

**DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO
HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS Y SU
CRECIMIENTO EN EL NUEVO MILENIO**

**Alberto Mario Gómez Cortina
Roberto Enrique Duncan Gómez**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MINOR EN MARKETING ESTRATÉGICO
CARTAGENA D.T.
2005**

**DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO
HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS Y SU
CRECIMIENTO EN EL NUEVO MILENIO**

**Alberto Mario Gómez Cortina
Roberto Enrique Duncan Gómez**

**Monografía presentada para optar al título
de ingeniero industrial con minor Marketing estratégico**

Asesor; Dra. Emperatriz Londoño

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MINOR EN MARKETING ESTRATÉGICO
CARTAGENA D.T.
2005**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de indias D.T., 17 de Agosto de 2005

Cartagena, 17 de Agosto de 2005

Señores

Universidad Tecnológica de Bolívar

La ciudad.

Distinguidos señores:

La presente tiene como objetivo someter a estudio la monografía del minor en Marketing estratégico titulada **“Diagnostico de la situación actual del mercado hotelero de la ciudad de Cartagena de indias y su crecimiento en el nuevo milenio”** como requisito indispensable para obtener él titulo de ingeniero industrial con minor en Marketing estratégico.

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,

Alberto Mario Gómez Cortina

Cartagena, 17 de Agosto de 2005

Señores

Universidad Tecnológica de Bolívar

La ciudad.

Distinguidos señores:

La presente tiene como objetivo **someter a estudio la monografía del minor en Marketing estratégico titulada “Diagnostico de la situación actual del mercado hotelero de la ciudad de Cartagena de indias y su crecimiento en el nuevo milenio”** como requisito indispensable para obtener el titulo de ingeniero industrial con minor en Marketing estratégico.

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,

Roberto Enrique Duncan Gómez

Cartagena, 17 de Agosto de 2005

Señores

Universidad Tecnológica de Bolívar

La ciudad.

Distinguidos señores:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con el fin de comunicarles que he asesorado en la realización de la monografía del minor en Marketing estratégico titulada **“Diagnostico de la situación actual del mercado hotelero de la ciudad de Cartagena de indias y su crecimiento en el nuevo milenio”** a Alberto Gómez Cortina y Roberto Duncan Gómez y solicitarles la revisión y aceptación de la misma como requisito indispensable para obtener el título de ingenieros industriales.

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,

Dra. Emperatriz Londoño Aldana

DEDICATORIA

A Dios; a mi papa por proporcionarme los medios para lograr este objetivo; a mi mama, que es el apoyo mas grande que tengo y brindarme la confianza que necesitaba para obtener un logro mas; a mi tía Sonia, por ser un constante apoyo durante mi estadía en Cartagena.

Alberto Mario Gómez Cortina

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mi familia, sin su apoyo no hubiera sido posible.

Roberto Enrique Duncan Gómez

AGRADECIMIENTOS

Es necesario agradecer a nuestra asesora, Dra. Emperatriz Londoño A., guía incansable para la consecución de nuestros objetivos. A todas las personas que se preocuparon por ayudarnos a llegar a este momento.

AUTORIZACIÓN

Cartagena, 17 de Agosto de 2005

Por medio de la presente yo Alberto Mario Gómez Cortina identificada con cédula de ciudadanía # 72257946 de la ciudad de Barranquilla autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar a publicar en el catálogo online mi monografía de grado titulada **“Diagnostico de la situación actual del mercado hotelero de la ciudad de Cartagena de indias y su crecimiento en el nuevo milenio”**

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,

Alberto Mario Gómez Cortina
CC # 72257946 de Barranquilla

AUTORIZACIÓN

Cartagena, 17 de Agosto de 2005

Por medio de la presente yo Roberto Enrique Duncan Gómez identificado con cédula de ciudadanía # 73183608 de ciudad de Cartagena autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar a publicar en el catalogo online mi monografía de grado titulada **“Diagnostico de la situación actual del mercado hotelero de la ciudad de Cartagena de indias y su crecimiento en el nuevo milenio”**

Agradezco la atención prestada.

Atentamente,

Roberto Enrique Duncan Gómez
CC # 73183608 de Cartagena

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

Propuesta

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.....	24
1.1 Cartagena de Indias sector turístico.....	24
1.2 Breves antecedentes del turismo en el caribe.....	26
2. CARTAGENA EN CONTRASTE CON LAS DEMÁS CIUDADES DEL PAÍS.....	27
3. SITUACIÓN DEL TURISMO EN LA CIUDAD.....	28
3.1 Arribos internacionales vía aérea en este milenio.....	30
3.2 Visitas de cruceros y turistas extranjeros.....	31
3.3 Comportamiento De La Ocupación Hotelera 2000-2004.....	32
4. La Clasificación De Establecimientos De Alojamientos.....	37
4.1 Factor de infraestructura ”.....	38
4.2 Factor del servicio”.....	38
4.3 Ocupación de la categoría “Lujo”.....	39
4.3.1 Tarifas promedios de los hoteles de categoría lujo.....	41
4.4 Ocupación de la categoría “Turista”.....	43
4.4.1 Tarifas promedios de los hoteles de categoría turista.....	45
4.5 Ocupación de la categoría “Económico”.....	46
4.5.1 Tarifas promedios de los hoteles de categoría económico.....	47
5. Competitividad Por Ingreso Por Cuarto Disponible.....	49
5.1 Ingreso Por Cuarto Disponible (Ipcd):.....	50
5.2 Ingreso por cuarto disponible “Lujo.....	50
5.3 Ingreso por cuarto disponible “Turista”.....	52
5.4 Ingreso por cuarto disponible “Económico”.....	53
6. La competencia en el entorno cartagenero (hoteles).....	54
6.1 Cartagena, Porcentaje De Ocupación Hotelera (ASOTELCA).....	55
6.2 Cartagena, Porcentaje De Ocupación Hotelera (COTELCO).....	56

7. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SECTOR HOTELERO	60
7.1 Características de la Herramienta (DOFA).....	60
7.1.1 Parte uno	61
7.1.2 Parte dos.....	62
7.2 Matriz DOFA.....	62
8. ANÁLISIS INTERNO-FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	63
8.1 Análisis de recursos.....	63
8.2 Análisis de Actividades.....	64
8.3 Análisis de riesgos.....	65
9. ANÁLISIS EXTERNO- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	66
9.1 Grupos de interés.....	66
9.2 Aspecto Público Del Sector.....	67
9.3 El entorno legal del turismo.....	67
9.4 En el ámbito social.....	69
9.5 En el ámbito económico.....	69
9.6 En el ámbito empresarial.....	69
9.7 En el ámbito ambiental.....	69
9.8 Matriz DOFA para la categoría “Lujo”.....	70
9.9 Matriz DOFA para la categoría “Turista”.....	73
9.10 Matriz DOFA para la categoría “Económico”.....	76
10. SUGERENCIA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LA CATEGORÍA LUJO.....	79
10.1 POSICIONAMIENTO.....	79
10.2 PLAZA.....	79
10.3 PRECIO.....	80
10.4 PROMOCION.....	80
10.5 PRODUCTO.....	80
11. SUGERENCIA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LA CATEGORÍA TURISTA.....	80

11.1	POSICIONAMIENTO.....	80
11.2	PLAZA.....	81
11.3	PRECIO.....	81
11.4	PROMOCION.....	81
11.5	PRODUCTOS.....	81
12. SUGERENCIA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LA CATEGORÍA ECONOMICO.....		
		82
12.1	POSICIONAMIENTO.....	82
12.2	PLAZA.....	82
12.3	PRECIO.....	82
12.4	PROMOCION.....	82
12.5	PRODUCTOS.....	82
13. RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR.....		
		83
14. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SUGERIDAS....		
		85
BIBLIOGRAFIA		
Anexos		

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica # 1: Distribución de los turistas llegados a la costa caribe 2000-2004.....	27
Gráfica # 2: Tendencia de la ocupación de Cartagena.....	33
Gráfica # 3: Ocupación en el milenio	34
Gráfica # 4: Comportamiento de la ocupación.....	35
Gráfica # 5: Ocupación de Lujo.....	40
Gráfica # 6: Ocupación Turista.....	44
Gráfica # 7: Ocupación Económica	47
Gráfica # 8: Competitividad por ingreso por cuarto disponible.....	49
Gráfica # 9: Ingreso por cuarto disponible “Lujo”	51
Gráfica # 10: Ingreso por cuarto disponible “Turista”	52
Gráfica # 11: Ingreso por cuarto disponible “Económica”	54
Gráfica # 12: Porcentaje de ocupación 2000-2004.....	57

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

Tabla # 1: Arribos internacionales en este milenio.....	28
Tabla # 2: Arribos de turistas extranjeros a la ciudad.....	30
Tabla # 3: Numero de cruceros y visitantes entre el 2000-2004.....	31
Tabla # 4. Porcentaje de ocupación hotelera (COTELCO y ASOTELCA) 2000-2004.....	36
Tabla # 5: Ocupación hotelera categoría “Lujo”.....	38
Tabla # 6. Tarifa de hoteles por categorías (Lujo).....	40
Tabla # 7. Ocupación hotelera categoría “Turista”.....	41
Tabla # 8. Tarifa de hoteles por categorías (Turista).....	44
Tabla # 9. Ocupación hotelera categoría “Económica”.....	45
Tabla # 10. Tarifa de hoteles por categorías (Económico).....	46
Tabla # 11. Ingreso por cuarto disponible “Lujo”.....	48
Tabla # 12. Ingreso por cuarto disponible en el milenio “Lujo”.....	50
Tabla # 13. Ingreso por cuarto disponible “Turista”.....	51
Tabla # 14. Ingreso por cuarto disponible en el milenio “Turista”.....	52
Tabla # 15. Ingreso por cuarto disponible “Económico”.....	53
Tabla # 16. Ingreso por cuarto disponible en el milenio “Económico”.....	53
Tabla # 17. Porcentaje de ocupación hotelera (ASOTELCA)2000-2004.....	54
Tabla # 18. Porcentaje de ocupación hotelera (COTELCO)2000-2004.....	56
Cuadro # 1: Matriz DOFA.....	58
Cuadro # 2 Matriz DOFA para la categoría “Lujo Análisis-interno.....	62
Cuadro # 3 Matriz DOFA para la categoría “Lujo Análisis-Externo.....	70
Cuadro # 4 Matriz DOFA para la categoría “Turista” Análisis-Interno.....	71
Cuadro # 5 Matriz DOFA para la categoría “Turista” Análisis-Externo.....	73
Cuadro # 6 Matriz DOFA para la categoría “Económico” Análisis- Interno.....	74
Cuadro # 7 Matriz DOFA para la categoría “Económico” Análisis-Externo.....	76

LISTA DE ANEXOS

Anexos 1. Lista de los hoteles y estadísticas 2000 al 2004.....	91
Anexos 2. Lista de los hoteles y estadísticas 2001.....	92
Anexos 3. Lista de los hoteles y estadísticas 2002.....	93
Anexos 4. Lista de los hoteles y estadísticas 2003.....	94
Anexos 5. Lista de los hoteles y estadísticas 2004.....	95
Anexos 6. Hoteles de cotelco y asotelca.....	96
Anexos 7. Cartagena, porcentaje de ocupación hotelera(asotelca) 2000- 2004.....	97
Anexos 8. Cartagena, porcentaje de ocupación hotelera(cotelco) 2000- 2004.....	97
Anexos 9. Datos ciudad de Cartagena de india.....	98
Anexos 10. Datos ciudad de Cartagena de india.....	99
Anexos 11. Hoteles de lujo (norma técnica sectorial).....	100
Anexos 12. Hotel turista (norma técnica sectorial).....	104
Anexos 13. Hoteles económicos (norma técnica sectorial).....	108
Anexos 14. Llegadas y arribos internacionales a la ciudad de Cartagena de indias.....	111
Anexos 15. Cuestionario.....	112

INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta los resultados de una investigación sobre los principales elementos y comportamientos que se han destacado en la actividad turística de la ciudad de Cartagena al principio de este nuevo milenio; se retrató especialmente el comportamiento del sector hotelero para poder facilitar el diagnóstico y poder sacar conclusiones que sirvan como base para futuras investigaciones referente a la competitividad que tiene este sector.

Los años tomados para el análisis del comportamiento de los hoteles corresponden a los comprendidos entre el 2000 al 2004, reflejando así la actividad turística en la ciudad.

La demanda hotelera, estudiada a través del porcentaje de ocupación, y, competitividad de los hoteles estudiada a través de tarifa promedio y el ingreso por cuarto disponible, proporcionaron evidencia suficiente para determinar que Cartagena ha sido la más favorecida en el número de turistas alojados en las distintas ciudades del país.

En los últimos años el sector ha afrontado muchos obstáculos referente a la ocupación, derivados de la categorización de los hoteles ya que esto proporciona diferentes opciones en cuanto a formas de pagos y tarifas promedios por temporadas, en esas condiciones se han fortalecido los hoteles de categoría mas baja denominados sin categoría por COTELCO y ASOTELCA.

Debido a la importancia desde el punto de vista económico, el turismo en Cartagena y especialmente el sector hotelero genera gran movimiento de personas que no solo benefician a los hoteles sino al resto del comercio de

la ciudad; pese a esto es el sector menos estudiado, y posiblemente la carencia de datos con los cuales se pueda tener certeza sobre el comportamiento del sector hotelero, es la causa principal de la ausencia de una buena planeación por parte de los interesados y de las agencias participantes (COTELCO y ASOTELCA).

La falta de orientación en los aspectos como estudios de mercados, comportamientos de los consumidores y penetración de mercados generan vacíos en cuanto al flujo de la información y la falta de control sobre las demás actividades referentes al turismo; con esto se puede afirmar que en un entorno globalizado como el que se está viviendo en este milenio, los sectores económicos deben permitir que las ciudades con atributos competitivos surjan con independencia frente a sus competencias, en el caso del sector hotelero esto no es posible siempre y cuando la imagen internacional del país siga actuando como un impedimento al completo desarrollo de esta actividad.

Este trabajo tiene como finalidad el estudio de carácter descriptivo de la evolución de los hoteles en la ciudad de Cartagena, a lo largo de este milenio. A pesar de la falta de información que existe frente a este sector, el estudio reúne información de los datos más representativos de los últimos años del sector hotelero, los cuales sirvieron como base para esta investigación todo esto con el objeto de contribuir al análisis del sector hotel en una amplia variedad de aspectos.

Este documento se divide en tres secciones:

La primera es un breve repaso de la ciudad de Cartagena de indias, antecedentes del turismo en la ciudad.

En la segunda se estudia la evolución de la oferta hotelera a lo largo del milenio, los indicadores de competitividad tomados en cuenta para este estudio y el fenómeno de la hotelería en los sectores más bajos.

En la tercera sección, a través de un instrumento, se examina la evolución interna y externa del sector hotelero en la ciudad y como se encuentra estos hoteles frente a las competencias, esto con el fin de identificar las debilidades y las fortalezas para tener certeza de las conclusiones que se van a plantear

PROPUESTA

TITULO DEL TRABAJO	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS Y SU CRECIMIENTO EN EL NUEVO MILENIO.
AUTORES:	ALBERTO MARIO GÓMEZ CORTINA ROBERTO ENRIQUE DUNCAN GÓMEZ

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La necesidad del sector turístico de la ciudad de Cartagena por conocer el posicionamiento que se tiene de sus hoteles, exige una investigación que aporte información sobre puntos fuertes y débiles que sirvan de base para diseñar estrategias que garanticen una estadía acogedora, como sitio de recreación, esparcimiento y descanso para los diferentes turistas que visitan la heroica y también atraer a nuevos clientes que necesitan sitios donde quedarse. Es decir, el sector hotelero es demandado por un mercado abundante que llega a la ciudad de Cartagena, por tanto, conociendo en profundidad los diferentes aspectos, se podrán ejecutar planes que dirijan a este sector para que Cartagena no sea vista únicamente como recreaciones de sol y playa, sino que haya otros atractivos mas en los hoteles que se encuentran en la zona. Todo esto nos

lleva a la exigencia de ser más competitivo en el mercado nacional con referencia a otros sitios de recreación donde sus hoteles se encuentran bien posicionados, es evidente, ya que a través de éste se podrán orientar todas y cada una de las acciones y recursos que conlleven a aumentar el número de clientes para la industria del sector hotelero y turismo local.

Actualmente en Cartagena se tienen unos datos de participación hotelera, números de turista por habitación de hotel, infraestructura, arribos de cruceros, legadas por carro, etc., pero no se tiene registro alguno de la evolución que han tenido este sector hotelero y las características de los turistas a lo largo del nuevo milenio, para direccionar e integrar las tendencias que mas se resaltan en los visitantes con relación al sitio de su estadía, sabiendo esto se puede saber como se puede mantener un hotel en el mercado, por lo tanto esta investigación podría servir para aumentar el nivel de la demanda para el sector hotelero de la ciudad de Cartagena.

OBJETIVOS

GENERAL:

- Conocer la situación actual de los hoteles de la ciudad de Cartagena y saber la evolución que se ha venido presentando a lo largo de este milenio.

ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la evolución a lo largo del nuevo milenio de los hoteles, infraestructura, capacidad, estrategias de posicionamiento de los hoteles de la ciudad de Cartagena.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del sector hotelero en la ciudad a través de un análisis situacional interno y externo para

identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene el sector hotelero de la ciudad.

- Formular estrategias de posicionamiento, productos, precios y promoción, a partir del diagnóstico situacional interno y externo.
- Formular un plan de implementación de las estrategias sugeridas.

JUSTIFICACIÓN

Las características naturales de Cartagena, el patrimonio histórico, el desarrollo de la capacidad hotelera con establecimientos de primera calidad y la infraestructura, la convierten en la principal ciudad turística del país, y le dan la posibilidad para convertirse en un destino turístico importante en el mundo.

La formulación de estrategias de desarrollo de productos basándose en el resultado del estudio, de promoción, precios son elementos claves en la situación del sector hotelero para posicionar a Cartagena e impulsar la industria hotelera de la ciudad, para esto es necesario crear una cultura hacia el servicio y proporcionar a los turistas de un lugar más acogedor en donde no solo se pueda descansar sino que en el transcurso de su estadía se le proporcione los elementos necesarios para que estos estén satisfechos con el servicio y se genere conciencia para futuras visitas.

