacional.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- PORTER Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Edición Original. Javier Vergara Editor S.A. 1027 paginas.
- LOPEZ, Héctor. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. (Online). 26 De Octubre de 2006. Disponible en Internet: <URL: <http://www.cccartagena.org.co/portada/foro-comp-06.pdf>>.
- PROEXPORT. Industria de turismo en Colombia (online). 2008. Disponible : <http://www.proexport.com.co/VbeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo5572.PDF>.
- MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Turismo en Colombia: un sector de oportunidades.2003. (online). Disponible en internet: [http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/turismo/2003/inversion/opportunidades\\_2003.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/turismo/2003/inversion/opportunidades_2003.pdf).
- CONSEJO NACIONAL DE POLITICA ECONOMICA Y SOCIAL. Plan sectorial de turismo 2008 – 2010 “Colombia destino turístico de clase mundial”. Mayo 2008.
- Legislación turística. Ley 300 de 1996. Ley 1101 de 2006.

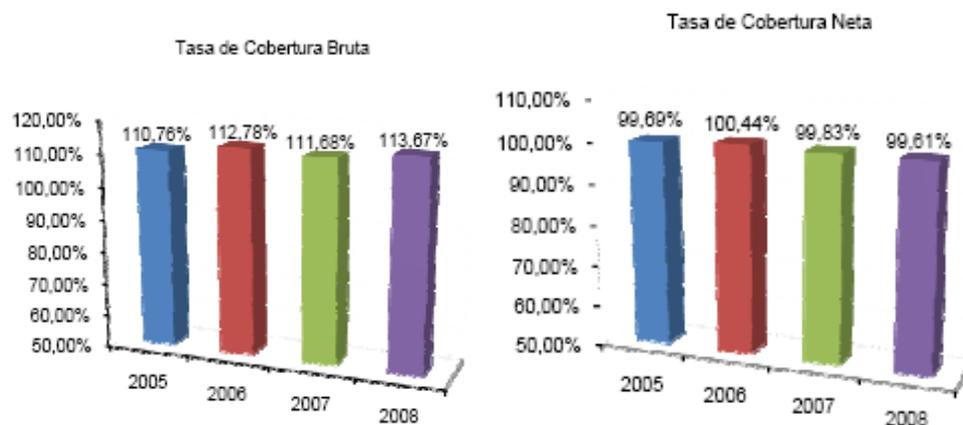
## 9. ANEXOS

### ANEXO A: Componentes del Plan Educativo Distrital 2008-2011 Cartagena de Indias



**Fuente:** Secretaría de Educación de Cartagena de Indias. 2009

## ANEXO B: Tasa de Cobertura Bruta Vs Tasa de Cobertura Neta de Educación



Fuente: Secretaria de Educación. Diciembre 2008

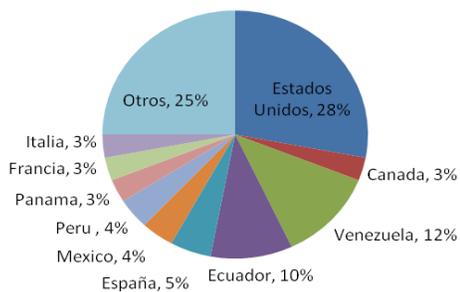
## ANEXO C: Nivel Educativo 1995-2007 Cartagena de Indias

Niveles	Sector	Año												
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Preescolar	Oficial	5,78	3,69	4,08	3,73	3,86	4,20	3,84	3,80	4,55	4,73	4,75	3,95	5,30
	Privado	7,00	5,06	5,94	6,04	6,27	3,99	4,24	3,82	3,19	5,19	2,75	3,77	3,42
	Total	6,44	4,45	5,10	5,06	5,24	4,09	4,06	3,81	3,70	5,04	3,45	3,84	4,06
B. Primaria	Oficial	4,20	3,58	3,80	3,72	3,73	3,96	4,03	4,12	4,84	4,41	3,98	4,01	3,96
	Privado	2,74	2,96	3,24	4,01	4,12	3,54	3,27	3,02	2,71	3,35	2,14	2,82	2,84
	Total	3,73	3,38	3,62	3,82	3,87	3,82	3,77	3,66	4,06	3,98	3,19	3,63	3,49
B. Secundaria	Oficial	5,86	4,69	4,93	3,73	5,39	6,27	5,93	5,82	6,93	5,39	5,64	6,10	7,09
	Privado	6,00	5,34	5,71	4,92	5,50	5,38	5,14	3,44	3,30	2,47	2,80	2,10	2,61
	Total	5,94	5,02	5,30	4,28	5,44	5,92	5,64	4,82	5,68	4,34	4,64	5,12	5,62
Media	Oficial	3,69	2,64	3,54	2,62	3,99	4,83	3,38	4,20	5,01	4,00	4,87	6,01	6,28
	Privado	6,51	4,08	4,18	4,13	4,84	4,28	3,86	3,40	2,53	1,94	2,04	1,39	1,99
	Total	5,43	3,49	3,90	3,44	4,43	4,57	3,60	3,77	4,02	3,23	3,86	4,48	4,92
Total	Oficial	4,70	3,83	4,13	3,62	4,27	4,79	4,55	4,66	5,55	4,72	4,76	5,05	5,54
	Privado	5,06	4,30	4,67	4,66	5,02	4,29	4,06	3,32	2,94	3,32	2,42	2,65	2,80
	Total	4,86	4,03	4,37	4,07	4,59	4,59	4,36	4,05	4,52	4,13	3,77	4,26	4,43

Fuente: Secretaria de Educación. Diciembre 2008

**ANEXO D:** Llegada de visitantes internacionales a las fronteras de cada país por residencia.

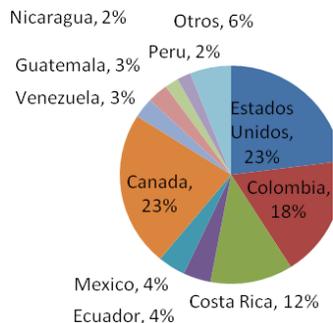
**COLOMBIA**



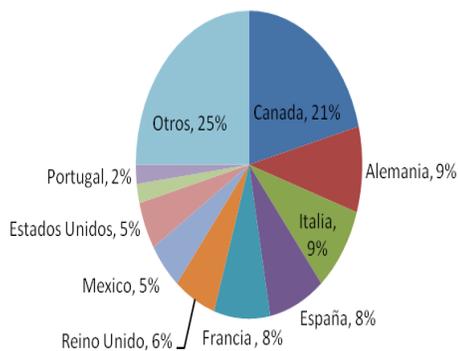
**REPUBLICA DOMINICANA**



**PANAMA**



**CUBA**



**Fuente:** Datos de la Organización Mundial del Turismo 2007.