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La realización de los talleres de construcción y socialización del plan sectorial de turismo de Cartagena de indias, que contó con un diagnóstico integral del sector turístico; Se delimitaron los productos turísticos actuales y potenciales; se realizó un ejercicio de planificación estratégica situacional

con base en él diagnóstico integral del sector y se hizo la presentación de líneas estratégicas, acciones y responsables. Todo esto con el fin de tener un documento que contenga resultados de un ejercicio colectivo de planificación del sector, en donde se plantean los lineamientos estratégicos generales que direccionen las políticas públicas y todas las acciones de la ciudadanía en torno a desarrollo del turismo y esto además contribuirá al desarrollo sostenido de la industria turística y a su posicionamiento en el ámbito nacional e internacional.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El tipo de investigación aplicada a esta trabajo es descriptivo-analítico, la cual se llevo cabo mediante un trabajo de campo que contó con diferentes etapas, en cada una de las etapas se utilizara un instrumento previamente validado para la recolección de información directa como fuente primaria, este instrumento se le aplicara a personas relacionadas al sector hotelero, turistas entre otros, para tener concepto claro de la situación actual, y recolección de información secundarias de para ver la evolución de sector en este nuevo milenio, entidades como la corporación de turismo de Cartagena de indias y el plan de desarrollo de la ciudad, entre otros.

LOGROS ESPERADOS

Que el sector hotelero de la ciudad de Cartagena de indias cuenten con un diagnóstico claro de la situación actual que les permita desarrollar sus propias estrategias en cuanto a la recepción de nuevos clientes que quieran utilizar sus servicios, que sean acordes con las metas y objetivos generales del sector hotelero. Esta investigación ayudara a promover la actividad hotelera y al mismo tiempo servirá como base para futuros proyectos en forma individual de los hoteles de la ciudad.

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 Cartagena de Indias sector turístico¹

Cartagena de Indias, declarada patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1984, fue fundada en 1533. La morfología de la ciudad está definida fundamentalmente por el agua, elemento que caracteriza su paisaje urbano. El patrimonio inmueble de Cartagena representado en su arquitectura militar, religiosa, civil y domestica, unido a sus recursos naturales, playas, bahías, ciénagas y lagunas internas, constituyen los principales atributos que la han potenciado como ciudad turística.

La Ciudad, cuenta hoy con 900.000 habitantes, el 94% de su población se concentra en el área urbana (6% del total de su territorio), es la primera ciudad turística y la quinta ciudad industrial de Colombia, el primer puerto de contenedores y de cruceros y se destaca en el país por su condición de ciudad segura.

El Centro Histórico (que desde hace ya mucho tiempo dejó de ser el centro geográfico de la ciudad), ha continuado concentrando la mayoría de las funciones urbanas, y por lo tanto es receptor de gran numero de vendedores ambulantes, del tráfico urbano y de los altos precios del mercado inmobiliario y de los cambios de usos generados por el turismo.

Después de la declaratoria de Cartagena como Patrimonio Cultural, la UNESCO promovió una misión de expertos de diferentes países, para que, a partir de su experiencia, pudiesen aportar con sus recomendaciones al desarrollo y preservación de la ciudad histórica.

¹Tomado de www.cartagenacaribe.com

Una de estas fue la de elaborar una reglamentación urbana basada en tipologías arquitectónicas, que fueron adoptada por la ciudad en 1992. Sin embargo, y a pesar de que dicha reglamentación, aún vigente, ha permitido recuperar un gran número de inmuebles, la tradicional carencia de una planeación integral y fundamentalmente la falta de ejecución de acciones mantiene aun áreas en condiciones inadecuadas tanto para el desarrollo residencial como para el turístico.

De otro lado, la valoración del centro ha estado concentrada mayoritariamente en los arquitectos, restauradores, historiadores, gestores turísticos y población con cierto nivel de formación. De estos, pocos conciben que la actividad turística y la preservación del centro histórico, no son excluyentes. A su vez, el ciudadano común valora el centro más por el uso que le da en función de su centralidad y no por su verdadera dimensión cultural.

El inicio del siglo XXI encuentra a Cartagena de Indias enfrentando una crisis de gobernabilidad, de participación ciudadana, de falta de credibilidad en las instituciones y de vacío institucional, que por supuesto se ha venido reflejando en un deterioro del entorno físico, económico, socio cultural y ambiental de toda la ciudad y que es evidente también en algunas áreas del centro histórico.

La Costa Caribe colombiana recibe aproximadamente el 31% del tráfico total de extranjeros llegados al país, siendo superado por Bogotá con el 56%. Los destinos más beneficiados son Cartagena y San Andrés, en los cuales el mercado de llegados representa alrededor de dos terceras partes de la ocupación hotelera de la Región.

1.2 Breves antecedentes del turismo en el caribe

El inicio del auge turístico del caribe como destino preferido por norteamericanos y europeos puede rastrearse fácilmente hasta el final de la segunda guerra mundial y las depresiones económicas generadas por las mismas; las personas necesitaban un lugar donde descansar y las islas de Cuba, Puerto Rico y las Bahamas suplieron esa necesidad.

Mas adelante en la historia la revolución cubana entro en escena y todos los turistas norteamericanos se vieron en la necesidad de buscar nuevos destinos tropicales para escapar de los fríos inviernos. Entraron en escena destinos como Republica Dominicana, Jamaica, Aruba, Curazao e incluso Barbados y Miami.

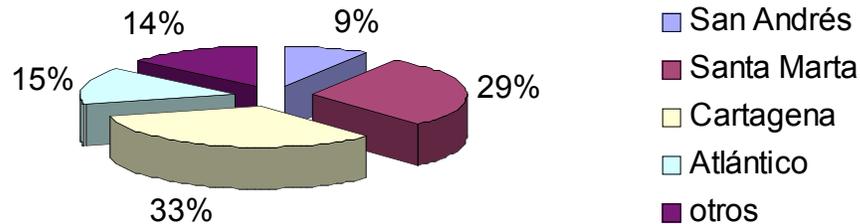
En la década de los setenta los conflictos raciales y desordenes internos en estas islas generaron grandes problemas y dieron la oportunidad para que entraran en escena otros países y otros destinos como México con Cozumel y Cancún, Venezuela con Isla Margarita y Colombia con Cartagena, Santa Marta y San Andrés.²

Sin embargo, no había sido posible para Colombia consolidar sus destinos en el mercado mundial; aunque estos son visitados anualmente por gran numero de turistas ninguno es considerado líder de este mercado. Estos destinos han sido fortalecidos mas que todo por el turismo domestico, es decir por los residentes de nuestro propio país.

² Datos tomados de ministerio de Desarrollo Económico, Estudio de competitividad del sector turismo, Tomo I, Pág. 107-109, año 1998.

Grafico # 1

Distribucion de los turistas llegados a la costa caribe año 1998



Fuente: Ministerio de Desarrollo
Elaboración propia

2. CARTAGENA EN CONTRASTE CON LAS DEMÁS CIUDADES DEL PAÍS

A pesar de no ser una de las mejores épocas para la ciudad, Cartagena se situó entre los destinos preferidos de las personas del país; superado únicamente por Bogotá con un promedio anual de 52.32%, fue el destino con más alta ocupación del país, con 50.33% esto gracias a la calidad de los productos ofrecidos, lo cual es un aporte que se realiza a lo largo de toda una temporada vacacional y que es fruto de los logros individuales del cada hotel del sector y también es resultado de la buena utilización de los recursos que estos tienen, como lo son los recursos humanos y las infraestructuras, que se constituyen en los diferentes diferenciadores del sector hotelero de la ciudad.

Vemos como otros destinos turísticos como San Andrés escasamente superan el 16 % de ocupación y Santa Marta alcanza el 39 %, lo que muestra la preferencia por Cartagena como sitio turístico por excelencia, que inclusive muestra tendencia a la alza y esperamos que esto continúe en el futuro.

Tabla # 1. Arribos internacionales en este milenio

Destino	2000	2001	2002	2003	2004	Ocupación
Antioquia	25.70%	24.40%	22.10%	24.50%	17.70%	22.88%
Atlántico	20.50%	22.90%	28.80%	20.80%	32.40%	25.08%
Bogotá	51.00%	53.00%	45.00%	59.00%	53.60%	52.32%
Cartagena	49.11%	48.30%	50.33%	52.38%	51.53%	50.33%
San Andrés	9.40%	12.80%	19.00%	13.80%	26.80%	16.36%
Santa Marta	30.30%	47.50%	46.30%	32.80%	39.40%	39.26%
Valle del Cauca	25.50%	19.60%	15.30%	16.10%	35.10%	22.32%
Resto del País	47.64%	64.11%	45.06%	41.31%	38.77%	47.38%

Fuente: asociación hotelera de Colombia
Elaboración propia

3. SITUACIÓN DEL TURISMO EN LA CIUDAD

Para las personas que saben del tema (turismo) en la ciudad y en el país, el turismo ha sido desarrollado por personas particulares, empresarios con ideas de negocio que en su momento han sido apoyados poco o mucho por el gobierno local y nacional, pero en su afán de negocio no han tenido o establecido políticas claras y directivas para una plantación global para el sector.

Al principio, décadas de 70's y 80's, Cartagena fue promocionada como un destino solo de sol y playa y dirigido al mercado nacional únicamente, solo hasta finales de los 90's se empezó la promoción para turistas internacionales de Estados Unidos y Europa.

Justo antes que se declarara patrimonio cultural el centro amurallado se realizaron estudios en el país que mostraban el potencial de la ciudad como

destino turístico y se comenzó la asignación de recursos del estado para su restauración, que hasta la fecha continúan, y que luego que fuera declarado, motivo el comienzo de la construcción de hoteles de lujo en antiguos conventos de la colonia acabando con la centralización de los hoteles en el barrio de Bocagrande.

Luego de esto y siguiendo la tendencia del momento, muchas de las casas familiares antiguas tradicionales pasaron a ser hoteles y muchas otras fueron compradas por personas adineradas del centro del país y extranjeros como sitios de recreo, lo que aumento el interés y el valor de las propiedades dentro del centro amurallado.

Este aumento en el interés por el centro amurallado propicio entonces un incremento en el turismo de negocios o congresos de la ciudad, desplazando el ya desgastado turismo de sol y playa y afectando tanto positiva como negativamente el entorno de la ciudad.

Desafortunadamente la crisis económica que afronta el país, unida al problema de inseguridad de las carreteras ha disminuido la afluencia de turistas a la ciudad llegando a los índices más bajos de ocupación en mucho tiempo, en temporada alta algunos hoteles solo alcanzaron el 30% o 40% de ocupación.

3.1 Arribos internacionales vía aérea en este milenio.

La mala imagen del país en el exterior definitivamente no ha colaborado y la afluencia del turismo internacional tampoco ha sido la mejor, pero sin embargo se ve una luz de esperanza con leves aumentos de llegadas de extranjeros por vía aérea. (Ver tabla # 2)

Tabla # 2 Arribos de turistas extranjeros a la ciudad

MES	ARRIBOS INTERNACIONALES				
	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	3432	2867	3074	2620	3376
Febrero	3421	2968	4452	2289	3948
Marzo	4472	2526	3654	2578	3593
Abril	2693	2089	4563	3302	3117
Mayo	2115	1963	2874	2873	3621
Junio	2294	2301	6547	3584	2939
Julio	2458	3515	6214	4609	3411
Agosto	2968	2731	4256	3452	2819
Septiembre	2127	1797	4783	3061	3982
Octubre	1912	2517	3654	3440	4493
Noviembre	3007	3480	4258	4265	3886
Diciembre	3483	4004	6258	5083	3609
Total	34382	32758	54587	41156	42794

Fuente: Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A.
Elaboración propia

3.2 Visitas de cruceros y turistas extranjeros

La llegada de personas por vía marítima, en cruceros, ha disminuido notablemente, por algunos elementos que afectan la llegada del turista a la ciudad como la mala imagen que tiene Colombia en el exterior, la violencia y factores de orden público como la guerrilla, pero se ha venido trabajando en la promoción del puerto y la ciudad como destino turístico en el Caribe realizada por la sociedad portuaria regional Cartagena (SPRC), el mejoramiento de las instalaciones dentro de la misma para esta actividad y la colaboración de todos los sectores involucrados (seguridad, guías, taxis, transportadores, y algunos sectores comerciales).

Desafortunadamente con los hechos del 11 de septiembre del 2001 y el endurecimiento del Travel Warning de los Estados Unidos con Colombia no ha permitido un mejor desarrollo de este sector (Ver tabla # 3).

Tabla # 3. Número de cruceros y visitantes entre el 2000-2004

AÑOS	CRUCEROS	
	BUQUES	PERSONAS
2000	117	147511
2001	127	170493
2002	70	85800
2003	32	31065
2004	28	21100
TOTAL	374	455969

Fuente: sociedad portuaria. Elaboración propia
Elaboración propia

Es necesario invertir todavía en el manejo de estos turistas que llegan por muy poco tiempo y en grandes cantidades a la ciudad.

3.3 Comportamiento De La Ocupación Hotelera 2000-2004

Para ASOTELCA y COTELCO la ocupación de sus hoteles en los años pasados, el porcentaje de ocupación no superó el 52.38%, aunque se vieron notables diferencias entre una y otra ciudad de la costa del país.

Esto plantea la necesidad de generar nuevas formas de atacar los mercados para la buena disposición de todo el sector hotelero, para brindar un mejor servicio a todos y cada uno de los huéspedes que tomaron sus descansos en la ciudad de Cartagena de Indias. Todo esto es predominante en el sector hotelero, pero se necesitarían cambios más drásticos para que los índices de ocupación aumenten, estos cambios deben de ser individuales en cada hotel para que todos generen un beneficio más grande.

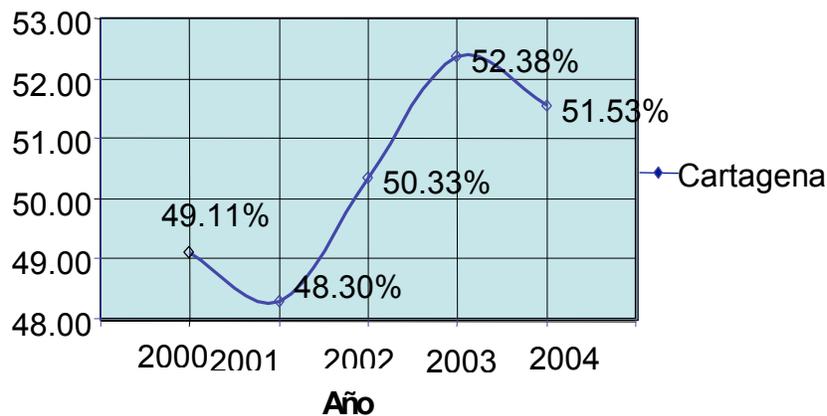
Durante este milenio en la ciudad de Cartagena se presentó un aumento del 5.81% en el índice de ocupación entre el año de 1999 y el año 2000, una disminución del 0.81 % en el siguiente año, un aumento del 2.03% y 2.05%, para los años 2002 y 2003 respectivamente y una disminución del 0.85 % en el año 2004, los ingresos resultantes de todo esto, ocasionaron un verdadero obstáculo para el sector hotelero, y más específicamente el subsector de categoría de turista viéndose este reducido y no pudiendo incorporarse rápidamente al mercado por las grandes presiones que se mantuvieron a lo largo del año 2001 al 2002 por parte de las demás categorías.

Llevar a cabo acciones específicas para que se pudieran recuperar de esta crisis, y mucho peor aun por estar ligada a todas las categorías en generar afectaba el índice de ocupación generando pérdidas al sector hotelero de la

ciudad, para ello por iniciativa del mismo sector se efectuaron unos seguimientos permanentes de las expectativas de la demanda y del grado de cumplimiento de éstas, brindando información fiable del mercado.

Grafica # 2

Tendencia de la ocupación De Cartagena



Fuente: Elaboración

El sector Hotelero Colombiano durante en el año 2003 continuó su tendencia de recuperación muy similar a la del 2002 pero no pudo superar a la ocupación mes a mes del año 2002 la cual es la de mayor ocupación.

En el período enero a julio de 2003 la tasa de ocupación hotelera fue del 47.2%, lo cual representa un incremento del 14.5% con respecto al mismo período del año 2002, que fue del 41.2%; en el mes de octubre del año 2003 la tasa de ocupación hotelera fue de 49.3%, lo cual representa un incremento del 3.79% con respecto a la cifra obtenida en octubre de 2002, en el cual la tasa de ocupación hotelera fue de 47.5%; en el período enero a octubre de 2003 la tasa de ocupación promedio acumulada fue de 48.7% representando un incremento del 13.79% con respecto al mismo período del año 2002 en el cual la tasa de ocupación hotelera fue de 42.8%.³

³ informe de gestión 2003 dirección de turismo

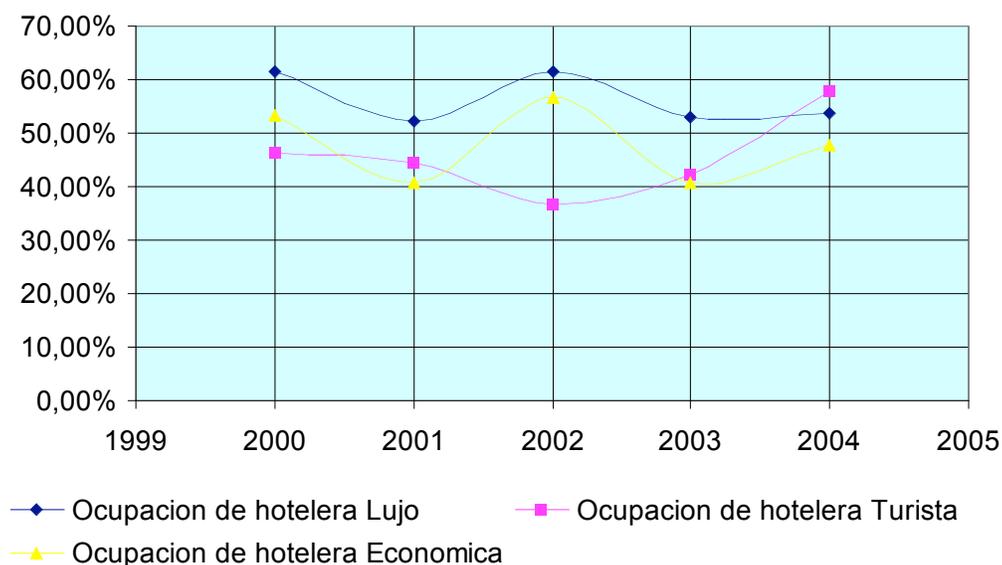
Tabla # 4. Porcentaje de ocupación hotelera (COTELCO y ASOTELCA) 2000-2004

Ocupación de hotelera			
Año	Lujo	Turista	Económica
2000	61,61%	46,42%	53,35%
2001	52,20%	44,43%	40,65%
2002	61,62%	36,52%	56,80%
2003	53,11%	42,10%	40,60%
2004	53,85%	57,86%	47,92%

Fuente: Estadísticas basadas en la cámara de Comercio de Cartagena, a COTELCO y ASOTELCA Javier Báez. Elaboración propia
Elaboración Propia

Grafica # 3

Ocupacion en el Milenio

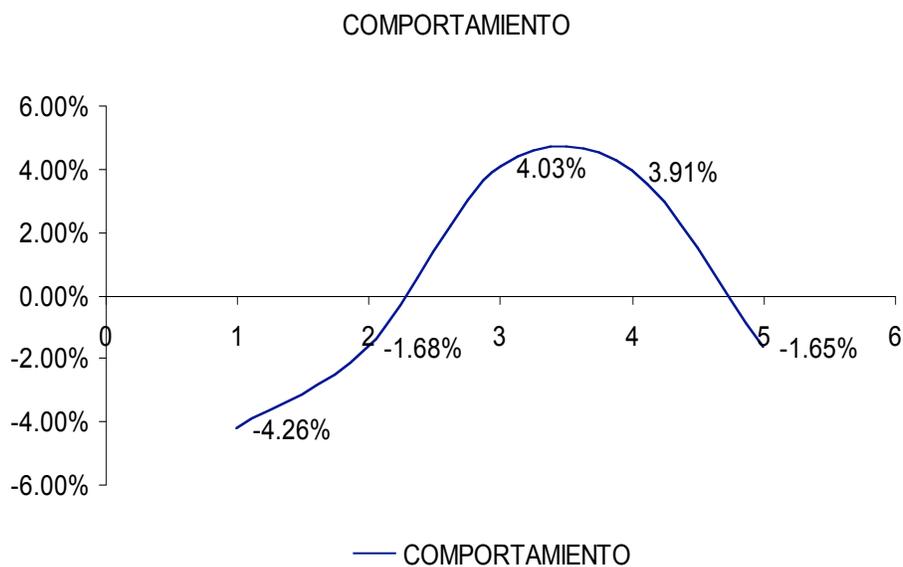


Fuente: Elaboración Propia

Se puede notar que la ocupación de este milenio tuvo un porcentaje del 49.02% en su promedio de ocupación, lo cual generaron grandes sumas de viajeros que utilizaron los servicios de hospedaje de la ciudad de Cartagena pero pese a su regular desempeño, Cartagena presentó uno de los más bajos porcentajes de penetración del sector hotelero en toda la costa.

Los datos demostraron el comportamiento del mercado de alojamiento en el país en el 2002, este a su vez tuvo un incremento de mas de 4 puntos muy por encima de los demás años de este milenio, la explicación de lo sucedido según COTELCO y ASOTELCA que frente al año 2.002, el mercado aumento el números de extranjeros que llegaron a la ciudad otorgando muy buenas ganancias para la inversión al pasar del 9.2% al 16.4%.

Grafica # 4



Fuente: Elaboración Propia

El segmento de Turismo tuvo una fuerte variación entre el 2001 y 2004 ya que pasas de un nivel de casi 3 puntos por encima de los demás años y

además decayeron casi 5 puntos, los cuales demostraron que la variación es en cuanto a los motivos de viajes no pudo mantenerse siendo el segmento de negocios que se estableció en el 40.34 y se presenta un aumento importante en el segmento Convenciones con 30.27% desplazando a los turistas que tienen motivos recreativos.

En la ciudad Cartagena de Indias el porcentaje de huéspedes que hacen reserva disminuyó en 8.8% para el año 2004 siendo afectado el sector de lujo y después el de turistas, a su vez el sector económico incremento sus ventas en casi un 14% en comparación al año 2003; Para el año 2002 este porcentaje de reservas permanece estable pero su incremento se ve reflejado por otros factores.

Un aumento considerable que tuvo el turismo en Cartagena en los años 2002 y 2003 fueron las Caravanas "Vive Colombia" de esta manera, a partir del 12 de octubre de 2002 todos los puentes festivos, temporadas vacacionales de fin y mitad de año, así como en Semana Santa, los colombianos se han beneficiado de este programa, que corresponde a la segunda fase de la campaña "VIVE COLOMBIA VIAJA POR ELLA" que desde su creación, busca incentivar el turismo doméstico, recuperar la confianza de las demanda turística nacional y demostrar la importancia económica y social de la actividad turística⁴

Hasta el momento el programa de las caravanas y rutas seguras ha sido exitoso y ha recorrido al país por vía terrestre en diversas rutas y temporadas. Durante el 2004 se realizaron 147 caravanas y 319 rutas seguras las cuales 16 estaba habilitadas para Bolívar incluyendo a Cartagena como beneficiado directo. Los resultados han cambiado la forma de viajar ya que si tienen garantías podrán movilizarse a los diferentes sitios

4 Ministerio de comercio, industria y turismo plan "turismo para un nuevo país".

de recreación: desde el 12 de octubre de 2002 hasta el 31 de diciembre de 2004 se han llevado a cabo 456 caravanas y desde el 31 de mayo de 2003 al 31 de diciembre de 2004 se han efectuado 319 rutas seguras, recorriendo más de 180.000 Km. de la red vial nacional a través de 26 departamentos del país.

Gracias a lo logrado por el Gobierno Nacional y por su Plan de Seguridad Democrática y a recuperar la confianza en los miembros que guardan la seguridad de Colombia, se logró la recuperación de la ocupación hotelera en algunos destinos y especialmente en temporadas altas las cuales estaban decayendo en cuanto su ocupación se logro entre el 30% y 40% de la participación y principalmente la activación de la economía local de los principales destinos turísticos.

4. La Clasificación De Establecimientos De Alojamientos

En Cartagena, al igual que en el resto de ciudades del país, la clasificación de los hoteles se rige por las normas y requisitos establecidos en la **NORMA TÉCNICA SECTORIAL**; esta norma ha sido elaborada para facilitar la comprensión para usuarios y proveedores de servicios de alojamiento. Su función principal es la protección del consumidor, información y claridad de lo que se considera como hoteles de lujo, turista, económico. (Ver anexo 11, 12, 13).

Además se busca con esta norma brindar asistencia al consumidor para que pueda tomar una decisión acertada acerca del hotel que planea visitar, y aumentando su grado de satisfacción.

Para la caracterización de los hoteles estos son los factores que se evalúan en la norma técnica sectorial:

4.1 Factor de infraestructura

- Infraestructura del edificio
- Espacios públicos
- Habitaciones
- Baños de habitaciones
- Restaurante y comedor
- Reserva de agua para todo el establecimiento
- Áreas recreativas

Evalúa los 7 posibles factores más importantes que tiene que tener la infraestructura del hotel.

4.2 Factor del servicio

- Servicios complementarios
- Servicio al cliente
- Servicio de reserva
- Registro y acomodación
- Servicio al cliente en refección
- Cancelación de la cuenta y salida (check out)
- Evaluación de servicio y acciones correctivas

Evalúa los 7 posibles factores más importantes que tiene que tener el servicio de un hotel.

Con estos se garantiza que los directivos responsables de los hoteles, tengan fácil acceso a criterios internacionales estandarizados de procedimientos de operaciones y de administración, que les permitirán ser más competitivos, ubicar con precisión sus fortalezas y debilidades y

determinar esquemas de mejoras continuas de sus instalaciones y servicios.⁵

4.3 Ocupación de la categoría “Lujo”

Estos hoteles considerados como de lujo cuentan con todas las comodidades que puede pedir un huésped de cualquier nacionalidad, además de las excelentes instalaciones únicas para cada uno; por ejemplo el hotel santa clara esta construido en lo que antes era un convento de la época colonial, situación que crea cierto misticismo y sensación de antigüedad al visitante; cuenta además con una vista al mar caribe envidiable que diariamente deslumbra sus huéspedes con los mas bellos atardeceres. (Ver anexo 11).

También se encuentra el hotel tipo “beach club” como es el hotel las Americas y el Hilton, con playas privadas y multitud de piscinas para uso exclusivo de sus huéspedes con servicio de bar y restaurante hasta el sitio que prefieras a la orilla del mar.

De tipo privado y exclusivo, como el aqua bed and breakfast, que solo cuenta con 6 habitaciones a un alto precio y el que necesita una carta de recomendación de algún huésped anterior para poder reservar.

Se puede decir que para esta categoría existe una demanda muy fuerte y las regulaciones autónomas del sector para satisfacerla son de talla mundial.

Dentro de esta categoría se encuentran en la ciudad cinco hoteles, distribuidos tres en la ciudad amurallada, uno en el sector Turístico y uno en la salida hacia Barranquilla.

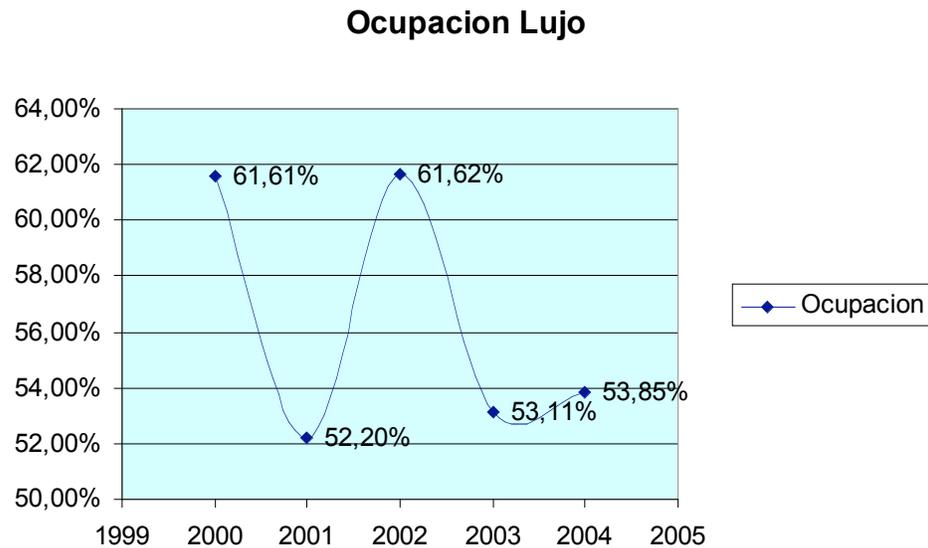
⁵ Anteproyecto de norma técnica sectorial.

Tabla # 5. Ocupación hotelera categoría “lujo”

Ocupación Lujo	
Año	Ocupación
2000	61,61%
2001	52,20%
2002	61,62%
2003	53,11%
2004	53,85%

Fuentes : COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Grafica # 5



Fuente: Cálculos realizado por los autores
Elaboración propia

La ocupación hotelera para la categoría de lujo alcanzó un promedio de 53.85% el cual fue muy bueno en los últimos 5 años, con un nivel alto de

ocupación e impulsando el desarrollo sistemático del sector para futuras alianzas, promociones y métodos que puedan impulsar las políticas de un marketing organizacional.⁶

4.3.1 Tarifas promedios de los hoteles de categoría lujo

Actualmente son pocos los hoteles en Cartagena que cuentan con gran parte de los servicios complementarios necesarios para competir con los estándares internacionales, haciendo que, al contrastarse con otros sitios de interés de Colombia, muchos de sus planes de viaje sean de una calidad inferior.

Tabla # 6. Tarifa de hoteles por categorías (lujo)

TARIFAS PROMEDIOS DE LOS HOTELES(2000-2004)						
HOTEL	2000	2001	2002	2003	2004	Tarifa Promedio
Hotel Santa Clara	\$ 106.000	\$ 110.500	\$ 110.500	\$ 110.500	\$ 125.500	\$ 112.600
Hotel Las Americas	\$ 350.500	\$ 490.500	\$ 375.000	\$ 385.500	\$ 406.500	\$ 401.600
Hotel Charleston	\$ 446.000	\$ 526.900	\$ 496.500	\$ 520.000	\$ 549.500	\$ 507.780
Bed And Breakfast	\$ 516.000	\$1,906,400	\$ 530.000	\$ 539.500	\$ 597.450	\$ 518.590
Hotel Hilton	\$ 365.000	\$410.000	\$ 410.500	\$ 420.500	\$ 469.500	\$ 333.100

Fuentes: Elaboración Propia

En ciertos casos, las falencias en relación con la prestación de los servicios públicos restringen la operación normal de algunos de los hoteles, por lo que estos se ven obligados a invertir grandes montos de recursos en infraestructura propia, limitando el margen de competitividad tarifaria.⁷

⁶ Marketing en áreas especiales Dr. Fernando Ángel Reyes Minor 2004

⁷ "Plan estratégico - Fondo de promoción turística de Cartagena de Indias", Cartagena, 1993.

“El crecimiento descontrolado saturó en estas zonas las posibilidades de cobertura en servicios públicos, además de deteriorar su entorno social, físico y ecológico. Como respuesta, en este milenio se caracterizó por descentralizar los nuevos polos de la actividad turística cartagenera”.⁸

“En este período se materializaron nuevas inversiones que ampliaron considerablemente la oferta hotelera en el centro y en las afueras de la ciudad. Se mantuvo el servicio de los hoteles Las América con 250 habitaciones, Santa Clara con 115 habitaciones, Charleston con 91 habitaciones, bed and breakfast con solo 5 habitaciones, entre otros.”⁹

⁸ Balance del turismo regional en la década de los noventa y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta

⁹ Balance del turismo regional en la década de los noventa y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta

4.4 Ocupación de la categoría “Turista”

Estos hoteles a pesar de contar con la mayoría de las comodidades necesarias no cumplen con todos los requisitos de la norma para ser de lujo, aquí encontramos mas que todo los hoteles tradicionales de la ciudad como lo son el hotel Caribe y el Capilla del Mar, con mas de 20 años de funcionamiento. (Ver anexos 12.).

El hotel Caribe se encuentra ubicado estratégicamente al frente de la playa y de la Avenida San Martín. Además de su buena ubicación, éste consta de varios servicios que hacen una estadía muy placentera: dentro del hotel se pueden encontrar 4 diferentes restaurantes, cada uno de diferente especialidad.

También consta de varias zonas de ocio y recreación como lo son la piscina semiolímpica, el jacuzzi, las Canchas de mini – golf , las canchas de tenis con iluminación nocturna, el bar, el gimnasio, el baño turco y el Casino. Además tiene 7 salones para eventos especiales, y una capilla.

Hoteles modernos pero mas que todo dedicados al turismo de convenciones como el hotel almirante y el Monterrey.

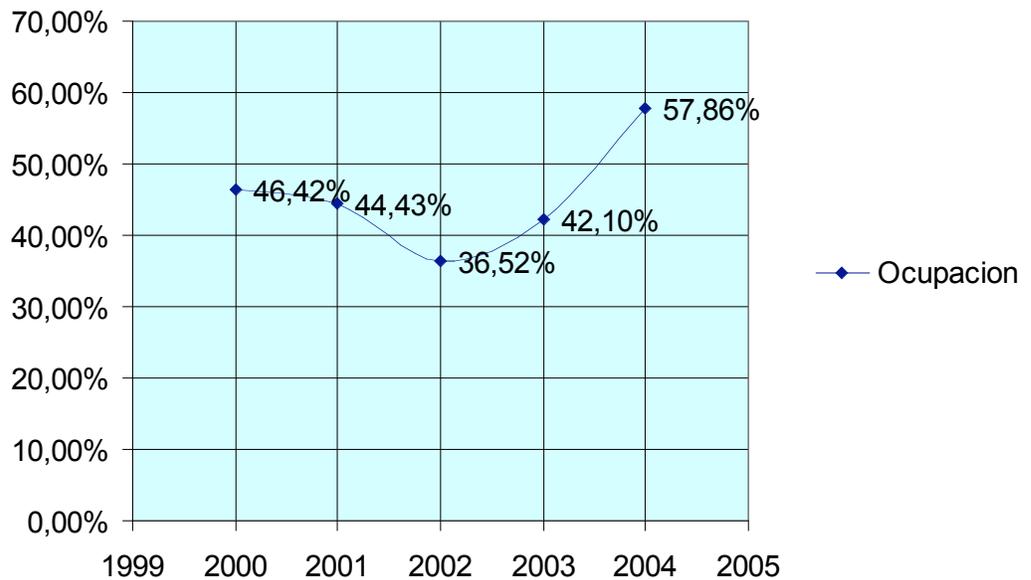
Tabla # 7. Ocupación hotelera categoría “turista”

Ocupación Turista	
Año	Ocupacion
2000	46,42%
2001	44,43%
2002	36,52%
2003	42,10%
2004	57,86%

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Grafica # 6

Ocupacion Turismo



Fuente: Cálculos realizado por los autores
Elaboración propia

4.4.1 Tarifas promedios de los hoteles de categoría turista

“Tanto en Colombia como en la Cartagena uno de los hechos más llamativos en este milenio es la puesta en funcionamiento de un buen número de complejos hoteleros clasificados como mediana categorías. Estas inversiones lograron concretar importantes avances para elevar la calidad de la oferta de habitaciones, especialmente para aquellas personas que tiene dinero para realizar visitas a esta ciudad, pero no lo suficiente para darse algunos lujos. Durante este período, esta ciudad mejoró notablemente su posición para competir en este segmento”.¹⁰

Tabla #8. Tarifa de hoteles por categorías turista

TARIFAS PROMEDIOS DE LOS HOTELES						
HOTEL	2000	2001	2002	2003	2004	Tarifa Promedio
HOTEL CAPILLA DEL MAR	\$ 186.000	\$ 195.000	\$ 195.600	\$ 230.500	\$ 289.500	\$ 219.320
HOTEL MONTERREY	\$ 963.000	\$ 105.000	\$ 115.000	\$ 135.000	\$ 155.000	\$ 294.600
HOTEL CARIBE	\$ 163.900	\$ 175.000	\$ 186.000	\$ 205.000	\$ 214.650	\$ 188.910
HOTEL ALMIRANTE	\$ 205.000	\$ 216.000	\$ 216.600	\$ 220.000	\$ 250.000	\$ 221.520
HOTEL CHARLOTTE	\$ 115.000	\$ 125.000	\$ 134.500	\$ 155.000	\$ 195.000	\$ 144.900

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los atractivos de esta categoría en cuanto a los ingresos que esta genera es que puede captar a los huéspedes de categoría lujo y económica, ya que estos cuentan con tarifas ni muy bajas y muy altas para así tener una flexibilidad de las productos para cualquier tipo de cliente.

¹⁰ _Balance del turismo regional en la década de los noventa y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta

4.5 Ocupación de la categoría “Económico”

Aquí encontramos hoteles con comodidades básicas, dirigidos a personas de menos recursos que planean vacaciones con la familia o personas que vienen a convenciones pequeñas en la ciudad.(ver anexos 13).

Para esta consta con un numero mas elevado de cuartos que las otras dos ya que solamente les interesa que sus huéspedes se queden por días, esta es debido a que no cuentan con las comodidades suficientes para que las personas se encuentren bien atendidas.

Para el año 2002 que fue el año en que se empezó a reactivar el turismo en Cartagena se vio su alza máxima en todo el milenio con un 56.80% de ocupación de todos sus hoteles , estos se vieron favorecidos por los turistas de convenciones y sobre toda el turismo local.

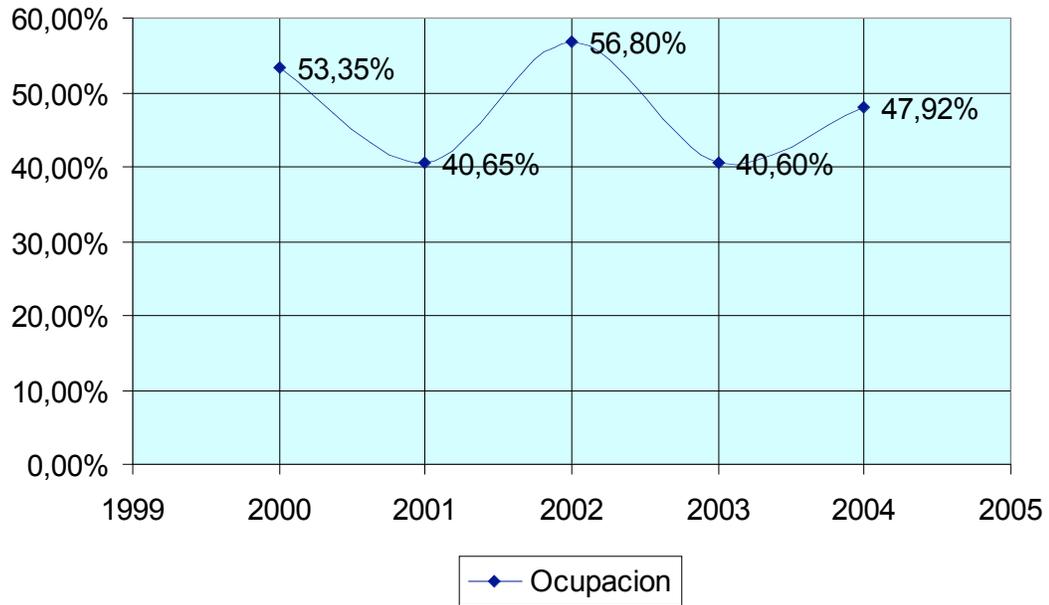
Tabla # 9. Ocupación hotelera categoría “económica”

Ocupación Económica	
Año	Ocupación
2000	53,35%
2001	40,65%
2002	56,80%
2003	40,60%
2004	47,92%

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
elaboración propia

Grafica # 7

Ocupacion Economica



Fuente: Cálculos realizado por los autores
Elaboración propia

4.5.1 Tarifas promedios de los hoteles de categoría económico

“Las características de la expansión de la oferta de hospedaje local han posicionado en la actualidad a Cartagena como la segunda ciudad del país, con mayor capacidad de alojamiento de hoteles económicos, lo que a su vez ha elevado la importancia relativa de la hotelería dentro de la economía local”.¹¹

“Al tener una amplia presencia de hospedaje de baja gama, la tarifa promedio en Cartagena ha sido notablemente menor en las categorías más

¹¹ Balance del turismo regional en la década de los noventa y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta

baja y muy alta en la categoría de lujo. Este hecho y la mayor ocupación hotelera registrada en la para esta categoría”.¹²

Como se ve en el siguiente cuadro el valor por cuarto disponible en la categoría económica no es superior a las de la categoría lujo ni económica, esto quiere decir que las tarifas de la categoría económica no alcanzan a competir con las demás categorías, ya que estos no cuentan con una fuerte base que respalde a todos sus huéspedes en cuanto a su estadía y comodidad, solamente asegurando la ocupación de los cuartos que estos alquilan.

En la ciudad de Cartagena existen un sin números de hoteles de categoría baja pero la preferencia es para las categorías de mas altas, que cuentan con mejores instalaciones y mayor numero de paquetes para ofrecer, pero los ingresos para la categorías mas bajas como la económica son estables.

Tabla # 10. Tarifa de hoteles por categorías (económico)

TARIFAS PROMEDIOS DE LOS HOTELES						
HOTEL	2000	2001	2002	2003	2004	Tarifa Promedio
HOTEL DECAMERON	\$ 145.000	\$ 156.500	\$ 170.000	\$ 180.000	\$ 185.500	\$ 167.400
HOTEL CARTAGENA REAL	\$ 87.000	\$ 93.500	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 115.000	\$ 97.100
HOTEL BOCAGRANDE DEL MAR	\$ 85.000	\$ 90.000	\$ 915.000	\$ 95.000	\$ 112.350	\$ 259.470
HOTEL EL DORADO	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 112.500	\$ 95.500	\$ 104.600
DA PIETRO	\$ 90.500	\$ 96.000	\$ 102.000	\$ 95.000	\$ 86.500	\$ 94.000

Fuente: Elaboración Propia

Hotel mas representativo Hotel Decameron con tarifas superior a los demás pero con mejores instalaciones y facilidades de pago.

¹² Balance del turismo regional en la década de los noventa y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta

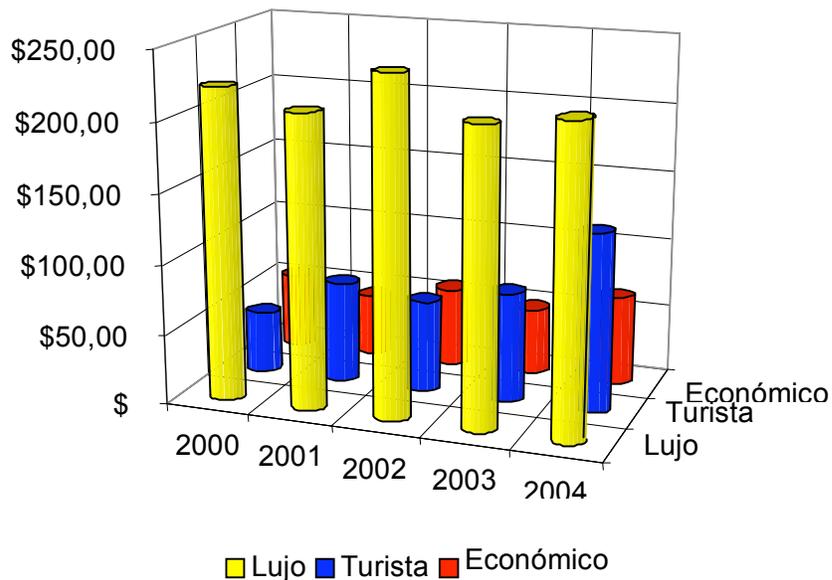
5. Competitividad Por Ingreso Por Cuarto Disponible

Por otro lado cuando se incorpora el análisis del ingreso por cuarto disponible, el destino con mayor ingreso es la categoría lujo, este resultado se tomo de una muestra de los hoteles de la ciudad especialmente los que se encuentran afiliados a **COTELCO** y **ASOTELCA**, en este sentido la tarifa de las categorías altas en el 2004 son muy superiores a las de la categoría turismo que es su mas cercano competidor. (Ver Grafica # 8).

En segundo lugar en términos de competitividad sigue siendo la categoría económica, como resultado de la tarifa y ocupación que fue creciendo en los años 2003 y 2004 y la categoría económica por debajo con estos indicadores aceptables.

Grafica # 8

Competitividad por ingreso por cuarto



Fuente: Cálculos realizado por los autores
Elaboración Propia

5.1 Ingreso Por Cuarto Disponible (Ipcd): Es un indicador que reúne a la oferta, la demanda y la tarifa promedio por hotel para dar una valorización cuantitativa de cómo está el negocio.

FORMULA:

$$IpCD = OH * TdP$$

Los indicadores de competitividad utilizados para valorar el desempeño del sector hotelero son sólo indicadores, y que no pretenden representar un análisis completo de la competitividad de la hotelería ya que se pueden destacar otros indicadores de competitividad los cuales son inherentes a cada uno de los hoteles que fueron tomados en cuenta para la investigación, pero ofrecen una información útil sobre el tema.

5.2 Ingreso por cuarto disponible “Lujo”

Tabla # 11. Ingreso por cuarto disponible “Lujo”

INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE					
HOTEL	2000	2001	2002	2003	2004
Hotel Santa Clara	\$ 596.600	\$ 452.280	\$ 620.350	\$ 608.450	\$ 519.640
Hotel Las Americas	\$ 212.053	\$ 282.626	\$ 227.138	\$ 206.782	\$ 243.859
Hotel Charleston	\$ 280.156	\$ 319.143	\$ 313.292	\$ 29.796	\$ 272.387
Bed And Breakfast	\$ 318.424	\$ 256.701	\$ 327.434	\$ 272.987	\$ 234.738
Hotel Hilton	\$ 243.054	\$ 415.000	\$ 273.065	\$ 215.843	\$ 258.741

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Esta es la categoría con mayor ingreso por cuarto disponible ya que la ocupación de estos hoteles es muy superiores a las de mas categorías, esto se debe a que cuentas con todas las necesidades para una buena estadía.

Grafica # 9

INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE CATEGORIA LUJO



Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Tabla # 12. Ingreso por cuarto disponible en el milenio "Lujo"

INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE CATEGORÍA LUJO					
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004
INGRESO	\$ 330.057	\$ 345.150	\$ 352.256	\$ 266.772	\$ 305.873

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Para el año 2002 la categoría de lujo tuvo su más alta alza que llego hacer de \$352.256 de ingreso por cuarto con una ocupación del 61.62% muy buena para los hoteles de esta categoría, finalizando el año 2004 hubo una disminución de mas de 0.15% en la ocupación generando perdidas por \$22,254 con referencias al ingreso por cuarto disponible.

5.3 Ingreso por cuarto disponible “Turista”

Tabla # 13. Ingreso por cuarto disponible “Turista”

INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE					
HOTEL	2000	2001	2002	2003	2004
HOTEL CAPILLA DEL MAR	\$ 115.692	\$ 88.335	\$ 79.414	\$ 105.108	\$ 179.432
HOTEL MONTERREY	\$ 45.352	\$ 50.683	\$ 43.988	\$ 61.115	\$ 89.931
HOTEL CARIBE	\$ 74.738	\$ 87.955	\$ 60.417	\$ 80.036	\$ 13.457
HOTEL ALMIRANTE	\$ 68.347	\$ 93.852	\$ 80.194	\$ 87.626	\$ 133.817
HOTEL CHARLOTTE	\$ 46.656	\$ 134.500	\$ 62.421	\$ 62.961	\$ 103.877

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Una característica fundamental para esta categoría es que puede atacar el mercado de lujo y económico ya que su flexibilidad en cuanto a precios aporta a la llegada de nuevos turistas a sus hoteles.

Grafica # 10

INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE CATEGORIA TURISTA



Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Tabla # 14. Ingreso por cuarto disponible en el milenio “Turista”

INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE CATEGORÍA TURISTA					
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004
INGRESO	\$ 70.157	\$ 91.065	\$ 65.287	\$ 64.969	\$ 104.103

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Para el año 2004 el ingreso fue de \$ 104.103 el mas alto de todo el milenio, teniendo un aumento desde el 2000 hasta el 2004.

Este ingreso de la categoría Turista se mantuvo por todo el milenio en oscilaciones de ingresos ya bien sea por la ocupación o por la tarifa de estos hoteles.

5.4 Ingreso por cuarto disponible “Económico”

Tabla # 15. Ingreso por cuarto disponible “Económico”

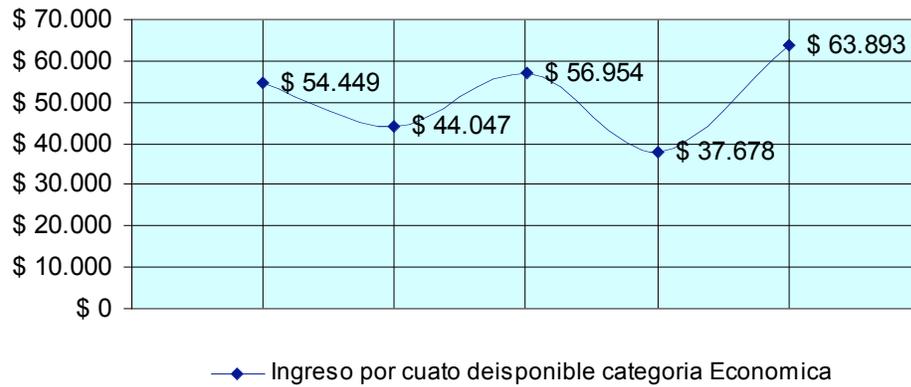
INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE					
HOTEL	2000	2001	2002	2003	2004
HOTEL DECAMERON	\$ 70.844	\$ 66.982	\$ 77.673	\$ 6.813	\$ 147.324
HOTEL CARTAGENA REAL	\$ 47.801	\$ 42.636	\$ 46.189	\$ 44.109	\$ 27.405
HOTEL BOCAGRANDE DEL MAR	\$ 43.152	\$ 3.555	\$ 49.977	\$ 40.294	\$ 53.838
HOTEL EL DORADO	\$ 59.651	\$ 41.037	\$ 52.994	\$ 45.675	\$ 50.075
DA PIETRO	\$ 50.798	\$ 39.024	\$ 57.936	\$ 51.500	\$ 40.825

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Estos hoteles se basan en volúmenes de ventas, atacan el mercado con precios bajos para tener niveles de ingresos aceptables y no en la ocupación como en las otras categorías ya que el mercado en que se desenvuelven es limitado a personas que no tiene suficientes dinero para costear paquetes todo incluido.

Grafica # 11

Ingreso por cuarto disponible categoria Economica



Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Tabla # 16. Ingreso por cuarto disponible en el milenio “Económico”

Ingreso por cuarto disponible categoría Económica					
Año	2000	2001	2002	2003	2004
Ingreso	\$ 54.449	\$ 44.047	\$ 56.954	\$ 37.678	\$ 63.893

Fuentes: COTELCO y ASOTELCA, cámara de comercio
Elaboración propia

Su alza máxima ocurrió en el año 2004 incrementándose casi el doble que el año 2003, esto fue gracias a el numero de personas que se hospedaron en sus habitaciones acaparando sin duda un mercado mas amplio en Cartagena.

6. LA COMPETENCIA EN EL ENTORNO CARTAGENERO (HOTELES)

En cuanto a la competencia del sector hotelero con relación a sus productos turísticos debe llevarse a cabo mediante la realización de una serie de acciones y procedimientos que son de necesario cumplimiento; su utilización se podría aplicar en la búsqueda del éxito por medio de los mismos, se pueden destacar por varias cosas en este momento aparecerá el éxito de toda su organización, siempre y cuando cumpla con todas las expectativas trazadas y cumplidas de los consumidores potenciales.

Por lo general la competitividad turística se expresa como la relación de un destino determinado y de una imagen que lo identifica o diferencia de los demás, teniendo en cuenta los competidores que se encuentran en el mercado en que se desarrolle de esta forma realizar estrategias que sirvan para el mejoramiento de su hotel.

Cabe aclarar que un destino turístico puede ofrecer diferentes productos no enfrascarse en solo una tendencia, en la ciudad de Cartagena de Indias existe muchas formas de turismo y diferentes motivos por el cual una persona visita esta ciudad lo cual hay que determinar cuales son esos motivos y atacarlos para obtener beneficios de ello.

Tal como lo afirman los datos obtenidos por ASOTELCA y COTELCO y según sus políticas: "los turistas pagan por los servicios que necesitan para disfrutar de su tiempo libre (transporte, actividades, visitas) y para sobrevivir (comer, dormir) en ambientes diferentes y extraños; Pero ante todo, buscan experiencias y utilidades, y eso es lo que compran."¹³ En otras palabras, la demanda turística es el conjunto de productos, atractivos, servicios y

¹³ Políticas de calidad COTELCO Y ASOTELCA

actividades que satisfacen las necesidades de los clientes y es una de las cosas las cuales se tienen que destacar los hoteles.

6.1 Cartagena, Porcentaje De Ocupación Hotelera (ASOTELCA)

Para los Hoteles del gremio de Asotelca no les fue bien en los años de 2000 al 2004. Los datos suministrados por la Asociación Hotelera del Caribe (Asotelca) muestran una disminución en el índice de ocupación de más del 12.16 % en el promedio anual, en el 2004 con un índice de ocupación del 44.21%, y para el año 2000 un índice del 56.37% en el promedio anual, teniendo como referencia los años 2000 al 2004 para este estudio; para el presente año esta en un 45.3% (2005) en los primeros meses del año.

Tabla # 17. Porcentaje de ocupación hotelera (ASOTELCA)2000-2004

MES	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	62.20%	45.30%	58.70%	52.60%	50.80%
Febrero	50.40%	44.60%	66.50%	53.60%	40.60%
Marzo	45.60%	42.80%	62.10%	57.30%	39.80%
Abril	48.60%	45.60%	49.70%	50.60%	34.50%
Mayo	54.60%	39.50%	45.60%	51.30%	37.80%
Junio	50.40%	39.40%	53.30%	48.60%	46.40%
Julio	56.80%	40.60%	43.90%	49.70%	45.20%
Agosto	56.10%	40.90%	40.50%	50.60%	40.60%
Abril	60.50%	39.20%	43.20%	50.10%	39.30%
Septiembre	63.10%	57.60%	45.80%	52.60%	46.60%
Noviembre	61.70%	60.50%	50.90%	58.60%	50.60%
Diciembre	66.50%	62.60%	55.60%	62.90%	58.40%
Promedio	56.37%	46.55%	51.31%	53.20%	44.21%

Fuente : Asociación de hoteles del caribe (ASOTELCA)

Elaboración propia

Según el gremio hotelero, esta reducción fue causada sustancialmente por los bajos registros de abril y mayo en el caso de **ASOTELCA** con un promedio de ocupación hotelera del 36.15% el mas bajo que se presento en todo el año 2004, mientras que en 2000 el promedio de ocupación hotelera fue de un 64.80% para los meses de septiembre y diciembre.

Durante el primer semestre del 2000, el turismo fue muy notable lo cual se vio reflejado en la ocupación de los hoteles de la ciudad lo cual trajo consigo un contexto de optimismo social y económico por parte del sector ya que al ver que sus ventas están incrementando se asume que en el nuevo milenio los pronósticos serán de esta forma, comparándolo con la depresión se hubo en los 90 y esto se estuvo manifestando el resto del año.

Grafica # 12



Fuente: Cálculos realizado por los autores

Muy diferente pasa el año siguiente el cual tubo una caída muy alta en comparación de año pasado del 21% en la ocupación y se pronostico que

esta situación se mantenga en los años siguiente, en el 2002 se probujo un incremento del 9% que ayudo a estabilizar la caida pasada pero que dejo muchas perdidas.

La reactivacion del sector con formas claras de atacar y tener una mayor penetracion del mercado ya segmentado, para el 2003 sigui aumentando en un 4% lo cual genero ganancias las cuales amortiguam las perdidas pasadas, peso su deplome total fue en el 2004 con una disminucion del 20% siendo esta la ocupacion mas baja del milenio.

6.2 Cartagena, Porcentaje De Ocupación Hotelera (COTELCO)

Por su parte, la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO), la otra fuente que agrupa hoteles en el sector, registró un alza de más del 17.06% en los indicadores de ocupación, con un 58.86% en el promedio anual de ocupación en el año 2004, comparados con un 41.8% en el promedio anual del año 2000.

Tabla # 18. Porcentaje de ocupación hotelera (COTELCO)2000-2004

MES	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	39.50%	48.60%	50.90%	45.60%	61.70%
Febrero	37.80%	42.80%	53.60%	52.60%	58.70%
Marzo	44.60%	52.60%	45.30%	54.60%	62.10%
Abril	45.65%	50.40%	45.60%	43.90%	62.90%
Mayo	45.20%	46.60%	58.60%	56.10%	40.50%
Junio	39.25%	45.80%	48.60%	66.50%	56.80%
Julio	39.85%	57.30%	46.40%	53.30%	60.50%
Agosto	40.65%	49.70%	51.30%	39.40%	60.50%
Abril	43.20%	50.60%	50.80%	40.60%	58.40%
Septiembre	50.10%	50.40%	40.90%	40.60%	55.60%
Noviembre	34.50%	50.60%	49.75%	63.10%	66.50%
Diciembre	39.30%	57.60%	50.60%	62.60%	62.20%

Promedio	41.80%	50.25%	49.35%	51.57%	58.86%
----------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente: asociación hotelera de Colombia (COTELCO)
Elaboración propia

En el caso de **COTELCO**, dicho aumento se generó por las alzas en los meses de noviembre y diciembre del 2004 con un promedio de ocupación del 64.35%, comparados con los meses de febrero y noviembre del 2000 con un promedio de ocupación del 36.15%.

Si se observa el comportamiento de la ocupación a mediano plazo (2000-2004), la caída de la demanda turística en Cartagena es más evidente: los promedios anuales de ocupación para el 2000 al 2004 fueron muy desiguales para cada uno de los meses del año, para ASOTELCA el máximo histórico es de 56.37% en el año 2000, algo que no se pudo superar en los últimos años; para COTELCO el máximo histórico es de 58.86% en el año 2004.

7. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SECTOR HOTELERO

En esta parte del trabajo se utiliza con una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información recopilada a lo largo de esta investigación, bien sea por información secundaria o primaria que se posea sobre el sector hotelero de la ciudad de Cartagena. La herramienta como tal, permite analizar más detenidamente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ayudan al aumento o la disminución de las capacidades que este sector hotelero posee.

El conocimiento de los puntos fuertes y débiles permite detectar aquellos factores que requieren mejorarse tanto en lo referente a la parte operacional como funcional del sector en su beneficio y por ende el de la economía Cartagenera y nacional.

7.1 Características de la Herramienta (DOFA)

El análisis **DOFA** representara la interacción entre las características particulares del sector hotelero y el entorno en el cual éste compite ya bien sea las competencias directas de estos hoteles; esto se debe a que dicho análisis, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles del sector y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división (Sector Hotelero), para plantear cada una de las estrategias que se quieren utilizar para atacar el mercado el cual se quiere penetrar.

Las conclusiones producto del análisis **DOFA**, en esta parte de la investigación, constituyen para el sector hotelero de Cartagena y las entidades tanto públicas como privadas (que controlan el sector), una

fuentes de información para el diseño de las estrategias de mercadeo en sus planes de negocios.

El análisis se enfoca solamente hacia los factores claves conducentes a la toma de decisiones con mínimo riesgo para el negocio; en el sector hotelero, hace referencia los paquetes turísticos, estadía y recreación de los turistas que utilicen sus instalaciones de alojamiento.

Las fortalezas y las debilidades internas se comparan de manera objetiva y realista con la competencia, oportunidades y amenazas claves del entorno para saber qué tan dispuesto está el sector frente a lo que la empresa está dando para poder mejorar y tener una reacción de cambio con el entorno. Para ello, se tomó una muestra de los hoteles más representativos afiliados a **COTELCO** y **ASOTELCA**; estos, son los mismos que se tomaron como punto de referencia para las tendencias, ocupaciones e indicadores del sector hotelero de la ciudad de Cartagena.

Este análisis consta de dos partes, las cuales fueron trabajadas como sigue:

7.1.1 Parte uno

Una interna: La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del sector hotelero, en aspectos sobre los cuales cada hotel tiene un grado de control del mismo en función de su diferenciación frente a la competencia.

7.1.2 Parte dos

Una externa: La parte externa se enfoca a las oportunidades que ofrece el mercado turístico y las amenazas que afrontan los hoteles en el mercado objetivo que ha seleccionado con el fin de que pueda aprovechar esas oportunidades y procure minimizar o anular las amenazas, propias de la competencia, el entorno económico, político, social, cultural, etc.

7.2 Matriz DOFA

Para el análisis **DOFA** se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara. La plantilla utilizada es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Esquemáticamente, la cuadro # 1 permite visualizar de de forma clara lo que se quiere realizar con la matriz **DOFA**.

Cuadro # 1. Matriz DOFA

DOFA	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Evaluación interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación ambiental	Oportunidades	Amenazas

Fuente: "Stanford Research Institute"¹⁴

14 Nota del stanford research institute. Esta matriz es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos

En la presente investigación, la información recolectada para realizar el DOFA, se hizo a través de encuestas dirigidas a la parte administrativa de cada hotel.

Las preguntas base para el análisis hicieron referencia a:

- Ocupación de las habitaciones,
- Aumento o disminución de la oferta
- Paquetes turísticos
- Mercado objetivo

8. ANÁLISIS INTERNO-FORTALEZAS Y DEBILIDADES

8.1 Análisis de recursos: Tanto en Colombia como en la ciudad de Cartagena uno de los hechos más llamativos en los últimos 5 años es la puesta en funcionamiento de un buen número de hoteles clasificados como lujo, turista y económico los cuales están activando la economía del sector hotelero de la ciudad.

Con un excelente personal encargado de brindar un buen servicio a los que se hospedan en sus habitaciones, cada uno de estos hoteles tiene la capacidad para establecer un fuerte vínculo con sus consumidores, brindándole mayores oportunidades para que puedan disfrutar de su estadía en la Ciudad de Cartagena y así crear fidelidad a su hotel.

El sector ha logrado importantes mejoras en la calidad de la oferta de habitaciones influenciado principalmente por la Corporación De turismo De

sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.

Cartagena, la Alcaldía y La Gobernación de Bolívar; actos que están contemplados en el Plan de desarrollo del Distrito, especialmente en Cartagena.

Durante este período, la ciudad fue mejorando notablemente su infraestructura y su posicionamiento frente a otros sitios de alojamiento y recreación.

Un buen servicio es material de competitividad (incluyendo mejora de infraestructuras, capacitación, plan de seguridad, mejoramiento del factor humano), unido a una efectiva fuente de información, han conducido a un real fortalecimiento del sector hotelero de Cartagena.

8.2 Análisis de Actividades: El poco apoyo del gobierno nacional a las estrategias de promoción del turismo se da a través del Fondo de Promoción Turística, que financia los proyectos, pero este cuenta con un muy reducido presupuesto.

La mayoría de los recursos utilizados provienen de las empresas privadas, el gobierno no se manifiesta de una manera adecuada y esto se ve reflejado en la situación actual del sector hotelero.

Gracias a la gestión realizada por los hoteles a través de sus gremios más altos, como **COTELCO Y ASOTELCA**, incrementaron el número de personas alojadas en sus hoteles inscritos de la costa caribe y mucho más representativo en la ciudad de Cartagena.

La promoción del sector y la ciudad como destino del Caribe ante los turistas de todo el país y el resto del mundo, el mejoramiento de sus instalaciones y los servicios recreacionales muestran un trabajo cuidadoso de planeación y coordinación con las autoridades para así generar estrategias que no solo respondan al aumento de sus ingresos sino a la reactivación permanente de este sector.

Esto agrupa a todos los responsables de las actividades de un turista; en esto intervienen los operadores turísticos, guías de turismo, transportadores, taxistas, los administradores de los monumentos más visitados y algunos sectores comerciales.

La participación de todas las entidades tanto privadas como públicas de la ciudad en la gestión del desarrollo para incrementar la competitividad en un sector maltratado como el hotelero es indispensable.

8.3 Análisis de riesgos: El turismo es una poderosa herramienta de transformación social y una herramienta polifuncional que requiere enormes inversiones de capital y en un lapso mediano de tiempo, puede contribuir significativamente al logro de los propósitos que en este momento constituyen prioridad para un sector en específico ¹⁵. Las experiencias internacionales y algunos ensayos regionales en Colombia así lo corroboran.

El turismo se puede considerar como un instrumento poderoso para contribuir a la construcción de la nueva sociedad, meta prioritaria en torno a la cual se está aglutinando el país y a la consolidación de un “Estado comunitario” que dedique sus recursos a generar riqueza, a avanzar en la equidad social y a brindar mayor seguridad a sus ciudadanos. ¹⁶

Es importante destacar que la puesta en práctica de estrategias generales para los diferentes tipos de huéspedes pueden conllevar a desviar el objetivo que se quiere en el sector hotelero; se deben tener en cuenta las necesidades del cliente, la recreación del mismo y de sus acompañantes, sin

¹⁵ Diplomado; gestión y desarrollo del turismo regional

¹⁶ Diplomado; gestión y desarrollo del turismo regional

dejar a un lado el motivo por el cual este se encuentra hospedado en el hotel.

9. ANÁLISIS EXTERNO- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy alto desempeño. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.¹⁷

9.1 Grupos de interés: Para el gobierno continuar con una política de turismo la cual quiera aumentar las ocupaciones de los hoteles y necesariamente haciendo énfasis en mejorar la competitividad del sector en sus productos y en sus destinos.

Los hoteles se han centrado en atender las necesidades y el desarrollo del turismo para los mercados internacionales y muy poco el doméstico, que en Colombia representa el 80% de los desplazamientos por motivos turísticos siendo Cartagena el de mayor porcentaje.

En la medida en que los destinos y productos turísticos especialmente el del sector hotelero, se quiere como objetivo fundamental es fortalecerlo internamente con toda la ayuda del sector privado y así se tornara más competitivo para el mercado internacional y afianzando mucho más como destino turístico Cartagena.

Terminada la temporada de fin de año 2000 al 2004, los informes preliminares permitieron revelar que las ventas a lo largo de este periodo fueron muy variables.

¹⁷ Diplomado; gestión y desarrollo del turismo regional

La ocupación hotelera se acercó al 50.33% en promedio. Así mismo, en las temporadas denominadas altas se registraron incrementos en las ventas, mientras que en las temporadas bajas el porcentaje de ocupación siguió siendo el mismo.

9.2 Aspecto Público Del Sector

Principal función de la corporación turismo Cartagena de indias¹⁸

Adoptar medida o procurar que las entidades competentes las adopten, pendientes a que la ciudad y los prestadores de servicios turísticos, suministren dichos servicios a los turistas y visitantes de manera que se privilegie la buena atención, el trato cordial, el reposo, la diversión y la tranquilidad de dichos turistas y visitantes.

Comparando las funciones de Pro-turismo y la Corporación Turismo Cartagena de Indias, observamos que en la Corporación se dedican mas a crear políticas de mejoramiento para la ciudad más que para la promoción de la misma.

9.3 El entorno legal del turismo¹⁹: En nuestro país, se le ha reconocido a este sector la importancia en la economía interna, por lo que a partir del año 1996, con la promulgación de la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996) se incluye el turismo dentro del Plan Nacional de Desarrollo, estableciendo que las acciones que se desarrollen en este sector se deben encaminar a fortalecer la competitividad del mismo.

En diciembre de 2000, se presentó la “Política turística para una sociedad que construye la paz”, según la cual el objetivo superior de la misma es el

¹⁸ Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

¹⁹ Diplomado: marco legal e institucional para el turismo en Colombia

fortalecimiento de la competitividad, a partir de planteamientos integrales que permitan mejorar el entorno económico de la ciudad de Cartagena de Indias en el cual opera todo el sector hotelero y respaldar las actividades que estos realizan, como son el fomento del turismo, para así aumentar el número de visitantes que llegan a la ciudad, y como consecuencia incrementar las ventas hoteleras, la eficiencia ponerla a un máximo para así garantizar el buen uso de las instalaciones y complejos hoteleros, y mucho mas importante crear la estrategia empresarial para poder respaldar cada una de las decisiones que se tomen en el sector.

La productividad de cada uno de los hoteles depende, exclusivamente, del desempeño de las empresas turísticas y de la manera como empleen adecuadamente los recursos, realicen una gestión productiva e incorporen los procesos más eficientes a su actividad”.²⁰

La forma para llevar a cabo la política turística ha sido los convenios de competitividad que en este momento poseen los gremios encargados de regular las normatividades de los hoteles y el sector público que a partir de sus políticas de buen desempeño hacia los consumidores garantizan el buen manejo de los hoteles.

Cada uno de los hoteles, por medio de la Ley 788 de 2.002 (Reforma Tributaria) recibe un importante apoyo al establecer en su artículo 18 como ingresos directos, las generadas por: **"servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles"**

- Categorías lujo.
- Categorías turísticas.
- Categorías económicas.

²⁰ Política turística para una sociedad que construye la paz, Ministerio de Desarrollo Económico

Lo que se espera que genere un impacto mayor en los ingresos por cuartos disponibles que hoy en día se están presentando y así poder desarrollar el sector hotelero en el país e influenciar a cada uno de los clientes a desarrollar una conciencia por lo que se está pagando y el beneficio que este está recibiendo.

Todo esto tiene como objetivo fundamental los siguientes aspectos que se deben tener en cuenta en el sector hotelero:

9.4 En el ámbito social: Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudad de Cartagena y el desarrollo en pleno de las habilidades que tienen sus directores para este mismo sector, la preservación de los valores culturales y el aumento de las visitas a centros históricos, mejoramiento de la situación urbana como lo es el Centro de la ciudad.

9.5 En el ámbito económico: Contribuir con el mejoramiento de los ingresos de cada uno de los hoteles y tener el firme propósito de promulgar la inversión privada y estimular la inversión pública, ya que con esta empatía se puede aumentar el desarrollo para así mejorar este sector, el aumento de la industria hotelera para garantizar la buena estadía de los visitantes.

9.6 En el ámbito empresarial: Obtención de rentabilidad en las inversiones y mejoramiento de la imagen de la ciudad e imagen del sector hotelero aprovechando la posición que tiene Cartagena frente a los otros destinos y desarrollar su área de influencia frente al país en general.

9.7 En el ámbito ambiental: La concientización de la comunidad para dar a conocerse a nivel nacional e internacional el patrimonio natural y cultural y a su vez promover el desarrollo y mejoramiento continuo de la ciudad de Cartagena de Indias, para que estimule la economía y así mejorar el nivel

de vida de todos en ella. Cartagena sigue siendo la región predilecta de los turistas nacionales para descansar y disfrutar de los lugares que más les llama la atención ²¹.

9.8 Matriz DOFA para la categoría “Lujo”

Fortalezas y debilidades internas, de la categoría Lujo, según los datos arrojados por las encuestas realizadas a diferentes miembros de esta categoría dentro de la ciudad.

Cuadro # 2 Matriz DOFA para la categoría “Lujo”
Análisis-interno

FORTALEZAS internas	DEBILIDADES internas
1. Políticas claras de las necesidades del cliente	1. Ausencia de apoyo del sector publico.
2. Prestación de servicios y atención al cliente	2. Mercado objetivo reducido en numero.
3. Motivación al empleado	3. Servicios poco flexibles al precio
4. Excelente infraestructura física	4. Precios excesivamente altos.
5. Excelente posicionamiento de los hoteles en el mercado	5. Poca preparación contra el turismo informal.
6. Excelente estructura organizacional	6. Altos costos de funcionamiento..

Fuentes Primaria Encuesta realizadas a hoteles de sector.
Fuente Secundaria Preguntas personales a directivos, datos de los hoteles.

²¹ El Turismo Nacional: Destinos y Expectativas

Oportunidades y amenazas externas, de la categoría Lujo, según los datos arrojados por las encuestas realizadas a diferentes miembros de esta categoría dentro de la ciudad.

Cuadro # 3 Matriz DOFA para la categoría “Lujo
Análisis-Externo

OPORTUNIDADES externas	AMENAZAS externas
1. Proyectos futuros para el sector.	1. Gran cantidad de legislaciones para los hoteles.
2. Respaldo de las entidades privadas del sector.	2. Demasiada competencia desleal en el sector hotelero.
3. Miembros de entidades hoteleras internacionales.	3. Aparición de servicios sustitutos más económicos.
4. Relación con la comunidad y las autoridades locales.	4. La inestabilidad del mercado.
5. Apoyo de los gremios asociados a todos sus miembros.	5. Clientes cada vez más informados y exigentes.
6. Unión del sector para prestar un mejor servicio.	6. Respaldo del estado al consumidor.

Fuentes Primaria Encuesta realizadas a hoteles de sector.
Fuente Secundaria Preguntas personales a directivos, datos de los hoteles.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Políticas claras de las necesidades del cliente	D1: Ausencia de apoyo del sector publico.
	F2: Excelente infraestructura física	D2: Mercado objetivo reducido en numero
	F3: Excelente posicionamiento de los hoteles en el mercado	D3: Servicios poco flexibles al precio
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Respaldo de las entidades privadas del sector	Realizar alianzas estratégicas con las demás entidades involucradas en la prestación de un mejor servicio al cliente	Aprovechar las relaciones con el sector privado para suplir la falta de apoyo del gobierno.
O2: Miembros de cadenas hoteleras internacionales	Promocionar en los otros hoteles miembros de las cadenas, los hoteles de la ciudad.	Utilizar a los demás miembros de las cadenas para ampliar el mercado objetivo
O3: Relación con la comunidad y las autoridades locales.	Realizar eventos sociales para mejorar y mantener la imagen de los hoteles en la comunidad	Buscar maneras de crear planes accesibles en temporadas bajas para el ámbito local
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
A1: Gran cantidad de legislaciones para los hoteles	Tener en cuenta las necesidades del huésped ante todo.	Encontrar la manera de cumplir las legislaciones sin el apoyo del sector publico
A2: Aparición de servicios sustitutos más económicos	Promocionar la infraestructura física del hotel para aventajar cualquier competidor	Utilizar estrategias de exclusividad para los servicios ofrecidos en el hotel y en Cartagena.
A3: Cientes cada vez más informados y exigentes.	Utilizar el posicionamiento logrado y estar al día con las exigencias del huésped	Conocer las exigencias de los clientes y usar estrategias de precio de lujo

9.9 Matriz DOFA para la categoría “Turista”

Fortalezas y debilidades internas, de la categoría turista, según los datos arrojados por las encuestas realizadas a diferentes miembros de esta categoría dentro de la ciudad.

Cuadro # 4 Matriz DOFA para la categoría “Turista”
Análisis-Interno

FORTALEZAS internas	DEBILIDADES internas
1. Flexibilidad en los paquetes turísticos.	1. Falta de apoyo de los sectores públicos
2. Prestación de servicios y atención al cliente	2. Deficiencia en alguno de los servicios prestados.
3. Adecuada infraestructura física	3. Falta de personal en los departamentos de promoción turística.
4. Amplio rango de precios para sus servicios	4. Poca preparación contra el turismo informal.
5. Buen posicionamiento de los hoteles de la ciudad	5. Flexibilidad de los paquetes sin estratificar al consumidor.
6. Adecuada estructura organizacional	6. Publicidad mal enfocada.

Fuentes Primaria Encuesta realizadas a hoteles de sector.
Fuente Secundaria Preguntas personales a directivos, datos de los hoteles.

Oportunidades y amenazas externas, de la categoría Turista, según los datos arrojados por las encuestas realizadas a diferentes miembros de esta categoría dentro de la ciudad.

Cuadro # 5 Matriz DOFA para la categoría “Turista”
Análisis-Externo

OPORTUNIDADES externas	AMENAZAS externas
1. Amplio portafolio de servicios.	1. Gran cantidad de legislaciones para los hoteles.
2. Gran variedad de productos en el sector.	2. Demasiada competencia desleal en el sector hotelero.
3. Relación con la comunidad y las autoridades locales.	3. La inestabilidad del mercado.
4. Apoyo de los gremios asociados a todos sus miembros.	4. Respaldo del estado al consumidor.
5. Unión de la categoría para prestar un mejor servicio.	5. Precios de categorías inferiores casi iguales.

Fuentes Primaria Encuesta realizadas a hoteles de sector.
Fuente Secundaria Preguntas personales a directivos, datos de los hoteles.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1: Flexibilidad en los paquetes turísticos.	D1: Falta de personal en los departamentos de promoción turística.
	F2: Adecuada infraestructura física	D2: Flexibilidad de los paquetes sin estratificar al consumidor
	F3: Amplio rango de precios para sus servicios	D3: Deficiencia en alguno de los servicios prestados
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Amplio portafolio de servicios	Intensificar las campañas de promoción en medios masivos para aumentar el numero de clientes	Invertir en personal mejor preparado que conozca a fondo los servicios y la manera de promocionarlos.
O2: Unión de la categoría para prestar un mejor servicio.	Utilizar la infraestructura de todo el sector para suplir las necesidades que alguna entidad individual pueda tener.	Crear un mercado objetivo, amplio, pero delimitado claramente.
O3: Apoyo de los gremios asociados a todos sus miembros.	Utilizar estrategias de promoción a través de todas las entidades asociadas	Apoyarse en todas las entidades asociadas para suplir necesidades del cliente.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
A1: Gran cantidad de legislaciones para los hoteles	Tener en cuenta las legislaciones al crear los paquetes turísticos ofrecidos	Encontrar la manera de balancear estas dos situaciones, y no ir en contra de las legislaciones
A2: Aparición de servicios sustitutos más económicos	Diferenciarse de los sustitutos mas económicos ofreciendo mas comodidades al huésped	Crear un plan turístico económico para atraer clientes de categorías inferiores
A3: Precios de categorías inferiores casi iguales	Investigar los precios de las categorías inferiores para no perder huésped por posicionamiento	Diferenciarse con los servicios y comodidades que ofrece el hotel

9.10 Matriz DOFA para la categoría “Económico”

Fortalezas y debilidades internas, de la categoría económico, según los datos arrojados por las encuestas realizadas a diferentes miembros de esta categoría dentro de la ciudad.

Cuadro # 6 Matriz DOFA para la categoría “Económico”
Análisis- Interno

FORTALEZAS internas	DEBILIDADES internas
1. Políticas claras de las necesidades del cliente	1. Falta de apoyo de los sectores públicos
2. Flexibilidad en los paquetes turísticos.	2. Deficiencia en la mayoría de los servicios prestados.
3. Infraestructura amplia y suficiente para un elevado numero de clientes.	3. Falta de personal en los departamentos de promoción turística.
4. Amplio rango de precios para sus servicios	4. Ambiente laboral tenso
5. Mercado objetivo muy amplio en numero de integrantes	5. Infraestructura física poco adecuada, antigua y no siempre bien mantenida.

Fuentes Primaria Encuesta realizadas a hoteles de sector.
Fuente Secundaria Preguntas personales a directivos, datos de los hoteles.

Oportunidades y amenazas externas, de la categoría económico, según los datos arrojados por las encuestas realizadas a diferentes miembros de esta categoría dentro de la ciudad.

Cuadro # 7 Matriz DOFA para la categoría “Económico”

Análisis-Externo

OPORTUNIDADES externas	AMENAZAS externas
1. Proyectos futuros en desarrollo para la categoría.	1. Gran cantidad de legislaciones para los hoteles.
2. Amplio portafolio de servicios.	2. Demasiada competencia desleal en la categoría..
3. Precios bajos con respecto a las otras categorías	3. Aparición de servicios sustitutos más económicos.
4. Apoyo de los gremios asociados a todos sus miembros.	4. Respaldo del estado al consumidor.
5. Unión de la categoría para prestar un mejor servicio.	5. .Incurción de las categorías superiores en el rango de precios propios

Fuentes Primaria Encuesta realizadas a hoteles de sector.

Fuente Secundaria Preguntas personales a directivos, datos de los hoteles.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Flexibilidad en los paquetes turísticos.	D1: Falta de personal en los departamentos de promoción turística.
	F2: Infraestructura amplia y suficiente para un elevado numero de clientes	D2: Infraestructura física poco adecuada, antigua y no siempre bien mantenida.
	F3: Mercado objetivo muy amplio en numero de integrantes	D3: Ambiente laboral tenso
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Proyectos futuros en desarrollo para la categoría	Realizar nuevos proyectos para usar la variedad de paquetes que se ofrecen en la categoría	Invertir en personal, mejor preparado que conozca a fondo los servicios
O2: Precios bajos con respecto a las otras categorías	Invertir en las campañas de publicidad para captar clientes de otras categorías ofreciendo	Mejorar el mantenimiento de la infraestructura física
O3: Unión de la categoría para prestar un mejor servicio.	Utilizar estrategias de promoción a través de todas las entidades asociadas	Apoyarse en todas las entidades asociadas para suplir necesidades del cliente.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
A1: Demasiada competencia desleal en la categoría	Tener en cuenta las legislaciones al crear los paquetes turísticos ofrecidos	Encontrar la manera de balancear estas dos situaciones, y no ir en contra de las legislaciones
A2: Aparición de servicios sustitutos más económicos	Crear planes económicos para dominar la para hotelería ofreciendo mejor servicio	Mejorar la infraestructura para aumentar la ocupación.
A3: Incursión de las categorías superiores en el rango de precios propios	Investigar los precios competidores para poder atacar el mercado	Mejorar el ambiente laboral interno para crear una mejor disposición del empleado al servicio. Diferenciarse de la parahotelería.

10. SUGERENCIA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LA CATEGORÍA LUJO

“En Santa Marta, la oferta de apartamentos a turistas en el sector de El Rodadero corresponde a cerca de 2.700 habitaciones, lo que equivale como mínimo a una competencia directa superior en casi un 16% a la capacidad hotelera total de Santa Marta en 1999 (2.321 habitaciones). La organización de eventos y convenciones se ha constituido en uno de los puntos fuertes, sino el más importante, de la oferta turística regional”.²²

Para la realización de las estrategias para las tres categorías se tomo como referencia Santa Marta por ser un destino muy parecido a Cartagena y por ser uno de los sitios turísticos mas posicionados en la costa caribe y el resto del país, sin apartar a el mercado internacional.

10.1 POSICIONAMIENTO

- Realizar eventos para mejorar y mantener la imagen de los hoteles en la ciudad, de esta forma se debe conocer su hotel a la perfección, conocer sus ventajas, sus desventajas y como se puede aprovechar cada una para atraer al cliente.
- Utilizar el posicionamiento logrado y estar al día con las exigencias del huésped.

10.2 PLAZA

- Promocionar una infraestructura física del hotel muy bien diseñada y distribuida para aventajar cualquier competidor.
- Aprovechar las relaciones con el sector privado para suplir la falta de apoyo del gobierno y así poder apoyarse en el gremio en que se encuentra afiliado.

²² Balance del turismo regional en la década de los noventa y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta

- Encontrar la manera de cumplir las legislaciones sin el apoyo del sector público.

10.3 PRECIO

- Buscar maneras de crear planes accesibles en temporadas bajas para el ámbito local y así poder captar nuevos clientes.
- Conocer las exigencias de los clientes y usar estrategias para una estada de lujo.

10.4 PROMOCION

- Crear campañas publicitarias para crear “ RE-RE-RE-RE” (Recordación, Reconocimiento, Recompra, Recomendación).
- Utilizar a los demás hoteles de lujo para así poder ampliarse a nivel local y mundial.

10.5 PRODUCTOS

- Realizar alianzas con las demás entidades involucradas en la prestación del mismo servicio para así estar enterado de lo que ocurre con la competencia y con el cliente.
- Tener en cuenta las necesidades del huésped ante todo.
- Utilizar estrategias de que generen exclusividad a los servicios ofrecidos en el hotel.

11. SUGERENCIA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LA CATEGORÍA TURISTA

11.1 POSICIONAMIENTO

- La clave es la diferenciación frente a los otros hoteles de esta categoría, esto se logra teniendo un buen servicio y comodidades.
- Crear un mercado amplio, pero delimitado claramente para no confundir a los clientes.

- Diferenciarse de los sustitutos mas económicos ofreciendo unas comodidades que no tienen los demás hoteles.

11.2 PLAZA

- Adecuar la infraestructura de todo el hotel para suplir cumplir con la norma técnica sectorial y así poder tener a los huéspedes a gustos por el servicio.
- Encontrar la manera de balancear a la competencia con el fin de poder destacarse en el sector.

11.3 PRECIO

- Investigar los precios de las categorías inferiores para no perder huésped por no poder cumplir con los expectativas de precios de los clientes.

11.4 PROMOCION

- Intensificar en medios masivos para tratar de aumentar el numero de clientes.
- Utilizar estrategias de promoción a través de todas las entidades asociadas, para poder ser mas conocidos.

11.5 PRODUCTOS

- Seleccionar a un personal muy capacitado que conozca a fondo los servicios y la manera de promocionarlos de la mejor manera y que proyecte a el hotel en un futuro.
- Apoyarse en todas las entidades asociadas para suplir necesidades del cliente en beneficio de todos los paquetes que estos ofrecen.

12. SUGERENCIA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA LA CATEGORÍA ECONOMICA

12.1 POSICIONAMIENTO

- Tener en cuenta las legislaciones que hay para su categoría y así poder ofrecer unas promociones acordes con sus clientes.
- Crear nuevos mecanismos de promoción basados en los clientes y en sus expectativas al momento de tomar la decisión de alojarse en esta categoría, la base de estos mecanismos sin duda son los clientes y lo que pueden ofrecer la categoría.

12.2 PLAZA

- Mejorar la infraestructura para aumentar la ocupación, no solo ofrecer un alojamiento sino cumplir con las comodidades, como lo son comidas, recreaciones etc.
- Mejorar el mantenimiento de la infraestructura física para así poder competir con las demás categorías.

12.3 PRECIO

- Tener bien definido a sus clientes para si poder presentarles opciones de precios adecuadas a su capacidad de pago.
- Tener flexibilidad de paquetes económicos para aprovechar a los turistas que prefieren la parahoteleria.

12.4 PROMOCION

- Atacar el segmento con menos capacidad de pago con estrategias de promoción a través de todos los medios de puedan para así involucrar a todos los sectores, pero siempre sabiendo cual es su mercado.

12.5 PRODUCTOS

- Apoyarse en la entidad en que se encuentra afiliada, para mejorar el producto con mecanismos estratégicos que ya se encuentran posicionados en las demás categorías.

- Mejorar el ambiente interno para así demostrar que realmente se preocupan por lo que les sucedan a sus huéspedes.
- Invertir en personal mejor preparado que conozca a fondo los servicios y la manera de promocionarlos.

13. RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR

Para todo el sector hotelero es de fundamental importancia obtener resultados de los que se han propuestos a corto, mediano y largo plazo; por esto es importante que los objetivos estén bien definidos y que sean conocidos por cada uno de los miembros que intervienen en las operaciones del hotel y que cada cambio que surja les sea comunicado sin ningún tipo de discriminación.

Para lograr todo esto es de gran importancia que el hotel tengan sus políticas bien definidas ya que controlar un hotel que no se encuentre bien establecido y definido no puede llegar a perdurar por mucho tiempo ni mucho menos influir en el medio donde se desarrolla.

La planeación estratégica para los hoteles de la ciudad de Cartagena de Indias debe contar con una gerencia estratégica la cual es de vital importancia en el turismo, este tipo de gerencia logra direccionar los objetivos fundamentales para encaminar al hotel a su definición clave que es “ser un establecimiento que ofrecen alojamiento y servicios de alimentación y bebidas a los turistas”²³.

La importancia de poner en práctica unas estrategias que funcionen en el mercado en el cual el hotel se desarrolla, estas radican en la necesidad de determinar lo que se quiere hacer con todos sus servicios y para quienes lo quiere ofrecer ya que segmentar el mercado desde un principio facilita la

23 SERNA G., Humberto **Gerencia estratégica** 5ta Edición

labor de buscar a sus clientes potenciales, así como también, él por que están allí, y a quien le sirven, los principios bajo los cuales deben funcionar, la infraestructura que se debe montar para ofrecer un buen servicio.

Para comenzar con las estrategias que se debe de aplicar a este sector debemos conocer la calidad del producto tanto para la atención del mismo como para futuros clientes, una pieza clave es la elaboración de nuevos mecanismos de promoción que estimulen el mercado el cual se quiere atacar es decir el producto debe ser flexible a las necesidades de cada cliente en específico, como es difícil saber el comportamiento exacto de un huésped es de suma importancia determinar un patrón el cual sirva como base para realizar planes que ayuden a que ese cliente sepa que mientras se encuentra en el hotel podrá contar con todos sus elementos para poder disfrutar su estadía.

Se debe formular una estructura de precios teniendo en cuenta el mercado objetivo del hotel, es un error realizar diferentes planes y ofrecer un rango de precios demasiado amplio para el mismo producto. Dicho precio debe basarse en:

- Resultados basados en temporadas y en tendencias de cada hotel.
- El portafolio de productos propio de cada hotel y su segmentación.
- Diferenciadores con respecto a la competencia teniendo en cuenta generar utilidades.

Estrategias para la promoción del sector hotelero, se debe fortalecer los lazos entre todos los hoteles ya que este sector por iniciativa privada consolida sus productos los cuales se promociona gracias al turismo en Cartagena, en el caso particular de algunos hoteles de la ciudad que figuran como los más posesionados entre la gente se observo una tendencia de utilizar pocos medios para su promoción basados en saber cual será la ocupación en el año, solo atacan las temporadas denominadas altas descuidando el resto del año el cual se puede sacar provecho con

paquetes que incluyan estadía, comida y paseo los cuales proporcionen ingresos que sirvan para afianzarse más en esta época del año.

Los productos diferenciadores, los cuales prefieran la gente son un buen enganche para atraer más y más clientes, sin embargo, se deben considerar que muchos hoteles en la ciudad de Cartagena no cuentan con mecanismos que identifiquen las oportunidades de sus productos en este mercado a partir de información estratégica: Precios, competencia, requisitos y distribución física entre otros, el error más grave para los hoteles es que no identifican las oportunidades de sus competidores lo cual aumenta las ventajas entre los hoteles.

14. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SUGERIDAS

Las estrategias en mención, de acuerdo con las teorías deben implementarse según el siguiente proceso:

Primera Fase: Fase de monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, desarrollo e introducción de las estrategias.

Segunda Fase: Fase de auditorias y el análisis de los problemas de las estrategias, ya que sus aplicaciones deben de ser paulatinas para no dañar las estrategias ya aplicadas.

Tercera Fase: Fase de búsqueda de todos los valores, el diseño de las estrategias a implementa y la integración de los planes de acción para cada uno de los hoteles del sector cabe destacar que esto se debe realizar de uno forma individual para así poder expresar las estrategias de una forma grupal.

Las políticas y prácticas administrativas en los hoteles son muy fáciles de determinar ya que dichos hoteles ya constan de ellas, y es bien sabido que para mantener un cliente a gusto en su estadía el hotel debe tener un buen servicio y dar al cliente todo lo que desee para que el cliente salga complacido del mismo y con él anhelo de volver a este. (Un cliente satisfecho vuelve y trae consigo otro).

Para todo hotel es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite generar:

- Una fuerte base para estimular el mercado en el que se mueven.
- Permite que el hotel no caiga en el error de evitar las tendencias en cuanto a sus servicios y todos los paquetes que estos manejan.
- Refuerza una base sólida como lo es la filosofía del hotel.
- Ahorra un gran esfuerzo que facilita el mejoramiento continuo de la empresa.
- Genera un incremento de los ingresos por cuartos que se encuentran disponibles en el hotel.
- Crea una fuente basada en el buen servicio que ellos mismos brindan, en cuanto a información, mecanismos de pagos, lo cual estimula el interés de las personas que buscan sus servicios.
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todas las personas involucradas en la dirección del hotel para que se tengan los mismos objetivos claros.

El concepto de Planeación Estratégica Aplicada que es el proceso mediante el cual los directivos aseguran a las organizaciones el futuro y que desarrollan los procesos y operaciones necesarias para lograr cumplir unos objetivos muy bien plantados, se generó una de las conclusiones por las

cuales se realizo este trabajo y es que los hoteles de la ciudad de Cartagena no están cumpliendo con la condición de generara estrategias de planeación que sirvan para estimular el mercado, debido a que tales mecanismos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones por toda el área administrativa.

Para el sector hotelero de la ciudad de Cartagena crear una buena estrategia de posicionamiento es cada vez más difícil gracias a la mala imagen que tiene el Departamento de Bolívar en el país en cuanto a violencia, pobreza etc., por otro lado los clientes tiene tendencia al cambio ya que siempre van a percibir las cosas que tienen relación con nuestros hábitos los cuales pueden influenciar en nuestro comportamiento e impulso de compra, ya sea para aceptarlos o para rechazarlos.

Por consiguiente su tarea consiste en lograr que la gente acepte la información y permitan acogerlos como un buen sitio para su estadía generando mucho valor agregado a los productos que se están ofreciendo en su portafolio de productos, atacando de manera directa estos paquetes para que sean mas flexibles para sus clientes.

Para que sus estrategias de posicionamiento se lleven en buen camino y obtener un resultado que realmente demuestre resultados en su hotel, podrá considerar los siguientes puntos claves:

- No se desvíe de su estrategia que desde un principio se están aplicando en su empresa para no confundir a la gente.
- No pierda el nicho en el cual ya esta posicionado lo que se quiere es generar nuevos clientes.
- Trabajar con ideas de posicionamiento simples las cuales no confundan a sus clientes ni mucho menos a sus colaboradores.
- No desvíe las estrategias por cambios en el personal que las ponía en práctica.

- No deje que la búsqueda de utilidades en el corto plazo, afecten sus estrategias de posicionamiento de largo plazo.
- No trate de mejorar las cosas que están funcionando bien puede perder el sentido de lo que esta llevando.

Por lo anterior, para poder afirmar en este trabajo que el sector hotelero de Cartagena de Indias se encuentra muy bien posicionado en el ámbito local, hay que indicar que todos los hoteles que se encuentran afiliados a COTELCO y ASOTELCA sin importar la forma en que realiza la prestación de su servicio, el tamaño y las tarifas que tienen.

Poseen un desenvolvimiento muy amplio referente a sus clientes, aprovechando las grandes oportunidades que el mismo sector les brinda a todos los interesados y a sus clientes en general, pero tiene muchas falencias en cuanto a estrategias de precios ya que aunque son suficientemente flexibles caen en el error de pretender acaparar todo el mercado con ellas. Para estos mercados los productos sustitutos se convierten en una forma de bloqueo entre un buen alojamiento y la estadía en un sitio cualquiera, y así surgen una gama de clientes nuevos los cuales desean que su estadía sea la más placentera de todas.

BIBLIOGRAFIA

ALEJANDRO SCHNARCH , Nuevos productos estrategia para su creación, desarrollo y lanzamiento: McGraw - Hill, 1991.

ROBERT J. DOLON, La esencia del Marketing: Norma, 1995.

LEONARD I. BERRY, Marketing en las empresas de servicios; Competencia mediante la calidad: Norma, 1993.

MICHAEL PORTER, Ventajas Competitivas.

TESIS: LUIS F. FONSECA, Diagnostico de la actividad de mercadeo en el subsector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias.

JOSEPH P. GUILTON, Administración de mercados estrategia y programas: McGraw - Hill, 1982.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Estudio de competitividad del sector turismo

Anteproyecto de norma técnica sectorial.

Marketing en áreas especiales Dr. Fernando Ángel Reyes Minor 2004

Lucas Morea / Sinexi S.A., Monografías "competitividad de los mercados"

Informe de gestión 2003 dirección de turismo

MINISTERIO DE COMERCIO, industria y turismo plan "turismo para un nuevo país".

"Plan estratégico - Fondo de promoción turística de Cartagena de Indias", Cartagena, 1993.

DIPLOMADO; gestión y desarrollo del turismo regional

Estatutos de la Corporación Turismo Cartagena de Indias.

DIPLOMADO, marco legal e institucional para el turismo en Colombia

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, Política turística para una sociedad que construye la paz

Balance del turismo regional en la década de los noventa y perspectivas: Los casos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta

www.cartagenacaribe.com
www.portaldecartagena.com
www.mincultura.com
www.sprc.com.co
www.ccartagena.com
www.proexport.com.co

ANEXOS

ANEXOS 1. LISTA DE LOS HOTELES Y ESTADÍSTICAS 2000 AL 2004

2000			
SEGMENTACIÓN LUJO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL SANTA CLARA	56.10%	\$106,000	\$59,466
HOTEL LAS AMERICAS	60.50%	\$350,500	\$212,053
HOTEL CHARLESTON	63.13%	\$446,000	\$281,560
BED AND BREAKFAST	61.71%	\$516,000	\$318,424
HOTEL HILTON	66.59%	\$365,000	\$243,054
TOTAL	308.03%	\$1,783,500	\$1,114,555
PROMEDIO	61.61%	\$356,700	\$222,911
SEGMENTACIÓN TURISTA			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL CAPILLA DEL MAR	62.20%	\$186,000	\$115,692
HOTEL MONTERREY	50.40%	\$963,000	\$485,352
HOTEL CARIBE	45.60%	\$163,900	\$74,738
HOTEL ALMIRANTE	33.34%	\$205,000	\$68,347
HOTEL CHARLOTTE	40.57%	\$115,000	\$46,656
TOTAL	232.11%	\$1,632,900	\$790,785
PROMEDIO	46.42%	\$326,580	\$158,157
SEGMENTACIÓN ECONÓMICO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL DECAMERON	48.69%	\$145,500	\$70,844
HOTEL CARTAGENA REAL	54.63%	\$87,500	\$47,801
HOTEL BOCAGRANDE DEL MAR	50.47%	\$85,500	\$43,152
HOTEL EL DORADO	56.81%	\$105,000	\$59,651
DA PIETRO	56.13%	\$90,500	\$50,798
TOTAL	266.73%	\$514,000	\$272,245
PROMEDIO	53.35%	\$102,800	\$54,449

ANEXOS 2. LISTA DE LOS HOTELES Y ESTADÍSTICAS 2001

SEGMENTACIÓN LUJO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL SANTA CLARA	40.93%	\$110,500	\$45,228
HOTEL LAS AMERICAS	39.27%	\$368,500	\$144,710
HOTEL CHARLESTON	57.62%	\$490,500	\$282,626
BED AND BREAKFAST	60.57%	\$526,900	\$319,143
HOTEL HILTON	62.61%	\$410,000	\$256,701
TOTAL	261.00%	\$1,906,400	\$1,048,408
PROMEDIO	52.20%	\$381,280	\$209,682
SEGMENTACIÓN TURISTA			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL CAPILLA DEL MAR	45.30%	\$195,000	\$88,335
HOTEL MONTERREY	44.60%	\$105,000	\$46,830
HOTEL CARIBE	50.26%	\$175,000	\$87,955
HOTEL ALMIRANTE	43.45%	\$216,000	\$93,852
HOTEL CHARLOTTE	38.54%	\$125,000	\$48,175
TOTAL	222.15%	\$816,000	\$365,147
PROMEDIO	44.43%	\$163,200	\$73,029
SEGMENTACIÓN ECONÓMICO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL DECAMERON	42.80%	\$156,500	\$66,982
HOTEL CARTAGENA REAL	45.60%	\$93,500	\$42,636
HOTEL BOCAGRANDE DEL MAR	39.50%	\$90,000	\$35,550
HOTEL EL DORADO	39.40%	\$105,000	\$41,370
DA PIETRO	40.65%	\$96,000	\$39,024
TOTAL	207.95%	\$541,000	\$225,562

ANEXOS 3. LISTA DE LOS HOTELES Y ESTADÍSTICAS 2002

SEGMENTACIÓN LUJO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL SANTA CLARA	56.14%	\$110,500	\$62,035
HOTEL LAS AMERICAS	60.57%	\$375,000	\$227,138
HOTEL CHARLESTON	63.10%	\$496,500	\$313,292
BED AND BREAKFAST	61.78%	\$530,000	\$327,434
HOTEL HILTON	66.52%	\$410,500	\$273,065
TOTAL	308.11%	\$1,922,500	\$1,202,962
PROMEDIO	61.62%	\$384,500	\$240,592
SEGMENTACIÓN TURISTA			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL CAPILLA DEL MAR	40.60%	\$195,600	\$79,414
HOTEL MONTERREY	38.25%	\$115,000	\$43,988
HOTEL CARIBE	34.50%	\$186,000	\$64,170
HOTEL ALMIRANTE	37.83%	\$216,600	\$81,940
HOTEL CHARLOTTE	46.41%	\$134,500	\$62,421
TOTAL	197.59%	\$847,700	\$331,932
PROMEDIO	39.52%	\$169,540	\$66,386
SEGMENTACIÓN ECONÓMICO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL DECAYERON	45.69%	\$170,000	\$77,673
HOTEL CARTAGENA REAL	48.62%	\$95,000	\$46,189
HOTEL BOCAGRANDE DEL MAR	54.62%	\$91,500	\$49,977
HOTEL EL DORADO	50.47%	\$105,000	\$52,994
DA PIETRO	56.80%	\$102,000	\$57,936

ANEXOS 4. LISTA DE LOS HOTELES Y ESTADÍSTICAS 2003

SEGMENTACIÓN LUJO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL SANTA CLARA	52.68%	\$115,500	\$60,845
HOTEL LAS AMERICAS	53.64%	\$385,500	\$206,782
HOTEL CHARLESTON	57.30%	\$520,000	\$297,960
BED AND BREAKFAST	50.60%	\$539,500	\$272,987
HOTEL HILTON	51.33%	\$420,500	\$215,843
TOTAL	265.55%	\$1,981,000	\$1,054,417
PROMEDIO	53.11%	\$396,200	\$210,883
SEGMENTACIÓN TURISTA			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL CAPILLA DEL MAR	45.60%	\$230,500	\$105,108
HOTEL MONTERREY	45.27%	\$135,000	\$61,115
HOTEL CARIBE	39.20%	\$205,000	\$80,360
HOTEL ALMIRANTE	39.83%	\$220,000	\$87,626
HOTEL CHARLOTTE	40.62%	\$155,000	\$62,961
TOTAL	210.52%	\$945,500	\$397,170
PROMEDIO	42.10%	\$189,100	\$79,434
SEGMENTACIÓN ECONÓMICO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL DECAMERON	37.85%	\$180,000	\$68,130
HOTEL CARTAGENA REAL	46.43%	\$95,000	\$44,109
HOTEL BOCAGRANDE DEL MAR	45.20%	\$95,000	\$42,940
HOTEL EL DORADO	40.60%	\$112,500	\$45,675

ANEXOS 5. LISTA DE LOS HOTELES Y ESTADÍSTICAS 2004

SEGMENTACIÓN LUJO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL SANTA CLARA	65.31%	\$125,500	\$81,964
HOTEL LAS AMERICAS	59.99%	\$406,500	\$243,859
HOTEL CHARLESTON	49.57%	\$549,500	\$272,387
BED AND BREAKFAST	39.29%	\$597,450	\$234,738
HOTEL HILTON	55.11%	\$469,500	\$258,741
TOTAL	269.27%	\$2,148,450	\$1,091,690
PROMEDIO	53.85%	\$429,690	\$218,338
SEGMENTACIÓN TURISTA			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL CAPILLA DEL MAR	61.98%	\$289,500	\$179,432
HOTEL MONTERREY	58.02%	\$155,000	\$89,931
HOTEL CARIBE	62.70%	\$214,625	\$134,570
HOTEL ALMIRANTE	53.34%	\$250,875	\$133,817
HOTEL CHARLOTTE	53.27%	\$195,000	\$103,877
TOTAL	289.31%	\$1,105,000	\$641,626
PROMEDIO	57.86%	\$221,000	\$128,325
SEGMENTACIÓN ECONÓMICO			
HOTEL	OCUPACIÓN	TARIFA PROMEDIO POR NOCHE	INGRESO POR CUARTO DISPONIBLE
HOTEL DECAMERON	79.42%	\$185,500	\$147,324
HOTEL CARTAGENA REAL	23.83%	\$115,000	\$27,405
HOTEL BOCAGRANDE DEL MAR	47.92%	\$112,350	\$53,838

ANEXOS 6. HOTELES DE COTELCO Y ASOTELCA

HOTELES	cuartos	categoría	ocupación
---------	---------	-----------	-----------

Hotel capilla del mar	202	turista	61.98%
Hotel santa clara	115	lujo	65.31%
Hotel Hilton	416	lujo	55.11%
Hotel las americas	250	lujo	59.99%
Hotel charleston	91	lujo	49.57%
Hotel decameron	278	económico	79.42%
Hotel charlotte	34	turista	53.27%
Hotel Cartagena real	71	económico	23.83%
Hotel bocagrande del mar	22	económico	47.92%
Hotel internacional	24	económico	23.71%
Hotel velero	37	económico	13.36%
Hotel las palmas	10	económico	47.87%
Bed and breakfast	5	lujo	39.29%
Hotel casa loma	35	económico	9.09%
Hotel Monterrey	30	turista	58.02%
Hotel paraíso secreto	21	económico	39.95%
Hotel bahía	65	turista	24.80%
Hotel barlovento	48	económico	68.20%
Hotel caribe	363	turista	62.70%
Hotel Cartagena plaza	319	turista	33.90%
Hotel casagrande	27	económico	22.60%
Hotel costa del mar	128	turista	51.70%
Hotel I el dorado	326	económico	34.10%
da Pietro	18	económico	41.20%
Hotel las velas	90	turista	21.20%
Hotel plaza	80	turista	41.50%
Hotel san martín	40	económico	48.25%
Hotel almirante	250	turista	53.34%

ANEXOS 7. CARTAGENA, PORCENTAGE DE OCUPACION HOTELERA(ASATELCA) 2000-2004

MES	2000	2001	2002	2003	2004
ENERO	62.2%	45.3%	58.7%	52.6%	50.8%
FEBRERO	50.4%	44.6%	66.5%	53.6%	40.6%
MARZO	45.6%	42.85	62.1%	57.3%	39.8%
ABRIL	48.6%	45.65	49.7%	50.6%	34.5%
MAYO	54.6%	39.5%	45.6%	51.3%	37.8%
JUNIO	50.4%	39.4%	53.3%	48.6%	46.4%
JULIO	56.8%	40.6%	43.9%	49.7%	45.2%
AGOSTO	56.1%	40.9%	40.5%	50.6%	40.6%
SEPTIEMBRE	60.5%	39.2%	43.2%	50.1%	39.3%
NOVIEMBRE	63.1%	57.6%	45.8%	52.6%	46.6%
DICIEMBRE	61.7%	60.5\$	50.9%	58.6%	50.6%
PORMEDIO	66.5%	62.6%	55.6%	62.9%	58.4%
PORMEDIO	56.37%	46.55%	51.31%	53.2%	44.21%

**ANEXO 8. CARTAGENA, PORCENTAGE DE OCUPACIO
HOTELERA(COTELCO) 2000-2004**

MES	2000	2001	2002	2003	2004
ENERO	39.5%	48.6%	50.9%	45.6%	61.7%
FEBRERO	37.8%	42.8%	53.6%	52.6%	58.7%
MARZO	44.6%	52.6%	45.3%	54.6%	62.1%
ABRIL	45.6%	50.4%	45.6%	43.9%	62.9%
MAYO	45.2%	46.6%	58.6%	56.1%	40.5%
JUNIO	39.2%	45.8%	48.6%	66.5%	56.8%
JULIO	39.8%	57.3%	46.4%	53.3%	60.5%
AGOSTO	40.6%	49.7%	51.3%	39.4%	60.5%
SEPTIEMBRE	43.2%	50.6%	50.8%	40.6%	58.4%
NOVIEMBRE	50.1%	50.4%	40.9%	40.6%	55.6%
DICIEMBRE	34.5%	50.6%	49.7%	63.1%	66.5%
PORMEDIO	39.3%	57.6%	50.6%	62.6%	62.2%
PORMEDIO	41.8%	50.25%	49.35%	51.57%	58.86%

ANEXOS 9. DATOS CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIA

Fundación	1 de Junio de 1533	Localización	10° 26' Latitud Norte
			75 grados 33 minutos
Área Total	609.1 Km2	Altitud	2 metros sobre el nivel del mar
Humedad relativa	90%	Temperatura Prom. día	29 grados
Temperatura Prom. noche	25° C	Población	860.000 habitantes aprox.
Moneda	Peso colombiano	Religión	Predominio Católica
			Libertad de Culto
Hora Oficial	GMT-05:00 horas	Indicativo Telefónico	País: 57
			Ciudad: 5 (57 5)

ANEXOS 10. DATOS CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIA

CLIMA	SISTEMA DE TRASPORTE
TROPICAL HÚMEDO (+90%)	TAXIS
TEMPORADA DE INVIERNO:	MICROBUSES
DE MAYO A NOVIEMBRE	BUSETAS
TEMPORADA DE VERANO:	BUSES DE SERVICION INTERMEDIO
DE DICIEMBRE A ABRIL	BUSES DE SERVICIO EJECUTIVO
TEMPORADA DE FUERTES VIENTOS: DE DICIEMBRE A MARZO	BUSES SERVICIO SÚPER EJECUTIVO
	BUSES METROCAR
	BUSES SERVICIO TURÍSTICO
INDUMENTARIA	CORRIENTE
ROPA LIGERA, MANGAS CORTAS	110 - 120 VOLTIOS - 60 HZ.
TELAS FRESCAS Y LIVIANAS.	

ANEXOS 11. HOTELES DE LUJO (NORMA TÉCNICA SECTORIAL)

Para el Sistema de evaluación el otorgamiento del certificado de categorización por estrellas para hoteles, en la modalidad lujo los hoteles deberían cumplir el 100% de los requerimientos definidos en la norma, el rango es de 80 puntos a 70 puntos.

Factor de evaluación		
1. Factor de infraestructura		categoria
1.1 Infraestructura del edificio		Lujo
Edificación	1. Programa y registro semestral de mantenimiento correctivo y preventivo.	1
	2. Planta eléctrica de emergencia que suministre o preste servicio en todas las áreas	1
	3. Rampas y escaleras accesibles en la entrada principal cubierta para la lluvia en la entrada principal	1
	4. Armonía con el entorno	1
Estacionamiento	1. Establecimiento privado para un número de vehículos igual al 25% de las habitaciones.	1
	2. 2% de estacionamiento privado es accesible.	1
Entrada a clientes	1. Área de estacionamiento temporal frente al hotel que no interfiera con el flujo vehicular y peatonal.	1
Entrada de servicio	1. Independiente con la de los huéspedes.	1
Jardines	1. Jardines con plantas nativas	1
	2. Programas y registros de mantenimiento de ares verdes.	1
1.2 Espacios públicos		
Emergencia	1. Disponer de sistema de perifoneo con cubrimiento de corredores, pasillos y áreas publicas	1
	2. Detectores	1
	3. Alarmas	1
	4. Extintores	1
	5. Alarmas de incendio	1

	6. Planes de contingencia para desastres naturales, terroristas, delincuencia común	1
Ascensores	1. ascensor de servicio para edificios de 5 o más pisos	1
	2. Programa de registros trimestrales de mantenimiento preventivo	1
Recepción:	1. Programa de registros semestral de mantenimiento preventivo para el mobiliario	1
	2. Aquellos establecimientos en los que se realizan convenciones y eventos, deponen de un espacio dedicado a la recepción de los asistentes	1
Corredores/ pasillos	1. Dimensiones 1.8 m de ancho x 2.4 de alto	1
Escaleras de servicio	1. Entre todos los niveles del edificio	1
1.3 Habitaciones		
Seguridad	1. Cerraduras eléctricas	1
Puerta de entradas	1. Dimensiones: espesor de 4.5 cm. 2.1 m de alto x 0.9 m de ancho	1
Climatización	1. Ventilación (50 pies cúbicos por minuto)	1
	2. Se mantiene una temperatura entre 18 y 21 grados centígrados	1
	3. Control de individuales de temperatura	1
Muebles	1. Comedor auxiliar en habitaciones suite y júnior suite	1
	2. Una silla o puesto de sofá cada puesto de cama	1
	3. Cabecero fijo a al pared	1
Conexiones	1. Conexiones a Internet sin obstruir el servicio telefónico	1
Ropa de cama	1. Almohada y cobijas disponibles en ama de llave a solicitud del cliente	1
Ventanas	1. Vele y cortinas pesadas	1
Iluminación	1. Encendido y apagado conmutable cerca de la cama	1
1.4 Baño de habitación		
Requisitos	1. Agua caliente 49 grados centígrados y fría 24 horas	1
	2. Ventilación y extractor de olores	1
Ducha	1. Combinación bañera/ bucha	1
	2. Pasamanos de seguridad	1

Conexión para aparatos eléctricos	1. Con medición de voltaje	1
1.5 Restaurante y comedor		
Requisitos	1. Room service 24 horas	1
	2. Restaurante con desayuno, almuerzo y cena	1
1.6 Reserva de agua para todo el establecimiento		
Agua potable	1. Reserva de 3 días de consumo con una ocupación del 100% en el hotel	1
1.7 Áreas recreativas		
Áreas recreativas	1. Canchas deportivas en instalaciones propias o contratadas	1
	2. Gimnasio	1
	3. Piscina propia climatizada a 27 grados	1
	4. Baño turco	1
	5. Sauna	1
	6. Áreas de juego infantil	1
Total		48
Factor de evaluación		
2 Factor del servicio		categoría
2.1 Servicios complementarios:		Lujo
Servicios básicos	1. Conserjes	1
	2. Personal bilingüe	1
	3. Centro secretarial o de negocios con equipos y programas actualizados	1
	4. Servicio fotocopiadora	1
	5. Suministros servicio de hielo 24 horas	1
Servicios extras	1. servicio de niñera solicitado por el huésped	1
	2. Periódico en la habitación	1
	3. Recibo de una o más tarjetas de crédito	1
	4. Alquiler de vehículos	1
2.2 Servicio al cliente		
servicio al cliente en recepción	1. Atención continua las 24 horas del día	1
Prevención y anticipación de quejas	1. Dispone de un sistema interno de atención de quejas	1
	2. Se deja una constancia de las quejas	1
	3. Se analizan las circunstancias por las cuales se produjo la queja	1
2.3 Servicio de reserva		

Características del servicio	1. La solicitud de reservas y la confirmación de las mismas son atendidas según las políticas de calidad del hotel	1
Proceso de presentación	1. El personal asignado al servicio de reserva, en aquellos establecimientos que así lo requieran, tendrán conocimiento suficiente del sistema de reservas empleado	1
2.4 Registro y acomodación		
características del servicio	1. El prerequisite correspondiente a cada cliente esta preparado con anterioridad a su llegada, si existe una reserva	1
Proceso de prestación de servicios	1. Dispone de un medio técnico sistematizado que le permite comprobar la reserva, así como la habitación asignada	1
2.5 Servicio al cliente en recepción		
Servicio al cliente	1. El personal de recepción dispone de un mapa local y regional, para mostrar al cliente o visitante la locución del establecimiento y el destino requerido	1
2.6 Cancelación de la cuenta y salida (check out)		
características del servicio:	1. La comprobación de tarjetas de créditos se realizara de acuerdo con los protocolos de servicio y seguridad	1
Proceso de prestación de servicios	1. Dispone de un medio técnico especializado que le permite realizar facturas con prontitud, así como de un mecanismo alternativo que pueda realizar en el caso de averías	1
2.7 Evaluación de servicio y acciones correctivas		
Evaluación de servicios por parte de los clientes	1. Dispone de un mecanismo para que el cliente exprese su evaluación con respecto al servicio recibido	1
Auditorias internas de servicios	1. Existen procedimientos documentados para la planificación e implementación de auditorias internas para la evaluación de la atención al cliente	1
Mejoramiento de la atención al cliente	1. Existen programas de mejoramiento continuo de atención al cliente, de acuerdo con las políticas del establecimiento	1
Total		23
Gran total		71

ANEXOS 12. HOTEL TURISTA (NORMA TÉCNICA SECTORIAL)

Para el Sistema de evaluación el otorgamiento del certificado de categorización por estrellas para hoteles, en la modalidad turística los hoteles deberían cumplir el 80% de los requerimientos definidos en la norma, en un rango de 60 puntos a 50 puntos

Factor de evaluación		
1. Factor de infraestructura		categoria
1.1 Infraestructura del edificio		Turista
Edificación	1. Programa de registro anual de mantenimiento correctivo y preventivo	1
Estacionamiento	1. Estacionamiento privado al 20% de las habitaciones	1
Entrada a clientes	1. Área de estacionamiento temporal frente al hotel que no interfiera con el flujo vehicular y peatonal.	1
Entrada de servicio	1. Compartida con los clientes	1
Jardines	1. Jardines con plantas nativas	1
1.2 Espacios públicos		
Emergencia	1. Escaleras contra incendios 4 pisos	1
	2. Detectores	1
	3. Alarmas	1
	4. Extintores	1
	5. Alarmas de incendio	1
	6. Planes de contingencia para desastres naturales, terroristas, delincuencia común	1
Ascensores	1. Ascensor de servicio para edificios de 5 o más pisos	1
	2. Programa de registros trimestrales de mantenimiento preventivo	1
Recepción	1. Programa de registros semestral de mantenimiento preventivo para el mobiliario	1

	2. Aquellos establecimientos en los que se realizan convenciones y eventos, deponen de un espacio dedicado a la recepción de los asistentes	1
Corredores/ pasillos	1. Excelente iluminación de 161 luxes	1
	2. Iluminación de emergencia	1
	3. Señalización requerida por ARP	1
Escaleras de servicio	1. Entre todos los niveles del edificio	1
1.3 Habitaciones		
Seguridad	1. Cerraduras en las ventanas	1
Climatización	1. Ventilación mecánica o manual	1
Muebles	1. Gavetero	1
	2. Una silla o puesto de sofá para cada puesto de cama	1
	3. Superficie para escribir, mesa, escritorio	1
Ropa de cama	1. Ropa de cama que no presente mancha, descosidos, huecos o perforaciones	1
Ventanas	1. Las cortinas permiten BLACK out no presentan roturas ni manchas	1
Iluminación	1. Dos lámparas para leer con bombillas de 60 Watios	1
1.4 Baño de habitación		
Requisitos	1. Agua caliente y fría las 24 horas del día	1
	2. Ventilación	1
Ducha	1. Presión de agua de 2 2.5 galones por minuto	1
	2. Ducha	1

	2. Piso antideslizante	1
1.5 Restaurante y comedor		
Requisitos	1. Ofrece servicio de restaurante y comedor	1
	2. Registros de limpieza diaria de los restaurantes y comedores	1
1.6 Reserva de agua para todo el establecimiento		
Agua potable	1. Reserva de 2 días de consumo con una ocupación del 100% en el hotel	1
1.7 Áreas recreativas		
Áreas recreativas	1. Servicio de piscina contratado	1
	2. Servicio de gimnasio	1
	3. Baño turco	1
	total	38
Factor de evaluación		
2 Factor del servicio		categoría
2.1 Servicios complementarios:		Turista
Servicios básicos	1. Servicio fotocopiadora	1
	2. Suministros servicio de hielo 24 horas	1
	3. Servicio de telefónico publico	1
	4. Servicio de lavandería	1
Servicios extras	1. Caja de seguridad	1
	2. Recibo de una o más tarjetas de crédito	1
	3. Alquiler de vehículos	1
2.2 Servicio al cliente		

servicio al cliente en recepción	1. Trato al cliente según el protocolo	1
Prevención y anticipación de quejas	1. Se atienden las quejas durante la estadía del cliente	1
	2. Se analiza las circunstancias especiales	1
Características del servicio	1. Se asegura al cliente que su reserva confirmada es respaldada siempre que esté garantizada por el cliente o según las condiciones	1
Proceso de presentación	1. El servicio de reserva disponible de los medios técnicos sistematizados que permiten realizar reservas con prontitud	1
2.4 Registro y acomodación		
características del servicio	1. Se realiza un registro de acuerdo a las políticas de calidad del hotel con los procedimientos establecidos	1
Proceso de prestación de servicios	1. Se tiene un exacto y preciso conocimiento del establecimiento, localización de todas las dependencias, habitaciones y servicios	1
2.5 Servicio al cliente en recepción		
Servicio al cliente	1. Dispone de un servicio de recolección de mensajes o paquetes dirigidos a los clientes del establecimiento y se asegura que estos llegan a su destinatario con altas condiciones de seguridad	1
2.6 Cancelación de la cuenta y salida (check out)		
características del servicio	1. El personal de servicio esta atento a la salida del cliente y emplee normas de cortesía para su despedida, de acuerdo al protocolo de servicio	1
Proceso de prestación de servicios	1. Se transmiten la información sobre las salidas de todos los clientes y dependencias del hotel para su conocimiento, tomar medidas y acciones necesarias	1
2.7 Evaluación de servicio y acciones correctivas		
Evaluación de servicios por parte de los clientes	1. Dispone de un mecanismo para que el cliente exprese su evaluación con respecto al servicio recibido	1
Total		18
Gran total		56

ANEXOS 13. HOTELES ECONÓMICOS (NORMA TÉCNICA SECTORIAL)

Para el Sistema de evaluación el otorgamiento del certificado de categorización por estrellas para hoteles, en la modalidad económico los hoteles deberían cumplir el 60% de los requerimientos definidos en la norma, en un rango de 50 puntos a 40 puntos.

Factor de evaluación		
1. Factor de infraestructura		categoria
1.1 Infraestructura del edificio		Económico
Edificación	1. Registros anuales de mantenimiento correctivo	1
Estacionamiento	1. Estacionamiento privado al 15% de las habitaciones	1
Entrada de servicio:	1. Compartida con los clientes	1
Jardines	1. Programa de registro de mantenimiento de jardines	1
1.2 Espacios públicos		
Emergencia	1 Detectores	1
	2. Alarmas	1
	3. Extintores	1
	4. Alarmas de incendio	1
Ascensores	1. Ascensor de servicio para edificios de 5 o más pisos	1
	2. Programa de registros trimestrales de mantenimiento preventivo	1
Corredores/ pasillos	1. Buena iluminación de 150 luxes	1
	2. Señalización requerida por ARP	1
1.3 Habitaciones		
Seguridad	1. Cadenas de pasados en las puertas	1
Climatización	1. Ventilación mecánica o manual	1
Muebles	1. Cama senilla de 1 m x 1.90 m, cama doble 1.40 m x 1.90 m	1
	2. Mesa de noche, en habitación de dos camas	1
Ropa de cama	1. Colchón de resortes y almohadas	1
Ventanas	1. Cortinas o persianas	1

Iluminación	1. Lámpara para leer con bombillos de 100 Watos	1
1.4 Baño de habitación		
Requisitos	1. Agua caliente y fría las 24 horas del día	1
	2. Ventilación	1
	3. Piso no alfombrado	1
Ducha	1. Ducha	1
	2. Piso antideslizante	1
1.5 Restaurante y comedor		
Requisitos	1. Ordenados	1
	2. Iluminados	1
1.6 Reserva de agua para todo el establecimiento		
Agua potable	1. Reserva de 1 día de consumo con una ocupación del 100% en el hotel	1
Total		27

Factor de evaluación		
2 Factor del servicio		categoria
2.1 Servicios complementarios:		Económico
Servicios básicos	1.Servicio de telefonía publica	1
Servicios extras	1. Recibo de una o más tarjetas de crédito	1
	2. Alquiler de vehículos	1
	3. Cajilla de seguridad	1
1.2.2 Servicio al cliente		
servicio al cliente en recepción	1. se atienden llamadas telefónicas máximo al quinto timbre	1
Prevención y anticipación de quejas	1. se atienden las quejas durante la estadía del cliente	1
2.3 Servicio de reserva		
Características del servicio	1. Se recogen todas las especificaciones de reserva realizadas y se atienden por llegada de clientes	1
Proceso de presentación	1. El servicio de reserva disponible de los medios técnicos permiten realizar las reservas	1
2.4 Registro y acomodación		
características del servicio	1. Se dan indicaciones precisas para que el cliente localice su alojamiento	1

Proceso de prestación de servicios	1. Dispone de medios técnicos, que le permita comparar la reserva, así como la habitación asignada	1
2.5 Servicio al cliente en recepción		
Servicio al cliente	1. El establecimiento dispone de facilidades para el cobro mediante diferentes medios de pago, los cuales serán expuestos al cliente en un lugar visible	1
2.6 Cancelación de la cuenta y salida (check out)		
características del servicio	1. Dispone de un medio técnico especializado que le permite realizar facturas con prontitud, así como de un mecanismo alternativo que pueda realizar en el caso de averías	1
Proceso de prestación de servicios	1. Dispone de medios técnicos que permiten realizar la facturación con prontitud, así como de un mecanismo alternativo que puede utilizar en el proceso	1
2.7 Evaluación de servicio y acciones correctivas		
Evaluación de servicios por parte de los clientes	1. Dispone de un mecanismo para que el cliente exprese su evaluación con respecto al servicio recibido	1
Total		14
Gran total		41